

INFORME FINAL DEL PROYECTO XAPONTIC

MÓDULO DE INTENSIFICACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (MIDE)



Grado en ADE

2018/2019

Autores

Teresa Argibe
Emer Conway
Jon García
Kate Monaghan
Mehdi Rabai
Katherine Turpo
Eider Zubelzu

ÍNDICE

1. INFORME EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR Y A LA EMPRESA	2
2.1. Delimitación del ámbito producto-mercado	2
2.2. Identificación de las características principales del sector competitivo	3
2.3. Diagnóstico inicial-preliminar de la empresa de la organización (DAFO preliminar)	6
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	10
3.1. Análisis de la estructura del sector	10
3.1.1. Identificación del sector de actividad	10
3.1.2. Análisis de los Factores Clave de Éxito relevantes del sector	11
3.1.3. Grupos estratégicos del sector de actividad	27
3.2. Tendencias del entorno general que más afectan al sector	30
3.3. Desconstrucción del sector o modificaciones/alteraciones motivadas por el impacto de las nuevas tecnologías	42
3.4. Análisis de comportamientos y resultados de la organización respecto al sector	46
4. ANÁLISIS INTERNO: PROCESOS Y SISTEMAS	67
4.1. Identificación y definición de los procesos clave de la Organización	67
4.1.1. Macro procesos estratégicos	68
4.1.2. Macro procesos operativos clave	72
4.1.3. Macro procesos de soporte	79
4.2. Propuesta metodológica para la revisión y mejora del mapa propuesto	83
4.3. Despliegue de los procesos operativos: elaboración y comercialización de jabones	83
4.4. Análisis de la innovación/emprendimiento y su gestión en la Organización	89
5. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR DERIVADOS DE LAS CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL MISMO	113
5.1. Factores Clave de Éxito Actuales visualizados	113
5.2. Posibles Factores Clave de Éxito Futuros	118
6. ESCENARIOS SECTORIALES: TENDENCIAL Y ALTERNATIVOS	122
6.1. Elementos clave para el futuro del sector -AEP	122
6.2. Escenarios sectoriales	131
7. DAFO FINAL Y FVC/FDVC	134
7.1. DAFO preliminar	135

7.2. Identificación de fuentes de ventaja competitiva (FVC) y fuentes de desventaja competitiva (FDVC)	138
7.3. Identificar oportunidades de negocio y generar modelos de negocio	141
8. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	155
9. CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO	161
9.1. Definición del Mapa Estratégico	161
9.2. Diccionario de indicadores	167
10. PLANTEAMIENTO DE NUEVO MODELO ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN	252
11. CONCLUSIONES FINALES	256
12. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS	258
13. ANEXO	265

GRÁFICOS

Gráfico 1. Importaciones de jabones de México desde el año 2013. Fuente: Central América Data.....	4
Gráfico 2. Porcentaje del mercado por categoría del sector del cuidado personal. Fuente: Canipec	4
Gráfico 3. Consumo per cápita del sector del cuidado personal. Fuente: Canipec.....	5
Gráfico 4. Cantidad óptima de producción o ventas. Fuente: Elaboración propia.....	16
Gráfico 5. La bondad de ajuste. Fuente: Elaboración propia.....	23
Gráfico 6. Curva de Lorenz. Fuente: Elaboración propia.....	25
Gráfico 7. Mapeo de los grupos 1. Fuente: Elaboración propia.....	28
Gráfico 8. Mapeo de los grupos 2. Fuente: Elaboración propia.....	29
Gráfico 9. Crecimiento de PIB per Cápita ajustado por Paridad de Poder Adquisitivo. Fuente: Tradingeconomics.com, 2019	31
Gráfico 10. Desarrollo de la tasa de desempleo en México durante el periodo desde hace Abril 2018 hasta Enero 2019. Fuente: Tradingeconomics.com, 2019.....	31
Gráfico 11. Una representación visual de las fuerzas que afectan el sector. Fuente: Elaboración propia.....	36
Gráfico 12. Gama/Portfolio del sector. Fuente: Elaboración propia.....	52
Gráfico 13. Uso de los complementos respecto a los competidores. Fuente: Elaboración propia.....	53
Gráfico 14. Valoración del precio medio en el sector de un jabón artesanal de 100g. Fuente: Elaboración propia.....	56
Gráfico 15. Situación de Xapontic respecto al sector. Fuente: Elaboración propia.....	58
Gráfico 16. Situación de Xapontic respecto al sector: Fuente: Elaboración propia.....	60
Gráfico 17. Diseño del mapa de procesos de Xapontic. Fuente: Elaboración propia ..	68
Gráfico 18. MacroProcesos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia.....	69
Gráfico 19. MacroProcesos Operativos clave. Fuente: Elaboración propia.....	72
Gráfico 20. MacroProcesos Operativos clave. Fuente: Elaboración propia.....	77
Gráfico 21. MacroProcesos de Soporte. Fuente: Elaboración propia.....	79
Gráfico 22. Evaluación de la posición competitiva de Xapontic respecto al sector. Fuente: Elaboración propia.....	122

TABLAS

Tabla 1. Composición del sector de actividad por tramos de empleo. Fuente: Elaboración propia.....	13
Tabla 2. Distribución de las ventas medias por empresas y por tramos de empleo. Fuente: Elaboración propia.....	13
Tabla 3. Estructura de costes sectorial y por tramos de empleo. Fuente: Elaboración propia	14
Tabla 4. Cálculo de costes unitarios y su desventaja. Fuente: Elaboración propia.....	15
Tabla 5. Cuotas de mercado. Fuente: Elaboración propia	17
Tabla 6. Coste y productividad del personal por tramos de empresas. Fuente: Elaboración propia.....	18

Tabla 7. Análisis de los competidores, distribución y marca. Fuente: Elaboración propia	21
Tabla 8. Comparación de tipos de marca por empresas. Fuente: Elaboración propia.	21
Tabla 9. Índice de Herfindahl. Fuente: Elaboración propia	25
Tabla 10. Rentabilidades del sector. Fuente: Elaboración propia.....	25
Tabla 11. Análisis de comportamientos del sector y sus estrategias. Fuente: Elaboración propia	47
Tabla 12. Análisis de comportamientos y resultados de algunos competidores. Fuente: Elaboración propia	49
Tabla 13. Análisis de comportamientos y resultados de algunos competidores. Fuente: Elaboración propia	50
Tabla 14. Porcentaje de empresas que utilizan cada canal. Fuente: Fuente: Elaboración propia	55
Tabla 15. Modelo de negocio de Xapontic en un esquema Canvas. Fuente: Elaboración propia	85
Tabla 16. Propuesta de indicadores de medida de la innovación para Xapontic. Fuente: Elaboración propia	96
Tabla 17. Listado de establecimientos de Spas y centros de belleza. Fuente: Elaboración propia	98
Tabla 18. Listado de hoteles pequeños en la zona de Chiapas. Fuente: Elaboración propia	99
Tabla 19. Matriz de relaciones de las 30 variables. Fuente: Micmac.....	129
Tabla 20. Variables estratégicas clave de Xapontic. Fuente: Elaboración propia.....	130
Tabla 21. Cuadro de escenarios con las variables estratégicas clave. Fuente: Elaboración propia	132

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Criterios de identificación de las empresas del sector de actividad. Fuente: Sabi	12
Ilustración 2. Materias primas de la organización Xapontic. Fuente: Xapontic	73
Ilustración 3. Proceso corte y fundición de la organización Xapontic . Fuente: Xapontic	74
Ilustración 4. Proceso mezcla y moldeado de la organización Xapontic. Fuente: Xapontic.....	75
Ilustración 5. Proceso desmoldado, desbordado y corte de la organización Xapontic. Fuente: Xapontic.....	75
Ilustración 6. Proceso empaquetado de la organización Xapontic. Fuente: Xapontic..	76
Ilustración 7. Empaquetado de los jabones de Xapontic en estuches hits. Fuente: Xapontic.....	78
Ilustración 8. Empaquetado de los jabones de Xapontic en bolsitas. Fuente: Xapontic	79
Ilustración 9. Auditoría de la innovación. Fuente: Innovation Fitness Assesment.....	97
Ilustración 10. Análisis estructural y las diferentes relaciones de variables. Fuente: Elaboración propia	128

Ilustración 11. Plano representado por cada variable en términos de influencia y dependencia. Fuente: Micmac	130
Ilustración 12. DAFO preliminar para Xapontic. Fuente: Elaboración propia	135
Ilustración 13. Pimámide de Maslow. Fuente: Economipedia.....	143
Ilustración 14. Lean Model Canvas para Xapontic. Fuente: Elaboración propia	154
Ilustración 15. Plan estratégico Xapontic para el 2024. Fuente: Elaboración propia .	156
Ilustración 16. Cuadro de mando estratégico para Xapontic. Fuente: Elaboración propia	161

1. INFORME EJECUTIVO

El presente plan estratégico ha sido elaborado para la organización Xapontic por 7 estudiantes del último año de ADE en la universidad de Deusto (especialidad en Módulo de Intensificación en Dirección Estratégica).

El objetivo de este informe es ayudar a esta organización a llegar a los objetivos que se han planteado. Los objetivos planteados para este 2019 son: incrementar las ventas en un 30%, valorar la opción de comercializar nuevos productos e identificar posibles clientes fijos para la organización.

La metodología

Primero de todo, se parte de un análisis externo del sector de México y de España, para realizar el diagnóstico estratégico en el sector competitivo y determinar así la posición de Xapontic en este.

En segundo lugar, se ha realizado un análisis interno de los procesos y sistemas empleados por la organización permitiendo determinar las áreas clave de desempeño en la organización y, diagnosticar su rendimiento actual.

En tercer lugar, se ha valorado los factores claves de éxito del sector tomando en cuenta los elementos sobre los que se basa preferentemente la competencia en este sector y que corresponden a las habilidades que son necesarias dominar para ser competitivos, así como identificar aquellos factores que permiten alcanzar ventaja competitiva a la organización. Con la información obtenida, se ha elaborado un DAFO que ha servido para llegar a las siguientes conclusiones:

La nueva propuesta

Después de analizar los competidores, se ha llegado al planteamiento de una nueva propuesta de modelo de negocio. En cuanto a la propuesta de valor, se ha identificado

la necesidad de ampliar la gama de productos ofertados y la necesidad de obtener sellos y certificaciones de calidad para así poder especializarse en el producto.

Respecto a los canales de distribución, se ha identificado que en el sector de la cosmética tiene una presencia considerable el modelo B2B. Se considera que esta opción puede ser desarrollada para alcanzar el objetivo de conseguir clientes fijos y la fidelización de clientes corporativos como spas, hoteles y centros de belleza.

Cada vez es más habitual la compra y venta online. Si Xapontic quiere competir a largo plazo sería necesario que la organización desarrolle y fortalezca esta vía para hacer frente a la competencia.

En cuanto a las sinergias que tiene la organización con la cooperativa Yomol´ATel, se considera que sería clave aprovecharse mejor de las sinergias comerciales con la cooperativa pudiendo llegar a clientes que otros grupos no tienen la opción de llegar.

Para concluir, Xapontic debería de valorar estas opciones para alcanzar los objetivos marcados y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR Y A LA EMPRESA

2.1. Delimitación del ámbito producto-mercado

Xapontic es una empresa que elabora y vende jabones artesanales en México, conformada por 37 mujeres originarias de 5 comunidades de la selva norte del municipio de Chiapas; **son jabones hechos por y para mujeres**. Esta organización ofrece 5 variedades de jabones (de café y cacao, de miel y avena, de coco y vainilla, de lavanda y de romero) y 3 tamaños diferentes (jabón cuadrado de 125 g, jabón hotelero de 40 g y jabón de tocador de 80 g) que se venden en diferentes ferias y cafeterías Capeltic, pertenecientes al grupo Yomol A´Tel.

En cuanto al sector en el que compite Xapontic, podemos decir que opera en el sector secundario, ya que compra la materia prima (una parte de las materias primas las compra en la propia cooperativa en la que ejerce) y luego la somete a un proceso de transformación con la que obtienen este jabón artesanal. Podríamos incluir también una

ligera participación en el sector terciario, por el servicio social que esta cooperativa supone por el bien común de la comunidad.

Acerca del sector de actividad, Xapontic se dedica a la fabricación de **jabones artesanales**.

2.2. Identificación de las características principales del sector competitivo

- **Tipo de producto:** El jabón es un producto que sirve para la higiene personal, en el mercado se encuentra en forma de pastillas, polvo, crema o líquido. Xapontic ofrece como único producto: pastillas de jabón a base de productos naturales (exceptuando la glicerina).
- **Nivel tecnológico:** La elaboración de pastillas de jabón se realiza de manera artesanal que sigue el método del remoldeado. Este método consiste en partir de la glicerina (ya elaborada) y fundirla (en una olla y cocina común) con los ingredientes que dan aroma y color al jabón, para luego ser solidificada y finalmente cortada con un objeto punzo cortante tipo cuchillo.
- **Fase de ciclo de vida:** El sector del jabón, se encuentra en un punto bastante maduro en su ciclo de vida. Se trata de un producto que se comercializa desde hace mucho tiempo y existen empresas muy sólidas con cuotas de mercado bastante altas. A pesar de que el sector del jabón artesanal es un poco distinto, se trata de un nicho que pertenece al mercado del jabón en general.
- **Grado de concentración:** El mercado del jabón se encuentra repartido entre un gran número de empresas. Según Central América Data, las importaciones de jabones de México desde el año 2013 se han ido aumentando paulatinamente. Esto nos puede indicar que cada vez hay un mayor número de compañías en el mercado internacional y que por ello las importaciones se han visto aumentadas. No obstante, el hecho de que un país aumente sus importaciones puede significar que las empresas en el mercado nacional no son capaces de hacer frente a la demanda, y esto podría suponer una oportunidad de negocio.

Importaciones mensuales

De enero de 2012 a junio de 2018, en millones de US\$



Variación de las importaciones

De enero a junio de cada año, en millones de US\$

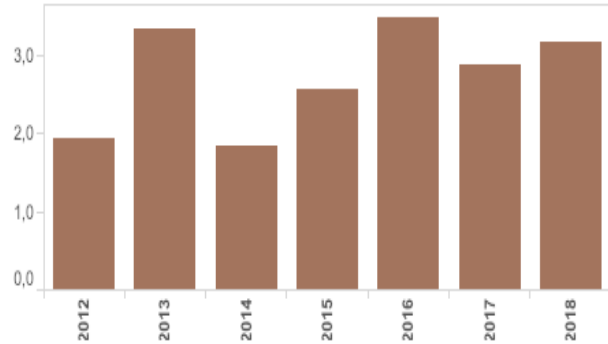
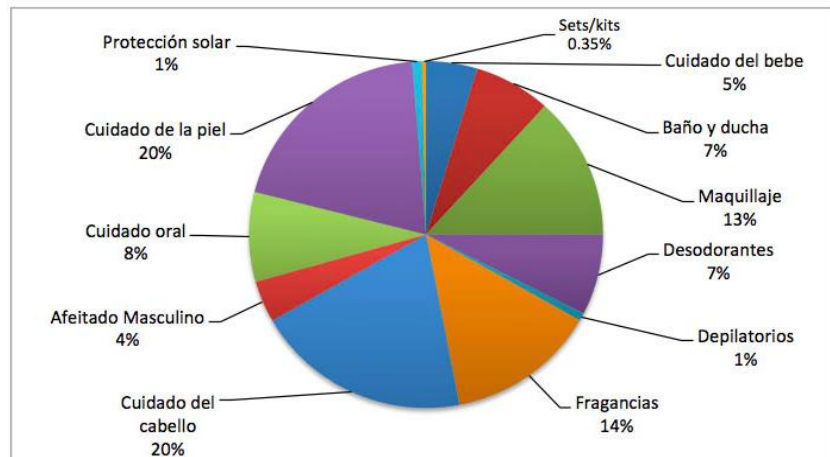


Gráfico 1. Importaciones de jabones de México desde el año 2013. Fuente: Central América Data

El “sector” del jabón podríamos considerarlo como subsector del cuidado personal, con productos de cosmética, maquillaje, etc. Es importante analizar el sector completo para observar posibles nichos o posibles oportunidades en cuanto a gama de productos. En este caso, el “subsector” del jabón se nombraría como productos de baño y ducha, con un porcentaje de cuota de mercado del 7%. Sin embargo, analizando la posible incorporación de champús, podemos observar que los productos de cuidado del cabello cuentan con un porcentaje del 20%.

Porcentaje del mercado por categoría del sector del Cuidado Personal



Fuente: Gráfica elaborada por Canipec con información de Euromonitor

Gráfico 2. Porcentaje del mercado por categoría del sector del cuidado personal. Fuente: Canipec

Consumo per cápita del sector del cuidado personal.

En pesos, 2013-2017*

Categoría/Año	2013	2014	2015	2016	2017*
Cuidado Personal	1,083.80	1,117.40	1,161.70	1,223.60	1,296.70
Cuidado del bebe	52.30	53.30	55.50	57.30	60.30
Baño y ducha	76.90	79.70	82.90	86.10	89.80
Maquillaje	134.80	141.10	147.70	162.50	176.60
Desodorantes	77.40	81.70	85.30	92.00	98.50
Depilatorios	7.50	7.90	8.30	8.80	9.30
Fragancias	152.10	151.60	160.10	167.90	178.40
Cuidado del cabello	216.70	225.40	232.00	241.90	254.00
Afeitado Masculino	40.30	42.80	44.60	47.40	50.10
Cuidado oral	92.80	95.50	98.40	102.20	107.20
Cuidado de la piel	220.40	225.20	232.70	242.10	256.20
Protección solar	8.60	9.40	10.10	11.00	11.80
Sets/Kits	3.90	4.00	4.10	4.30	4.60

Fuente: Tabla elaborada por Canipec con información de Euromonitor

*Estimación

Gráfico 3. Consumo per cápita del sector del cuidado personal. Fuente: Canipec

Como bien se ha comentado en la gráfica anterior, se puede observar que el volumen de consumo de productos de “Baño y Ducha” que es dónde se encuentra el producto de Xapontic, es muy inferior al observado en el segmento de “Cuidado del Cabello”. Estos datos nos permiten observar que los consumidores en México en el intervalo (2013-2017) han gastado una mayor parte de su presupuesto en productos como Champús que en jabones de ducha.

Concretamente “Baño y ducha” ha subido un 16%, mientras que “Cuidado del cabello” un 17%. Esto nos muestra que no se han visto muy incrementadas las diferencias de tamaño entre ambos mercados, y por ello nos ayuda a confirmar que el hecho de que los consumidores gasten más en productos para el cabello no se trata de un fenómeno puntual.

- **Grado de internacionalización del sector:** El sector del jabón, está bastante internacionalizado. Esto se debe principalmente a la aparición hace unos años del E-commerce, y a la tendencia por los jabones naturales y ecológicos. De este modo, en la actualidad hay varias compañías que venden en todo el mundo con tiendas físicas (Lush) y además empresas más pequeñas que venden por plataformas de E-commerce como Amazon, MercadoLibre etc. Canales de venta que se plantea Xapontic para un futuro muy cercano.

2.3. Diagnóstico inicial-preliminar de la empresa de la organización (DAFO preliminar)

El análisis DAFO, analizando sus características internas:

1. Puntos fuertes

- a. **Responsabilidad social** - Empoderamiento de la mujer
- b. Como es parte de una Cooperativa grande, tienen cierta **facilidad para conseguir materia prima**.
- c. Ayuda de la Cooperativa Yomol A´Tel para financiarse - **Financiación**
- d. Posibilidad de hacer **sinergias** en la distribución del producto
- e. **No se necesita mano de obra cualificada** para la producción
- f. **Ventas anuales en incremento**
- g. En el ciclo de vida de la empresa está en **fase de introducción**, todavía tiene mucho por aprender, mucho por mejorar y mucho por crecer
- h. **Un coste bajo de empaquetado**
- i. **El impacto medioambiental es mínimo**

2. Puntos débiles

- a. **Poca capacidad productiva**
- b. **Poca variedad de productos**
- c. **Recursos limitados para invertir**
- d. **Elaboración de producto de manera muy básica**, nada mecanizada que facilite la realización del producto final
- e. Por la falta de mecanización en la producción **no pueden producir en masa** y tienen que hacerlo uno a uno.
- f. **Altos costes de logística** por dispersión geográfica (plantas por producto)
- g. **Límite de producción por no deforestación** → tener que convivir con el ritmo de la naturaleza

El análisis DAFO, analizando su situación externa:

3. Amenazas

- a. **Competencia directa en jabones artesanales** y gran variedad de los mismos
- b. **Las barreras de entrada** son muy bajas puesto que el jabón artesanal es un producto que se puede hacer sin ningún problema en casa. Por eso, el coste de puesta en marcha para otras empresas es muy bajo (**un riesgo alto de nuevos competidores**).
- a. Se opera en un mercado bastante saturado, donde **los clientes tienen gran poder de negociación** porque se pueden elegir entre muchas

opciones y sustitutos, que quizás les ofrezcan una mejor calidad de producto o un servicio más eficaz.

- b. **Los proveedores de las materias primas también tienen un alto nivel de poder de negociación.** Xapontic depende mucho de ellos para poder obtener los ingredientes que son integrales en la fabricación de su producto. Los proveedores de las materias primas que son valiosas y limitadas pueden subir sus precios cuando quieran y sin notificaciones previas.

4. Oportunidades

- a. **Tendencia al crecimiento de la economía Mexicana (PIB)**
- b. Desarrollo de nuevas fragancias - **Diversificación del producto**
- c. **Desarrollo de la mecanización** en el proceso de la producción. Con poca **inversión en tecnología** podrán aumentar la producción de una manera muy contundente
- d. **Desarrollo de nuevos productos con una muy parecida producción** (champú sólido)
- e. **La globalización y el uso de las redes sociales** como medios de promoción y venta
- f. **Conseguir el sello orgánico** (origen vegetal o animal) o ecológico para lograr un valor diferenciador en el cliente → poder aumentar el precio
- g. Seguir dando más oportunidades de trabajar a las mujeres donde en esta sociedad cada vez tiene más valor → **hacer un bien social** → **agregar valor a la organización** → Crear “escuela” para la comunidad.
- h. **Tendencia actual en el mercado global hacia un consumo más responsable y consciente.** Cada vez más consumidores están dispuestos a pagar más por una marca más responsable y consciente
- i. Una vez incrementada la producción, **abrirse a mercados internacionales** (e-commerce - Amazon)

En el siguiente análisis se realiza desde una visión cubista, donde se analiza que ocurre en cada uno de los mismos

CUBO PEQUEÑO - Situación interna

<p><u>Estrategia y situación actual</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto fácil de elaborar • Responsabilidad social 			
<p><u>Económico y financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de financiación Yomol A'Tel • Altos niveles de pobreza en la comunidad 	<p><u>Compras y producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costes por dispersión • No requiere mano de obra calificada 	<p><u>Sistemas e Infraestructuras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados • Plantas por producto 	<p><u>Organización y Persona</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos trabajadores • Dependencia administrativa a Yomol A'Tel
<p><u>Marketing y Comercial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco uso de las redes para promoción y venta 			

CUBO GRANDE - Situación externa

<p><u>Estrategia general del sector</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrirse a mercados internacionales 			
<p><u>Competidores Potenciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de cosméticos artesanales naturales y orgánicos 	<p><u>Competidores actuales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones dedicada a la cosmética con amplia variedad 	<p><u>Productos/Servicios sustitutos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de productos (Ej. Champús, cremas..) 	<p><u>Proveedores y su poder de negociación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo externo del grupo Yomol A'tel • Proveedores con alto poder de negociación
<p><u>Cientes - mercados potenciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de entrada • Gran poder de negociación 			

PESTLE

Político: El 2019 será el primer año del nuevo gobierno de México, por lo que habrá que ver como ejecutan sus proyectos, sobre todo la transparencia en el gasto público y programas sociales. Para mejorar la calidad de vida del país, el nuevo gobierno tendrá que mejorar la calidad educativa y la inversión pública y privada.

Económico: Centrándonos concretamente en la región de Chiapas, la situación económica parece ser un tanto delicada. Los analistas hablan de una desaceleración económica en el año 2018 y posiblemente en el 2019. El estado de Chiapas es uno de los más pobres de todo el estado mexicano. Finalmente, en cuanto a crecimiento económico, la región de Chiapas ocupa el último lugar, entendiendo pues, que se trata de una zona subdesarrollada y con graves problemas económicos.

Social: En el aspecto de carencias sociales, como en el económico, el estado de Chiapas es uno de los estados que más reformas necesita aunque los porcentajes hayan mejorado considerablemente. Haciendo la comparativa de porcentajes entre los años 2010 y 2018, vemos una clara mejoría en el rezago educativo, en el acceso de servicios de salud y el acceso a la alimentación. La única bajada porcentual la observamos en el acceso a la seguridad social, que solo ha bajado un 1,3%, pero que transformándolo en números diríamos que actualmente hay 4,3 millones de personas sin este servicio.

Tecnológico: La región de Chiapas como hemos dicho antes se encuentra un poco subdesarrollada, es por ello que el entorno tecnológico no se encuentra en una situación demasiado buena. Si analizamos el desarrollo tecnológico de México, un estudio elaborado por la Universidad de Tufts nos indica que en el período 2008-2015, México se encuentra la posición 43/170. No obstante, en el mismo estudio se analiza el Crecimiento Tecnológico, en dicho ranking México ocupa la posición número 13, lo cual nos dice que a pesar de no estar muy desarrollado en este aspecto, está experimentando cambios positivos.

Además si analizamos la zona de Centroamérica y Sudamérica, México es el tercer país con mejor conexión a internet, un 63,9% de la población del país usa internet.

Ecológico: *“Concebimos la Madre Tierra como nuestra madre porque nos da alimentos, supervivencia, hacemos parte de ella”. “Si nosotros la maltratamos, la madre llora, se cansa...esto no se ve pero espiritualmente se siente maltratada y abandonada y eso produce enfermedades en nuestras comunidades”.*

Estas dos frases reflejan muy bien el “amor” que estas comunidades indígenas tienen con la naturaleza y sus tierras. Esto, en cuanto a la explotación de las tierras es una limitación a tener en cuenta en caso de querer aumentar la producción.

Legal: La producción del jabón se deberá ceñir a los aspectos legales que establece el Estado Mexicano en cuanto a aspectos de sanidad pública. Es por ello que Xapontic deberá de hacer un control exhaustivo de seguridad, limpieza y control del producto.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. Análisis de la estructura del sector

En este apartado desarrollaremos el análisis de los principales factores sectoriales y de los grupos estratégicos del sector objeto de estudio que a continuación vamos a presentar.

3.1.1. Identificación del sector de actividad

Para identificar el sector de actividad a analizar, lo primero que vamos a hacer será definir los límites del sector en términos de sustitución. Para ello, utilizaremos dos perspectivas que iremos analizando con más profundidad en el análisis.

La primera perspectiva sería la **demanda o criterio de mercado**. En este punto consideraremos todas las empresas que ofrecen productos que son sustitutos próximos entre sí en un mismo mercado y cubren una misma necesidad (el cuidado de la piel/cabello o higiene personal).

La segunda sería la limitación en cuanto a **oferta**. En este grupo consideraríamos las empresas que tienen procesos productivos o recursos productivos similares en la elaboración de sus productos (empresas de jabón artesanal, productos cosméticos artesanales, etc.). Con estas dos perspectivas nos acercamos a la definición del sector de actividad.

Este ha sido el primer acercamiento que hemos realizado, ahora definiremos el sector con mayor exactitud teniendo en cuenta aspectos como el **producto que fabrican y**

venden, el mercado (los clientes a los que va dirigido dicho producto) y **la tecnología de fabricación del producto** (materias primas). Como sabemos Xapontic vende jabones, exclusivamente para mujeres con una fabricación totalmente artesanal, por lo que podríamos definir el sector de actividad como “**Sector de jabones artesanales para mujeres**”.

Este será el sector de actividad en el que competirá nuestra empresa, ahora tenemos que definir cómo vamos a operar en él, para ello distinguiremos dos niveles sectoriales. En el primer nivel, analizaremos las empresas del sector “**cosmética e higiene**” en su amplitud, analizando empresas desde grandes hasta micros que cuentan con productos parecidos a los nuestros y sustitutivos.

En el segundo nivel, analizaríamos con más exactitud los competidores directos que ofrecen un producto igual en el mismo mercado (México). En este caso analizaríamos tanto los competidores que utilizan canales tradicionales como tiendas, ferias, etc. Y canales digitales como redes sociales, las cuales se encuentran en auge.

3.1.2. Análisis de los Factores Clave de Éxito relevantes del sector

Como hemos indicado en el punto anterior, procederemos a hacer el primer análisis sectorial analizando competidores del sector de “Cosmética e Higiene”. Para ello hemos obtenido el contenido o información necesaria a través de la base de datos **SABI**.

Esta base de datos contiene información económico-financiera de empresas españolas y portuguesas, es decir, estos no serán competidores directos ya que se encuentran en un mercado diferente, pero aun así nos servirá para conocer qué tipos de empresas dominan el mercado y los factores clave de éxito del sector de actividad.

	A	B	C	D	E
1	Nombre del producto	Sabi			
2	Actualización:	234			
3	Versión software	84.00			
4	Actualización datos	19/02/2019 (nº 2343)			
5	Usuario	DEUST-garciajon10@deusto.es			
6	Export date	22/02/2019			
7	Cut off date	31/03			
8				Resultado etapa resultado búsqueda	
9	1. Estados España: Activa			866.445	866.445
10	2. Región/País: España			1.629.052	866.445
	3. Literales de actividades nacionales (English, Español, Portugués), Descripción actividad, Descripción actividad en Inglés: CualquieraDeLasPalabras("champú", "natural", "artesanal", "jabón", "piel", "orgánico", "personal", "vegano", "higiene") Y NingunaDeLasPalabras("químicos", "laboratorio", "detergente")			53.028	19.711
11					
12	4. Tipos de empresas: Empresas			2.289.323	19.709
13	5. CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 2042 - Fabricación de perfumes y cosméticos			737	78
14	Búsqueda booleana : 1 Y 2 Y 3 Y 4 Y 5				
15				TOTAL	78

Ilustración 1. Criterios de identificación de las empresas del sector de actividad. Fuente: Sabi

A la hora de elegir los criterios de identificación de las empresas del sector de actividad, creemos que es muy importante limitar la región por un lado, para que los datos que saquemos no sean excesivos. Además, no creemos que haya mucha diferencia entre las empresas que se encuentran en Portugal con las empresas españolas. Por esto, con el fin de que los datos que vayamos a utilizar sean más manejables, nos hemos limitado solo a estas.

Otro criterio que hemos utilizado para filtrar nuestros datos, ha sido la actividad de las empresas. En este apartado nos hemos fijado en las empresas que pertenecen a **la actividad de fabricación de perfumes y cosméticos**. Hemos especificado lo máximo que hemos podido en este criterio, ya que al contrario nos aparecerían empresas que producían jabones de lavadoras, detergentes... siendo estas unas empresas que no compiten con Xapontic.

El último criterio que hemos utilizado han sido las palabras clave en las descripciones de actividad, cuales son, "Champú", "Natural", "Artesanal", "Jabón", "Piel", "Orgánico", "Personal", "Vegano", "Higiene". Al mismo tiempo, también queríamos filtrar algunas de las palabras que podrían aparecer en estas descripciones y que no queríamos que apareciesen, siendo estas, "químicos", "detergente" y "laboratorio".

La razón por la que hemos añadido la palabra clave "Champú", es porque creemos que puede ser una alternativa empezar a hacer Champús artesanales además de jabones. Esto será evaluado más adelante, pero por si acaso, también nos hemos fijado en empresas que elaboran este tipo de productos. Esta idea ha sido fruto de haber indagado en la forma en el que se elabora el jabón artesanal y el champú artesanal.

Nos hemos dado cuenta que el proceso productivo es casi el mismo, y que la única variable que cambia en las elaboraciones de ambas, son las medidas de las materias primas utilizadas (Ecocosas, 2019).

Como se puede observar en la imagen, hemos conseguido un total de 78 competidores de los cuales nos hemos quedado con **56**, por información incompleta en el número de empresas restante.

TIPO DE EMPRESAS	Nº de empresas	% empresas	Nº de empleados	% empleados	Empleado/empresa
Micro	16	28,57%	61	2%	4
Pequeñas	17	30,36%	476	13%	28
Medianas	22	39,29%	2.698	73%	123
Grandes	1	1,79%	466	13%	466
Total	56	100%	3701	100%	66

Tabla 1. Composición del sector de actividad por tramos de empleo. Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos observar el número de empresas por tamaño, en este caso teniendo en cuenta el número de empleados de cada una. La diferenciación por tamaño la hemos realizado según lo establecido en la Comisión Europea (European Commission, 2019).

- Microempresa: hasta 10 trabajadores
- Pequeña empresa: 10-50 trabajadores
- Mediana empresa: 50-250 trabajadores
- Empresas grandes: + de 250 trabajadores

En este sector, cabe destacar la presencia en primer lugar de las empresas de tamaño mediano, seguidas por las pequeñas y por último las micro empresas. En la tabla anterior, también se puede observar el número de empleado total por cada tamaño y la media de trabajadores de cada uno de ellos.

TIPO DE EMPRESAS	Ventas (miles de €)	% ventas	Ventas media por empresa (miles de €)
Micro	4.862	0,45%	304
Pequeñas	122.594	11,41%	7211
Medianas	833.736	77,57%	37897
Grandes	113.557	10,57%	113557
Total	1.074.749	100%	19192

Tabla 2. Distribución de las ventas medias por empresas y por tramos de empleo. Fuente: Elaboración propia

Si nos fijamos en esta última tabla, podemos ver muy claramente la distribución de las ventas totales entre los diferentes grupos de empresas. Las mayor cifra de ventas (en miles de €) las encontramos en las empresas medianas con un 77,57% del total de las ventas. En segundo lugar tenemos las pequeñas empresas con un 11,41% de las ventas. En tercer lugar tendríamos las grandes empresas con un 10,57% de las ventas, y por último las micro empresas con un 0,45% de las ventas.

Si nos fijamos en la columna “% ventas”, podemos observar que las empresas medianas tienen unas ventas 7 veces superiores a las de las pequeñas (77% vs 11%), 170 veces superiores a las de las micro-empresas, y 7 veces superiores (aprox.) a las de las grandes (77% vs 10%). Con esto, podemos ver que el tamaño de empresa que está liderando el sector son sin ninguna duda las empresas medianas. Al mismo tiempo, podemos ver que las micro empresas son un 0,45% del sector, siendo estas un nicho muy pequeño entre todas las empresas de este sector de actividad.

La última columna de la tabla nos refleja las ventas medias por empresa, esto es, un promedio de las ventas por empresa en cada grupo o tramo de empresas. Si nos fijamos en estos datos, podemos ver que las ventas medias por empresa en las micro son 303€, 7.211€ en las pequeñas empresas, 37.897€ en medianas empresas y 113.557€ en las grandes empresas.

La razón por la que las ventas totales y la media de ventas por empresa en las grandes empresas sea la misma cifra, es porque solo hemos tomado en cuenta una empresa grande. Con los criterios que hemos elegido solo nos ha salido una empresa de tamaño grande.

TIPO DE EMPRESA	Costes materiales (en miles de €)	Porcentaje	Coste Personal (en miles de €)	Porcentaje	Coste de Amortización (en miles de €)	Porcentaje	Total
Micro	1.972	53,85%	1.523	41,59%	167	4,56%	3.662
Pequeñas	50.725	60,72%	29.266	35,03%	3.545	4,24%	83.536
Medianas	474.641	78,44%	107.492	17,76%	22.946	3,79%	605.079
Grandes	66.570	75,42%	15.423	17,47%	6.272	7,11%	88.265
Total	593.908		153.705		32.929		780.542

Tabla 3. Estructura de costes sectorial y por tramos de empleo. Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, en todos los tramos sectoriales, los costes materiales representan la mayoría de los costes, oscilando entre el 54% - 78% del total de los costes.

El segundo gran coste al que se enfrentan las empresas es el coste del personal. Es curioso en este caso, que conforme va aumentando el tamaño de las empresas estos costes se ven reducidos. Esto posiblemente se debe al hecho de que exista algún tipo de correlación entre el tamaño de la empresa y el nivel de automatización del proceso productivo.

Finalmente, los costes de amortización son similares en todos los tramos, sin llegar a superar en ningún caso el 10%. Cabe destacar que en el caso de las grandes empresas es donde encontramos un coste de amortización mayor, quizás porque la inversión en maquinaria que tienen este tipo de empresas sea muy superior al de otros tramos.

3.1.2.1. Tamaño y economías de escala

TIPO DE EMPRESAS	Coste unitario	DCU	
Micro	0,753	1,105	
Pequeñas	0,681		
Medianas/Grandes	0,732	1,074	n= empresas pequeñas

Tabla 4. Cálculo de costes unitarios y su desventaja. Fuente: Elaboración propia

El cálculo de costes y ventas nos ha servido para analizar el **coste medio por unidad**, este dato es esencial para analizar si existen o no economías de escala en este sector en concreto. Como tenemos solo una empresa grande, creemos que lo mejor es juntarlo con las medianas empresas, ya que no nos podemos basar en datos de solo una empresa para sacar conclusiones generales.

Como podemos ver en la tabla anterior, los costes unitarios en empresas pequeñas son inferiores a los que hemos observado que tienen las microempresas (0,75€→0,68€). Sin embargo, comparando los costes unitarios entre las pequeñas y las medianas/grandes, podemos ver que el coste unitario aumenta desde un 0,68€ a un 0,73€. Con todo esto, podemos decir que no existen **economías de escala** en este sector.

Creemos que nos encontramos ante una situación de **deseconomías de escala**, ya que la reducción del coste de fabricación de las economías de escala tiene un límite. Cuando las empresas alcanzan un tamaño concreto, empieza a ser más complicada y costosa la gestión de las mismas, en este caso las empresas grandes son empresas con un nivel de diversificación alto con varias marcas comerciales lo que puede suponer un

coste de gestión alto, este aumento en costes provocaría el aumento en la cifra de coste unitario.

Otro de los factores que podría hacer que las medianas/grandes tengan un mayor coste unitario, es el hecho de que estas empresas no se dedican exclusivamente a la fabricación de jabones, sino que su gama de productos es mucho más amplia y por lo tanto no tan especializada. No obstante, las empresas pequeñas es probable que estén más centradas en la producción de jabón y por lo tanto consiguen tener un coste unitario ligeramente inferior.

Si nos fijamos en las **desventajas en costes unitarios**, podemos ver que en las micro es de un 1,1 y es de un 1.07 en las medianas y grandes empresas. Esto significa que el coste unitario de una empresa micro es por término medio 1,1 veces mayor que el de una empresa pequeña. En cuanto a las medianas y grandes empresas es de un 1.07 veces mayor.

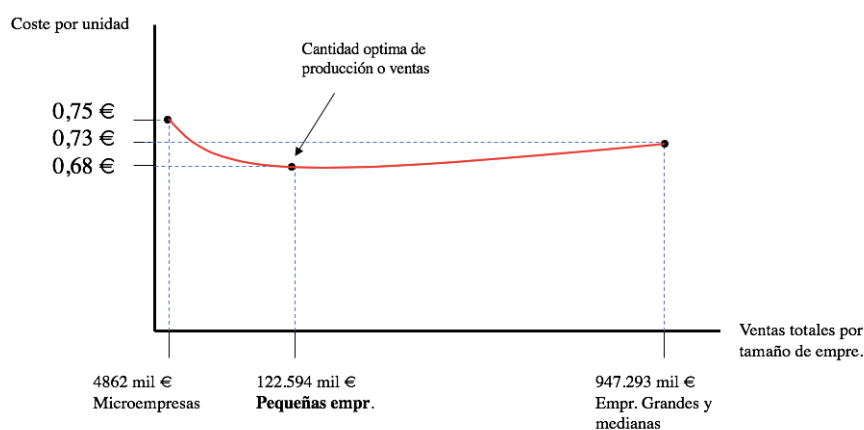


Gráfico 4. Cantidad óptima de producción o ventas. Fuente: Elaboración propia

Si nos fijamos en este último gráfico, podemos comparar el coste por unidad en diferentes empresas. Aquí se ve muy claro que las pequeñas empresas son las empresas que tienen menores costes por unidad producida. Esto puede ser debido a las **deseconomías de escala** que acabamos de mencionar.

En conclusión, podemos decir que la cantidad óptima de producción en este sector se sitúa en las pequeñas empresas. Esto puede ser una buena noticia para Xapontic, ya

que siendo una pequeña organización que acaba de entrar en el sector, no necesita llegar a ser una empresa muy grande para poder tener unos costes unitarios eficientes.

3.1.2.2. Nivel de integración de la cadena de valor

Conocer la cadena de valor de una empresa es fundamental a la hora de intentar conocer las ventajas competitivas de la misma. Del mismo modo, conocer el nivel de integración de la cadena de valor, nos permite hacer una aproximación de cuáles son los factores clave en el sector.

Podemos distinguir las actividades de las empresas en Primarias y de Soporte. Si hablamos de las actividades primarias (logística, marketing, producción...) podemos decir que estas son las que aportan valor al cliente. Por otra parte, las actividades de soporte son las que facilitan a la empresa la ejecución de las actividades primarias.

Si nos centramos en el sector que hemos limitado en este análisis, encontramos que el proceso logístico tiene mucha importancia en el sector, ya que por lo general al tratarse de un producto con una distribución muy alta, la competitividad de las empresas se ve ligada a sus niveles logísticos.

Si nos fijamos en la amenaza de la integración hacia atrás, se puede decir que esta existe. El hecho de que la segunda empresa más grande del sector, con una cuota de mercado del 13% esté controlada totalmente por su cliente (Mercadona) nos puede indicar que los clientes en este sector tienen bastante poder de negociación, y puede ocurrir la integración hacia atrás. De hecho, más que integración hacia atrás podríamos incluso hablar de una amenaza de integración vertical, en la que una empresa controla el proceso productivo desde el principio hasta el final para aprovecharse de sinergias y economías de escala.

EMPRESAS	Ingresos de explotación (en miles de €)	Cuota de mercado (en porcentaje)	Cuota de mercado Acumulado
BEIERSDORF SA	147.452	16,997%	16,997%
LABORATORIOS MAVERICK SL	113.689	13,105%	30,103%
AC MARCA PERSONAL CARE SL	60.940	7,025%	37,127%
PUIG SL	58.576	6,752%	43,879%
OPTIMAL CARE SOCIEDAD ANONIMA	50.533	5,825%	49,704%

Tabla 5. Cuotas de mercado. Fuente: Elaboración propia

3.1.2.3. Análisis de los inputs críticos: personas tecnología

En la siguiente tabla podemos destacar el coste y productividad del personal por tramos de empresas (en miles de €):

	Micro	Pequeñas	Medianas/Grandes	Sector
Gasto personal/ventas	0,3	0,2	0,1	0,1
Gasto personal/empleo	479,8	61,5	0,8	41,5
Ventas/empleo	79,7	257,6	299,4	290,4
Ventas/gasto personal	3,2	4,2	7,7	7,0

Tabla 6. Coste y productividad del personal por tramos de empresas. Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa que las empresas medianas y grandes tienen un coste de personal (gasto personal/empleo) menor que el resto de los tramos.

Con relación a la productividad (ventas/empleo), la mejor productividad del empleado es la de las empresas medianas/grandes que supera holgadamente a los otros tramos sectoriales.

En cuanto a las pequeñas empresas, en términos de ventas por gastos de personal, podemos ver que las medianas/grandes empresas casi duplican su cifra. Pero si nos fijamos en las cifras de ventas por empleado, podemos ver que la diferencia no es tan grande.

En conclusión, una mayor carga relativa de gastos de personal de las micro y pequeñas empresas unida a una peor productividad, permite concluir que la competitividad de las micro y pequeñas va a verse deteriorada respecto de las medianas y grandes empresas por este factor.

A la hora de analizar los diferentes competidores, hemos escogido un par de empresas por cada grupo de empresas para analizar. En las **micro** empresas por ejemplo, hemos escogido la empresa **Celinde Cosmetics SL**. Nos hemos fijado en la gama de productos que dispone, y hemos visto que tiene una gama de productos muy extensa. Para ser más exactos, dispone de 11 tratamientos faciales y corporales diferentes, como por ejemplo un tratamiento de hidratación facial o corporal. Y en cuanto a los productos que vende, también dispone de otras 13 cremas y lociones faciales y corporales diferentes, como pueden ser cremas lipo-reductoras o cremas para pieles grasas (Celinde, 2019).

En cuanto a las pequeñas empresas, hemos cogido como referencia la empresa Alcántara Cosmética. Aquí, aparte de encontrarnos con diferentes productos de cosmética capilar y cosmética facial y corporal, hemos visto que tiene una variedad de gama de productos mucho más extensa que la que hemos visto en la anterior empresa Celinde Cosmetics SL. Alcántara Cosmética tendría en torno a 50 productos diferentes (Alcántara Cosmética, 2019).

Si nos fijamos en las medianas empresas, en la empresa Casmara por ejemplo, podemos ver que tiene una gama de productos de alrededor de 100 productos diferentes. Estos productos son de cosmética capilar, cosmética facial y corporal y diferentes kit-s y tratamientos para piel y cabello. Además de esto, hay un apartado en la página web que se llama “asesoría online” en el que la empresa dispone de un grupo de trabajadores que se dedica a resolver diferentes dudas que pueden tener los diferentes clientes (Casmara, 2019).

En cuanto a las diferentes gamas de productos que disponen estas diferentes empresas, podemos ver que todas tienen unos productos de gama muy alta y tienen además una capacidad muy grande de llegar a diferentes tipos de clientes y diferentes tipos de necesidades (cremas para pieles grasas, para pieles secas, para pieles atópicas, antiarrugas...). Son productos que necesitan una gran tecnología e I+D. Por eso, creemos que en el sector en general la tecnología tiene una gran importancia. Además de esa tecnología, también es importante tener trabajadores cualificados, ya que si no será imposible poder investigar y desarrollar nuevos productos. Aun teniendo una tecnología muy avanzada, es necesario tener trabajadores cualificados para interpretar los resultados que estas tecnologías pueden llegar a obtener.

Para esta investigación y desarrollo, es necesario tener un laboratorio con diferentes herramientas (reactores para líquidos, secadores estáticos...) y equipos informáticos junto con gente muy cualificada para poder llegar a dar solución a diferentes necesidades como por ejemplo una crema para un tipo de piel específico (IMCO process&packaging, 2019).

3.1.2.4. Tipo de producto o servicio: potencial de diferenciación

Como hemos mencionado anteriormente, este sector ofrece productos cosméticos para un uso personal. Para ser más exactos, el sector de “productos cosméticos orgánicos y responsables”. Por todo esto, podemos decir que la **variable que diferencia** estas empresas sobre otras y unos productos sobre otros, es que no utilizan ningún tipo de químicos ni sustancias artificiales que puedan dañar el cabello o la piel.

Además de la naturaleza de estos productos, otro potencial de diferenciación sería la **personalización** de estos. Si nos fijamos especialmente en las empresas que se asemejan más a Xapontic, las empresas que producen jabones artesanales, podemos ver que tienen la capacidad de personalizar cada pedido y no tienen un catálogo cerrado en el que haya que elegir entre uno u otro. Los clientes tienen la capacidad de elegir entre el aroma del jabón, la forma, el color y el tamaño de cada jabón. Además de tener una amplia variedad de aromas, también son muy especializados en los jabones, y tienen también ingredientes diferentes para cada tipo de piel (Jabón de Luna, 2019).

Esto no pasa solo en las empresas que producen jabón artesanal como Jabondeluna, también pasa en diferentes empresas de este sector. En las empresas que producen perfumes también podemos ver esta personalización, en cuanto al perfume, tamaño, color... (L´aromateca, 2019).

También hay que mencionar que existe la potencial de diferenciación en otros pasos del proceso completo. Es decir, en el ámbito del marketing o en la distribución. Muchas de las empresas en este sector utilizan las redes sociales como forma de darse a conocer y vender. De esta forma, estas empresas llegan a posibles clientes de todo el mundo muy fácilmente, y hacen que la compra para el cliente también sea mucho más fácil, rápida y divertida. Pero para esto, es necesario interactuar mucho y ser muy activo en estas redes sociales (Jabones Lulé, 2019).

3.1.2.5. Análisis de los clientes: tamaño y otras características estructurales de las empresas de los sectores clientes (grado de concentración, amenaza de integración hacia atrás...)

Los tipos de clientes en este sector, por el momento, se reparten entre B2B y B2C. No obstante, el porcentaje de clientes B2C es muy bajo, y la gran mayoría de las ventas se realizan a diferentes empresas, tanto con productos de marca blanca o productos de marca propia.

Para este análisis, creamos una tabla en el que analizamos diferentes empresas del sector. Los variables que tuvimos en cuenta fueron por un lado, la descripción de la gama de productos, esto es, dentro del sector qué tipo de productos venden estas empresas. En segundo lugar, el nivel de especialización de las empresas en cuanto a su cartera de productos. Por otro lado, cuales son los canales de venta de estas empresas, si venden directamente al consumidor o si venden a otras empresas. Por último, la variable que tuvimos en cuenta fue si el producto que vendían era de marca blanca o de marca propia.

Empresa	Nivel de especialización	Descripción gama de productos	Canales de venta	Marca blanca / Marca propia
BEIERSDORF SA	1	Nivea, Eucerin, Liposan, La pranie, Hansaplast, etc.	B2B	Marca propia
LABORATORIOS MAVERICK SL	1	Productos variados de marca blanca	B2B	Marca blanca
AC MARCA PERSONAL CARE SL.	1	Productos variados de marca propia	B2B	Marca propia
PUTIG SL	10	Fabricación de perfumería a terceros	B2B	Marca blanca
OPTIMAL CARE SOCIEDAD ANONIMA	3	Productos variados marca blanca	B2B	Marca blanca
MIXER & PACK SL	8	Fabricación de perfumería a terceros	B2B	Medio
AIR VAL INTERNATIONAL SA	8	Fabricación de perfumería a terceros	B2B	Medio
LABORATORIOS SAPHIR SA	10	Fabricación de perfumería a terceros	B2B	Marca blanca
LABORATORIS FELTOR SA	1	Fabricación de productos farmaceuticos	B2B	Marca propia
LABORATORIO BONIQUET SAU	5	Fabricación de productos de higiene bucal y personal	B2B	Marca propia
GRUPO DRV PHYTO LAB SL.	1	Productos variados de marca propia	B2B	Marca propia
NATURA BISSE INTERNATIONAL SA	3	Fabricación y comercialización de cosmeticos para la piel	B2B	Marca propia
LABORATORIOS BELLOCH SA	8	Fabricación y comercialización de productos del cabello	B2B	Marca propia
PERSEIDA BELLEZA SL	1	Productos variados de marca propia	B2B	Marca blanca
ROVAL COSMETICA SA	1	Productos variados de marca blanca	B2B	Marca blanca
PROCOLUIDE INDUSTRIAL SA	1	Productos variados de marca propia	B2B	Marca propia
BRISEIS SA	1	Productos variados de marca blanca	B2B	Marca blanca
VIOKOX SA	1	Productos variados de marca propia	B2B	Marca propia
FUSHIMA SL	5	Fabricación de productos de higiene bucal y personal	B2B-B2C	Marca blanca
MAYSTAR SL	6	Fabricación de productos cosmeticos y corporales	B2B	Marca propia
CASMARA COSMETICS SA	6	Fabricación de productos cosmeticos y corporales	B2B	Marca propia
HIPERTIN SA	8	Fabricación y comercialización de productos del cabello	B2B	Marca propia

Tabla 7. Análisis de los competidores, distribución y marca. Fuente: Elaboración propia

Con este análisis, nos dimos cuenta que casi todas las empresas venden a empresas, y no a los consumidores directamente. Para ser más exactos, en este análisis todas las empresas venden a empresas solo, quitando una que vende a ambas. En cuanto a la marca blanca o marca propia, podemos ver que de 22 empresas 12 venden productos de marca propia y 8 marca blanca. En cuanto a las dos empresas restantes, hemos visto que producen productos de marca para otras empresas. Esto es, producen productos con diferentes marcas propias de sus clientes.

TIPOS DE MARCA	Nº de empresas
Marcas propias	12
Marcas blancas	8
Medio	2

Tabla 8. Comparación de tipos de marca por empresas. Fuente: Elaboración propia

Si nos fijamos en el nivel de especialización, podemos ver que la mayoría de las empresas tienen un nivel de especialización en producto muy bajo. Esto es, tienen una gran gama de productos diferentes y no están especializados en un único producto.

Centrándonos más en los competidores y en los tipos de productos que venden, podemos ver que aparte de producir una cartera muy grande de productos, también hay una presencia de jabones comercializados como “naturales” debido al uso de glicerina natural. Por ejemplo, la empresa LABORATORIOS MAVERICK sí que vende un jabón 100% natural de glicerina, sin detergentes sintéticos (Laboratorios Maverick, 2019). La empresa AC MARCA PERSONAL CARE vende una línea de jabones a sus clientes también bajo el nombre “100% natural de glicerina” (AC Marca, 2019).

Entendemos, que estos competidores, son unas empresas muy grandes en cuanto a su fabricación y venta de “jabones y cosméticos” en España. Por lo tanto, no son competidores directos de Xapontic. No obstante, resulta interesante ver como empresas tan grandes y con una distribución tan exhaustiva, venden a sus clientes también jabones “100% naturales”.

En conclusión, en el sector de “cosmética e higiene”, podemos observar que las empresas que triunfan en este mercado son empresas que producen grandes cantidades y siempre hacia una dirección B2B. En el caso de Xapontic, sería imposible conseguir una producción masiva, por falta de recursos y porque no es acorde a sus valores, pero si podríamos dirigirnos al B2B de otras maneras que no impliquen estas cantidades de producción.

3.1.2.6. Grado de atractivo del sector: fase del ciclo de vida, nivel de rentabilidad, turbulencia del sector

Para analizar el grado de atractivo del sector es esencial analizar tres puntos clave: **la turbulencia del sector (estable), el crecimiento y la rentabilidad de este.**

Para analizar estos factores necesitamos del siguiente gráfico, **el análisis de la regresión**, con el cual hemos conseguido la “R2 = La bondad de ajuste”.

AÑO	VENTAS (en miles de €)
2008	589.679
2009	616.878
2010	686.106
2011	963.902
2012	751.194
2013	790.166
2014	809.982
2015	924.738
2016	939.029
2017	1.027.335
2018	859.422

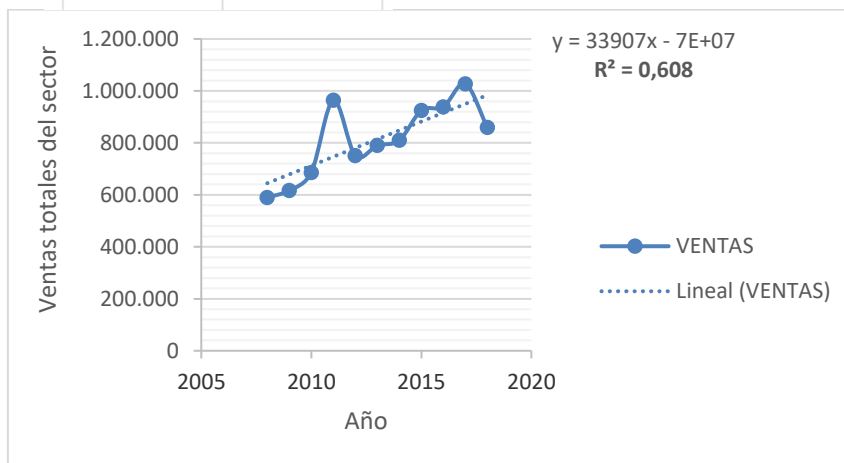


Gráfico 5. La bondad de ajuste. Fuente: Elaboración propia

La fase del ciclo de vida del sector del jabón, creemos que se encuentra en una situación de crecimiento. Podemos observar que las ventas del sector se vieron resentidas con la recesión económica del año 2008 (factor que afectó a la gran mayoría de sectores), no obstante, en los años siguientes han ido incrementando poco a poco. En los últimos diez años podemos observar que las ventas del sector han aumentado en un 45%, sufriendo incluso una bajada de las ventas de un 19% en el último año.

Comentando este último gráfico, podemos ver que la línea de regresión aumenta progresivamente. En este caso **la bondad de ajuste lograda es de 0,608**, una cifra adecuada ya que es cercana al 1. En cuanto a la **turbulencia**, lograda a través de la bondad de ajuste ($1/R^2$), nos sale un resultado de **1,644**, esto significa que las cifras de ventas de diferentes años no difieren mucho de la recta de regresión.

3.1.2.7. Barreras de entrada: economías de escala, curva de experiencia, requisitos de capital, nivel tecnológico, diferenciación de productos, ventajas absolutas en costes, acceso a canales de distribución, política gubernamental...

Para analizar si hay barreras de entrada en el sector, para empezar, tendremos que analizar diferentes variables del sector para luego poder compararlos con esta nuestra organización.

Para empezar, está muy claro que en este sector como en muchos otros, hay muchas **grandes corporaciones con los que no se puede competir siendo una pequeña organización**. Las compañías grandes son capaces de producir más eficientemente una cantidad grande de productos que una compañía con menos recursos. Además, la producción máxima de una gran empresa será mucho mayor que la de una empresa pequeña, teniendo la capacidad de dar respuesta a muchos clientes. Esto será una desventaja para las pequeñas organizaciones ya que no tendrán la capacidad de asegurar una producción de gran tamaño.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta que el **nivel tecnológico en el sector es muy elevado**. Las diferentes empresas del sector tienen diferentes máquinas e inversiones hechas que ayudan en la producción y mejoran considerablemente la productividad. Esto hace que las empresas que quieran entrar en este sector tengan que hacer una inversión inicial para poder llegar a ser competitivos.

En cuanto a la **experiencia del sector**, podemos ver que la mayoría de las empresas llevan muchos años trabajando en este sector. Esto hace que conozcan perfectamente el sector y las especialidades de este y no cometan tantos errores como las empresas que acaban de entrar. Las grandes empresas con mucha experiencia, logran tener una productividad y eficiencia mayor comparando con las organizaciones nuevas en el sector.

Los clientes de la empresa Xapontic, por el momento, se reparten entre B2B y B2C. No obstante, el porcentaje de clientes B2B es muy bajo, y la gran mayoría de las ventas se realizan directamente al consumidor final, en las cafeterías de la cooperativa.

No obstante, si hacemos un análisis de los clientes del sector, tomando como referencia los datos extraídos de la base de datos SABI, podemos observar que las 5 mayores empresas del sector, que acumulan un 50% de la cuota del mercado, obtienen la mayoría de sus ingresos de clientes B2B. Como podemos observar en la **Curva de Lorenz**, el grado de concentración del sector es bastante elevado.

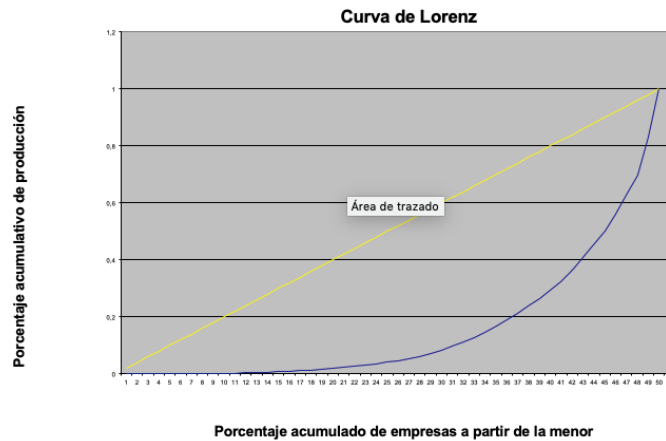


Gráfico 6. Curva de Lorenz. Fuente: Elaboración propia

Como vemos entre la **línea de regresión** y la **Curva de Lorenz** la distancia es grande, lo que significa que unas pocas empresas se llevan una cantidad de cuota de mercado alta, como indicamos previamente, por lo tanto, una concentración alta.

En cuanto al Índice de **Herfindahl**, debido a que el tamaño de nuestra muestra era de 50 empresas, el mínimo se nos situaba en un valor de 2%. No obstante, al calcular Herfindahl, mediante la suma de todas las cuotas de mercado al cuadrado, el valor que nos aparece es del 7,3%. Es sabido que dicho índice es famoso por resentirse a alejarse del mínimo, es por ello que a pesar de que el valor máximo es de 1, el hecho de que el resultado sea 3,65 veces el tamaño del mínimo, nos dice que se trata de un sector con unos niveles de concentración bastante altos.

Tiene sentido dicha interpretación, si nos fijamos en lo mencionado en la Tabla 5, dónde se puede apreciar que el 50% de la cuota de mercado se la reparten sólo 5 empresas.

2%	7,3%
Mínimo 1/n	Máximo 1

Tabla 9. Índice de Herfindahl. Fuente: Elaboración propia

Rentabilidades del sector	Sector
Coste total = Coste personal + Costes materiales + Amortización	557.673 (miles de €)
Rentabilidad sobre ventas = (Ventas - Coste total) / Ventas	26,52%
Rotación = Ventas / Activo	1,31%
Rentabilidad económica = Rentabilidad sobre ventas * Rotación	34,68%
Rentabilidad financiera = ROA + ((ROA - Coste endeud) * Endeud)	19,85%

Tabla 10. Rentabilidades del sector. Fuente: Elaboración propia

Para analizar la rentabilidad del sector, procederemos a analizar la siguiente tabla. Primero, analizando la rentabilidad sobre ventas, esta muestra la rentabilidad que se obtiene por cada una de las unidades vendidas en el sector en el transcurso de la actividad, siendo la cifra de 26,517% en nuestro sector.

En cuanto a la rentabilidad económica y a la financiera, vemos que la media del sector tiene unas cifras muy positivas. En el primer caso, vemos que la rotación (ventas/activo) es superior a 1, lo que influye positivamente en el ROA. En el segundo caso, el sector tiene un apalancamiento financiero positivo ($ROA - \text{Coste endeudamiento} = 34,68 - 9,754$), es decir, podemos decir que la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, ya que la tasa de rendimiento que alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos propios obtenidos en los préstamos.

3.1.2.8. Impacto de industria 4.0 en cada uno de los factores anteriores

La industria 4.0 en el sector de actividad que hemos seleccionado en este análisis, no se encuentra muy presente, pero todo indica que en el corto plazo cada vez va a tener más peso.

Podemos decir esto porque el término conocido como “Fábrica 4.0” es cada vez más común. La automatización de procesos se está implementando en muchos procesos productivos, la capacidad de las fábricas para poder producir bajo demanda personalizada del cliente (industria zapatillas de deporte) podría incorporarse también a los grandes productores de jabón: jabones personalizados, con composiciones específicas, etc.

No podemos obviar la presencia del e-commerce, cada vez más clientes compran a través de plataformas virtuales y el punto de venta físico ya no es tan relevante. Esto lo podemos ver incluso en empresas de distribución como Mercadona, que acaba de abrir un nuevo almacén al que han llamado “La colmena” dónde se procesan todos los pedidos online de miles de clientes cada día y se entregan en sus viviendas a la hora indicada por ellos. Se trata sin duda de un claro ejemplo de industria 4.0 y de demanda personalizada, ya que se da el caso de madres/padres que reciben la compra una hora antes de llevar sus hijos al colegio y así pueden preparar las comidas de la jornada sin

tener que molestarse en desplazarse hasta el supermercado para comprar su cesta de productos.

Así que, a pesar de que esta industria no se encuentra tan desarrollada como en otros sectores, al parecer está teniendo su relativo impacto y parece ser que conforme vaya avanzando el tiempo este cada vez va a ser más notorio.

3.1.3. Grupos estratégicos del sector de actividad

3.1.3.1. Identificación de los factores estratégicos

A la hora de hacer un análisis del sector, podemos concluir que la mayoría de las empresas llevan muchos años trabajando, destacan las empresas con diferentes marcas comerciales o empresas con producción a terceros con un tamaño considerable. Se trata de empresas que conocen perfectamente el sector y las especialidades de este, y cuentan con recursos suficientes para la supervivencia en el sector.

Las grandes empresas con mucha experiencia logran tener una productividad y eficiencia mayor gracias a la digitalización o automatización de los procesos productivos, procesos que requieren un nivel de inversión considerable. Con este nivel en la productividad y eficiencia, las grandes empresas pueden consolidar fácilmente su oferta y puede ampliar con mayor facilidad su cartera de productos, además compiten en costes gracias a sus capacidades productivas. Las pequeñas empresas a su vez, tienen más difícil la consolidación de su gama de productos y es imposible competir en costes.

Para finalizar, en cuanto a clientes del sector, podemos ver que la mayoría de los competidores dirigen su oferta al B2B, es decir, venta a través de distribuidores, fabricación a terceros, etc.

En nuestro caso, Xapontic se encuentra en una situación de crecimiento o reciente creación, por lo que creemos que debemos centrarnos en otro tipo de competidores a la hora de analizar el mercado. Competidores más cercanos geográficamente con una oferta más pareja a la nuestra. Este análisis que hemos realizado, nos sirve para conocer cómo se mueve el sector en su amplitud, que estrategias principales utilizan las grandes corporaciones y las posibilidades que pueden tener las empresas de nuestro tamaño.

Seguidamente ilustraremos mediante dos gráficos la situación actual del sector mediante varias variables.

3.1.3.2. Mapeo de los grupos estratégicos del sector

Para analizar los grupos estratégicos del sector de actividad, vamos a ilustrar la situación del sector mediante dos gráficos.

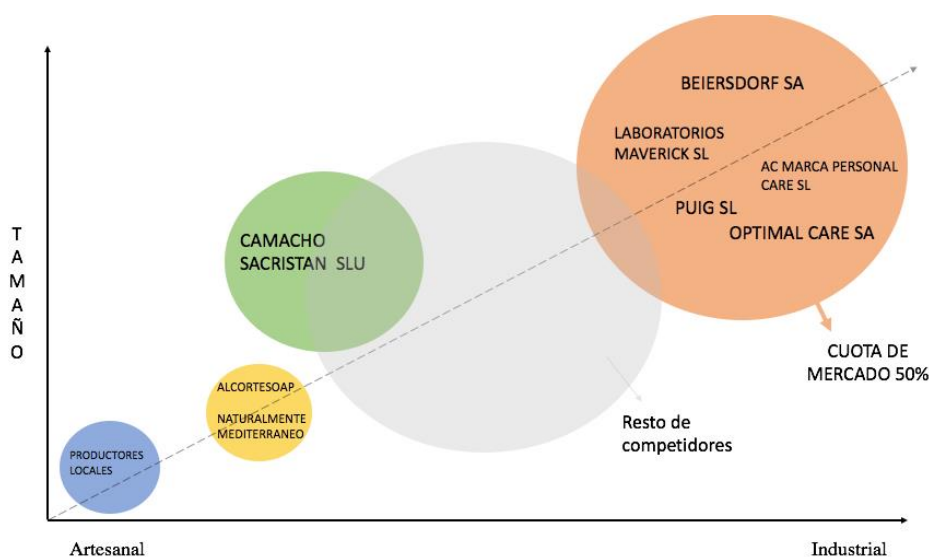


Gráfico 7. Mapeo de los grupos 1. Fuente: Elaboración propia

En el primero, ilustraremos el sector mediante los factores del tamaño y la industrialización de las empresas. Como podemos observar, las empresas que contienen el 50% de la cuota del mercado del sector, son empresas de tamaño muy grande y con un proceso productivo muy industrial.

Las empresas que tienen un mayor parecido a nuestro modelo de negocio son empresas con un proceso productivo más artesanal y con un menor tamaño. Aunque podemos destacar a la empresa CAMACHO SACRISTAN SLU, la cual ofrece jabones artesanales, pero han conseguido una cuota de mercado considerable, aumentando el tamaño de la empresa y estableciendo un proceso productivo más industrializado.

Atendiendo al círculo gris, encontramos al resto de empresas del sector analizadas, con un proceso productivo industrializado sin llegar al nivel de las grandes corporaciones,

es decir, empresas que pueden competir en costes, pero no tienen los recursos para automatizar la cadena productiva completa, este podría ser un ejemplo.

Por lo tanto, para concluir con el primer gráfico y observando la línea de regresión obtenida, podemos decir que las empresas industrializan sus procesos productivos a medida que aumentan su tamaño, una característica que creemos contraria a la misión – visión – valores de Xapontic.



Gráfico 8. Mapeo de los grupos 2. Fuente: Elaboración propia

En el segundo gráfico, hemos querido ilustrar la distribución de las empresas en el sector por nivel de especialización en cuanto a gamas de productos ofrecidas y marca blanca y propia. Resumiendo, podemos decir que nos encontramos en un sector muy esparcido y no encontramos una estrategia clara que destaque.

Como ejemplo nombraríamos a las empresas BEIERSDORF y PUIG, entre las dos cuentan con una cuota de mercado del 20%. La primera, es una empresa con muchas marcas comerciales propias (Ej. Nívea) y un nivel de especialización bajo; la segunda, se dedica a la producción de productos de marca blanca para terceros (Ej. Paco Rabanne) con un nivel de especialización alto.

3.2. Tendencias del entorno general que más afectan al sector

Todos sabemos que es imprescindible para una empresa tener claro el funcionamiento del sector en el que compite. En nuestro caso, sabemos que Xapontic actúa en un sector muy dinámico y bastante amplio. Por esta razón, en este informe, tomaremos un enfoque doble hacia cómo definimos el sector, es decir, consideraremos tanto el sector en su amplitud de la cosmética, como el sector de productos artesanales como relevantes. Es importante tener en cuenta también el sector más amplio, ya que Xapontic tiene que competir con estas empresas también, siendo sustitutos posibles.

Con los datos analíticos que obtendremos en este análisis y la interpretación posterior, entenderemos mejor el sector en el que compite la organización, para guiarnos en nuestros futuros pasos y mejorar la estrategia de Xapontic.

Para empezar este análisis, hemos identificado las siguientes variables como las más relevantes para el sector hoy en día, y creemos que continuarán siendo relevantes en el horizonte de los próximos 10-15 años:

1. Demografía
2. Cambios en los valores sociales
3. Tendencias relacionadas con el medio ambiente
4. Tendencias relacionadas con La Evolución de Tecnologías del Sector y con la Sociedad de la Información

1. Demografía

Actualmente, el sector de los cosméticos y jabones artesanales está dirigido al mercado femenino mayormente. Además, en México hay más mujeres que hombres mayores de 25 años (Indexmundi.com, 2018), acumulando más de 35 millones de mujeres en total. Por eso, en cuanto a la orientación de Xapontic, siendo una empresa que ofrece productos 'hechos por mujeres y para mujeres' podemos decir que son representantes de muchos tipos de mujeres en diferentes etapas de la vida.

La situación económica de México es bastante estable en general; si analizamos el crecimiento del PIB, podemos decir que se ha ralentizado desde 2015, y ahora está creciendo otra vez (OECD, 2019) de manera prometedora. Además, podemos observar

que la paridad del poder adquisitivo está creciendo también, pudiendo significar un aumento en las compras de productos más lujosos como los jabones artesanales. Una mayor tasa de paridad de poder adquisitivo representa una oportunidad de venta para las empresas como Xapontic, por eso, decimos que es vital que esta tasa siga creciendo.

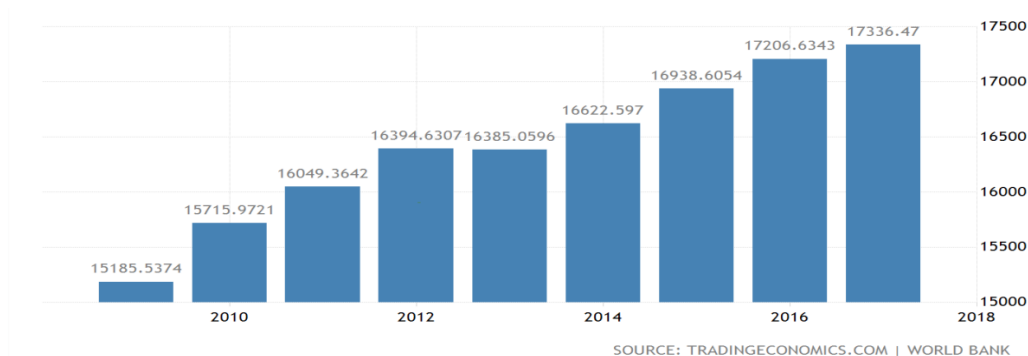


Gráfico 9. Crecimiento de PIB per cápita ajustado por Paridad de Poder Adquisitivo. Fuente: Tradingeconomics.com, 2019

Otro dato que creemos necesario analizar sería el nivel de desempleo en México, el cual ha crecido desde Octubre del 2018. Sin embargo, podemos decir que el nivel tampoco ha fluctuado demasiado, y durante los dos últimos años ha permanecido en un nivel de entre 3.2 y 3.6, siendo un dato relativamente estable. Además, sabemos que México tiene las tasas de desempleo más bajas entre los países de América Central y América del Sur, y también del mundo entero (Tradingeconomics.com, 2019). Este último dato es un factor crucial en el desarrollo económico de un país y por supuesto ayudará a las empresas de este y a sus ciudadanos.



Gráfico 10. Desarrollo de la tasa de desempleo en México durante el periodo desde hace Abril 2018 hasta Enero 2019. Fuente: Tradingeconomics.com, 2019

2. Cambios en los valores sociales

Como bien sabemos, el consumidor cada día se preocupa más por saber lo que está comprando y lo que está consumiendo, de las consecuencias que eso puede tener en cuanto a la naturaleza, en cuanto a la salud...

Se puede decir que hoy en día el consumidor es más consciente que nunca de los valores sociales de un producto o de un servicio. El cliente prefiere pagar un poco más por un producto natural y ecológico, un producto que no haya sido testado en animales y de comercio justo.

Por esta consciencia de las personas en cuanto al consumo y compra, el mercado de cosméticos ha experimentado algunos efectos de este cambio en los valores sociales.

Para dar respuesta a estos efectos, muchas de las empresas en el mercado cosmético han aumentado las campañas de marketing que subrayan características 'éticas' y 'sustentables' de la empresa. Por ejemplo, la empresa 'Body Shop' subraya el empoderamiento de la mujer en sus productos por un lado, y también deja claro que no experimentan en animales (thebodyshop.com, 2019).

Junto a 'Body Shop', muchas otras empresas siguen también este modelo, como por ejemplo Lush y Natura Brasil. Por lo tanto, podemos ver que el entorno y el mercado serán mucho más competitivos en los próximos años. Además, con el acceso a internet, muchos clientes pueden investigar sobre diferentes ámbitos de la empresa muy fácilmente, y pueden saber todo lo que quieran en un momento (The Guardian, 2019).

Algunas investigaciones afirman que en los próximos años los clientes seguirán siendo aún más conscientes en sus compras (Growth Business, 2019). Se demuestra que los clientes se interesan cada vez más por las prácticas éticas, y el 90% de los clientes se cambiarán a unas marcas que estén asociadas con una buena causa (Cone Communications, 2015). En México además, la mayoría de los clientes ve la calidad y el diseño del producto como algo más importante que el precio (Mexico News Daily, 2019).

3. Tendencias relacionadas con el medio ambiente

Como hemos mencionado anteriormente, cada vez más clientes están interesadas en los negocios con responsabilidad sobre el medio ambiente. Un estudio de Unilever revela que un tercio de los consumidores están comprando marcas en función de su impacto social y ambiental (Unilever, 2017).

Este tema está ganando tracción en discusiones gubernamentales y nacionales. Por poner un ejemplo, en relación con el sector cosmético, el gobierno del Reino Unido ha tomado medidas para controlar las sustancias nocivas en muchas cosméticas por la prohibición de 'micro-beads' (GOV.UK, 2019). Seguramente, otros gobiernos seguirán esta posición, impulsando a más empresas a adoptar procesos responsables y a usar ingredientes más sostenibles.

Como antes bien hemos dicho, las campañas de marketing subrayan diferentes aspectos de las empresas, y como no, también hacen campaña en este ámbito. Por poner un ejemplo, el año pasado en una campaña de navidad de una cadena de supermercados británica, manifestaban el uso del aceite de palma en diferentes alimentos de otras empresas, remarcando por un lado lo dañino que era esa sustancia y por otro lado que ninguno de sus productos llevaba este tipo de aceite (The Guardian, 2018).

Como todos sabemos, el aceite de palma es un ingrediente de muchos productos convencionales de cosmética y cuidado personal, y en particular en el jabón. Por todo ello, ahora hay muchos fabricantes artesanales que marcan su jabón como 'palm-oil free' sustituyendo este aceite con un aceite más sostenible. Según algunos estudios, ese sería el futuro del sector del jabón (cosmeticsdesign-europe.com, 2019).

Cabe mencionar también que existe una tendencia creciente entre las empresas de querer lograr diferentes certificaciones externas para promocionar sus productos. Por ejemplo, certificaciones que aseguran que son productos 'orgánicos', 'sostenibles' 'veganos', o que indiquen un origen geográfico, entre otras marcas de calidad (ecolabelindex.com, 2019). Estas certificaciones, aportan a las empresas del sector una cierta ventaja competitiva, en diferentes áreas, especialmente en el precio y en el marketing.

4. Tendencias relacionada con La Evolución de Tecnologías del Sector y con la Sociedad de la Información

En el sector de la cosmética e higiene, existe una gran diferencia tecnológica entre las pequeñas y grandes empresas. Las grandes empresas por un lado, con una producción alta y un margen menor, suelen tener un nivel tecnológico medio - alto, ya que se trata de empresas que tienen diferentes marcas comerciales o producen a cadenas empresariales muy grandes como puede ser MERCADONA, lo que requiere una capacidad productiva alta y un control exhaustivo del producto ofrecido. El uso de sistemas de control totalmente automatizados, e-commerce, etc. Son tecnologías utilizadas por grandes empresas, las cuales les permiten un control momentáneo de stock, logística, control financiero, etc.

En cuanto a las micro – pequeñas empresas por otro lado, como puede ser el caso de una empresa de jabón artesanal, el proceso productivo es mucho más simple, con una maquinaria menos desarrollada tecnológicamente y con menor esfuerzo en la gestión de TIC's. En estos casos la producción es mucho menor y es más sencillo el control de stocks y el control financiero. Normalmente, este tipo de producción se basa únicamente en los pedidos recibidos, sin previsiones previas.

En cuanto al e-commerce, podemos decir que ha revolucionado los métodos de compra y el consumo de diferentes productos y servicios. Actualmente el mercado del E-commerce en México es valorada en 9.2 billones de USD, con un ratio de crecimiento del 11.9% desde el año pasado (Statista, 2019), mientras que el mercado de e-commerce en los Estados Unidos es valorada en más de \$450 billones y representa más del 9% del total de las compras (Manufacturing.net, 2019). Las compras online se están introduciendo al día a día de millones de personas, lo que obliga a todas las empresas a analizar la posibilidad de venta online, para ofrecer la velocidad y la comodidad que el cliente exige.

Sin embargo, el e-commerce “obliga” a las empresas a vender su producto a un precio menor, por lo que para muchas empresas de tamaño micro-pequeño, no es tan interesante este canal de venta, ya que al ser un producto barato y con poco margen, puedes incluso perder dinero. Esto es algo que se debería valorar en cada empresa, teniendo en cuenta la logística, los costes del e-commerce etc.

Hoy en día, otro factor esencial para las empresas es la facilidad de obtener diferente información gracias a las tecnologías, como por ejemplo las “big-data”. Estas ofrecen mucha información sobre las ventas, las actividades de los clientes y competidores de

una manera muy eficaz y específico. El Big Data puede ofrecer información sobre el volumen, variedad y variabilidad que serán de ayuda para tomar decisiones estratégicas con más eficiencia. Esto sirve para ser más competitivo en el mercado, ya que para tener éxito en el sector es necesario tener más información que otros competidores. Por eso, la obtención de estos datos tiene un gran impacto en los diferentes sectores.

Los sistemas ERP son también programas que se hacen cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde la producción hasta la distribución o incluso hasta los recursos humanos. Ayudan en la automatización de procesos de la empresa, ayuda a integrar distintas bases de datos de una compañía en un solo programa y sobre todo a ahorrar tiempo y coste. El problema es que estos programas suponen una gran inversión, es por ello que las grandes marcas tienen una ventaja competitiva debido a sus recursos más extensos y sus capacidades de invertir en nuevas tecnologías.

Esto no significa que para las pequeñas empresas sea imposible sacar partido de las Big Data; hay softwares relativamente baratos que pueden hacer unos análisis de calidad como para entender el entorno y sus clientes de una manera más detallada. Esto es algo que puede ayudar a empresas de todos los tamaños, incluso lo más pequeños como Xapontic.

La comunicación es otro de los factores que ha mejorado en los últimos años gracias a las nuevas tecnologías. Tanto la comunicación interna como la externa, ha mejorado con diferentes herramientas que facilitan y agilizan todo el proceso comunicativo. En cuanto a Xapontic, una red de comunicación tan básica como el correo electrónico, puede ser una muy buena herramienta para comunicarse entre las trabajadoras y también con los diferentes clientes.

Con todo esto, podemos decir que este tipo de información obtenida de diferentes tecnologías pueden ser esenciales para muchas empresas. Para poder asegurar el proceso que deben de llevar a cabo.

3.2.1. Análisis de las Fuerzas Competitivas

En este apartado hemos empleado la herramienta de análisis de Porter (5 Fuerzas) para poder determinar los diferentes factores que afectan más al atractivo y a la rentabilidad del sector.

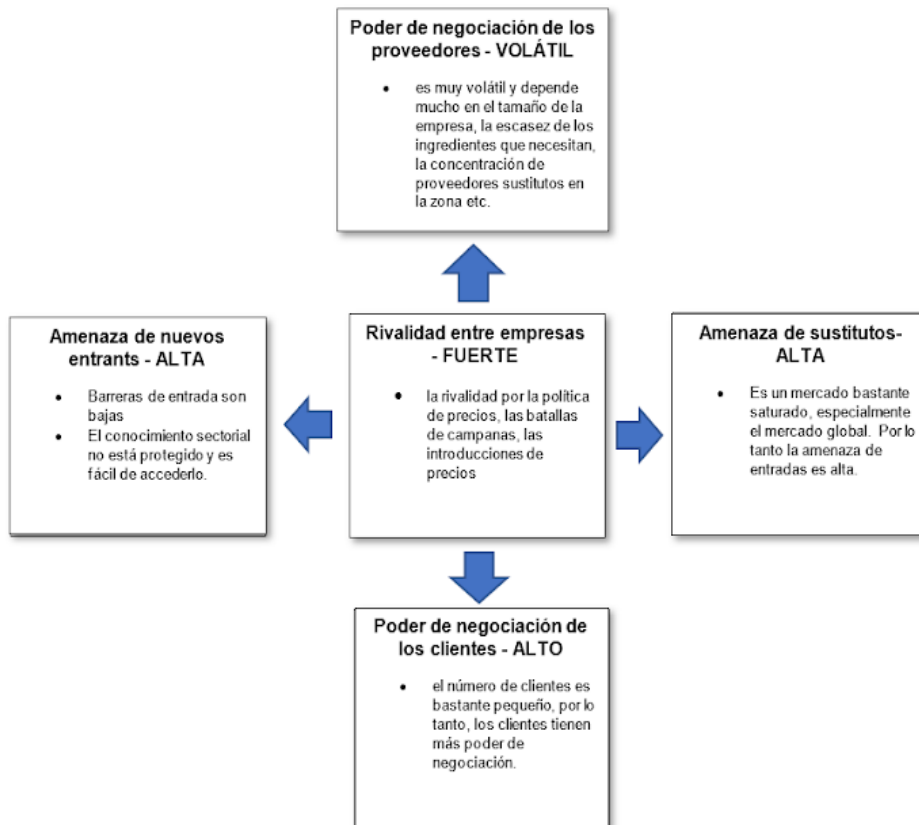


Gráfico 11. Una representación visual de las fuerzas que afectan el sector. Fuente: Elaboración propia

1. Poder de negociación de los clientes

Por un lado hay que decir que el número de clientes que interactúan con fabricantes artesanales de jabón son la minoría, por lo tanto, podemos decir que los clientes tienen un nivel bastante alto de poder de negociación.

Además de esto, sabemos que este tipo de jabones son difíciles de diferenciar entre otros y esto hace que reforcemos la conclusión que acabamos de dar, el cliente puede lograr lo mismo tanto en un fabricante como en otro.

En cuanto a la amenaza de sustitutos y al precio de estos productos, podemos ver que el jabón artesanal es un producto bastante fácil de sustituir, y la diferencia de precios entre estos productos tampoco es muy relevante, por eso, queda bastante claro que los clientes son los que tienen el mayor poder a la hora de negociar.

2. Poder de negociación de los proveedores

En el sector en general, este poder es muy volátil y depende mucho en el tamaño de la empresa, la escasez de los ingredientes que necesitan, la concentración de proveedores sustitutos en la zona etc.

Los fabricantes de jabón y otras cosméticas, para ser más exactos, dependen en la adquisición de ingredientes de sus proveedores; el aceite, la glicerina y las esencias normalmente. Por eso, podemos ver que el poder de los proveedores depende mucho de la escasez de estos ingredientes.

Si un proveedor tiene una gama y una variedad muy abierta de productos y tiene muchos tipos de clientes, no depende tanto de un solo cliente, ya que tendrá bastantes más con los que pueda interactuar.

Por lo contrario, si el proveedor tiene poca variedad de producto, tiene que satisfacer y cuidar los clientes que ya tiene, ya que como no destaca con su gama de productos, tiene que destacar en otros ámbitos. Para este tipo de proveedor la pérdida de un cliente podría significar el cierre de su actividad empresarial.

3. Amenaza de sustitutos

Como sabemos, este mercado está bastante saturado. Pero si analizamos la amenaza de sustitutos, podemos ver que el jabón no tiene un sustituto directo. Por un lado, podríamos valorar la amenaza de jabones líquidos, pero no creemos que sea un sustituto, ya que aunque sea un jabón diferente, sigue siendo un jabón.

Por otro lado, también podríamos valorar como amenazas los desinfectantes líquidos de hospital para manos y cuerpo, pero en verdad no creemos que estos lleguen a ser de uso cotidiano en nuestras casas. No creemos que sean sustitutos directos.

Otro tipo de jabón que se puede tomar como amenaza sería el fenómeno “jabón sin jabón”. Este tipo de jabones son libres de tóxicos y químicos que pueden dañar nuestra piel (OCU, 2018).

En cuanto a las tendencias que se están dando estos últimos años, podemos ver que cada vez nos preocupamos más de nuestra salud, de la naturaleza de los productos que utilizamos y también de la alimentación y vida que llevamos. Con relación a esto, hay estudios que dicen que ducharse demasiado es perjudicial para nuestra piel. Dicen que lavarse más de una vez al día hace que destruyamos las barreras protectoras de nuestra piel (Cuatro, 2018). Esta manera de pensar podría traer en el futuro un sustituto del jabón, por eso creemos que hay que estar muy atento a los competidores y a la manera de actuar de los clientes.

4. Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras de entrada, a primera vista, parecen bastante bajas. Por ejemplo, en cuanto a la producción, es muy fácil aprender a hacer un jabón natural y artesanal en casa por medio de tutoriales en YouTube y páginas web. Además, el conocimiento sectorial no está protegido y es de fácil acceso. Pero por otro lado, si nos fijamos en las grandes empresas competidoras, podemos ver que la inversión que tienen en cuanto a la tecnología es muy grande, por lo tanto, la productividad de esta sería mucho más alta comparado con una empresa que trabaja sin máquinas específicas para ello. Si esto fuera poco, la capacidad de producción de una empresa grande será mucho mayor que una empresa pequeña, con lo cual, una empresa pequeña no será capaz de dar respuesta a muchos clientes.

Para terminar, también hay que mencionar la experiencia del sector. En el sector hay muchas empresas que conocen perfectamente su entorno y el funcionamiento de este. Por lo tanto, este tipo de empresas sabrán bien lo que hacen, lo que deben de hacer y el porqué de lo que hacen. Una empresa que acaba de entrar en el sector, cometerá errores que pasarán factura seguramente.

5. Rivalidad entre empresas

En el sector podemos ver que la rivalidad es bastante fuerte, esto es debido a la presencia de corporaciones y grupos de tamaño bastante grande. Para poner un ejemplo, The Body Shop es propiedad de un grupo todavía más grande. Esta rivalidad también es fruto de la política de precios del sector, ya que siendo un producto difícil de diferenciar, los precios tampoco pueden variar demasiado.

3.2.2. Análisis de megatendencias que afectan el Sector

Hemos identificado las tres siguientes mega tendencias como las más relevantes en este sector;

1. Globalización 4.0
2. Cultura Digital y Digitalización

1. Globalización 4.0

Si bien la globalización ha apoyado el crecimiento y desarrollo, también ha generado grandes desigualdades en diversos sectores, en un entorno más complejo y “multiconceptual”.

La globalización puede generar mayor eficiencia en las empresas, pudiendo tener efectos negativos para las micro o medianas empresas frente a las grandes. Esto es debido a que este tipo de empresas no pueden optar por modelos de negocio 4.0 (Lampadia.com, 2019).

A continuación, bajo la agenda del Foro Económico Mundial (del 22 y 25 de enero 2019 en Davos, Suiza) donde uno de los temas principales llevaba por título: ‘Globalization 4.0 Shaping a Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution’, se ilustra el reconocimiento de que existe una necesidad e interés en cuanto a que la nueva era de la globalización (4.0) se desarrolle bajo parámetros que permitan eliminar la desigualdad que se ve reflejada en el limbo del conformismo que se desarrolla en las naciones donde predomina la baja calidad de vida, la pobreza y, por ende el bajo salario (La Estrella de Panamá, 2019).

2. Cultura Digital y Digitalización

La cultura digital no implica sólo nuevos medios de información y comunicación como internet, correo electrónico, redes sociales, etc., sino a todos los medios tradicionales, ahora digitalizados como TV, radio, prensa, cine. (Wilches, 2001, 12). Consiste en la configuración de nuevos entornos comunicativos y simbólicos que dan lugar a nuevos

espacios sociales cada vez más diversificados. Además, el 95% de la población mundial vive en una zona cubierta por una red móvil.

Las personas pueden aprovechar las tecnologías digitales para prestar servicios más eficientes, catalizar el crecimiento económico y fortalecer las redes sociales (World Bank, 2019). Por eso, la gente está cada vez más conectada a otras personas y países del mundo, y en términos empresariales esto ha permitido 'la muerte de la distancia.'

El World Trade Report 2018 de la OMC presta atención al impacto de la digitalización sobre el comercio internacional. Pues, esta facilita una reducción de los costes del comercio, a través de una mejor planificación de las rutas de transporte, una gestión más eficiente de las existencias, así como un aumento de la eficiencia facilitado por la inteligencia artificial (IA), la robótica y el empleo de soluciones blockchain, que pueden facilitar una simplificación y abaratamiento de los trámites aduaneros, cobros y logística.

La internacionalización digital permite reducir los costes de operar en los mercados internacionales, que puede ser de especial ayuda para pequeñas y medianas empresas, así como a superar barreras al comercio internacional (como la dificultad para encontrar información e identificar socios comerciales) (Foro Económico Mundial, 2019).

3.2.3. Análisis PESTLE

A continuación se presenta en detalle el análisis PESTLE para entender mejor los cambios que pueden ocurrir en el entorno externo y el impacto que estos cambios pueden tener en el entorno interno.

Político

México aún tiene instituciones débiles, lo que implica varios problemas para realizar negocios y por tanto niveles de inversión mayores, también tiene un alto nivel de corrupción y una falta de protección a las empresas pequeñas (santandertrade.com, 2019)

Económico

El país ha experimentado un incremento de inversiones en el sector de servicios. También, enfrenta desafíos como el saldo negativo de la cuenta corriente, el déficit fiscal

y el déficit comercial. Respecto a los negocios internacionales México depende en gran medida de los Estados Unidos, su mayor socio comercial y destino del 80% de sus exportaciones.

El PIB en el país ha crecido durante los años recientes (véase Gráfico 1), y se espera que esta tendencia continúe en los próximos años, por lo tanto los ciudadanos podrán disfrutar de más ingresos disponibles.

Social

Los hombres mexicanos de todas las edades están cada vez más preocupados por su apariencia y salud. Las empresas están desarrollando campañas publicitarias para hombres, y cada vez más ofrecen productos destinados a satisfacer esta demanda (in-cosmetics News, 2019).

Además, ha habido un aumento de los estilos de vida urbanos. Por lo tanto, también hay más mujeres en el lugar de trabajo. Estos son factores que tienen un gran impacto en el consumo de productos de belleza y aseo personal en México. Este aumento de los ingresos de las mujeres en general tiene consecuencias positivas para la industria de productos de belleza e higiene personal, ya que las mujeres son en gran parte responsables de las decisiones de compra y muchos productos son más para las mujeres que para los hombres.

Con respecto a las canales de distribución, algunas marcas de prestigio han extendido sus ventas a supermercados / hipermercados, con el objetivo de competir con marcas masivas y menos sofisticadas.

Tecnológico

Con respecto a los factores tecnológicos, el 'E-commerce' aparece como el factor dominante que influye más en el sector y cualquier otro sector que incluya empresas que vendan productos o servicios. El mercado de e-commerce ahora tiene una gran presencia en todas las industrias, y seguirá creciendo en los próximos años. Los ingresos de e-commerce se estima que alcancen los \$4.88 billones (Statista, 2019). Hoy en día, está claro que, para mantener una ventaja competitiva, todas las empresas necesitan ofrecer métodos de compras tras una presencia en línea.

Legal

Cuando se trata de la producción y venta de cosméticas, hay un laberinto de reglas en las que las empresas tienen que navegar. Existen regulaciones de seguridad y salud sobre la fabricación y la venta de productos cosméticos e higiénicos en muchos países. En estas regulaciones se incluyen normas sobre los ingredientes, la experimentación animal, la clasificación del producto, el etiquetado y envasado... entre otros factores. Por ejemplo, en la UE, la fabricación de cosméticos se rige por el Reglamento de Cosméticos de la UE (2009) (European Commission, 2019).

Ecológico

Hoy en día existe una discusión pertinente sobre los productos 'ecológicos' en este sector. Cada vez más, las empresas están adaptando su modelo a ser más sostenible y ecológico, especialmente en el ámbito del envase de plástico. Además, las compañías de cosméticos y productos para el cuidado de la piel, tienen la opción de registrar sus productos en la Agencia de Protección Ambiental, aunque esto es completamente voluntario, la ventaja competitiva que puedan ofrecer es valiosa. En este sentido, las tendencias de los ingredientes muestran un aumento en la trazabilidad, con el abastecimiento local y natural como un enfoque para las marcas que desean reducir sus huellas de carbono y hacer afirmaciones de sostenibilidad, junto con el aumento general del consumismo ético (Pennellifaro.com, 2019).

3.3. Desconstrucción del sector o modificaciones/alteraciones motivadas por el impacto de las nuevas tecnologías

3.3.1. Las alteraciones que puedan surgir en el sector – entorno competitivo

Después de un análisis profundo del sector, hemos elaborado unas sugerencias para mejorar el entorno competitivo. Consideramos las siguientes áreas como las más relevantes:

1. Clientes actuales o potenciales
2. Proveedores

3. Tecnologías / productos sustitutos
4. Competidores actuales
5. Nuevos competidores
6. Legislación y entorno general

1. Clientes actuales o potenciales

Será esencial en los próximos años que las empresas cosméticas presten atención al mercado masculino. El sector está experimentando un crecimiento en este segmento, debido al interés en los hombres en el cuidado personal. Además, con la megatendencia de la 'homogeneización de las necesidades y demandas de los consumidores globales', los clientes deberían ser más globales a causa de avances en tecnologías de transporte, logística global, y ventas en línea (e-commerce).

2. Proveedores

Ante la tendencia hacia productos más locales, vale la pena considerar proveedores territoriales también, para que las empresas puedan ofrecer un producto 'verdaderamente local'. Además, si las empresas aprovechan las tecnologías de control de stock y gestión de pedidos, pueden agilizar las relaciones entre proveedores, compradores, y distribuidores por todo el mundo, haciéndolos mucho más eficientes.

3. Tecnologías/productos sustitutos

Hay que considerar que existen empresas muy grandes en este sector, cuales utilizan mucha investigación en el desarrollo de nuevos productos. Las tecnologías para esto son muy especializadas, y requieren una inversión muy importante. Con estos niveles de investigación e innovación, el 'time to market' crea una rivalidad muy fuerte entre las empresas, y es esencial que tanto las empresas pequeñas como las grandes empleen nuevas tecnologías, innovación e I&D si quieren sobrevivir y competir.

4. Competidores actuales

Como se ha mencionado antes, es probable que los competidores actuales también tengan la capacidad de innovar y avanzar en las mejoras de su modelo de negocio. Una sugerencia sería observar y analizar a sus competidores, como una valiosa experiencia

de aprendizaje. Las empresas, especialmente, las pequeñas, pueden aprovechar de sus competidores actuales para aprender qué tipo de comportamiento puede funcionar y cual no, las necesidades del cliente y qué tendencias están persiguiendo.

5. Nuevos competidores

Con los tutoriales de Youtube y páginas web, los clientes tienen muy fácil el acceso a aprender cómo hacer jabones artesanales en casa, y el e-commerce permite a estos poder abrir una empresa y vender por internet fácilmente. Por lo tanto, es esencial que las empresas diversifiquen todo lo que sea posible y que se opere con un cierto nivel de protección comercial con respeto a sus procesos y conocimiento para reducir la amenaza que suponen nuevos competidores.

6. Legislación y entorno general

En la actualidad, los gobiernos cada vez son más estrictos en cuanto a la legislación de métodos de producción de cosméticas, ingredientes y regulaciones para la “información del cliente”.

Es muy importante que los fabricantes cumplan todas las regulaciones de su región, pero también es importante considerar las regulaciones de otros países para internacionalizarse. En cuanto al I&D, es también recomendable que las marcas consideren el ámbito de la propiedad intelectual.

3.3.2. Las alteraciones que puedan surgir en la Cadena de Valor de la Organización

En cuanto a la cadena de valor, creemos que las siguientes funciones tienen que ser modificadas para mejorar el funcionamiento de la organización. Con estos cambios podremos ver una mejora considerable pudiendo al mismo tiempo crecer como empresa.

1. Logística de entradas
2. Logística de salidas
3. Marketing – Ventas
4. Postventa

1. Logística de entradas

Es recomendable gestionar y planificar la logística en el desplazamiento de las materias primas desde la organización, maximizando el tiempo y espacio para la ejecución de operaciones de compra.

2. Logística de Salidas

Es recomendable tener una diversificación de canales de distribución hoy en día, más que las tradicionales para protegerse contra la volatilidad en el canal de distribución en el mercado. Una red de logística de salidas permitirá que la empresa sea más flexible y más ágil.

3. Marketing-Ventas

Es esencial aumentar y fortalecer la presencia en redes sociales y crear un mecanismo de compra en línea, si se quiere sobrevivir y competir en la era digital. Así mismo, se considera la necesidad de introducir la oferta de productos personalizados para competir con las empresas que están ofreciendo este servicio hoy en día.

4. Postventa

Es muy importante para las empresas de este sector asegurar las relaciones con clientes fuertes, esto, por ejemplo, podría tratarse con la atención al cliente y el seguimiento de pedidos, de la comunicación sobre ofertas o nuevos productos...

De esta manera, permitimos dirigir ofertas futuras a estos clientes previamente. Es importante para las empresas en este sector desarrollar lealtad de la marca en la postventa.

Conclusión

En conclusión, después de nuestro análisis profundo del entorno, hemos visto que el sector es muy dinámico y está en fase de transformación con respecto a los cambios en valores sociales y comportamiento del cliente.

Xapontic en este caso, tendrá que considerar un gran número de factores si quiere competir con éxito en este sector. Uno de los factores que deberá considerar será la tendencia que se está dando cada vez más en esta sociedad en hombres. Para ser más exactos, el uso de diferentes productos especializados para hombres va aumentando, y creemos que puede ser de gran ayuda valorar esta opción.

Sería interesante también para Xapontic abrir la gama de productos. Vemos que los competidores tienen una gama de productos mucho mayor, y esto es un punto débil para la empresa. Una vez consolidada la gama de productos que tiene, podría empezar haciendo pruebas con diferentes aromas en jabones, y una vez consolidada esta parte también, pensar en hacer otro tipo de producto más novedoso e innovador. Para esto, habrá que tener en cuenta las necesidades y las tendencias de clientes, habrá que prestarle especial atención a estos aspectos.

Por otro lado, también deberá considerar el obtener un certificado que apruebe la ecología del producto. Para esto, deberá considerar el origen de su materia prima.

En cuanto al marketing y ventas de esta organización, Xapontic debería de dedicarle más tiempo a sus redes sociales y a promocionarse. Creemos que es una vía muy fácil y actual para captar clientes, y que debería de aprovecharse al máximo esta vía.

3.4. Análisis de comportamientos y resultados de la organización respecto al sector

En este apartado vamos a analizar los comportamientos de los competidores más directos de Xapontic.

En los apartados anteriores hemos analizado el sector de la cosmética y la higiene, averiguando que estrategias pueden ser claves a la hora de competir en este sector. Hemos podido observar que se trata de un sector muy concentrado, donde las grandes corporativas con altos niveles de producción y diferentes marcas comerciales dominan el sector. Hemos analizado también las tendencias del entorno general que afectan al sector, tendencias demográficas, tecnológicas, de medio ambiente, etc. Información que nos ha servido para conocer el presente y el futuro cercano del sector. Por lo tanto, tras este análisis general, es necesario acercarnos a un mercado cercano con competidores

directos, con el fin de conocer sus productos o principales estrategias para tomarlos como referencia o encontrar ideas para desarrollar o formular los nuestros.

Al tratarse de un mercado lejano geográficamente y al no contar con los datos económico-financieros necesarios para identificar aquellos que son competitivos, hemos escogido 12 competidores nacionales mexicanos, con presencia digital, a los cuales hemos analizado a través de la WEB propia de cada una de ellas. La búsqueda de competidores la hemos hecho en base a la información que nos había transmitido la Universidad y unos criterios que a continuación explicaremos.

Para un primer análisis de las webs propias, hemos escogido **5 factores principales** limitados por las fuentes secundarias que tenemos **con sus respectivos sub-factores** que nos facilitarán el análisis y nos permitirán conocer a los competidores y sus estrategias:

Precio	Marca Propia	Producto	Responsabilidad social corporativa	Distribución
Precio Precio medio del jabón artesanal (100g)	Marca propia	Gama Complementos Diferenciación por productos	Sello del producto (Eco, Bio, etc.) Factor Social	Tienda Ámbito comercial

Tabla 11. Análisis de comportamientos del sector y sus estrategias. Fuente: Elaboración propia

Escogiendo estos 5 factores, hemos realizado una tabla con los datos correspondientes de cada competidor:

		Bio Alei	Luffa Cosmética artesanal	Botanicus jabones artesanales	Ahal	Xabone cosmética orgánica y natural
	Gama	Jabones Artesanales, decorativos, aromaterapia, promocionales/personalizables y hoteleros	Champo solido, jabones artesanales, exfoliantes corporales, bombas efervescentes, velas aromáticas, cremas corporales y kits de regalo	Cosmética, cuerpo, cabello, jabones artesanales, aromaterapia, kits, hombres y niños	Por categoría (Cuidado facial, corporal, maquillaje y Cabello) por tipo de piel (Piel grasa, sensible, seca, etc.) y kits	Importador (Francia e Inglaterra) de productos de cosmética natural y orgánica
PRODUCTO	Complementos	Material necesario para fabricación de jabones (moldes, aromas, glicerina, etc.)	Estropajos de ixtle	Velas artesanales, lata metálica para jabones, difusor de cerámica artesanal	Bolsa ecológica multiusos	Accesorios de maquillaje
	Diferenciación por componentes	-	-	Aceites naturales puros	Aceites saponificados de Olea europea (Oliva) y Cocos nubifera (Coco)	Glicerina vegetal
	Sello del producto (eco, natural, etc.)	Biodegradables e hipos alérgicos	-	Sin crueldad, vegano, extracto puro respetuoso con el medioambiente y 100% natural	Veganos	Veganos
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	Factor social (Comunidad, indígena, etc.)	-	-	Promueven la ayuda social y el comercio justo, trabajando con talleres artesanales en áreas rurales del país	-	-
	Tienda	Mayoristas, tienda propia y tiendas distribuidoras autorizadas	Tienda online, a través de https://www.kichink.com/?byp455=true	7 tiendas propias en México y tienda online a toda la República Mexicana	1 tienda propia y 25 tiendas distribuidoras especializadas en cosmética natural	Tienda online (DHL, UPS y FedEx)
DISTRIBUCIÓN	Ámbito comercial	México	México	México	México	México y Latino América, excepto Chile y Perú
PRECIO	Precio	Dependiendo de cantidades	Unidad	Unidad	Unidad	Unidad
	Precio jabón artesanal (100g) en Pesos	37	130	57	140	79
MARCA PROPIA	Marca propia	No	Si	Si	Si	No

Tabla 12. Análisis de comportamientos y resultados de algunos competidores. Fuente: Elaboración propia

Xamania "ecoskincare"	Olivia y Limón jabones artesanales	Lush	Jabones artesanales Ordaz	Jabones Monkey Pom	Terralía	Migo Natural co.
Cuidado facial, corporal, maquillaje, protección, aromas y kits	Jabones naturales y humectantes	Cuerpo, cara, naked, cuidado solar, perfume, maquillaje, regalos y kits	Jabones artesanales, cremas para piernas, cremas corporales, espray post sol y agua de Hungría (tónico)	Jabones de barra	Jabones especializados por partes de cuerpo	Gama amplia de Jabones artesanales
Bolsa manta Xamania	-	Latas metálicas para barras de jabón, bolsitas, pañuelos, etc.	Venta de moldes de madera y cortadores para jabón	Venta mayorista de glicerina, aceite de palma, moldes, etc.	-	-
Aceites saponificados de coco (pulpa coco nucifera)	Aceite de oliva extra virgen y extracto de verbena	Aceite de limón y coco	Aceites de olivo, coco, palma o soya	Glicerina	jabón base libre de pastas sintéticas y almidones	Leche de cabra
Antibacterial, cicatrizante, antiviral.	Antioxidante y desintoxicante	Vegano y "cosmética desnuda"	Artesanal	Artesanal	Artesanal	Orgánico
-	-	-	-	-	-	-
Venta online y a través de tiendas distribuidoras especializadas (Forever Vegano 2 – Kay Pacha 1 – Green Republic 1 – City Market 6 – Green Corner 6)	Punto de venta físico propio (Guadalajara) y tienda online a través de https://www.kichink.com/?byp455=true	Tienda online	Tienda online a través de e-mail o llamada	Tienda física en Puebla	Distribuidores individuales (Búsqueda de distribuidores en la web), presencia en tiendas naturistas, spas, hoteles.	Tienda online y búsqueda de distribuidores especializados (Farmacias y tiendas orgánicas)
México	México	México	México	México	México	México y EE. UU.
Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Mayoristas	Desconocido	Unidad
74	60	135	35	Precio dependiendo de unidades compradas	Precio disponible únicamente para distribuidores	45
Si	Si	Si	No	No	No	No

Tabla 13. Análisis de comportamientos y resultados de algunos competidores. Fuente: Elaboración propia

RESUMEN DE MODELOS DE NEGOCIO DEL SECTOR

Tras este análisis de competidores, vamos a resumir los diferentes modelos de negocio que existen en el sector.

Como hemos indicado previamente, hemos analizado el modelo de negocio de 12 competidores.

Estos doce competidores son todas empresas mexicanas que se dedican a la cosmética artesanal. Todas ellas actualmente son empresas con mayores recursos que Xapontic, la gama de productos de la mayoría es amplia, con una media de 8 líneas de producto por gama. Existen también competidores con una gama de productos más limitada, pero con líneas profundas, como el ejemplo de TERRALIA, dedicada a la venta de jabones artesanales especializados por partes del cuerpo.

Todas las empresas con una amplia gama de productos ofrecen también complementos de cosmética como bolsitas de la marca, complementos de cosmética, latas metálicas para barras de jabón, materia prima para fabricación de jabón, etc. Normalmente, las empresas que ofrecen materia prima y moldes de jabones como complemento, son empresas sin marca que ejercen la venta mayorista. Al contrario, las empresas que venden complementos de cosmética, bolsitas, etc. Son empresas que cuidan la marca y a simple vista parece que los gastos de publicidad y el cuidado visual de su web es mayor.

En cuanto a la calidad de los productos, las empresas que consideramos que tienen marca, ponen una mayor atención a la diferenciación por componentes y al sello del producto, utilizando por ejemplo aceites vegetales y naturales. Las empresas sin marca, algunas utilizan la glicerina y otras no comparten información sobre los componentes base utilizados para la fabricación del jabón, por lo que consideramos que utilizan también algún producto como la glicerina.

La distribución de los productos depende de cada empresa, es decir, no existe ninguna conexión entre marca y canales de venta. Cada competidor en el sector tiene diferentes estrategias de distribución. Podríamos destacar la plataforma online *Kichink.com*, utilizada por dos de los competidores. Todas las empresas distribuyen sus productos por México, exceptuando a XABONE (México y Latino América) y MIGO NATURAL (México y EE. UU.).

Valoración por factor

1. Producto

a) Gama / Porfolio del sector

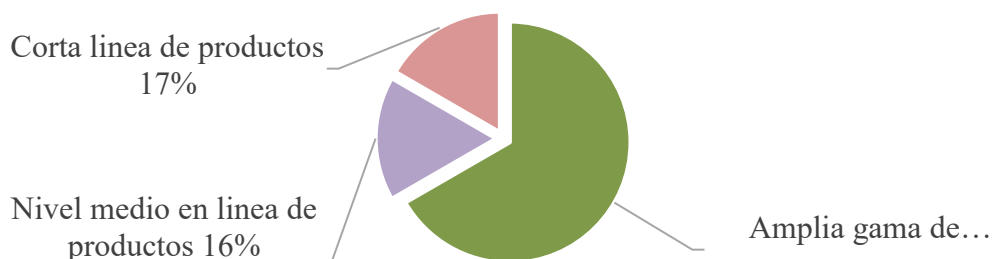


Gráfico 12. Gama/Portfolio del sector. Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la primera gráfica, el 67% de los competidores cuentan con una amplia gama de productos, una media de 5 líneas de productos en su gama, una estrategia difícil de alcanzar en un futuro cercano para Xapontic. En su caso, se acerca más al 33% restante, dividido en dos grupos:

Hemos considerado un nivel medio en gama de productos a las empresas que cuentan con dos líneas de productos o una, como es el caso de TERRALIA, que cuentan únicamente con jabones artesanales, pero estos a su vez están clasificados por partes del cuerpo y aromas, lo que crean una gama de productos corta, pero profunda. Por otra parte, hemos considerado una corta línea de productos, a empresas que ofrecen por ejemplo solo jabones de barra y jabones artesanales con aromas y formas diferentes, como es el caso de Xapontic.

Se trata sin duda de un dato interesante, ya que podría ser un elemento relevante para el sector, el hecho de tener una gama amplia. Como hemos indicado, actualmente no es necesario alcanzar una gama de productos larga, pero si puede ser interesante la especialización en cuanto a calidad de nuestro jabón, como en el ejemplo comentado de TERRALIA.

b) Complementos

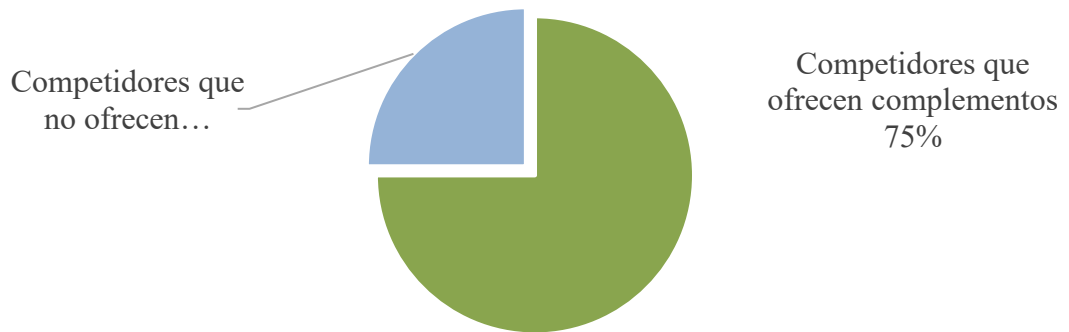


Gráfico 13. Uso de los complementos respecto a los competidores. Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico anterior, el 75% de los competidores ofrecen complementos. Estos pueden ir desde cajas dónde almacenar el jabón (estilo decorativo), bolsas e incluso materias primas. Es posible que se trate de un elemento que le da un valor añadido al producto ofrecido, o simplemente estén explotando estos complementos como otra línea de negocio.

En cuanto a las cajas, hemos observado una tendencia que se llama “Cosmética desnuda”, la cual consiste en vender los productos sin utilizar ningún tipo de envoltorio (papeles, plásticos...) y que el consumidor reutilice siempre la caja a modo de envase. Es una estrategia que quiere poner en funcionamiento la empresa LUSH, una estrategia que podríamos considerarla como opción a futuro, ya que encaja perfectamente con los valores de Xapontic (el cuidado de la madre tierra) y podríamos introducir otro canal de venta a través de complementos. (Ej. cajas dónde almacenar el jabón)

c) Diferenciación por componentes:

En este apartado, hemos podido observar que el 75% de los competidores ofrecen una diferenciación en los componentes propios de Jabón artesanal. Componentes base como el **aceite de oliva extra virgen, la leche de cabra, el aceite de limón y coco, aceites saponificados de coco, etc.** Son componentes base que aportan valor al producto, ya que permite a las marcas vender su producto bajo diferentes sellos como por ejemplo “producto-orgánico”, “producto-ecológico”, etc.

En el caso de Xapontic, el componente base es la glicerina, por lo que actualmente sería imposible vender el producto bajo ningún sello diferenciador, lo que restaría valor al producto ante competidores.

2. Responsabilidad social corporativa

a) Sello del producto (Eco, orgánico, etc.)

Como hemos indicado anteriormente, el sello de calidad del producto es un factor diferenciador de venta en el sector. Es por ello por lo que el 67% de los competidores cuentan con al menos un sello (Vegano, orgánico, biodegradable, etc.).

Entre estos sellos destacaremos uno, el sello **vegano**, ya que el 33,33% de los competidores cuentan con el:

“LOGO SELLO ACENE VEGAN: Este sello garantiza al consumidor que los ingredientes del producto son de origen natural y no contienen ningún producto de origen animal ni sus derivados.”

b) Factor social (comunidad, indígena, etc.)

Este es un factor para considerar por Xapontic, ya que únicamente un competidor, BOTANICUS, cuenta con un factor social que le diferencie. Esta empresa promueve la ayuda social y el comercio justo, trabajando con talleres artesanales en áreas rurales del país. Una idea de negocio muy parecida a la de Xapontic.

Como hemos podido ver en el análisis del sector, los clientes cada vez están más concienciados acerca de la responsabilidad social de sus compras, tanto en relación con el impacto medioambiental de los productos que consumen, como en las causas a las que apoya. Por lo que, sin duda alguna, es un **factor diferenciador** para Xapontic el cual debe destacar a la hora de vender sus productos.

3. Distribución

a) Tienda / Ámbito comercial

En esta tabla mostramos el porcentaje de empresas analizadas que utilizan cada canal:

Mayorista	Tienda online	Tienda física propia	Tiendas distribuidoras externas	B2B (Spa, Hotel, etc.)	Distribuidores individuales
8%	66% (75% tienda online propia / 25% a través de https://www.kichink.com/?byp455=true)	42%	34%	8%	8%

Tabla 14. Porcentaje de empresas que utilizan cada canal. Fuente: Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ámbito comercial, hay que destacar que el 66% de los competidores venden online, lo cual indica que puede tratarse de una canal de venta interesante o quizás tengamos que escoger otro canal ya que este está saturado y la diferenciación con los competidores es complicada, es un factor que habría que analizar junto a los márgenes de venta, logística y otros factores.

Por otra parte, queremos destacar que solo el 8% de los competidores directos venden a nivel **B2B** y utilizan **distribuidores individuales** (Llamamos distribuidores individuales cuando personas ajenas a la empresa pueden distribuir los productos de la empresa ganando un margen por venta). En el caso del B2B, puede significar que existe una oportunidad para cubrir ese nicho y encaja con la propuesta que hacíamos de la consecución de clientes fijos a través de venta de jabones a Hoteles cercanos geográficamente, Spas, etc. El problema es que la competencia de comunidades que utilizan este canal de venta en Chiapas es grande, por lo que podríamos realizar un análisis de posibles hoteles, spas, etc. En ciudades grandes donde Yomol A'Tel cuente con cafeterías Capeltic, aprovechando sinergias de transporte.

La opción de distribuidores individuales podría ser otra opción para Xapontic, en este caso propondríamos una distribución con agentes externos previamente seleccionados. Esta selección la haremos tras un análisis de redes sociales, ya que creemos un canal de venta al alza y con gran impacto sobre los clientes.

Otros canales muy utilizados en el sector son las tiendas propias y las tiendas de distribuidoras externas. En cuanto a la primera opción, no consideramos que hoy en día Xapontic cuente con los recursos suficientes para abrir una tienda propia. En cuanto a distribuidoras externas, contamos con la ayuda de las cafeterías de Capeltic, pero no consideramos ninguna opción más en un futuro cercano, ya que no contamos con la diferenciación de calidad suficiente para competir con el resto de los competidores.

Por último, la venta mayorista es otra opción que tan solo el 8% de los competidores lo utilizan, en este caso no encaja con la idea de negocio de Xapontic ya que esto exige una capacidad productiva mínima.

4. Precio / Marca Propia

Para el análisis del precio en el sector, hemos escogido el precio respectivo a un jabón artesanal de 100g de cada empresa (10 empresas) y hemos conseguido una media sectorial de 79,2 pesos/jabón. Que seguidamente hemos valorado a través de este “semáforo”:

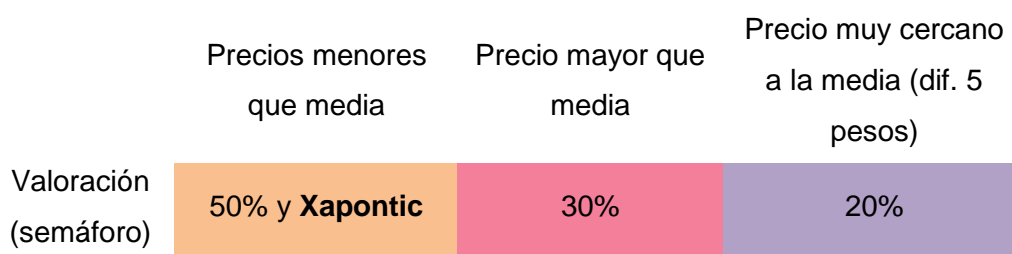


Gráfico 14. Valoración del precio medio en el sector de un jabón artesanal de 100g. Fuente: Elaboración propia

Los resultados de este “semáforo” indican que el 50% de las empresas tienen el precio por debajo de la media, incluido Xapontic y tan solo 3 empresas (30%) tienen el precio superior a la media. Sin embargo, sí analizamos estos precios, son exageradamente superiores al resto, con 130 pesos/jabón en LUFFA, 140 pesos/jabón en AHAL y 135 pesos/jabón en LUSH. Se trata de empresas con marca propia, sello de calidad y una amplia gama de productos, que quizás tengan fuerza en el mercado mexicano.

En cuanto al caso de Xapontic, consideramos que el precio de sus productos puede llegar a ser barato, ya que se trata de la única empresa analizada que cuenta con un

factor social detrás de la idea de negocio, y como hemos analizado en ANEP2, se demuestra que los clientes se interesan cada vez más por las prácticas éticas, y el 90% de los clientes se cambiarán a unas marcas que estén asociadas con una buena causa (Cone Communications, 2017). Tendríamos que analizar cuanto más están dispuesto a pagar los clientes por un jabón así.

En cuanto a la marca propia, destacaríamos a las tres empresas que venden a precios muy superiores a la media. Dada la lejanía del mercado en concreto, imaginamos que estas empresas cuentan con poder diferenciador en cuanto a marca. En total, hemos considerado que solamente el 50% del sector cuenta con marca propia, estas empresas en general prestan especial atención a la presentación del producto y al cuidado de la web/redes sociales, lo que sería interesante saber como afecta esto en el valor final del producto.

Situación

Una vez analizado esto, ¿Dónde nos encontramos ahora? ¿Hacia dónde queremos ir?

Este sería el gráfico de situación actual de Xapontic, en cuanto a los competidores analizados. Como se puede observar, Xapontic solo se diferencia por el factor social, y en nuestra opinión eso no puede ser suficiente para lograr cierto nivel de competitividad en el mercado.

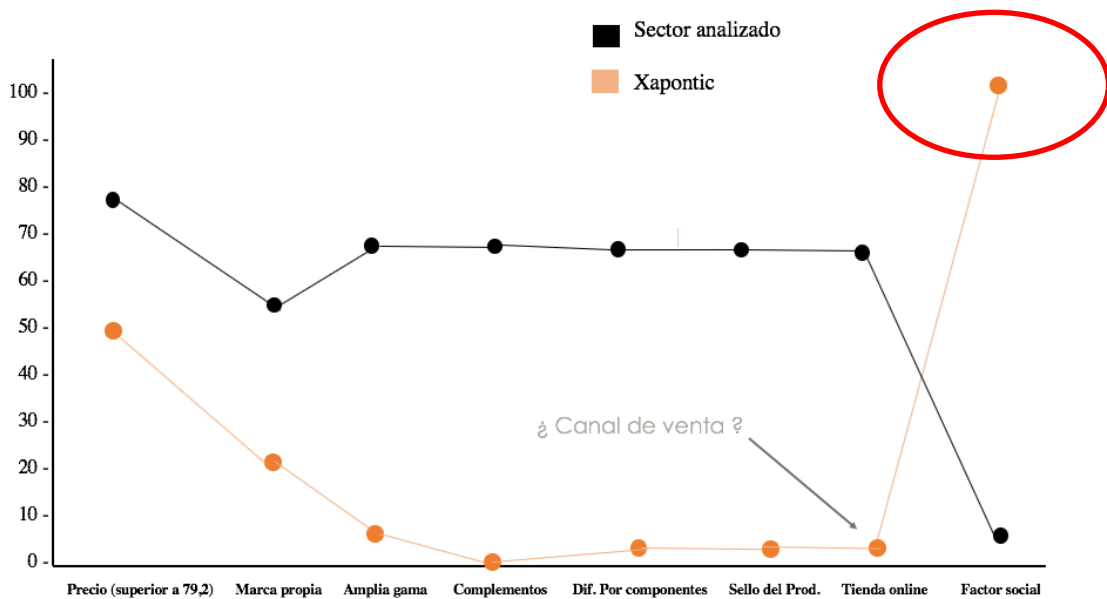


Gráfico 15. Situación de Xapontic respecto al sector. Fuente: Elaboración propia

En este gráfico de situación que hemos realizado destacaríamos 4 posiciones que creemos clave para el futuro de Xapontic:

1. Diferenciación por componentes: Creemos que es necesario conseguir un mínimo nivel de calidad marcado por el sector en cuanto a componentes de jabón, por ello la empresa debe plantearse la utilización de la glicerina y debe introducir otro componente base.
2. Sello de calidad: nos ha llamado la atención el sello de “vegano”, muy utilizado en el sector y muy interesante por la tendencia de veganismo/vegetarianismo creciente en los últimos años. Otros sellos como Bio, orgánico, etc. También serian importantes para la consecución de un producto de calidad, necesario para competir en un mercado tan concentrado, donde el poder de negociación de los clientes es grande.
3. Factor social: sin duda uno de los factores a destacar en nuestro caso, ya que solo un competidor de los analizados cuenta con un factor social tras la idea de negocio.
4. Canal de venta: como hemos comentado, creemos interesante la posibilidad de introducir a Xapontic en el canal de venta de B2B (Hoteles, spas, etc.). Esto permitiría a la empresa conseguir unos clientes fijos y por lo tanto un

mayor control en el negocio, que al ser un negocio “recién nacido”, necesita un empujón financieramente hablando y una consolidación interna. El problema es, que muchas comunidades del entorno con la misma idea de negocio utilizan este canal de venta, por lo que deberíamos de analizar hoteles y spas de otras zonas geográficas, preferiblemente en ciudades con cafeterías Capeltic, aprovechando las sinergias de transporte.

Por otra parte, como segunda opción, barajamos la utilización de redes sociales para la consecución de nombre de marca con una inversión mínima en publicidad. Para ello es importante analizar a la competencia, como a continuación, y crear una estrategia sólida de venta online.

Propuesta 1

Como en todos los lugares del mundo, el internet y las redes sociales han revolucionado por completo el consumo y los canales de venta en el mercado. Como indican en la Escuela de Negocias Digital **Internacional de Marketing**, México tiene una de las mejores conectividades a Internet y también una gran cantidad de usuarios: más de la mitad de su población tiene acceso al ciberespacio. A la vez casi 80 millones de usuarios acceden desde sus móviles y están activos a diario. Este uso del teléfono móvil supera en su gran mayoría a las 8 horas al día en uso de internet.

A su vez, Facebook sigue siendo la plataforma que registra la mayor actividad, seguido por YouTube, WhatsApp y Instagram. Según los datos 83 millones de usuarios en México mensualmente presentan actividad en Facebook. De este número, más del 90% accede desde un móvil, siendo los perfiles de mujeres los que presentan un mayor número, así como usuarios entre los 18 y 34 años (edad declarada en el perfil) los que hacen mayor uso de la red social.

Lo mismo sucede con Instagram, México es uno de los países de Latino América con más usuarios registrados en Instagram, con más de 16 millones de usuarios registrados. La revolución de esta red social ha saltado las alarmas de todas las empresas del mundo por datos tan claros como estos:

- El **60% de los usuarios** dice conocer un producto o servicio gracias a Instagram

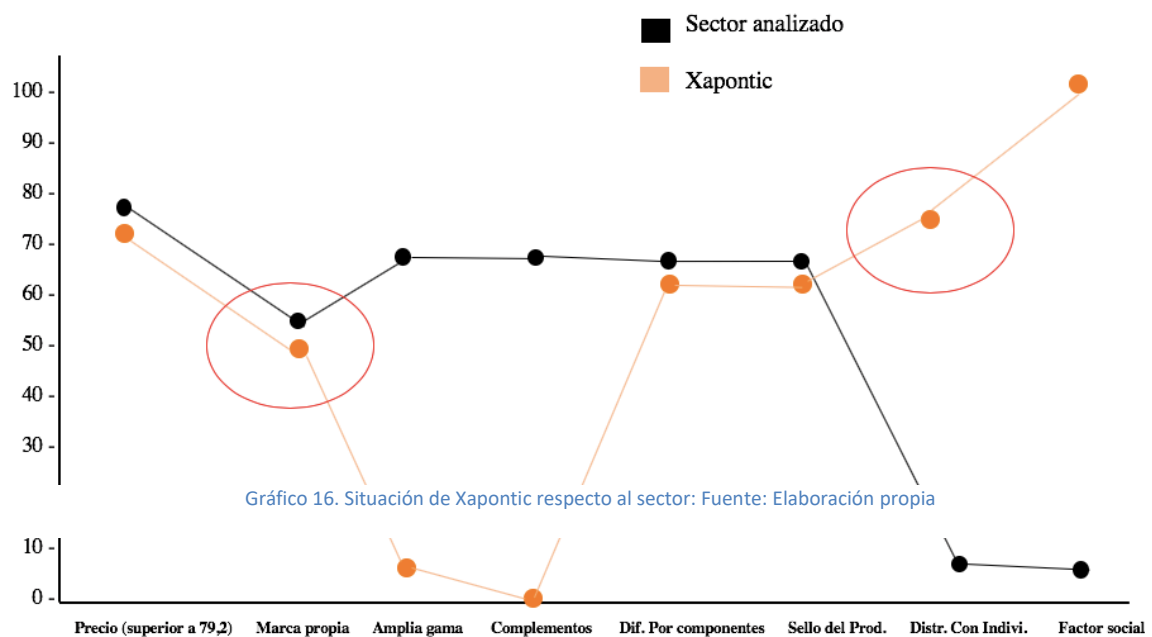
- A partir de marzo de 2017, **más de 120 millones de usuarios** interactuaron con alguna marca: le enviaron un mensaje o correo electrónico, llamaron, visitaron el sitio web, entre otras posibles acciones.
- Al menos **30% de los usuarios** compraron un producto que vieron por primera vez en Instagram

Estos porcentajes y muchos ejemplos más que demuestran que hoy en día Instagram es uno de los escaparates más importantes para todas las marcas.

Nuestra propuesta, por lo tanto, viene relacionada con el tema de las redes sociales y venta online, ya que, al ser usuarios habituales de estas, podemos aportar diferentes estrategias que quizás ayuden en un futuro a Xapontic.

Por lo tanto, vamos a basar nuestra propuesta estratégica en el siguiente gráfico:

Como se puede observar en este caso, queremos cambiar por completo la situación de



Xapontic en cuanto al sector, vamos a explicar esto punto por punto a continuación:

Empezando por el precio, queremos ilustrar que sí decidimos introducirnos a este canal de distribución creemos esencial el aumentar el precio unitario del producto, ya que llegar al cliente individual sería más caro por los gastos de logística, además, la diferenciación en las redes sociales viene marcada por las marcas, lo que obliga a las empresas a aumentar en cierto nivel sus gastos en publicidad. Por lo que, como se

ilustra en el gráfico, vamos a tratar de llegar a nivel precios y marca a la media sectorial analizada.

Por otra parte, en cuanto gama de producto y complementos, por el momento no vemos necesario el aumento de ellos. Sí conseguimos cierto nivel en cuanto a “marca” sería más fácil para Xapontic el introducir nuevos productos en su línea.

La calidad del producto es uno de los factores diferenciales del sector. Como hemos indicado previamente, la gente cada vez se fija mas en los componentes de los productos a la hora de la compra, esto ha provocado la aparición de diferentes sellos de calidad como el sello “Vegano”, “Eco”, “Orgánico”, Etc. Muchos de estos sellos no son difíciles de conseguir, pero obligan a Xapontic cambiar el componente base de su jabón, la glicerina, la cual no cuenta con ningún sello diferenciador.

Por último, tendríamos el factor social de Xapontic, el cual hemos comentado anteriormente y debe de ser la base de nuestra estrategia de venta: sin embargo, la elección del canal de venta es el paso previo. En este caso, como el B2B era complicado en Chiapas por la gran competencia en la zona, proponemos este segundo canal, previamente introducido: **distribuidores individuales** (comerciales).

Una red comercial estructurada a través de distribuidores y/o agentes comerciales permite a las pequeñas y medianas empresas **una expansión más rápida y eficaz** que en muchos casos es la clave del éxito. En nuestro caso proponemos basar la búsqueda de estos agentes a través de las redes sociales, en decir, buscaríamos gente joven encargada de promover, explotar o distribuir uno o varios productos en representación de Xapontic, mediante una retribución variable (dependiendo de las ventas) y en una zona determinada, en nuestro caso ciudades donde Yomol A'Tel cuente con cafeterías Capeltic. Este canal de venta ofrecerá a Xapontic una serie de ventajas:

1. Menor coste de introducción del producto o el servicio en el mercado
2. Introducción rápida en el mercado
3. Mayor control sobre la comercialización de los productos

Eso sí, es importante establecer unos requisitos a la hora de seleccionar a los agentes, ya que estos deberían de tener alguna relación con el producto ofrecido y otros factores que más adelante añadiremos. Esta búsqueda de agentes, como hemos indicado, la vamos a hacer a través de las redes sociales, una herramienta barata y sencilla que nos

permitirá establecer unos límites de búsqueda y/o unas ideas que puedan servir a Xapontic.

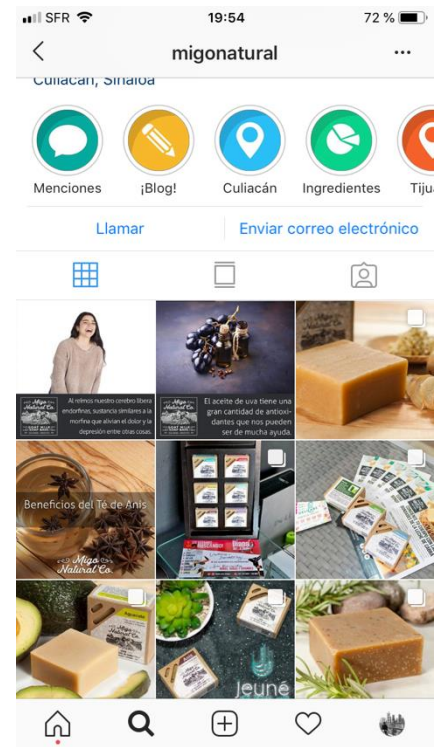
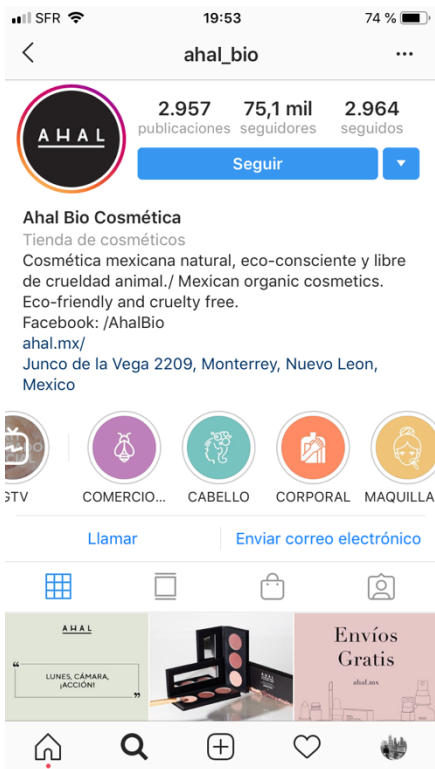
En nuestro caso, nos hemos decantado por la red social Instagram. En ella, vamos a analizar a los competidores que previamente habíamos analizado, teniendo en cuenta **el número de seguidores de cada competidor, el diseño de sus páginas, la frecuencia de uso en base a las publicaciones realizadas, la interacción con el cliente final en base a las respuestas de comentarios, el contenido, etc.**

Ilustraremos el análisis realizado con tablas e imágenes a continuación:

	Migo Natural Co.	Luffa Cosmética Artesanal	Botanicus Jabones Artesanales
Seguidores	1093	4630	11800
Diseño	Sencillo, con una buena calidad de las imágenes.	Diseño de perfil atractivo, con una buena calidad de las imágenes.	Diseño del perfil menos cuidado, buena calidad de imágenes.
Frecuencia	Publicaciones casi diarias	Publicaciones casi diarias.	Menor constancia en cuanto a publicaciones.
Interacción	Comentarios desbloqueados	Comentarios desbloqueados	Poca interacción con clientes en comentarios
Contenido	591 publicaciones. Cuentan con un blog para interactuar con el cliente final. Notifican también la presencia en nuevas tiendas de distribuidoras externas.	1388 publicaciones. Todo tipo de contenido, campañas, kits regalo, productos, promociones, etc. Opción de personalizar el producto para comuniones, bodas, regalos, etc.	609 publicaciones. La mayoría de las publicaciones tratan de campañas y promociones especiales.

Ahal bio cosmética	Xabone	Lush
75100	14700	70800

Diseño sencillo y elegante del perfil	Diseño original y gran calidad de imagen.	Diseño muy original, elegante y de calidad.
Publicaciones diarias	Publicaciones diarias	Publicaciones casi diarias.
interacción con los clientes en los comentarios de las publicaciones	Ninguna interacción en publicaciones	Interacción con el cliente final.
2957 publicaciones. Productos, campañas, promociones, etc. Todo tipo de publicaciones por partes del cuerpo.	22 publicaciones. Nueva pagina de la empresa, fotos y videos de calidad. Anuncian su presencia en diferente campañas y ferias relacionadas con la cosmética artesanal.	Empresa internacional. Campañas originales, influencers, publicaciones muy trabajadas, sorteos, etc.



Sencillez Calidad de fotografía (Luffa web page)

Publicidad constructiva (Luffa web page)



Originalidad (Lush web page)



Promociones (Botanicus web page)



Blog (Migo Natural Co. web page)

Este breve análisis nos sirve para conocer el comportamiento de los líderes del país en las redes sociales y en este caso la conclusión es clara: “la importancia de tener una

estrategia de comunicación acorde con los objetivos y valores de tu marca.” Es decir, sí queremos que la marca Xapontic compita en Instagram, hay que plantearse una estrategia de contenido acorde a los objetivos y valores del grupo.

Según el experto Jordi Cirach, existen siete maneras de crear y comunicar tu marca en internet:

1. **Emoción:** *con la vertiente irracional y los valores de la marca.*
2. **Diferenciación:** *¿cómo destacamos? Con características únicas, especiales y necesarias.*
3. **Personalidad:** *qué y cómo comunicamos, con voz propia.*
4. **Posicionamiento:** *estratégico y creativo.*
5. **Capacidad de evolución:** *una marca sólida y consistente pero flexible para adaptarse a situaciones.*
6. **Memoria colectiva:** *ser memorables con una frase, iconografía, símbolo...*
7. **Perdurable:** *que nadie se olvide de nuestra marca.*

Teniendo en cuenta los valores de Xapontic, creo que nuestra estrategia debe de estar relacionada con la emoción, transmitiendo en todo momento la misión, los valores y la visión de la marca. Para ello es esencial una buena elección de agentes comerciales, unos agentes que deben interesarse por los valores de Xapontic, ya que eso facilitará y mejorará considerablemente el llegar al cliente final.

En este caso, teniendo en cuenta el “eslogan” de Xapontic, “Jabones hechos por mujeres para mujeres”, estos son los criterios de búsqueda de agentes que hemos establecido:

- **Criterio geográfico y capacidad de cobertura comercial del agente:** ¿Qué capacidad de cobertura tiene el agente comercial? ¿México? ¿Ciudades principales de México?
- **Relación con el producto**
- **Espíritu de colaboración:** al tratarse de un negocio con un fuerte factor social, el agente comercial debe integrarse en la “familia” Xapontic y en su política comercial.
- **Influencia en redes sociales:** Instagram.

Para la comercialización de los productos mediante agentes individuales, se debería establecer algunas políticas comerciales que cuidaran en todo momento la imagen y objetivos de Xapontic.

4. ANÁLISIS INTERNO: PROCESOS Y SISTEMAS

4.1. Identificación y definición de los procesos clave de la Organización

En este apartado vamos a abordar el análisis interno de la organización. En esta primera parte propondremos un marco general de gestión por procesos, diseñando el que consideramos el Mapa Estratégico de Procesos para Xapontic.

Para el diseño de este mapa hemos tenido en cuenta la naturaleza de Xapontic, su misión-visión-valores como organización integrada en Yomol A'tel, así como los retos planteados en este Proyecto Estratégico.

El Mapa de Procesos que presentamos cuenta con:

- Los procesos estratégicos claves. Aquellos procesos que son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización a largo plazo.
- Los procesos operativos clave. Aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.
- Los procesos soporte más importantes. Aquellos procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

DISEÑO DEL MAPA DE PROCESO - XAPONTIC

Para empezar con este análisis, hemos diseñado el mapa de procesos de Xapontic. Siendo una organización nueva en el sector, hasta este momento, la entidad no tenía todavía formalizada este mapa. Como sabemos, Xapontic es una organización muy pequeña y nueva en este sector, formada por 37 mujeres indígenas en Chiapas. Su nivel de tecnología es muy tradicional, y esto hace que su proceso productivo sea mucho más

lento. Si nos fijamos con otros competidores, podemos ver que las otras empresas tienen un nivel tecnológico mucho mayor, siendo también mucho más productivos.

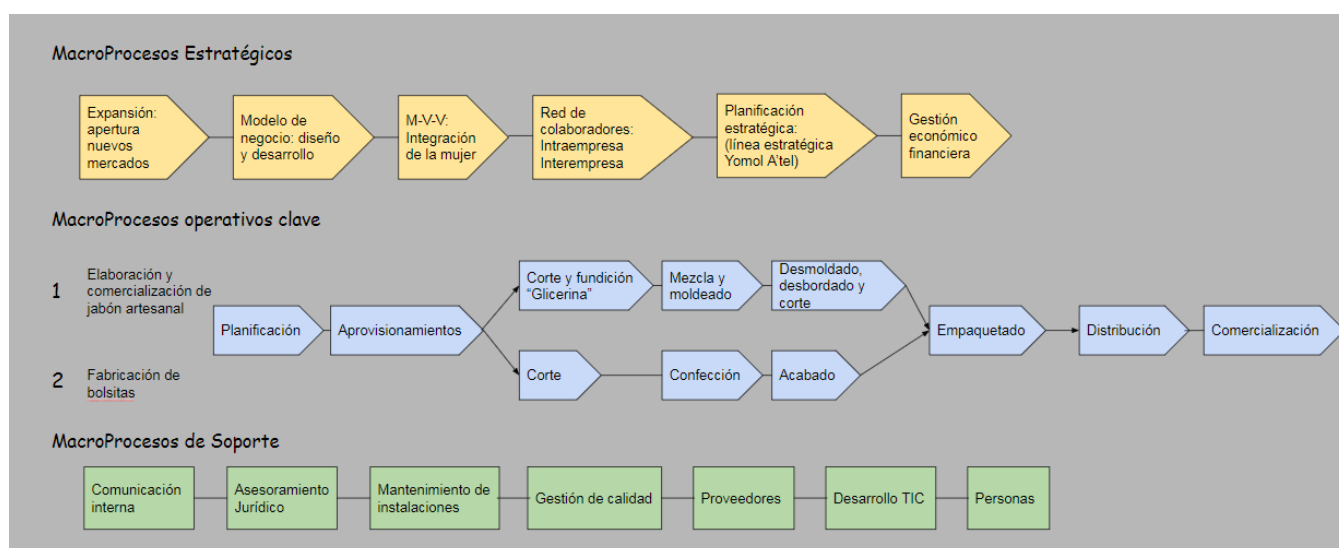


Gráfico 17. Diseño del mapa de procesos de Xapontic. Fuente: Elaboración propia

MAPA DE PROCESOS – XAPONTIC

4.1.1. Macro procesos estratégicos

En primer lugar, antes de realizar el análisis de los Macroprocesos estratégicos, queremos aclarar, que, en todos los niveles Xapontic cuenta con el apoyo de Yomol A'Tel. Es por ello por lo que la organización, con más experiencia en otros negocios y una estructura más sólida, es crucial a la hora de fortalecer a la empresa.

Los macro procesos estratégicos clave, los cuales hemos definido anteriormente como aquellos que tienen una especial relevancia para la consecuencia de la misión-visión-valores de la organización y de los objetivos que a largo plazo define la misión, incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, aseguramiento de disponibilidad de los recursos necesarios y revisiones por la dirección en general. Por todo esto, los macro procesos clave que hemos identificado en este mapa en cuanto a esta organización son: Expansión y apertura de nuevos productos; Modelo de negocio, diseño y desarrollo; Misión, visión y valores; Red de colaboradores; Planificación estratégica y la gestión económico financiera.

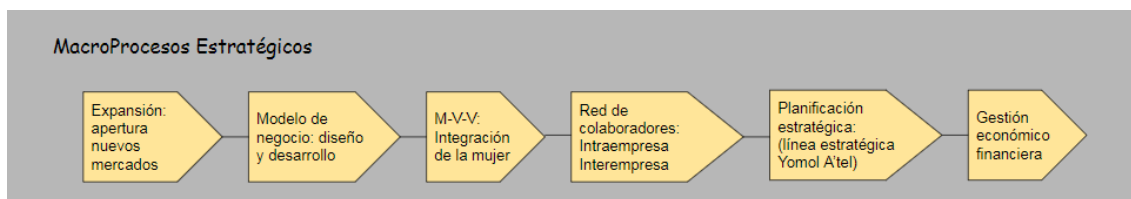


Gráfico 18. MacroProcesos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Para la selección de los siguientes macro procesos estratégicos nos hemos centrado en los objetivos planteados y en la misión, visión y valores que comparten como grupo económico dentro de Yomol A'Tel. Así mismo, consideramos que Xapontic necesita mejorar su enfoque de los procesos que a largo plazo pueden incidir en Xapontic, es que hemos seleccionado los macroprocesos estratégicos indicados.

4.1.1.1. Expansión: apertura nuevos mercados

La expansión es un proceso de ampliación o explotación del negocio o los negocios actuales de la empresa, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual. Habitualmente se pueden utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos actual.

Consideramos un macro proceso estratégico muy importante, la búsqueda de nuevos mercados hacia los que la organización se puede orientar para abrirse a diferentes opciones. Por ejemplo, en estos momentos ya se está explorando la posibilidad de introducirse en el mundo del e-commerce (Amazon). Proceso relacionado con la consecución de los retos y que desarrollaremos más adelante.

4.1.1.2. Modelo de negocio: Diseño y desarrollo

Este es un proceso a través del cual se diseña, define y pone en marcha el modelo de negocio de la organización.

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que permite definir con claridad el que se va a ofrecer al mercado, como se va a hacer, a quien se le va a dirigir y de qué forma se van a generar ingresos.

En estos momentos, Xapontic se encuentra en proceso de Diseño y Desarrollo de su Modelo de Negocio. El principal motivo de este hecho, es porque se trata de una

“empresa” muy joven, no consolidada y que aún tiene muchos factores por definir y mejorar.

En la fase en la que se encuentra actualmente Xapontic, el modelo de negocio se basa básicamente en vender jabones a través de las cafeterías de Yomol A'tel (Capeltic) y ferias locales.

Por todo lo que acabamos de decir, no cabe ninguna duda de que se trata de un macro proceso que va a verse afectado por las decisiones que se tomarán a corto, medio y largo plazo en Xapontic.

4.1.1.3. Misión-Visión-Valores: Integración de la mujer

Este es un proceso a través del cual se identifican, se definen y se comunican la Misión, Visión y Valores de la organización.

En este caso, Xapontic (proviene de Yomol A'tel) da especial énfasis a la integración de la mujer y su empoderamiento. Siendo una organización formada por 37 mujeres que hacen jabones “hechos por y para mujeres”.

Este punto, creemos que es una de las razones principales en las que se ha basado Yomol A'tel para la apuesta por este negocio. Sin duda alguna, la importancia de la comunidad, y el interés en hacer a la mujer más partícipe dentro de la misma, son elementos fundamentales en toda la organización.

Hablamos entonces, de principios tan fuertes como la autonomía, la inclusión, la equidad y la justicia social. Todo esto en un entorno en el que históricamente el papel de la mujer ha sido denigrado y relevado a un segundo plano.

Cabe hacer mención a la importancia de los siguientes valores de Xapontic. Así como a la dignidad y el respeto de las personas, a la auto suficiencia, la importancia tanto a la familia como a la comunidad y a la organización, y al vivir en armonía.

Se va a hacer alusión a este concepto a lo largo de todo el proyecto, ya que se trata de uno de los pilares fundamentales del mismo.

4.1.1.4. Red de colaboradores: Intraempresa/Interempresa

Este es un proceso a través del cual se identifica, se capta, se gestiona una red formada por conjunto de entidades aliados o colaboradores que ayuden a la consolidación del negocio. Podemos distinguir dos tipos: Intraempresa y Interempresa.

En cuanto a la colaboración Intraempresa, como se ha mencionado antes, el apoyo del grupo es fundamental en estos momentos. Desde el apoyo logístico aprovechando las sinergias del grupo, hasta la asunción de gastos de Xapontic, etc. Se trata sin duda de un elemento muy importante en estos momentos, que podría verse disminuido con el paso del tiempo a medida que la empresa vaya adoptando una estructura más sólida.

Por otra parte, en cuanto a la red de colaboradores Interempresa, nos referimos a otras instituciones, Universidades, empresas, etc. Que puedan aportar valor, mediante sus recursos y su actitud colaborativa.

4.1.1.5. Planificación estratégica

Este es un proceso a través del cual haciendo un diagnóstico externo e interno de la organización podemos identificar diferentes alternativas estratégicas más adecuadas e idóneas de nuestra entidad para poder implantarlos en los planes anuales.

Si nos centramos en Xapontic, podemos decir que este apartado no está demasiado desarrollado a día de hoy. Este tipo de gestiones se realizan a nivel de grupo debido al tamaño de Xapontic (parte de Yomol A´tel) y por la falta de experiencia y consolidación de la organización. Pero al mismo tiempo, no se descarta, que en un futuro este tipo de funciones las pueda asumir la propia empresa. Cabe mencionar, además, que pueden tomar parte en este proceso las personas que trabajan con Xapontic a nivel administrativo.

4.1.1.6. Gestión económico-financiera

La Gestión Económico-Financiera de una empresa es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr

la consecución de los diferentes objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente posible.

En este caso, mediante la estructura de grupo y las personas que trabajan a nivel administrativo en Xapontic, se gestionan los recursos económico-financieros. Desde el tema de captar capital, distribuirlo, y gestionar los proyectos, hasta la elaboración de las cuentas de resultados e informes.

4.1.2. Macro procesos operativos clave

Como hemos indicado antes, los Macro procesos operativos clave son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son los procesos operativos típicos.

4.1.2.1. Elaboración y comercialización del jabón artesanal

En este apartado, vamos a describir el proceso de la producción del jabón de Xapontic.



Gráfico 19. MacroProcesos Operativos clave. Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1.1. Planificación

La planificación de la producción es un proceso que consiste en decidir las cantidades de mano de obra, materiales primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que está determinada por anticipado. En Chillón, esta planificación se basa en el control de los niveles de stock y en las previsiones de ventas acerca de los años anteriores. Así, y como bien hemos mencionado, prevén la necesidad de producción basada en los últimos años.

En cuanto a la planificación de la producción de Xapontic, sabemos que tienen cinco centros diferentes para hacer los cinco jabones. En cada centro se hace un tipo de jabón, pero una vez cada x tiempo suelen rotar de jabón, dando la oportunidad a las mujeres de las diferentes comunidades de producir distintos jabones.

Cada mes producen 200 jabones, que equivalen a un día laboral. La razón por la que no trabajan más horas al día es porque las mujeres de Chiapas no disponen de tiempo suficiente para trabajar una jornada laboral habitual. No pueden dedicarse únicamente a ello en estos momentos. Por otro lado, dan mucha importancia a no sobre explotar los recursos naturales de los que disponen, para así cuidar lo máximo posible el entorno y el proceso natural de estos.

4.1.2.1.2. Aprovevisionamientos

El aprovisionamiento de las materias primas es un proceso en el que la organización adquiere del exterior unos bienes necesarios para su producción. Se realiza la compra a los proveedores para que luego el producto terminado sea vendido al cliente.



Ilustración 2. Materias primas de la organización Xapontic. Fuente: Xapontic

En esta organización en concreto, podemos diferenciar dos tipos de materias primas. Por un lado tendríamos la glicerina y por otro lado algunas de las aromas que no dispone la organización. En cuanto a la glicerina, el proceso de aprovisionamiento se basa en dos pedidos anuales que equivalen a 1500kg al año que más adelante se desarrollará una propuesta respecto este insumo. En el caso de las aromas, la empresa dispone de diferentes esencias que no tienen que ser compradas externamente, siendo estos los aromas del café y la miel. En cuanto a los otros tipos, la organización tendrá que obtenerlas externamente.

4.1.2.1.3. Corte y fundición de la glicerina + cera de abeja

El corte y fundición de la materia prima es un proceso que consiste en cortar y fundir los diferentes componentes por los que está elaborado el producto final para luego poder venderlo y hacer llegar a los diferentes clientes.

Estos dos pasos son los primeros a la hora de empezar el proceso productivo del jabón. En primer lugar, se empieza con la glicerina adquirida a proveedores (se profundiza más en otros apartados), esta se corta en trozos pequeños (cubos) para facilitar su fundición.

Acto seguido, se introduce la glicerina en los recipientes dónde se va a fundir, mediante un fuego de gas, se calienta y se remueve hasta que se consigue glicerina líquida.



Ilustración 3. Proceso corte y fundición de la organización Xapontic . Fuente: Xapontic

4.1.2.1.4. Mezcla y moldeado

La mezcla y moldeado es un proceso en que se mezclan las diferentes materias primas en diferentes recipientes para así poder moldearlas como se deben.

En este proceso, una vez tenemos la glicerina líquida dentro de los recipientes, se le añaden las esencias (cacao, avena, etc.), y se mezcla para formar un líquido que una vez sólido será el jabón.

Acto seguido, se vierte el contenido desde los recipientes en los moldes. Una vez que la mezcla está en los moldes hay que esperar 2 horas para que el producto se solidifique y se enfríe.



Ilustración 4. Proceso mezcla y moldeado de la organización Xapontic. Fuente: Xapontic

4.1.2.1.5. Desmoldado, desbordado y corte

El proceso del desmoldado, desbordado y corte consiste en extraer la materia prima del molde, quitarle los bordes y cortar como es debido.

En este caso, en cuanto la mezcla se ha solidificado, el siguiente paso es retirar los bloques de jabón de los moldes. Al hacer esto, suele haberse formado una rebaba debido a la forma de los moldes. Lo que se hace es eliminarla (cortándola) y a este paso se le llama desbarbado.



Ilustración 5. Proceso desmoldado, desbordado y corte de la organización Xapontic. Fuente: Xapontic

Finalmente, se cortan los bloques de jabón en pastillas. Estas pueden ser de 3 tamaños diferentes: tocador, hotelero y cuadrado. En el caso del jabón de Tocador, este tiene un peso de 80 gramos. El hotelero es el más pequeño con un peso de 40 gramos. Finalmente, el jabón cuadrado (que es el que más se vende) tiene un peso de 125 gramos.

4.1.2.1.6. Empaquetado

El proceso de empaquetado, consiste en meter en un paquete o envoltorio el producto final que más tarde será vendido a diferentes clientes.

Una vez tenemos las pastillas de jabón hechas y cortadas, se empaquetan, con una cinta de cartón alrededor de la misma. En dicha cinta, aparece el logo corporativo de Xapontic.



Ilustración 6. Proceso empaquetado de la organización Xapontic. Fuente: Xapontic

4.1.2.2. Fabricación de bolsitas

En este caso, en los apartados siguientes, se va a explicar la producción de las bolsas de tela artesanales que produce Xapontic para sus jabones.



Gráfico 20. MacroProcesos Operativos clave. Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2.1. Corte

El corte es un proceso que consiste en recortar el parte de la tela para la fabricación de las bolsitas.

En este proceso, en primer lugar, se corta la tela anteriormente adquirida a un proveedor. Se cortan las piezas según las medidas establecidas, para así poder seguir trabajándolas en las siguientes etapas.

4.1.2.2.2. Confección

La confección consiste en la producción del producto a partir de la combinación de sus componentes que normalmente requieren un trabajo manual.

En esta etapa, se cosen las piezas de tela, para formar una bolsa. Según entendemos, la tela cortada en tiras longitudinales se dobla y se cose por los extremos.

4.1.2.2.3. Acabado

El proceso de acabado consiste en el proceso final de la elaboración del producto. Esto es, acabar de hacer el producto final y dejarlo listo para luego poder comercializarlo y venderlo.

Como acabamos de decir, la última etapa del proceso productivo de las bolsas es la de acabado. Aquí se decoran las bolsas confeccionadas anteriormente, esta etapa al igual que las anteriores, se realiza a mano por las mujeres. Se decoran las bolsas cosiendo unas cintas de colores de manera transversal, que recuerdan a los estampados de la vestimenta utilizada en las comunidades.

4.1.2.2.4. Empaquetado de jabón en bolsitas

Este proceso, el empaquetado, consiste en meter en un paquete o envoltorio el producto final que más tarde será comercializado y vendido.

Una vez terminadas las bolsas, se utilizan para empaquetar una parte de la producción de jabones. La otra parte de la producción se comercializa sin estar presentada dentro de una de estas bolsitas artesanales.

Cabe hacer mención que estos procesos se ponen en marcha cuando los jabones son vendidos con el empaquetado de las bolsitas. También decir que no es la opción de presentarlas; hay otras formas como es el ejemplo de los estuches hits (como se puede apreciar en la siguiente imagen).



Ilustración 7. Empaquetado de los jabones de Xapontic en estuches hits. Fuente: Xapontic

4.1.2.2.5. Logística interna

Este proceso consiste en diferentes actividades que se realizan desde que el producto se elabora por el fabricante o la empresa hasta que es comprado por el consumidor.



Ilustración 8. Empaquetado de los jabones de Xapontic en bolsitas. Fuente: Xapontic

Llegados al punto en que los jabones ya están terminados, ya sea empaquetados en las bolsitas o no, se procede con la distribución de estos. Aprovechando las sinergias en el transporte de mercancías dentro de la propia organización (transporte de café, miel, etc.) se mueven los jabones hasta unos almacenes que tiene Yomol A'tel, los almacenes de Chilón.

4.1.2.2.6. Comercialización

El proceso de comercialización consiste en poner en venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta.

Desde los almacenes de Chilón, se envían a las cafeterías Capeltic, donde se comercializan y se hacen llegar a los clientes y consumidores finales. Además de estas cafeterías, estos jabones también tienen presencia en diferentes ferias locales.

4.1.3. Macro procesos de soporte

Los Macro procesos de soporte son aquellos procesos que sin ser estratégicos y/o operativos, son necesarios para que los anteriores puedan desarrollarse adecuadamente.

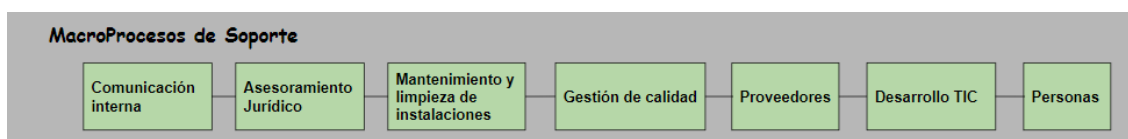


Gráfico 21. MacroProcesos de Soporte. Fuente: Elaboración propia

4.1.3.1. Comunicación interna

El proceso de la comunicación interna consiste en la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.

En toda empresa, es esencial una buena comunicación interna para la organización, la gestión de actividades internas y la posterior consecución de los objetivos o retos establecidos previamente. En el caso del grupo, destacaríamos el interés de todas las mujeres del grupo por el aprendizaje continuo y su participación para la mejora continua y conjunta de Xapontic.

Este compromiso que encontramos por parte de las mujeres facilita la toma de decisiones y permite un entorno atractivo para la aportación de ideas nuevas, un compromiso que será esencial en el desarrollo del modelo de negocio del grupo. Por ejemplo, destacaríamos el interés mostrado por las trabajadoras en conocer más acerca de la cuenta de resultados, balances, etc.

4.1.3.2. Asesoramiento jurídico

La proceso soporte de la asesoría jurídica es aquella que se encarga de ofrecer la información y asesoramiento para solucionar todos aquellos temas relacionados con la aplicación de normativas, leyes y reglamentos en materia legislativa así como las certificaciones de producto natural ecológico, y/o orgánico.

En el asesoramiento jurídico juega un papel esencial el grupo Yomol A'tel, que, tras una experiencia previa con el resto de la cooperativa, cuenta con los conocimientos necesarios para asesorar a las mujeres jurídicamente. Este asesoramiento jurídico viene dado también por colaboraciones interempresas, como las universidades, que cuentan con recursos y conocimientos para asesorar a Xapontic.

4.1.3.3. Mantenimiento y limpieza de instalaciones

El mantenimiento de las instalaciones es otro proceso de soporte esencial para el cuidado de los materiales e instalaciones utilizados en la producción del producto final.

En cuanto a este proceso, las propias mujeres de Xapontic se encargan de este mantenimiento, tratando de mantener un lugar de trabajo limpio y cómodo.

Teniendo en cuenta los actuales volúmenes de producción y el tamaño de los centros, consideran innecesaria la contratación de una empresa de servicio de limpieza externa, lo cual supondría costes innecesarios.

4.1.3.4. Gestión de calidad

Se denomina sistema de gestión de calidad al proceso y mecanismo operativo de una organización para optimizar sus procesos.

Xapontic considera la calidad del producto un factor crucial en la competencia del mercado. En una búsqueda constante de calidad, la organización plantea por ejemplo una reciente incorporación de un laboratorio para el análisis y evaluación de sus productos, esencial para controles de sanidad, ya que se trata de un producto de higiene y pueden estar sujetos a unas restricciones legales más estrictas.

El grupo trabaja también en la mejora del empaquetado, tanto en el diseño como en los productos utilizados. Actualmente están trabajando en unas “bolsitas” artesanales, las cuales le aportan una imagen más local y elegante al producto final.

Lo más relevante en este factor clave, sería la obtención de diferentes certificaciones naturales, ecológicos... que ayudaran a la diferenciación de esta gama de productos. Esto daría a la organización un valor añadido bastante considerable en cuanto al producto, pudiendo así obtener un nivel mayor en la calidad de esta.

4.1.3.5. Búsqueda, Evaluación y Homologación de proveedores

El proceso de búsqueda, evaluación y homologación de proveedores propone mirar cada cierto tiempo la relación con aquellos agentes a los que se han encargado la importante labor de dotar al negocio de las materias primas o los productos necesarios para la actividad comercial.

Los proveedores son también un factor de soporte clave muy relacionado con la gestión de calidad, ya que la materia prima utilizada en la fabricación de los jabones puede ser determinante a la hora de etiquetar un producto, lo que tendría consecuencias en su comercialización.

Actualmente la principal materia prima del jabón es la glicerina. Hoy en día se compran tres variedades distintas de glicerina: transparente, ámbar y opaca. Esta compra se realiza dos veces al año (en torno a 1.500 kilos/año) en función a la cantidad a fabricar. El proveedor de la glicerina es CHEMICO, una empresa de Guadalajara.

Respecto a las esencias y colorantes, el grupo cuenta con dos proveedores, JABONES CAMI (esencias) y JABONES JART (colorantes), aunque actualmente están plantando árboles para conseguir autosuficiencia en cuanto a materias primas.

4.1.3.6. Desarrollo TIC

El proceso de desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro.

En el caso de las tecnologías utilizadas por la empresa, actualmente podemos hablar únicamente de la web y las redes sociales que utiliza Xapontic. Esta tecnología se emplea principalmente para el área de promoción y marketing y es controlada por Yomol A'Tel. Existe alguna sinergia con algún centro universitario para el diseño de la web. La venta online también es un canal de venta posible en el desarrollo de las TIC.

4.1.3.7. Personas

El proceso de la gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.

El macroproceso de personas tiene una gran relevancia en Xapontic. Debido a la naturaleza concreta de la organización, este aspecto es sumamente importante e influye en todos los ámbitos de la organización. Ya se puede observar en los valores de Yomol A'tel la importancia que tiene la justicia social, la igualdad, la solidaridad, la defensa del territorio y la cultura, etc.

Todo esto por lo tanto se ve reflejado en Xapontic, y se entiende que algunas características estructurales, como tener 5 centros productivos, se deben a que la intención no es ser productivos a toda costa, sino ofrecer oportunidades a las personas de las comunidades y poder crear un negocio sostenible que les aporte valor.

4.2. Propuesta metodológica para la revisión y mejora del mapa propuesto

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y para saber si estos resultados cubren los objetivos deseados.

También, a través de indicadores se analizan los resultados del proceso y se toman decisiones sobre las variables de control. Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso. El contenido de los indicadores se tratará con mayor detalle en el transcurso del trabajo.

De este análisis de datos es importante rescatar los procesos que no alcanzan los resultados planificados, ya que es importante buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados para saber dónde existen oportunidades de mejora.

Por lo tanto, es vital identificar y priorizar los problemas, analizar sus causas, plantear soluciones y proponer los cambios necesarios para la revisión y mejora continua del mapa de procesos. Por todo eso, sería imprescindible establecer un mecanismo de revisión periódica cada dos años para poder mejorar e ir creciendo como organización.

4.3. Despliegue de los procesos operativos: elaboración y comercialización de jabones

Como resultado del marco definido de los retos planteados, se presentan las propuestas correspondientes a los procesos internos:

1. EXPANSIÓN: APERTURA A NUEVOS MERCADOS

Durante toda la vida de las empresas tiene lugar un proceso continuo de desarrollo que tiene como objetivo aprovechar las oportunidades de negocio que surgen en el mercado.

Este desarrollo puede implicar la expansión, aumentando la venta en diferentes mercados, o bien la diversificación, ampliando por ejemplo la gama de productos.

La estrategia de expansión se basa en aumentar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa y este esfuerzo no depende exclusivamente en Xapontic, ya que, aunque la empresa aumente la oferta, la demanda debe aumentar para que la expansión tenga sentido. Esta búsqueda de la demanda, la encontramos a través de tres estrategias:

- **Penetración en el mercado:** *se basa en el aumento de las ventas utilizando técnicas de marketing para buscar nuevos clientes.*
- **Desarrollo de mercado:** *en este caso se trata de buscar nuevos mercados para nuestro producto, incluso en otros países.*
- **Desarrollo de productos:** *hay empresas que deciden mejorar sus productos tradicionales, haciendo que evolucionen.*

En el caso de Xapontic, considerando las tres estrategias, creemos que la **penetración en el mercado** debe de ser la primera estrategia que implantar, como indicamos, esta estrategia se basa en una mayor utilización de marketing para la búsqueda de nuevos clientes. Cabe destacar que estas tres estrategias sirven para mercados actuales e intensificación de ventas. Por lo tanto, si la idea fuese introducir un nuevo producto para un nuevo mercado (por ejemplo pasta dentífrica) tendríamos que enfocarlo desde otra perspectiva.

Uno de los requisitos establecidos sería el **cuidado de las redes sociales (Instagram) y la presencia online**. Confiamos en estos requisitos, ya que las redes sociales son un canal de publicidad con gran impacto en la sociedad y muy barato para las empresas, y consideramos la utilización de este canal como esencial para la penetración en el mercado.

En cuanto a procesos se refiere, esta estrategia requiere de **una responsable interna** para el control / elección de los agentes comerciales, el control de las redes sociales* y creemos que podría ejercer también como contacto entre los (posibles) agentes y la empresa, resolviendo cualquier duda por parte de los agentes, estableciendo y transmitiendo una normativa para una buena representación de Xapontic, etc.

*El control de las redes sociales implicaría una frecuencia de publicación, una gran interacción con clientes o posibles clientes, un control de la competencia y sus

estrategias, crear nuevas estrategias de publicidad en redes sociales (sorteos, concursos, etc.) etc.

2. MODELO DE NEGOCIO: DISEÑO Y DESARROLLO

En cuanto al modelo de negocio, hemos decidido hacer un esquema Canvas para intentar sintetizar el caso de Xapontic.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Proveedor de glicerina Proveedores de aromas Yomol A'tel	Transporte aprovechando sinergias de la cooperativa Producción artesanal de los jabones Confección a mano de las bolsitas	Producto social: Empoderamiento de la mujer y de la comunidad Producto natural Imagen artesanal	Atención personalizada con el cliente final (B2B)	Estudiantes universitarios que compran en las cafeterías Capeltic Clientes que adquieren jabones en ferias artesanales
	Recursos claves		Canales	
	Almacén general de la cooperativa en Chillón Apoyo financiero Personas	Cafeterías Ferias de artesanía Distribuidor estados unidos		
Estructura de coste			Fuentes de Ingreso	
Costes fijos: materias primas, personal, equipo productivo Costes variables: transporte			Venta de jabones y complementos asociados	

Tabla 15. Modelo de negocio de Xapontic en un esquema Canvas. Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, en el esquema se encuentran sintetizados los principales elementos dentro del modelo de negocio.

Empezando por Socios/Actividades/Recursos clave, en estos tres apartados encontramos los elementos que son esenciales dentro de estas tres áreas para el desempeño de la actividad normal de la organización.

En el apartado de la propuesta de valor, encontramos los elementos destacados de los jabones. Por otra parte, en segmentos de clientes encontramos diferenciados los distintos tipos de clientes que adquieren los productos. En relación con el cliente, sencillamente se hace mención a la relación que se puede establecer entre los comerciales/responsables de ventas de Xapontic, con los clientes corporativos.

En el apartado de canales, encontramos los actuales canales de venta en la organización. Finalmente en cuanto a la estructura de costes, se citan los dos mayores costes a los que se encuentra la empresa, los fijos como la compra de glicerina, y por otra parte los variables que pueda haber a la hora de transportar los jabones, como por ejemplo con el envío que se realizó a Estados Unidos.

Ya por último encontramos las fuentes de ingresos, que se resumen sencillamente a la venta de jabones, con o sin bolsita artesanal.

3. COMERCIALIZACIÓN

En cuanto al proceso de comercialización. Identificamos que es uno de los puntos más relevantes en los que se tiene que centrar Xapontic.

En primer lugar, habría que establecer un proceso para poder gestionar las previsiones de fabricación, y así poder hacer frente a las campañas de venta, ya que por ahora está siendo un negocio muy estacional.

Como proceso comercial, hemos propuesto la idea, previamente introducida, de vender mediante “agentes comerciales” en las Universidades, para poder aumentar la facturación de la empresa a corto plazo.

En estos momentos la entrega de los jabones se está realizando mediante las sinergias logísticas generadas con el negocio del café. Sería interesante crear un proceso de entrega de jabones, sin depender de la frecuencia con la que se muevan los stocks de otros productos de la cooperativa. Es comprensible que hasta el momento no haya sido interesante, pero como se ha comentado en la apertura de nuevos mercados, si se introduce el e-commerce como un nuevo mercado es probable que sea necesario disponer de mejores canales logísticos.

Para ello, habría que desarrollar en el ámbito de las TIC, la presencia en el comercio online. Este tipo de venta se realizaría a través de una plataforma llamada Etsy, la cuál funciona de manera muy similar a como podría ser Amazon, no obstante estando enfocada en venta online de productos artesanales, naturales, orgánicos, veganos.

Al producir desde 5 centros productivos (las 5 comunidades) establecer un proceso para ver en conjunto como se encuentra la fabricación. De esta manera, se podría obtener visibilidad sobre la fabricación, obtener datos de la cadena de suministro y centralizar la gestión de la producción, distribución y comercialización.

Finalmente en el ámbito de la comercialización, consideramos que sería interesante el establecer una persona encargada de la misma, para presentar los tres productos de la cooperativa y ofrecerlos a clientes potenciales B2B como podrían ser los Hoteles. Esta persona se encontraría ubicada en México D.F ya que es una de las zonas en las que creemos que se podría vender a un mayor precio y accediendo a un mayor número de clientes.

4. GESTION DE CALIDAD

En cuanto a la gestión de la calidad, nos vamos a centrar exclusivamente en un aspecto. Creemos que lo más relevante es establecer un proceso para sistematizar la acreditación de los sellos ecológico, orgánico y vegano. Por lo tanto, la idea es la de controlar los requisitos necesarios que las organizaciones encargadas de gestionar estas acreditaciones establecen, e controlar que se cumplen todos y cada uno de ellos.

Tras investigar cómo funciona la acreditación de dichos sellos, hemos llegado a la conclusión de que el más sencillo de obtener en primer lugar el sello Vegano, ya que se limita a acreditar el origen de todos los productos utilizados en el proceso productivo, y además asegurar que no existe contaminación animal en el producto.

Es por ello que hemos decidido primero conseguir esta acreditación, ya que las otras a pesar de ser interesantes requieren un poco más de desarrollo e inversión.

Por ejemplo, para poder conseguir el sello de producto ecológico, es necesario poder demostrar el origen de las esencias con las que se producen, entonces hay que poder

acreditar la trazabilidad de la miel, por ejemplo, y demostrar que se ha producido sin agentes químicos, pesticidas o que se ha adulterado de manera industrial.

Nos ocurriría algo parecido con las otras esencias, además de la glicerina la cuál analizaremos más en profundidad en el apdo. de proveedores.

Por lo tanto, el proceso de la gestión de la calidad se centraría en los siguientes puntos:

- Trazabilidad de los orígenes de la materia prima
- Control de la contaminación animal en productos veganos
- Garantizar que el proceso productivo no daña el medio ambiente
- Gestionar las inspecciones realizadas por la autoridad competente.

Como podemos comprobar, el hecho de conseguir un sello orgánico, ecológico o vegano tiene más que ver con el proceso productivo que con el producto en sí mismo. Es por ello por lo que es tan importante el poder acreditar debidamente estos sellos ya que se trata de una característica diferenciadora que puede ayudar mucho a ganar competitividad en el mercado.

5. PROVEEDORES

En el proceso operativo de los proveedores, consideramos lo más importante el establecer un proceso para buscar, evaluar y homologar la calidad de los proveedores.

En estos momentos la glicerina con la que se está produciendo el jabón, es de origen industrial, y es el mayor problema a la hora de conseguir que los productos sean ecológicos, orgánicos o veganos.

Es por ello por lo que el establecer un proceso para buscar proveedores de glicerina, decidir cuál de ellos es el que nos ofrece la mejor materia prima y por último certificar esa materia prima como orgánica, o ecológica es de máxima prioridad si la intención a medio plazo es diferenciar el producto por esa vía.

Dadas las especiales circunstancias de la organización y a pesar de ser un objetivo a medio-largo plazo, entendemos que la acreditación ecológica/orgánica si que debería estar presente a día de hoy en los objetivos de Xapontic, ya que se trata de un elemento que puede ser clave. Además mencionar que desde la cooperativa ya se tiene la experiencia en acreditar productos como podría ser el café.

Tras elaborar una búsqueda, hemos encontrado varios proveedores de glicerinas naturales, del estilo que interesa a Xapontic. Estos proveedores, algunos se encuentran en México, y ofrecen también glicerinas de distintas transparencias (opaca, ámbar...) por lo tanto no debería existir una gran diferencia en la calidad percibida del producto terminado. Por otra parte si es cierto que el precio comparándolo con la glicerina artificial obtenida de derivados del petróleo, es un poco más elevado (por ello ya se ha mencionado la posible subida de los precios de los jabones).

Entendemos, que en un futuro existiría la posibilidad de producir dentro de Xapontic la propia glicerina, y de esta manera no tener que comprarla a terceros. No obstante, entendemos que en estos momentos esa no es la prioridad y por lo tanto no profundizaremos en este aspecto. Simplemente queremos comentar que en caso de que en un futuro se produzca la glicerina dentro de las propias instalaciones habría que establecer unos procesos similares a los de gestión de la calidad.

4.4. Análisis de la innovación/emprendimiento y su gestión en la Organización

En este trabajo se presenta el análisis realizado sobre cómo se gestiona la innovación en Xapontic. El análisis integra la perspectiva tecnológica, organizativa y de mercado, y para ello, se utiliza la herramienta de "Innovation Fitness Assesment" que proponen los autores Tidd & Bessant en el 2013 en "Managing Innovation".

Innovation Fitness Assesment, es una herramienta para la evaluación de la Gestión de la innovación que organiza los factores clave en torno a 5 dimensiones, cuales son: estrategia, procesos, organización, relaciones y aprendizaje.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa y lo incipiente de su actividad, y tras disponer varias sesiones de introducción al caso de la empresa Xapontic y al reto, creemos que disponemos de suficiente información cualitativa como para poder hacer

nosotros una valoración consensuada de los aspectos que contiene la encuesta para medir la capacidad de gestión de la innovación en la empresa Xapontic.

Por eso, este trabajo consiste en hacer una valoración cuantitativa de cada uno de los items incluidos en la encuesta y redactar una valoración cualitativa de su capacidad de gestión de la innovación y de los principales retos que encaran a futuro en los cinco apartados mencionados anteriormente.

4.4.1. LAS 5 DIMENSIONES

1. ESTRATEGIA

Este apartado tiene por objetivo medir cómo de bien gestiona la empresa su estrategia de innovación. Las cuestiones planteadas en el cuestionario se centran en los aspectos relativos a la existencia o no de una visión compartida, el compromiso de la dirección, la valoración de la comunicación y los objetivos de mejora y la existencia de procesos para hacer seguimiento de nuevas tecnologías y/o nuevos desarrollos en los mercados de referencia que pueden tener impacto en la posición competitiva de la empresa.

Empezando a analizar la estrategia de la organización Xapontic, antes de nada, es esencial tener claras las ideas de negocio de esta comunidad ya que no se trata solo de una “empresa” con intereses económicos, sino que se trata de una comunidad que necesita seguir desarrollando sus conocimientos en el mundo empresarial para poder desarrollar sus vidas personales en el sentido común del grupo.

El impacto social también tiene una gran importancia en esta organización, en su funcionamiento y su actividad. Uno de los diferentes objetivos sociales que tiene Xapontic es tratar de mejorar el empoderamiento de la mujer y la mejora de la calidad de vida de las personas que conforman la comunidad.

En este caso vamos a intentar ayudar a un grupo de mujeres, con conocimientos y recursos limitados, intentando crear un negocio de producción de jabón para que este proyecto pueda perdurar y aporte valor a muchas mujeres y familias de las diferentes comunidades. Por lo tanto, debemos adaptar la estrategia, los procesos y los sistemas

de organización a las capacidades propias de este grupo y a la sostenibilidad del proyecto.

La estrategia que vamos a plantear debe de estar estrictamente relacionada con la innovación y la evolución del grupo, mirando siempre a futuro de una manera estructurada. Para ello, sabemos que contamos con la ayuda del grupo Yomol A´tel, que a su vez cuenta con gente como Alberto Irezabal, Director de Yomol A´tel, que tienen un conocimiento amplio sobre el mundo empresarial y el entorno y tienen una visión estratégica a futuro esencial para dicha evolución. Podemos decir por lo tanto que **existe un compromiso de la dirección en apoyo a la innovación.**

Nos encontramos en una fase inicial de desarrollo de una estrategia de innovación, y **necesitamos que esta pueda ser comunicada** y a la vez hacer participar al equipo de trabajo de las diferentes áreas sobre las nuevas ideas. Existe un claro reconocimiento a cerca de la importancia de innovar, pero no se llegan a canales o elementos que permitan desarrollar cambios, por ejemplo, en nueva tecnología que facilite el corte de las barras del jabón a las diferentes presentaciones.

Por el momento, la estrategia de innovación se plantea alrededor de nuevas tecnologías que mejoren el proceso productivo de las pastillas de jabón en las 5 variedades y las nuevas esencias que se planea sacar al mercado, pues un cambio de negocio (elaboración de otros productos cosméticos tales como champús, exfoliantes y/o cremas) no está contemplado dentro de los objetivos planteados tales como a medio plazo.

En cuanto a los diferentes aspectos que quieren mejorar en la organización, tendríamos por un lado la comunicación entre las mujeres trabajadoras. Estas mujeres quieren saber más sobre lo que está pasando en la empresa, los resultados que están consiguiendo y cuáles son los retos que la organización debería de alcanzar. Para ello, sería recomendable reforzar la función de la mesa directiva, con reuniones de información y de seguimiento de la actividad de Xapontic. Es decir, que toda la organización se reuniera una o dos veces al año, por ejemplo, para saber un poco más de la empresa y para que todas las trabajadoras tengan un reto y un mismo camino en mente. También es importante reunirse una vez al año para hacer un seguimiento de lo que se está haciendo, lo que se ha conseguido y lo que se quiere conseguir a corto y largo plazo. Esto hará también que cada trabajadora sienta que es muy valiosa en la empresa y que le aporte motivación a la hora de trabajar.

Además de la mejora en el ámbito de la comunicación, sería interesante hacer un seguimiento de mercado. Es decir, reforzar el área de comercialización para entender quién es el mercado y qué es lo que quiere.

2. PROCESOS

Este apartado tiene por objetivo medir cómo de bien gestiona la empresa sus procesos para la gestión de la innovación. Las cuestiones planteadas en el cuestionario se centran en los aspectos relativos a la existencia o no procesos bien definidos para el desarrollo de nuevos productos, sistemática de búsqueda de nuevas ideas, sistemas para la selección de proyectos, existencia de calendarios y presupuestos y mecanismos para garantizar equipos transversales para el desarrollo de nuevos productos y la existencia de sistemas para la selección de nuevos proyectos.

En este apartado, definiremos los procesos actuales como “familiares”, ya que la organización del grupo es escasa en conocimientos y por lo tanto con limitada profesionalidad teórica. Nuestro objetivo en este apartado sería el de profesionalizar estos procesos teniendo en cuenta las limitaciones nombradas, para agilizar y mecanizar los procesos conjuntos del grupo.

Acerca el tipo de organización que hemos estudiado, la manera en la que se producen los jabones es bastante rudimentaria, a pesar de ser un producto artesanal, el proceso productivo podría mejorarse sin invertir mucho. Es debido a esta falta de mecanización, que los jabones son producidos de 1 en 1. De hecho, según nos comunicaron desde la empresa, cada centro productivo es capaz de producir 200 jabones (del gramaje más vendido) al mes. Aunque el total de unidades fabricados en 2017 ascendió a 7595 jabones, se ha planteado como objetivo para el 2019 incrementar la producción en un 30%.

Para todo lo anterior, creemos que existe la necesidad de crear unos calendarios adaptados a las previsiones, presupuestos y objetivos establecidos previamente. Este calendario nos permitirá organizar mejor la labor de estas mujeres y nos permitirá conocer una capacidad de producción aproximada esencial para conocer nuestra disponibilidad de stock.

Creemos también que existe la necesidad de crear unos mecanismos/procedimientos más profesionalizados en la gestión de los procesos de cambio desde la fase de ideación hasta su implantación (teniendo en cuenta que estos mecanismos/procedimientos serán adaptados a los conocimientos de las mujeres de la comunidad). En estos mecanismos debería de participar el grupo en su conjunto, ya que nuestro objetivo es el crear una “escuela” para todas las mujeres y para ello es esencial la participación de todas ellas.

En esta fase, como en las demás, contamos con la ayuda del grupo en su conjunto que nos ayudará en la implementación de dichos procesos y en la selección de nuevos proyectos de innovación.

En cuanto a los aspectos a mejorar que tiene esta organización, creemos que el área comercial sin duda es la que necesita mayores cambios. La figura de un “comercial” que pudiera cumplir las funciones de visitar a clientes potenciales, negociar con ellos y conseguir así ventas. Algunos ejemplos de clientes potenciales podrían ser hoteles, empresas, tiendas de souvenirs...

Además, la figura del comercial que se ha comentado en el apartado de Estrategia debe trabajar estrechamente con “producción” para así conocer bien el producto y poder influir en el mismo, con el conocimiento adquirido de los clientes.

Por último, sugerimos un proceso sistemático de nuevas ideas, mediante el trabajo con Universidades colaboradoras. De esta manera, se puede ayudar a Xapontic en otras áreas una vez la empresa se encuentre más establecida; como por ejemplo, mejora en productos, procesos y/o comercialización.

3. ORGANIZACIÓN

Este apartado tiene por objetivo medir cómo de bien se organiza la empresa para apoyar la innovación. Las cuestiones planteadas en el cuestionario se centran en la estructura

organizativa, mecanismos de coordinación, políticas de comunicación y sistemas de reconocimiento y formación para trabajar en equipo que ayuden a la innovación.

La manera en la que Xapontic se encuentra organizada, no favorece demasiado la innovación. Cabe decir que la misión de la compañía es de carácter social y busca la mejora del empoderamiento de las mujeres y la mejora de la calidad de vida. Aunque la cooperativa Yip Antsetic haga hincapié en que la actividad de Xapontic sea sostenible a largo plazo, en el último año, es decir, en el año 2017, representaba pérdidas.

Los procesos de toma de decisiones no son muy dinámicos en esta organización, y el proceso innovativo es prácticamente inexistente. No obstante, la cooperativa Yip Antsetic intenta incluir mejoras constantemente en Xapontic, pero al ser una organización nueva tiene muchos ámbitos en el que puede y debe de mejorar, esto es, la organización tiene un margen de mejora considerable.

Por lo tanto, quizás podrían mejorar en la coordinación de las personas de las diferentes comunidades. Así como constituyendo un pequeño núcleo con función de información, documentación y organización, y que es núcleo pueda ser rotativo, para lograr un conocimiento y una colaboración mutua.

4. RELACIONES

Este apartado tiene por objetivo medir cómo de bien gestiona la empresa sus relaciones con otros agentes para la gestión de la innovación. Incluye la valoración de la relación existente con clientes, proveedores y otros agentes como centros de investigación y universidades; en qué medida involucran a diferentes agentes en sus procesos de innovación.

En cuanto al apartado de personas, es una situación compleja y a la vez motivadora para nosotros, ya que se trata de un grupo de mujeres con un objetivo común muy claro: la comunidad. Esta fuerte unión nos facilitara mucho a la hora de analizar el trabajo en equipo, analizar el clima de trabajo y evaluar los sistemas de retribución.

Por lo que conocemos, el grupo de mujeres cuenta con un sistema completamente tradicional de comunicación, es decir, la utilización de aparatos tecnológicos de comunicación es limitada (teléfono y ordenador).

Conociendo también la distribución de las distintas plantas de producción de la empresa, sería interesante establecer un sistema de comunicación basado en reuniones y dinámicas de grupo, para conseguir que todas las mujeres del grupo tengan todas las ideas claras en todo momento. Estas reuniones, realizadas con más frecuencia, deberían de permitir agilizar la toma de decisiones y podrían mejorar los procesos y productos mediante ideas conjuntas constantes, posibilitando la participación de todas las mujeres enfocándonos en la toma de decisiones comunitaria.

Indicar también que la empresa trabaja mucho con centros de educación de la Red de universidades jesuitas de todo el mundo, como nosotros, el grupo Mondragón, etc. Lo que le aporta conocimientos esenciales para continuar con la mejora. Este tipo de actividades aportan nuevas ideas y nuevos puntos de vista que siempre serán beneficiosos para la organización y su toma de decisiones.

Si tuviéramos que mencionar algunas mejoras en el apartado de relaciones, sugerimos seguir tejiendo redes de colaboración con personas que les puedan ayudar. Así por ejemplo, sería de gran ayuda apoyarse en la red de centros educativos Jesuitas, ya que aportarán valor tanto a la empresa como a los centros educativos. Por otro lado, sería interesante también trabajar de cerca con clientes potenciales para el desarrollo de producto y mejorar la calidad de los jabones.

5. APRENDIZAJE

Este apartado tiene por objetivo medir cómo de bien aprende y construye capacidades la empresa para el futuro. Así, las cuestiones planteadas en el cuestionario se centran en la valoración de los aspectos relativos a la formación de las personas, revisión de los proyectos para aprender de los errores, compartir experiencia de otras empresas y el uso de indicadores de medida que les ayuden a identificar las áreas de mejora en la innovación.

En cuanto al aprendizaje, es necesario decir que en esta organización se esfuerzan bastante en enseñar a los nuevos trabajadores en las tareas que van a llevar a cabo en sus puestos de trabajo en un futuro en sus diferentes escuelas y diferentes establecimientos.

Si los trabajadores no obtienen esa formación necesaria, es muy difícil ser innovador y mejorar en procesos y proyectos. Además, esta empresa tampoco se para a mirar a sus

competidores para saber qué es lo que hacen bien y en que fallan. Tampoco se reúnen demasiado en la empresa para revisar los proyectos.

Es necesario aclarar que para estas mujeres la elaboración de jabones no supone solo una fuente de ingresos, que no es poco, además, favorece su empoderamiento y crecimiento como persona, lo cual es un valor que diferencia esta empresa frente a otros competidores diferentes.

Por todo esto, sería muy importante que esta organización se reuniera una o dos veces al año para poder debatir e informarse de cuestiones que hemos mencionado anteriormente. Además de estas reuniones anuales, también sería interesante tomarse un tiempo para fijarse en el sector y en los competidores del sector. Fijarse bien en las empresas y organizaciones que están trabajando bien y analizar cuáles son sus factores de éxito. En base a esto y en base a lo que podemos llegar a hacer, fijaremos bien los objetivos y pensaremos bien como llegar a estos. Para llegar a estas conclusiones sería buena idea contar con la ayuda de diferentes universidades como Deusto y Mondragon Unibertsitatea, pudiéndose apoyar en sus herramientas y en sus conocimientos.

PROPUESTA DE INDICADORES DE MEDIDA DE LA INNOVACIÓN

Se proponen algunos indicadores de medida del impacto de la innovación que podrían guiar la actuación de Xapontic en este ámbito. Hemos seleccionado dos para cada tipo de indicadores (input, intermedio o output) del conjunto de indicadores que se suelen utilizar en las empresas. Además los hemos adaptado teniendo en cuenta la naturaleza distintiva del proyecto Xapontic.

INDICADORES DE INPUT	INDICADORES INTERMEDIOS	INDICADORES DE OUTPUT
1) Presupuesto asignado a proyectos que impliquen novedades en la oferta (compra de semillas para nuevas plantas aromáticas...)	1) Nº de nuevas ideas generadas y/o evaluadas para mejorar los jabones	1) Nº de familias tzeltales beneficiadas por la actividad de Xapontic
2) Nº de personas que reciben formación	2) Incremento anual de colaboradores	2) % del precio final del producto (PVP) generado dentro de la cadena de valor de Xapontic

Tabla 16. Propuesta de indicadores de medida de la innovación para Xapontic. Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Tras la utilización de la herramienta “Innovation Fitness Assesment”, podemos entender las puntuaciones tan bajas en todas las dimensiones, especialmente en procesos y en aprendizaje, de un 1,88 y 2,25 respectivamente, por las razones que: Xapontic, como es una cooperativa de reciente constitución, se trata de una “empresa” muy joven, muy pequeña con tan solo 37 trabajadores, no consolidada pero con un fuerte carácter social, y que todavía tiene que experimentar un desarrollo importante.

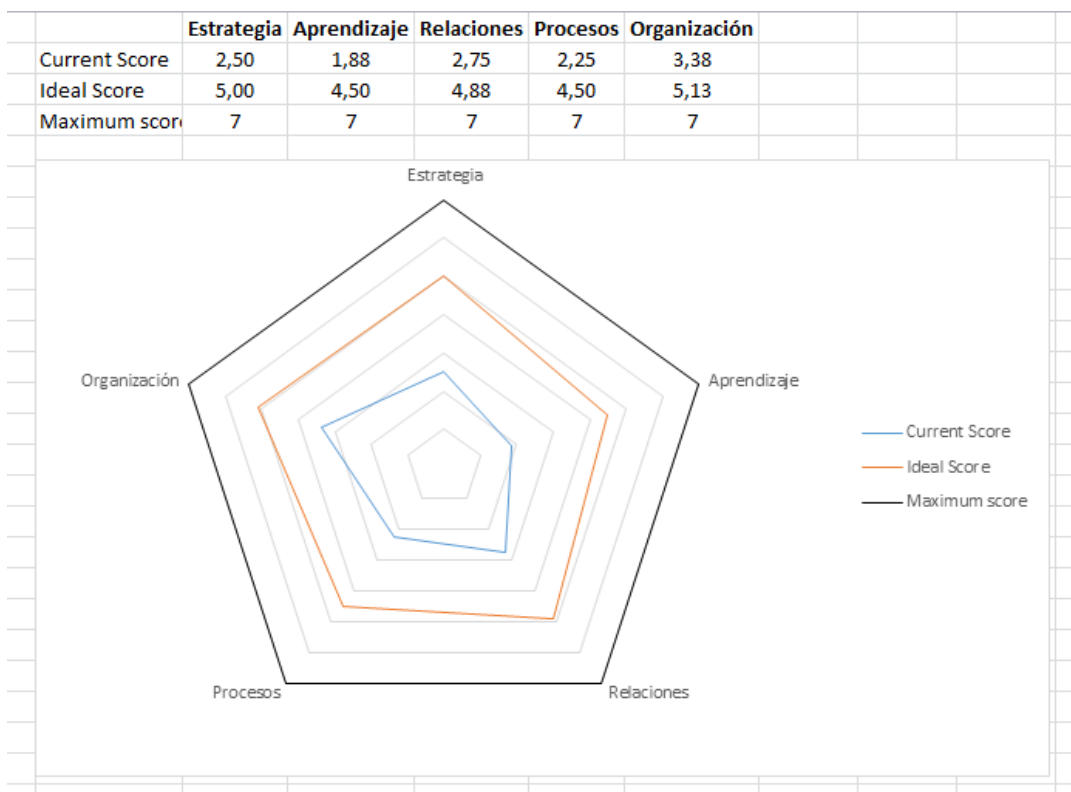


Ilustración 9. Auditoría de la innovación. Fuente: Innovation Fitness Assesment

4.3.2. Identificación de los segmentos de clientes potenciales

Este documento presenta el análisis realizado para la identificación de los segmentos de clientes potenciales para la empresa Xapontic en la zona de Chiapas. El objetivo de este análisis es contribuir al diseño del nuevo modelo de negocio para la empresa Xapontic.

En la búsqueda de clientes potenciales de carácter B2B para Xapontic, parece interesante enfocarse en 3 tipos de segmentos de clientes:

Segmento 1: Hoteles pequeños en la zona de Chiapas

En primer lugar, el segmento de clientes al que nos queremos acercar son los **Hoteles pequeños en la zona de Chiapas**. Para identificar los clientes potenciales de este segmento, se utiliza el criterio de zona geográfica y tamaño de establecimiento.

Ya que Xapontic no creemos que vaya a resultar atractivo para grandes hoteles o cadenas, debido a sus necesidades de volumen de compra. Por otra parte, los hoteles pequeños, de carácter “Boutique”, “familiar”, “sostenible” y “con encanto” pueden percibir valor en ofrecer en sus instalaciones un producto sostenible y con un fuerte valor social, además, producido en la misma zona donde se encuentra ubicado el hotel.

Segmento 2: SPAs y centros de belleza

En segundo lugar, el segundo segmento de clientes serían los **SPAs y centros de belleza**. En primer lugar, nos parecen muy interesantes porque su oferta de productos cosméticos suele ser reducida, lo cuál permitiría al producto ser más competitivo y visible que si se comercializase en un ambiente de gran distribución como podría ser un supermercado.

Para llegar a esta lista de establecimientos, hemos realizado una búsqueda en la red de establecimientos que ofrecieran este tipo de servicios en la zona. Una vez identificados hemos decidido quedarnos con aquellos que ofrecían tratamientos “naturales”, “orgánicos” y “veganos”. Debido a las particulares características de estos establecimientos la lista resultante no es muy extensa.

Una vez más, para este segmento de clientes nos hemos centrado en la zona de Chiapas debido a que conlleva una mayor facilidad logística.

ESTABLECIMIENTO	TRATAMIENTOS
Tlali masajes & Terapias	Masaje con cacao, miel...
Elisa Spa	Temazcal, tratamientos faciales
Spa Shalom	Masaje maya, masajes de piedras calientes
Spa Santuario de Alba	Masajes con productos naturales

Tabla 17. Listado de establecimientos de Spas y centros de belleza. Fuente: Elaboración propia

Segmento 3: Tiendas de productos naturales/orgánicos/ecológicos ubicadas en México D.F.

Por último, el último segmento de clientes al que pretendemos dirigirnos, son las **tiendas de productos naturales/orgánicos/ecológicos ubicadas en México D.F.** ya que nos parecen muy interesantes, debido a que se encuentran ubicadas en zonas cosmopolitas de la ciudad de México donde el cliente promedio tiene un poder adquisitivo más alto que el de la zona de Chiapas.

Además se encuentra interesado por temas de sostenibilidad, factores sociales y consumo responsable. Es por ello que el hecho de tener presencia en tiendas de este tipo creemos que podría aportar mucho valor para Xapontic ya que sería clave para explotar el factor social que hay detrás del producto, ya que pensamos que se trata sin duda del elemento diferenciador del mismo.

4.3.2.1. Análisis detallado de los segmentos de clientes

Identificación de hoteles pequeños en la zona de Chiapas

Una vez descritos los 3 clientes potenciales vamos a presentar los resultados de la búsqueda:

HOTELES	PRECIO/NOCHE
HOTEL CASA VIEJA	59 €
SOMBRA DEL AGUA HOTEL SAN CRISTÓBAL	60 €
DOCECUARTOS HOTEL	56 €
HOTEL LA ALDEA DEL HALACH HUINIC	51 €
SURESTAY HOTEL BY WESTERN PALMARECA	41 €
HOTEL NUTUTUN PALENQUE	48 €
CASA SANTA LUCÍA	106 €
GUAYABA INN	104 €
CASA LUM	114 €
CASONA MAYA MEXICANA HOTEL BOUTIQUE	48 €
PUERTA VIEJA HOSTEL	24 €
BOUTIQUE HOTEL QUINTA CHANABNAL	112 €
ARGOVIA FINCA RESORT, RUTA DEL CAFÉ	74 €
CASA DEL ALMA HOTEL BOUTIQUE AND SPA	136 €
VILLAS CASA MORADA	99 €
LAS ESCALERAS BY INMENSE	96 €
HOTEL SAN MARCOS	37 €
WINIKA ALTERRA	87 €
DIEGO DE MAZARIEGOS	57 €

Tabla 18. Listado de hoteles pequeños en la zona de Chiapas. Fuente: Elaboración propia

Hemos realizado una búsqueda a través de la plataforma “Tripadvisor”, para identificar hoteles en la zona de Chiapas.

La gran mayoría no cuenta con más de 20 habitaciones y su gestión suele ser familiar o unipersonal. Esto es interesante para futuros contactos ya que bajo nuestro punto de vista, será más fácil para Xapontic satisfacer la demanda de hoteles no muy grandes.

Por lo general, el precio de estos establecimientos oscila entre los 30-110 euros/noche, se trata de hoteles pequeños pero con un precio bastante elevado para tratarse de México. Sin duda son empresas que intentan cuidar el medio ambiente, y conservan tradiciones, tanto arquitectónicas, como decorativas en sus establecimientos.

Adjuntamos al final de este informe la bibliografía con los links que llevan al perfil de los hoteles seleccionados. Desde la propia plataforma se puede contactar con los establecimientos.

Identificación de SPAs y Centros de belleza en la zona de Chiapas

El segundo segmento de clientes potenciales, lo hemos identificado como SPAs y centros de belleza en la región de Chiapas. Se trata de establecimientos no muy grandes, por lo que cubrir la producción no supondría un gran esfuerzo por parte de Xapontic.

Por lo general, al igual que los hoteles se trata de negocios de gestión personal o familiar, por lo que el contacto se podría realizar de manera directa y no a través de departamentos de compras como podría ocurrir en empresas de mayor tamaño.

Del mismo modo que con los hoteles, los enlaces que conectan con estos establecimientos aparecen recogidos al final de este documento con su información de contacto.

Identificación de Tiendas orgánicas en México D.F.

Finalmente, este segmento creemos que podría ser uno de los más interesantes para Xapontic. Se trata en varios casos de tiendas/restaurantes orgánicos, ubicados en la capital del país. Por lo que hemos podido observar sus clientes gozan de un poder

adquisitivo medio-alto y le dan valor a la sostenibilidad, a los valores ecológicos y a los productos de comercio justo.

Dadas las características singulares del jabón, bajo nuestro punto de vista este sería el cliente que podría percibir más valor al comprar un jabón producido por mujeres en una cooperativa en la selva de Chiapas. Como hemos dicho, se trata de establecimientos orientados a un público cosmopolita muy concreto, algunos de estos negocios combinan el concepto de cafetería/restaurante con tienda orgánica (al estilo de las cafeterías de la cooperativa) y otros son únicamente tiendas especializadas en productos de este estilo.

Además, el hecho de estar vendiendo en México D.F podría permitir subir el precio del jabón, en primer lugar debido a los costes logísticos, y en segundo lugar porque la idea sería acercarse a un público con un poder adquisitivo mayor al que se está vendiendo actualmente en las cafeterías ubicadas en las Universidades. Mediante este segmento de clientes, la organización podría aumentar sus beneficios y empezar a ser un poco más rentable.

4.3.2.2. ¿POR QUÉ CLIENTES B2B?

En este documento hemos recogido nuestras 3 propuestas de clientes para Xapontic. Los tres se caracterizan por ser clientes B2B.

El motivo por el cual hemos decidido orientarnos hacia este tipo de clientes, es porque debido a la naturaleza del reto que se nos ha planteado, y además, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra la empresa pensamos que el tipo de cliente B2B es el que podría ofrecer más valor para Xapontic por una serie de motivos:

- Producción bajo pedido, no hay exceso de producción ni pérdidas económicas por almacenar stock que los clientes no quieren.
- Flujo de ingresos estables. Este punto nos parece muy importante ya que los clientes pagarían tras hacer el pedido (esta decisión la tomaría Xapontic) y esto sería de gran ayuda para consolidar el negocio y conseguir un flujo de ingresos relativamente estable en la compañía.

- La capacidad de poder alejarse del actual modelo de negocio. En estos momentos Xapontic se dedica a vender sobre todo por campañas: día de la madre, navidad... Se trata de momentos interesantes en el ejercicio económico de la compañía, pero creemos que es un poco arriesgado depender de un mercado tan “estacional”. Es por ello que para minimizar el riesgo y consolidar el negocio, sería una buena idea combinar ambos mercados para dotar de más solidez a los flujos de caja de la empresa.

4.3.3. Competencias y capacidades emprendedoras

Xapontic, es una organización que elabora y vende jabones artesanales en México, conformada por 37 mujeres originarias de 5 comunidades de la selva norte del municipio de Chiapas; son jabones hechos por y para mujeres. Su objetivo es ayudar a estas mujeres a alcanzar una mayor independencia financiera y, como consecuencia, una mejor calidad de vida, a través de los beneficios que generan las ventas de jabones.

Xapontic es parte del grupo cooperativo ‘Yomol A’Tel’, que también ofrece café y miel artesanal que vienen de estas comunidades y otras también cercanas. Enfrentan el reto de la gestión organizativa de tener que organizar la producción en torno a las vidas diarias de las mujeres, que todavía tienen prioridades familiares y domésticas. Tienen que gestionar también la logística entre las 5 comunidades y el centro de distribución (de Yomol A’Tel) en Chilón.

Con todo esto en mente, no se puede negar que esta organización se sitúa en una situación bastante especial. Por lo tanto, es imprescindible que sean emprendedores si querían sobrevivir y competir a largo plazo.

Para tener una imagen más clara y general de esta organización, hemos empleado una herramienta organizativa muy valiosa, llamada Business Model Canvas, centrándonos principalmente en la propuesta de valor de la organización, siendo este el corazón de Xapontic. En este modelo, nos centraremos en la oferta, en la infraestructura, el mercado, los canales y los recursos y finanzas.

El emprendimiento, el intraemprendimiento y la innovación

Los conceptos de 'emprendimiento' e 'intraemprendimiento' han ganado mucha fuerza en los estudios empresariales estos últimos años, a pesar de que fueron mencionados por primera vez hace unos cuantos años.

El emprendimiento es la acción de crear un negocio o negocios, al mismo tiempo que lo construyes y escalas para generar ganancias. Para esto, hay que resolver grandes problemas, como iniciar un cambio social, crear un producto innovador o presentar una nueva solución que le cambie la vida a un grupo de personas.

Esta palabra fue definida por primera vez en el Diccionario de autoridades de 1732 por Richard Cantillon, todavía con esta connotación, como "La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua".

El intraemprendimiento por otro lado, es el acto de llevar adelante una actividad emprendedora al interior de una organización existente con el fin de fomentar el empleo y la competitividad. Ser intraemprendedor significa comportarse como un emprendedor mientras se trabaja dentro de una empresa, donde hay personas que pueden transformar la idea en un nuevo negocio.

Este último concepto fue introducido el año 1985 por el investigador Gifford Pinchot para referirse a la persona que innova, a la persona que crea proyectos, nuevos productos o modelos de negocio dentro de la propia empresa en la cual está elaborando. Esta acción está relacionada con la innovación en la estrategia de un producto o servicio, el lanzamiento de una nueva unidad de negocio o gama de productos, al desarrollo de nuevos productos o nuevos atributos de este.

La innovación también es un concepto clave en este proyecto, por eso, es muy importante saber cuál es su significado y poder definirlo. Por lo tanto, la innovación sería un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos.

Se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones cuando se implementan como nuevos productos, servicios, o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

En el ámbito de la economía, Joseph Schumpeter fue quien introdujo este concepto concretamente, y lo define como el establecimiento de una nueva función de producción. Joseph Schumpeter también decía que la economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Dice que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico.

El emprendimiento parte de la estrategia

Para entender mejor el significado del emprendimiento, y recordando lo que hemos comentado en el apartado anterior, podemos decir que el verbo emprender hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio concreto.

El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto. Para ser más exactos, un emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado. Para que las organizaciones puedan seguir siendo competitivas siempre, las empresas deben buscar continuamente oportunidades externas para crecer y métodos nuevos para renovar su rendimiento. Por tanto, el emprendedor toma relevancia no sólo como creador de su propia empresa, sino como característica indispensable del directivo de empresa.

Los emprendedores deben contar con ciertas capacidades para tener éxito: Algunos de los ejemplos de estas capacidades que acabamos de mencionar serían: La flexibilidad, el dinamismo, la creatividad, el empuje, etc. Se tratan de valores necesarios, ya que los emprendimientos se enfrentan a todo tipo de dificultades y hay que ser capaz de adaptarse a una realidad cambiante. Cabe mencionar también que el trabajo en equipo suele ser el mejor camino a la hora de impulsar un proyecto, ya que potencia las virtudes de cada integrante. Junto con el trabajo en equipo, la orientación emprendedora también juega un papel muy importante en la innovación, esto representa un estado de ánimo y una perspectiva hacia el emprendimiento que se refleja en los procesos y cultura de la empresa

Hoy en día, con la aparición de nuevas tecnologías y un cambio enorme en el consumo, las empresas han tenido que adaptarse a fugaces cambios en un tiempo record, estos cambios han implicado a las empresas a digitalizarse, a diversificar su gama de

productos, a diversificar en canales de venta, etc. Y para ello, es necesaria una buena estrategia de gestión interna y en muchos casos una visión innovadora, es decir, una estrategia a futuro que te pueda permitir ir un paso por delante en el mercado para no descolgarse. El emprendimiento es importante para conseguir innovaciones evolutivas y disruptivas en productos y servicios ofrecidos, las cuales permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores.

Como bien hemos mencionado anteriormente, Xapontic es una empresa que elabora y vende jabones artesanales en México, conformada por 37 mujeres originarias de 5 comunidades de la selva norte del municipio de Chiapas; siendo unos jabones hechos por y para mujeres. Estas mujeres, elaboran como máximo 200 jabones al mes, y cada tipo de jabón es producida en cada planta productiva (en cada comunidad).

El proceso productivo de estos jabones es muy tradicional, no disponen de maquinaria específica para trabajar estos productos, haciendo que la producción sea mucha más lenta y por lo tanto, mucho menos productiva. Aparte de esto, no tienen la capacidad de producción que tienen diferentes competidores, puesto que estas 37 mujeres no viven de esto y no tienen ni un sueldo fijo ni un horario fijo. Concilian sus labores de casa con esta actividad, siendo muy difícil muchas veces poder sacar tiempo para dedicarle a este tipo de jabones.

Como bien hemos mencionado anteriormente, esta organización hace mucho énfasis en el empoderamiento de la mujer, siendo esta una de sus valores principales. Xapontic quiere llegar a tener trabajadoras que sean autosuficientes. Pero para llegar a este punto, todavía hay un largo camino por delante. Estas mujeres todavía no viven de esta actividad y tampoco se pueden permitir pasarse muchas horas más trabajando ya que tienen generalmente una familia para atender. Por lo tanto, esto hace que sea bastante difícil poder innovar y poder probar cosas nuevas. El emprendimiento es bastante difícil en estos casos.

En cuanto a la cultura y valores de la organización, Xapontic no tiene sistemas organizativos que promuevan el aprendizaje y gestionen las recompensas, ya que como hemos mencionado más de una vez, no viven de ello, no tienen un sueldo fijo ni un horario fijo y aunque aprendan como hacer los diferentes jabones, una vez que lo aprenden, no siguen formándose para poder llegar a conclusiones que promuevan la innovación.

También hay que mencionar que sin la ayuda del grupo Yomol´Atel no sería posible esta actividad. Con las ventas que tienen estas mujeres no cubren los gastos que conlleva esta actividad y no tener esta autonomía hace que la organización no sea lo suficientemente libre y dinámico para que sea posible llevar a cabo esta innovación. Esta dependencia hacia el grupo hace que sea más difícil experimentar con diferentes métodos, diferentes aromas, diferentes productos y tener la libertad de tomarse diferentes riesgos.

De las características que hemos mencionado anteriormente (La flexibilidad, el dinamismo, la creatividad, el empuje, etc), podemos decir que a priori, Xapontic, no sacia ninguna de ellas. Aparte de las dificultades para trabajar en casa y conciliar con la vida laboral de estas 37 mujeres, la forma en el que tienen que trabajar tampoco es la idónea para la innovación. Los utensilios que utilizan son muy tradicionales, y hasta la actualidad tampoco controlan demasiado el proceso productivo de los diferentes productos que tienen hoy en día en oferta (dificultades en los gramajes de los jabones). Además de esto, si hacemos referencia a la velocidad en el que están cambiando las empresas, las gamas de producto, los clientes... Xapontic no tiene capacidad para cambiar tan deprisa, siendo esto un factor negativo para la organización.

Con todo esto, podemos ver que es bastante difícil poder innovar (en cuanto a las gamas de producto o variedad de productos por lo menos) en esta organización. Para poder sacar nuevos productos, nuevas gamas y nuevos aromas, es necesario consolidar primero las unidades de negocio que tienen hoy en día, hacer una inversión en maquinaria y mejorar el proceso productivo, para así poder llegar, o por lo menos, acercarse al nivel de los competidores. Una vez consolidada esta parte, se podría pensar en cosas nuevas, en productos nuevos o en gamas nuevas. Además de esto, sería bastante importante tener la autosuficiencia suficiente para llevar a cabo la actividad, y no tener esa dependencia, para que así, estas mujeres puedan probar diferentes maneras de hacer las cosas y dejar que estas mujeres sean lo más creativas posibles. Aparte del presupuesto, también es muy importante dedicarle tiempo a esta innovación, por lo tanto, sería muy beneficioso tener trabajadoras a jornada completa y asignar personas que lleven a cabo todo esto.

Pero por otro lado, también hay que mencionar que están probando nuevos aromas para los jabones, y este puede ser un paso importante hacia la innovación en producto. Lo están haciendo con la ayuda del grupo, de una manera muy comedida, pero puede ser un paso principal.

No hay que olvidar que la innovación no solo se puede dar en el producto. También puede darse en los procesos, en los mercados o en la organización.

Por otro lado, es muy importante mencionar que si nos fijamos en el proceso productivo de estas mujeres, podemos ver que es mucho más artesanal que otras empresas y organizaciones. Son mujeres que hacen jabones en su tiempo libre, y esto hace que se diferencien entre otros muchos. Además de hacer jabones, también comercializan y venden bolsitas hechas a mano, y diferentes pack-s que se venden en diferentes campañas como san valentín, navidades o día de la madre. El cliente final de esta organización también puede ser una variable que hace diferente esta organización y estas mujeres en cuanto a otras empresas y competidores.

Con esto queremos decir que aunque sea bastante difícil para la empresa poder innovar en diferentes aromas o en diferentes productos, lo hacen de otra manera. Lo hacen mediante diferentes packs y bolsitas hechas a mano, que son vendidas mayormente en campañas como las que hemos mencionado anteriormente. Lo hacen con la historia que tienen detrás estos jabones, del empoderamiento de la mujer, de la autosuficiencia de la mujer. Lo hacen de una manera en el que cuidan el planeta, cuidan la naturaleza, cuidan las mujeres, cuidan las familias y cuidan el producto. En definitiva, esta organización tiene una personalidad y un objetivo que no tienen muchas otras, no buscan lo que buscan otras empresas, y eso es lo que hace diferente Xapontic.

La estructura organizativa

En cuanto a las áreas de negocio, Xapontic ha adoptado un enfoque más holístico, y lo mismo pasa en la estructura organizativa. Nos ha resultado bastante difícil definirla de acuerdo a las estructuras conocidas en la gestión organizativa, porque su estructura, así como su situación entera, es única.

Sabemos que Xapontic opera en cinco comunidades rurales diferentes que sirven como 'centros de producción' con el 'centro de distribución' en Chilón, con un equipo de gestión muy pequeño. Sin embargo, si tuviéramos que definir la estructura, diríamos que es una 'estructura funcional', es decir, la organización está estructurada de acuerdo a las funciones o los diferentes departamentos de una organización. En Xapontic en concreto, cada comunidad fabrica un tipo de jabón diferente durante un período de

tiempo definido (ya sea miel, lavanda... etc.), y se rota la producción del jabón entre las diferentes comunidades y los tipos de jabón. Sin duda alguna, esta estructura organizativa es bastante emprendedora, ya que es difícil encontrar otra empresa que funcione así, además de esto, facilita su objetivo de crear una dinámica de inculturación y de aprendizaje.

Es indispensable para todas las organizaciones que la cultura corporativa y la estructura organizativa vayan de la mano. En Xapontic, no hay títulos jerárquicos, y no sería muy lógico que haya una estructura jerárquica en una empresa tan pequeña ya que no favorece la cultura holística de la organización. Además de esto, la ventaja de tener una estructura más plana en las pymes es porque facilita las actividades emprendedoras e innovadoras. El ser una organización muy pequeña, hace que la toma de decisiones sea mucho más rápida. Esto puede crear una cultura mucho más abierta y de colaboración donde la innovación prospera. (Zaridis and Mousiolis, 2014).

Teniendo todo esto en cuenta, es obvio que Xapontic ha sido bastante emprendedor en cuanto a la definición de su estructura organizativa, ya que se enfrenta a una situación completamente única. Xapontic se enfrenta a los obstáculos logísticos y organizativos que no se enfrentan la mayoría de las otras empresas.

Los estilos de dirección

Los estilos de dirección son un factor bastante importante que debemos de considerar en cuanto a reforzar el emprendimiento. En muchos casos, la diferencia entre los niveles de éxito en proyectos empresariales 'emprendedores' ha dependido en el estilo de dirección y liderazgo.

Como hemos mencionado antes, Xapontic tiene una estructura plana, por lo tanto, no hay un 'jefe' o 'director'. Es decir, no hay una persona que podamos analizar para identificar características específicas o rasgos de carácter que constituyan un 'liderazgo transformacional', que se presentan por ejemplo en Steve Job o en el mundo cosmético, Anita Roddick (fundadora de Body Shop).

David Goleman es uno de los autores más prominentes en cuanto a los estilos de dirección, y en su libro 'Primal Leadership' (2002), se presentan seis 'estilos de dirección'. Sin duda alguna, podemos eliminar el estilo 'autocrático', 'coercitivo' e 'imitativo' como marcos posibles para Xapontic. Es probable que 'el estilo afiliativo' sea

el más apto, es decir, el líder afiliativo se esfuerza en que sus empleados estén felices y la relación entre ellos sea armónica. O quizás, 'el estilo participativo', ya que dejan que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a los objetivos de la empresa y a la forma en que hacen su trabajo. 'El líder participativo' por otro lado, incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Sin embargo, tal como es el caso en la mayoría de las áreas de negocio de Xapontic, no podemos ponerlos en una opción únicamente definida.

Tenemos que considerar todos los diferentes niveles de dirección, control y autonomía que se encuentran dentro de Xapontic. Existen unos equipos de gestión o administración en el centro Chilón; un equipo en Xapontic y un equipo en Yomol A'Tel entre otros, y existe un nivel de coordinación entre ellos. Los procesos decisorios son muy descentralizados, facilitando la capacidad de la toma de decisiones con más rapidez y eficacia. Además, Xapontic intenta otorgar la mayor responsabilidad posible a las mujeres indígenas que hacen el producto, para que facilite su objetivo de crear una dinámica de aprendizaje, siendo esta la base de su idea emprendedora. Es importante para Xapontic considerar su cultura corporativa, su estructura organizativa y su modelo de negocio a la hora de definir su estilo de dirección, porque están en una situación única, y podría decidir el éxito o el fracaso del emprendimiento.

Procesos internos canalizadoras de las iniciativas

Como hemos mencionado anteriormente, Xapontic es una organización que acaba de empezar en este sector de actividad, y su nivel de independencia económica no es lo suficientemente grande como para que tenga un departamento que se centre en el emprendimiento e innovación. Lo hacen de una manera cooperada y nada estructurada, entre las mujeres de Xapontic y la cooperativa en general.

Pero el no tener asignado un departamento para el emprendimiento e innovación, no quiere decir que no sean emprendedores o innovadores. Este emprendimiento es fruto de la comunicación entre las mujeres de Xapontic y la cooperativa, de las diferentes ideas que se dan en las reuniones y las habilidades que tienen estas mujeres y la cooperativa en general. Saben aprovecharse de las diferentes sinergias entre las organizaciones de la cooperativa y esto hace que sean innovadores.

Actitudes y valores de las personas

Consideramos que Xapontic es 'una organización social'. Es decir, una empresa que con sus ganancias quiere saciar una misión social y ambiental muy sólida (Social Enterprise Mark CIC, 2019). Sin duda alguna, el mundo empresarial ha experimentado un cambio y aumento considerable en este tipo de modelos los últimos años, y con esto, los 'emprendedores sociales'.

Unos de los ejemplos más claves de lo que acabamos de mencionar serían el de Blake Mycoskie, el fundador de Toms, o Bill Drayton, uno de los pioneros más famosos del 'empresariado social'. Tanto Toms como Drayton, destacan las actitudes y valores de las personas más que nada, siendo catalizadores de actividades emprendedoras dentro de las organizaciones.

Las actitudes y valores de las personas dentro de Xapontic están arraigadas en la misión y visión de la organización, por lo tanto, se posicionan como potenciales emprendedores sociales, antes de algún tipo de formación formal. Como hemos mencionado antes, la misión es doble en esta organización; por un lado sería reducir el impacto medioambiental produciendo un producto local y natural, y por otro, usar los beneficios para generar un nivel de independencia financiera para las mujeres Tseltales quienes fabrican los jabones, para que disfruten una calidad de vida más alta.

Como dice Bill Drayton, "... Eso es lo que define a un emprendedor social; la motivación desde lo más profundo para servir al conjunto y asegurar que las soluciones sean sostenibles, justas y eficientes." (Drayton, 2019). Es imposible negar que la misión de Xapontic es muy profunda, y cabe decir que es compartida entre toda la organización (ya sean las mujeres tseltales o las personas administrativas en Chilón). Por lo tanto, con estas actitudes y valores innatos de ser responsables, conscientes y bienhechores, tienen acceso a este pozo de motivación de ser emprendedor. Con los recursos limitados que tienen, hay que pensar en métodos y alternativas innovadores para llegar a estos objetivos.

Por lo que hemos visto en las actitudes y valores innatas de las personas que forman Xapontic, podemos decir que son emprendedores naturales y sería muy beneficioso para ellas poder aprovecharse de estas cualidades con diferentes formaciones que hagan aflorar más sus capacidades y virtudes.

Colaboración con agentes externos

En cuanto a todo lo que acabamos de mencionar sobre el 'empresariado social', tenemos que destacar la importancia de la colaboración y la cooperación desarrollando actividades emprendedoras. Steve Drost resume esta idea perfectamente en su artículo de 'The Guardian', titulado 'Ninguna Startup es una Isla: el emprendimiento se basa en la colaboración', y deduce que en esta edad moderna, es imprescindible que los empresarios miren hacia afuera y se unan para apoyar, colaborar, probar e intercambiar ideas.

No se puede negar que la colaboración es la base de la identidad de Xapontic. Principalmente, forma parte de Yomol A'Tel , un grupo de empresas de economía solidaria formado por familias indígenas Tseltales de Chiapas y colaboradores. En la página web de Yomol A'Tel definen sus actores externos como un enfoque triple; Universidades, que tienen un enfoque para la profesionalización del trabajo, generación de conocimiento y reflexión (incluyendo la Universidad Iberoamericana, la Universidad Jesuita de Guadalajara y Esade Business School); Fundaciones que aportan tanto reflexión como financiamiento para los procesos de desarrollo local (Fundación Ibero Ernesto Meneses, Participación Social Chiapas, Fundación del Empresariado en México); y Empresas Nacionales e Internacionales, que, desde una lógica de colaboración, se generan relaciones ganar - ganar que no solo son comerciales, si no de crecimiento en conjunto (Cesmach Café, Cooperativo JADE, Fides Ecosol) (Yomol A'Tel, 2019)

A través de las colaboraciones, las organizaciones pueden aprovecharse de las sinergias para generar más actividades emprendedoras. Por poner un ejemplo, la colaboración con Yomol A'Tel permite a Xapontic enfocarse en las actividades productivas, y al mismo tiempo, al grupo cooperativo enfocarse en las actividades de logística, marketing y distribución. Además, colaboran con otras empresas que caen bajo el alcance de Yomol A'Tel, principalmente 'Capeltic', la división de cafe.

Capeltic está en colaboración con un número bastante importante de universidades, y han inaugurado sus propias cafeterías en los diferentes campus. Por poner un ejemplo, la primera cafetería Capeltic se inauguró en la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México, y en los últimos años, han empezado a vender los jabones de Xapontic también. Consideramos este enfoque un enfoque muy emprendedor, ya que Xapontic

se aprovecha de las sinergias y las relaciones que tienen con diferentes colaboradores, centrándose en un cliente alternativo y pudiendo acceder a canales diferentes que ya han sido establecidos anteriormente.

Metodologías y dinámicas que potencien comportamientos emprendedores

Estos días, muchas empresas se forma su personal en los comportamientos emprendedores, con la creencia que el espíritu empresarial puede ser enseñado. Mientras las personas de Xapontic no tienen que hacer un curso riguroso en el emprendimiento, la autonomía y responsabilidad que tienen las mujeres que fabrican el producto genera una dinámica de aprendizaje, que por turno, potence el comportamiento emprendedor.

Además, según a muchos autores académicos, las sinergias son una de los impulsores más importantes del comportamiento emprendedor (Zhao, 2005). Las sinergias que existen entre los diferentes sucursales de Yomol A'Tel también potencien el emprendimiento a través de la transferencia de conocimiento y simplemente aprendizaje por observación.

En cuanto al entorno externo, el gobierno mexicano está realizando reformas legales para apoyar el espíritu empresarial y, recientemente, se formó el Instituto Nacional de Emprendedores (INADEM) para promover la cultura y la productividad de los empresarios (World Bank, 2019). Simplemente el aumento de comportamientos emprendedores en el entorno externo de Xapontic tendrá un impacto muy significativo en sus propias actividades, como emprendimiento se convierte en un fuente de ventaja competitiva y un campo de competitividad.

Conclusión

En conclusión, consideramos Xapontic con una empresa que lleva el emprendimiento al corazón. Ha requerido unas personas que son emprendedores por naturaleza para que la empresa prospere hasta este punto. Pero si Xapontic quiere fortalecerse en cuanto al tema de sus comportamientos emprendedores, no puede continuar a tratar el emprendimiento en una manera tanta holística, como ha convertido en una fuente vital de ventaja competitiva en el mercado. Tienen que pensar más en la formación de su

personal mientras estableciendo más estructuras formales que soportan estos comportamientos y integrando el emprendimiento en su plan estratégica por el largo plazo.

5. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR DERIVADOS DE LAS CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL MISMO

Se entiende por factor clave de éxito (FCE's), los elementos sobre los que se basa preferentemente la competencia en el sector de actividad y, que corresponden a las habilidades que es necesario dominar para ser competitivos.

En este apartado se revelan los FCE's de Xapontic respecto al sector analizados no solo en una perspectiva estática, sino también dinámica.

5.1. Factores Clave de Éxito Actuales visualizados

Xapontic es una organización joven que tiene unos recursos un poco limitados en comparación con sus competidores. Existen un número de factores de éxito típicos y más amplios como 'capacidad productiva' o 'capacidad de marketing' que podríamos aplicar al sector en general, pero en este momento, no los consideramos como relevantes para Xapontic por su situación actual.

Por eso, hemos tomado un enfoque que está más adaptado al contexto de Xapontic. Hemos identificado 6 factores clave de éxito actuales que observamos como relevantes para Xapontic dentro del sector, que son:

1. Responsabilidad Social

Se entiende como responsabilidad social el compromiso, obligación y deber que poseen las personas que son miembros de una sociedad o organización para contribuir a la sociedad, de una manera justa y protegiendo al medio ambiente. Xapontic es una

organización perteneciente a un grupo de organizaciones de economía solidaria Yomol A'Tel conformada por familias indígenas tzeltales de la selva norte de Chiapas, que en conjunto comparten la visión de trabajar por la justicia social, la buena vida (lekil kuxlejalil) y la defensa del territorio natural a través de la apropiación organizada de los procesos de valor agregado a sus productos elaborados de manera natural y siendo respetuosos con la naturaleza y el desgaste de la misma.

Si comparamos a Xapontic con otras organizaciones competidoras, podemos ver que la responsabilidad social es un factor de diferenciación muy clave. Como sabemos, Xapontic está constituido por 37 mujeres que producen jabones artesanales en México. Sus productos son hechos bajo el lema de productos “hechos por y para mujeres” e intentan remarcar el empoderamiento de la mujer.

Por otro lado, Xapontic, no apoya la sobreexplotación de los recursos naturales de sus territorios, y esto también es un factor que hace diferente a la organización sobre otras. Su objetivo no es maximizar su producción de una manera que afecte negativamente a la naturaleza, sino que producir de una manera sostenible y natural, en un ritmo que permita la regeneración de estas.

2. El abastecimiento de materias primas e ingredientes

En la producción del jabón, Xapontic usa las materias primas e ingredientes adquiridos por proveedores locales, si no han sido producidos por ellas mismas, como es el caso de los jabones aromáticos que producen las mujeres tseltales. Este es un factor clave de éxito actual, ya que permite reducir costes de compras, logística y transporte de los ingredientes. Además, le permite crear un producto que se puede vender como ‘verdaderamente local’, completamente ‘de Chiapas’, un punto que es clave en la construcción de la imagen de su marca.

Sin embargo, en este momento, Xapontic también usa la glicerina como base del jabón, que no es de origen sostenible ni orgánico. En el futuro, sería muy interesante que Xapontic cambiase su ‘base’ a una completamente orgánica y de proveedor local, para crear un producto con un nivel alto de trazabilidad.

Si comparamos a Xapontic con sus competidores en este caso, podemos decir que está en desventaja, ya que el producto que vende hoy en día no es orgánico ni sostenible, y los productos de sus competidores sí lo son. Por eso, podríamos decir que usar una base de jabón de origen sostenible sería una muy buena idea para el funcionamiento y futuro de la organización.

3. Mínimo impacto en el medio ambiente

Como sabemos, Xapontic apoya el hecho de que no hay que sobreexplotar los recursos naturales de las que disponen en su territorio. Por eso, su objetivo no es aumentar su producción de una manera masiva dañando el entorno y agotando los recursos, sino siendo sostenibles y afrontando con una actitud responsable hacia la naturaleza.

Por esto, y con el objetivo de minimizar el impacto en el medio ambiente, también creemos que sería una buena idea que Xapontic cambiase su “base” de glicerina a otra completamente orgánica y de proveedor local. Así, tendríamos una gama de productos totalmente orgánico, sostenible y artesanal, aportando mayor valor a los diferentes productos que ofrece y poder destacar más sobre otros competidores.

Si nos fijamos en los diferentes competidores del sector de actividad, podemos ver claramente que Xapontic es una de las pocas organizaciones que apoya el medio ambiente de esta manera. Lush, es un competidor muy fuerte que ha lanzado campañas que se enfocan en el medio ambiente¹, y al igual que las grandes corporaciones multinacionales tendrá un mayor impacto ambiental que Xapontic por su tamaño, promoción y fuerte presencia en redes. Otra organización con el mismo enfoque social y cuidado del medio ambiente es Botanicus² que trabaja en talleres artesanales siendo respetuosos del impacto ambiental y ecológico de sus ingredientes. Sin embargo, a diferencia de otras organizaciones, esta organización no quiere ejercer actividades de sobre explotación de recursos naturales, ya que esto podría desembocar en el agotamiento de este. Una de los valores de esta entidad es el cuidado de la naturaleza y el medio ambiente, y prefiere producir y vender en menor cantidad pero de una manera

¹ (Lush España, 2019)

² (Botanicus, 2019)

más consciente. Esto ayuda a Xapontic a diferenciarse en cuanto a otras organizaciones y le aporta valor a la organización.

4. El proceso de elaboración

La forma en que Xapontic elabora el producto, en este caso, el jabón, es como bien sabemos, de una manera muy simple y muy tradicional. Es decir, las mujeres utilizan métodos de manufacturación muy básicas, con tecnologías de muy bajo nivel. Por eso, podemos ver que los costes de facturación son muy bajos; el mantenimiento de las pocas herramientas que utilizan representan el único gasto. Consideramos el proceso de elaboración actual como un factor clave de éxito para Xapontic *en este momento* ya que queda bien con los estilos de vida de las mujeres que hacen el producto. Es un enfoque flexible; pueden adaptar fácilmente para convenir con su modelo holístico de negocio.

Creemos que, en este momento, el proceso de facturación representa una propuesta única de venta en el mercado y ofrece un punto de diversificación en contra de sus competidores. Además, el hecho que el producto esté hecho a mano asegura un alto nivel de control de calidad (siempre y cuando el personal sea consciente del mismo), y así evita la insatisfacción del cliente.

Si continuamos a compararnos con otros competidores, aunque podemos ver que otras organizaciones tienen un mayor nivel tecnológico que el de Xapontic, está claro que tienen mayores costes de mantenimiento y de desarrollo de productos. Por eso, mientras que Xapontic tenga una capacidad de producción pequeña, los costes de desarrollo de productos serán bajos y si nos comparamos con otras organizaciones, como Lush o Body Shop, el nivel de riesgo es mucho más pequeño que el de ellos.

5. Una historia y filosofía fuerte

Una historia auténtica detrás de una marca siempre lleva un valor añadido, y para muchas organizaciones ha sido la clave de su éxito empresarial, como es la de 'TOMS'³ o la de 'Patagonia'⁴. La historia de Xapontic es muy cautivadora, con el fin de empoderar a las mujeres de Chiapas, para que disfruten de una mayor autonomía y para que alcancen un nivel de independencia financiera suficiente. Actualmente Xapontic cuenta con 37 mujeres de 5 comunidades, que forman parte del grupo de trabajo en los jabones artesanales.

Como hemos mencionado anteriormente, una historia de marca crea confianza entre la organización y el cliente. En comparación con sus competidores, la historia y filosofía de Xapontic ayuda a la organización a tener una ventaja competitiva sobre otros competidores. Esta historia y filosofía, ayuda a los clientes a fidelizarse con la marca y a ser menos sensibles a las posibles subidas de precios. Podemos decir que el cliente está dispuesto a pagar más por este producto solo por la causa, la historia y filosofía de la organización.

En relación a la historia y filosofía de la organización, también hay que mencionar otro de los objetivos de Xapontic; "generar una identidad organizativa y de grupo mediante la creación de una marca que refleje los valores interculturales y de género del grupo Yomol A'Tel" (Munoz, 2019). Al ser parte del grupo Yomol A'Tel, enfatiza los valores de todo el grupo a esta marca tan reciente, siendo este un factor muy positivo para Xapontic.

En comparación con otros competidores, podemos ver que son pocas las organizaciones que tienen una historia o filosofía fuerte detrás de una marca, diferenciando esta organización sobre otros competidores. Por ejemplo, Jabones Monkey Pom⁵ y Bio Alei⁵.

6. Alianzas estratégicas

³ (Toms.com, 2019)

⁴ (Patagonia Argentina, 2019)

⁵ Véase en la tabla siguiente la valoración respecto al apartado "una historia y filosofía fuerte"

Hoy en día, Xapontic, cuenta con el apoyo no sólo económico sino también del conocimiento (administrativa, asesoría legal, etc) del grupo Yomol A´Tel (una integradora de Organizaciones de Economía Social y Solidaria de la que forman parte las cafeterías Capeltic, el café Batsíl Maya, la miel Chaptic y la cooperativa de café Ts´umbal Xitalha´). En promedio, el aporte económico que recibe Xapontic se distribuye en gastos de venta (77%), gastos de producción (100%), gastos de administración (97%), gastos de organización (19%) y finalmente inversión de activos (100%). Aprovechando así las sinergias generadas dentro del grupo de organizaciones, es que Xapontic aprovecha por el momento de dicho apoyo, sin el cual no podría mantenerse actualmente en el mercado.

5.2. Posibles Factores Clave de Éxito Futuros

Respecto a la visión futura de la organización Xapontic, se reconoce que existen márgenes por mejorar, oportunidades para aprovechar, potenciar los factores clave de éxito actuales y desarrollar sus capacidades. El sector en que se opera es un sector volátil, que actualmente está experimentando cambios, y estos solo serán intensificado en los próximos años. Si Xapontic quiere ser una organización sostenible en el tiempo, que continuará compitiendo, tienen que considerar otros factores clave de éxito que serán más relevantes y críticos en el futuro.

Hemos identificado otros 5 FCE's que consideramos que se transformarían muy importantes en los próximos años, y que muchos de los competidores ya han desarrollado, cuales son:

1. Una presencia fuerte en las redes sociales

Una presencia más fuerte en las redes sociales tendrá un efecto muy grande en el fortalecimiento de Xapontic. Está claro que, las redes sociales pueden tener un gran influencia sobre el comportamiento de consumidores; tanto efectos positivos como negativos. Por eso, si Xapontic mejora el uso de sus redes sociales y consigue fidelizar a sus clientes, podrá utilizar esta plataforma para destacar algunos factores claves de éxitos que lo diferencien entre los competidores. Por ejemplo, y como mencionado anteriormente, la historia y filosofía de Xapontic, su responsabilidad social y su mínimo impacto en medio ambiente son temas que generan gran interés en las redes sociales, y que podría beneficiarse de estas tendencias. Aunque Xapontic ya tiene redes sociales como Instagram y Twitter, dichas páginas no tienen muchos seguidores ni son muy

activos. Por eso, está claro que es necesario enfocarse en utilizarlos como un instrumento de marketing e invertir en ellos para asegurar que generen más tráfico de clientes, que puedan permitir un mejor conocimiento sobre la organización, y tras esto, mejores tasas de conversión de visitas en ventas. Para fortalecer su uso de las redes sociales, la creación de una tienda online permitirá acceso rápido a compras por los clientes.

Si nos fijamos en otras organizaciones, podemos ver que las redes sociales y el uso de tiendas online tienen una gran importancia. Todas las marcas, desde las grandes corporaciones, como Lush¹, hasta pequeñas organizaciones artesanales, como Migo Natural Co.⁶, tienen una presencia online para no sólo generar interés sino también crear lealtad y ofrecer canales más fáciles de compra. Por eso, para competir con otras organizaciones, Xapontic debería mejorar su presencia online para aprovechar de esta ventaja competitiva.

2. I+D+i

En este momento, la investigación e innovación no llevan mucha importancia en Xapontic. Están enfocados más en perfeccionar su gama actual pequeña. Sin embargo, no se puede negar que I+D+i será importante en los próximos años. Como sabemos, cada vez más clientes están demandando los productos cosméticos más especializados y de alta calidad. Muchas organizaciones, especialmente las que tienen una gran reserva de recursos, están invirtiendo en I+D para desarrollar estos productos. Sin duda, este les ofrece una ventaja competitiva. Pero también existen los competidores pequeños como Xapontic que todavía ofrecen una gama innovadora; por ejemplo 'Terralia'⁷, cuya oferta incluye jabones para la piel sensible, juveniles y de exfoliación. A pesar de su falta de recursos para continuar a competir en el futuro, Xapontic tiene que considerar más la investigación e innovación en todas áreas de su operación si quiere desarrollar una oferta única y diversificación. Pero claro, no tiene que ser un proceso muy complejo y es probable que la innovación incremental sea más compatible con Xapontic en este momento.

3. Diversificación de canales de distribución

⁶ (Migonatural.mx, 2019)

⁷ (Terralia Jabones Artesanales | Venta por catalogo,Mexico, 2019)

Actualmente, Xapontic depende en una red de canales de distribución muy pequeño, que consiste sólo en las cafeterías de Capeltic y alguna feria ocasional. Lo que los hace muy dependiente y vulnerable hacia los cambios inesperados en el mercado, y no les permite tener un amplio alcance. Una capacidad fuerte en los canales de distribución será muy valiosa ya que el mercado global continuará expandiéndose en los siguientes años. Es imprescindible que una organización establezca canales seguros, para asegurar los flujos de caja además de ser sostenible en el tiempo.

También, una red de clientes fijos ofrece un cierto nivel de protección contra alguna volatilidad que pueda experimentar el sector. Muchos de los competidores más pequeños han establecido los canales B2C, en línea, y otros optan por B2B, por relaciones con otras organizaciones que usen su producto o distribuidores que ya tienen canales de distribución establecidos.

4. Estrategia a largo plazo

Una visión estratégica es un factor clave de éxito para muchas organizaciones, ya que guía la dirección de la marca, dirige todas las decisiones y acciones que toman, y facilita a alcanzar sus objetivos. Una organización exitosa no puede operar un día a la vez, y es probable que la mayoría de los competidores han desarrollado ambas; una estrategia de corto plazo y largo plazo. Estas estrategias incluyen los objetivos financieros, de marketing, las tendencias actuales y futuras o qué mercados quieren entrar en los años que vienen. Si Xapontic quiere ser una organización sostenible, que genera flujos de caja y que produce beneficios año tras año, es importante que adopte una visión más estratégica.

5. Mecanismos de seguimiento y control

La implementación de planes estratégicos requiere de un control de las medidas y objetivos planteados para tomar medidas correctivas antes, durante y después de cada acción y proceso. Establecer mecanismos que ayuden a medir y verificar si se está llegando a lo planteado es una parte importante en el crecimiento y desarrollo de Xapontic. Actualmente, no existe un área o una persona que realice este tipo de tarea, incluso en la misma fase de la elaboración de la pastilla de jabón es posible tomar acciones de mejora en los procesos aprovechando las economías de escala, ya que existe al momento capacidad ociosa; instalaciones, por ejemplo.

Es clave reducir costes y aumentar la productividad para ser más competitivos y ofrecer precios justos en el mercado sin perder la calidad. Por lo tanto, es necesario tener indicadores y métodos en los procesos; saber dónde hay áreas de oportunidad y cuáles son sus fortalezas para aprovecharlas, como optimizar los recursos y controlar los procesos.

A continuación, indicamos un modelo de plantilla dónde podemos evaluar la posición competitiva de Xapontic respecto al sector:

FCE'S	Peso relativo	COMPAÑÍAS OFERENTES RIVALES					VALORACIÓN GLOBAL PONDERADA				
		Sociedad analizada XAPONTIC	Competidores				Actual				
			Botanicus Jabones artesanales	Jabones Monkey Pom	Bio Alei	Puig					
Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Xapontic	Botanicus Jabones artesanales	Monkey Pom	Bio Alei	Puig		
A) ACTUALES											
Responsabilidad Social	8%	7	6	3	5	5	0,56	0,48	0,24	0,4	0,4
El abastecimiento de materias primas e ingredientes	12%	5	5	4	5	6	0,6	0,6	0,48	0,6	0,72
Mínimo impacto en el medio ambiente	18%	6	7	5	6	4	1,08	1,26	0,9	1,08	0,72
Proceso de elaboración	12%	3	6	5	6	6	0,36	0,72	0,6	0,72	0,72
Una historia y filosofía fuerte	32%	8	6	4	4	5	2,56	1,92	1,28	1,28	1,6
Alianzas estratégicas	18%	4	4	4	3	6	0,72	0,72	0,72	0,54	1,08
CALIFICACIÓN GENERAL	100%										
B) FUTUROS POSIBLES											
Presencia en las redes sociales	21%	4	6	6	7	5	0,84	1,26	1,26	1,47	1,05
I+D+i	21%	3	6	5	7	8	0,63	1,26	1,05	1,47	1,68
Diversificación de canales de distribución	26%	2	6	5	7	7	0,52	1,56	1,3	1,82	1,82
Estrategia a L/P	18%	3	5	5	6	6	0,54	0,9	0,9	1,08	1,08
Mecanismos de seguimiento y control	14%	3	6	5	6	7	0,42	0,84	0,7	0,84	0,98
CALIFICACIÓN GENERAL	100%										

Gráfico 22. Evaluación de la posición competitiva de Xapontic respecto al sector. Fuente: Elaboración propia

6. ESCENARIOS SECTORIALES: TENDENCIAL Y ALTERNATIVOS

6.1. Elementos clave para el futuro del sector -AEP

6.1.1. Análisis estructural

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello, las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural contiene diferentes fases: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

1- LISTADO DE LAS VARIABLES

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) para el futuro. En nuestro caso, serían las siguientes:

Medioambientales

1. El cambio climático y la concienciación a la menor contaminación
2. Contra la sobreexplotación de los recursos naturales

Económicas

3. Estabilidad del país
4. Incremento del PIB
5. Barreras de entrada

Proveedores

6. Coste de cambio de proveedor
7. Coste creciente de materias primas

Producto

8. Índice de confianza del producto
9. Variedad de productos

10. Obtención de certificaciones de calidad
11. Nivel de precios
12. Especialización: opción de personalizar el producto
13. Grado de diferenciación de los productos
14. Importancia a los productos naturales

Demográficas

15. Aumento de la esperanza de vida

Trabajadores

16. Capacitación de los trabajadores
17. Formación de los trabajadores

Tecnológicas

18. Industria 4.0
19. Mejoras en la tecnología
20. Presencia en las redes sociales

Consumidor

21. Tipo de consumidor
22. Poder de negociación de los clientes
23. Asegurar relaciones con los clientes
24. Venta online

Legales

25. Cambios de normativa

Tendenciales

26. Reconocimiento de la mujer en el mercado laboral
27. Empoderamiento de la mujer

Sinergias

28. Crear grupos con otras empresas de actividad similar
29. Colaboración con otras universidades
30. Centros de investigación

2. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

En este caso, tenemos 30 variables diferentes para identificar, siendo estas las variables que creemos más importantes que pueden influir en esta organización en los próximos años. A continuación, se describen las variables claves de futuro para el sector y la empresa:

Por un lado, tenemos la variable del aumento de **(1) la esperanza de vida**. En cuanto a este factor, podemos decir que cada vez vivimos más años y por lo tanto, cada persona consume más jabones durante más años. Creemos que este factor es un factor a tener en cuenta, ya que será beneficioso para la organización a largo plazo.

Por otro lado, tenemos (2) la estabilidad del país. En este caso, cabe decir que la estabilidad de México no es muy constante. México es un país muy inestable, y esto afecta directamente a diferentes comercios y a la compra-venta de estas. En relación a la estabilidad del país, la normativa también es otro variable que puede influir directamente en los comercios y en la compra-venta de estas en este momento. (3) El clima de la normativa en el país está alentando el negocio mexicano, así que muchas leyes se han actualizado o reformado con el propósito de modernizar el sistema legal y facilitar las actividades comerciales domésticas e internacionales. Otro factor es el (4) incremento en el PIB que está experimentando el país, que influirá positivamente Xapontic como una empresa de 'productos lujos', así que la gente tuviere más ingresos disponibles.

En cuanto a **(5) Industria 4.0**, la tendencia actual de automatización e intercambio de datos en las tecnologías de fabricación, creará un clima muy competitivo en todos sectores, incluyendo lo de cosméticas. Los gigantes corporativos en el mercado aprovechan de estas tecnologías avanzadas para optimizar sus procesos operativos y Xapontic tendrá que competir con esto. Se supone que Xapontic no tiene el tamaño para emplear 'la industria 4.0' en este momento sino también que la automatización está en completa contradicción con el elemento 'artesanal' del producto, pero vale considerar las ventajas que podría aportar a sus procesos de comunicación y logísticas en el futuro. Teniendo esto en cuenta, en general **(7) las mejoras en tecnología** (que no caen bajo la 'Industria 4.0) también ofrecen la oportunidad de maximizar la eficiencia de todos los procesos de Xapontic, incluyendo pero sin limitarse a; facilitando la distribución, facilitando la comunicación entre los centros varios y ofreciendo la oportunidad de acceder nuevos mercados y cliente (e-commerce y marketing de los medios sociales por ejemplo).

Más específico al sector cosmético, la mayoría de empresas hoy en día ofrece **(8) una gran variedad de productos**, incluyendo las empresas que venden las cosméticas artesanales. La gama de Xapontic parece pequeña en comparación con sus competidores. En el futuro, Xapontic tendrá que considerar ampliando su gama para que competa en el mercado. Además, volviendo al tema del clima de normativa, el sector cosmético está cada vez más regulada. Estos días, **(9) la obtención las certificaciones de calidad** es muy importante para atraer los mejores clientes. La mayoría de las empresas de cosméticas artesanales

persiguen los sellos de 'orgánico' 'vegano' 'ecológico' etc., y Xapontic tendrá que considerar obteniendo unos de estos también para que tenga una posición competitiva en este campo. Estas certificaciones son tan ventajosas porque atraen **(10) el tipo de cliente** que el producto de Xapontic está dirigida (el consumidor 'consciente'). El sector cosmético ha visto el surgimiento de este tipo de consumidor durante los años recientes, es decir, el 'consumidor consciente' se enfoca en tomar decisiones positivas a lo largo del proceso de compra, con la intención de ayudar a equilibrar algunos de los impactos negativos que el consumismo tiene en el planeta o la sociedad. Este nicho está ampliando como nunca antes, y ahora no es voluntario, sino obligatorio, que empresas en este sector satisfacen las demandas de este tipo de cliente. Otro factor en atrayendo clientes es **(11) los niveles de precio**. Cuando comparamos el precio de un producto Xapontic contra de sus competidores en el sector, cae hacia la parte baja de la escala. Aunque un precio bajo atraiga unos clientes, en el sector de cosméticas artesanales, los clientes buscan una garantía de calidad que se sugiere con un alto precio, muy relacionado con **índice de confianza del cliente (6)**, es decir, el precio dispuesto a pagar por el cliente estará relacionado con el índice de confianza.

Además, un número de competidores en el sector están ofreciendo **(12) la opción de personalizar el producto**, ya sea en cuanto a las necesidades de la piel (la piel seca o sensitiva etc), o en cuanto a las formas, colores, aromas que más le gustan al cliente. En este momento, Xapontic no ofrece esta opción. Sin embargo es un buen punto de diferenciación y considerando el tamaño y los procesos productivos artesanales de Xapontic (no usan las máquinas que hacen lotes masivos de un producto estandarizado), es probable que sea fácil de implementar y vale considerando para el desarrollo futuro de su oferta.

El poder negociación (13) es otra variable en el sector. Se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. En este caso, al tratarse de un sector con gran competencia, los consumidores tienen muchas opciones diferentes de compra, lo que obliga a la empresa a adaptarse a las necesidades del cliente y diferenciarse para vender sus productos, por lo tanto los clientes cuentan con un poder de negociación alto. Esto obliga a las empresas a "cuidar" mejor al cliente, tratando de conseguir una fidelización, es decir, la variable de **asegurar relaciones con el cliente (14)**.

Como en todos los sectores del mundo, el internet ha cambiado totalmente el consumo, es decir, a parte de los canales tradicionales de venta, en los últimos años la **venta online (15)** y la **presencia en las redes sociales (16)** son dos variables que pueden ser una ventaja competitiva clave o una desventaja para las empresas. Las redes sociales por ejemplo, sirven

para establecer un canal de comunicación con el cliente final, ayudan a establecer una imagen de marca (trabajando bien el contenido) y es un apoyo fundamental del canal de venta online, ya que se redirige al cliente a la venta final.

Otra variable son **las barreras de entrada (17)**, obstáculos de diversos tipos que complican o dificultan a una empresa el ingreso a un mercado de empresas, marcas o productos nuevos. En este caso, no existen barreras de entrada, ya que se trata de un producto de sencilla fabricación y no existe ninguna legislación muy estricta para ello. Como indicamos, es un producto de sencilla fabricación y no necesita muchos insumos, sin embargo, al tratarse de un producto con poco margen de beneficio, puede afectar mucho **el coste creciente de la materia prima (18)**, muy relacionado con el **coste de cambio de proveedor (19)**, una variable donde Xapontic debería mejorar su poder de negociación tratando de encontrar un proveedor que ofrezca el menor precio de materia prima.

Estos márgenes de beneficio pueden aumentar con la variable de **grado de diferenciación del producto (20)**, una variable que hemos analizado previamente en el trabajo con indicadores como el precio, la calidad del producto, presencia en redes sociales, factor social, etc. Se trata de lograr una imagen de “marca” a través de alguna variable de diferenciación y así lograr una capacidad de aumento de precio que pueda aumentar el margen.

Otra variable de competitividad es la variable de responsabilidad social, se define como “la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas”. Este factor, el cual trasciende a las normativas y leyes que se cumplen diariamente en la empresa, logra que un negocio obtenga el respeto de la sociedad y de los empleados. En nuestro caso, al tratarse de una comunidad indígena de México, de un entorno con recursos naturales muy ricos, podemos destacar dos variables, **el cambio climático y la concienciación a la menor contaminación (21)** y **la sobreexplotación de los recursos naturales (22)**.

A parte de la concienciación social existente, las personas dan cada vez más importancia a los productos naturales, es decir, la variable de **importancia de los productos naturales (23)** es una variable que Xapontic debería de controlar, en el uso de la glicerina, por ejemplo.

En cuanto a la **mujer**, aparte de ser la base del negocio de Xapontic, movimientos como el “feminismo” se encuentran en auge, es decir, el movimiento para la igualdad entre el hombre y la mujer es una realidad necesaria, que se debe reflejar en nuestro negocio. En este caso, Xapontic trabaja para el empoderamiento de la mujer, en un lugar geográfico donde la imagen

de la mujer ha sido siempre desvalorizada. Para su control, hemos escogido dos variables que son **el reconocimiento de la mujer en el mercado laboral (24)** y **el empoderamiento de la mujer (25)**.

Sin embargo, nos encontramos en un lugar con pocos recursos y contamos con trabajadores con pocos conocimientos empresariales, por lo que son de gran importancia las colaboraciones con otras entidades como, **universidades (27)** y **centros de investigación (28)**, que pueden ayudar mucho en conocimientos y en nuevas ideas para el negocio. También podría ser interesante **crear grupos con otras empresas de actividad similar (26)**, pudiendo compartir conocimientos, recursos y creando sinergias de diferentes tipos.

Todo esto puede ayudar a Xapontic para la **capacitación de las trabajadoras (29)**, ya que estas podrán aprender de diferentes personas con conocimientos empresariales y podrán desarrollar su carrera empresarial propia, es decir, puede tratarse de una **formación para los empleadas (30)**, donde todas las trabajadoras de la comunidad puedan trabajar y aprender constantemente en conjunto, pudiendo transmitir estos conocimientos a otras generaciones de la comunidad.

3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVE

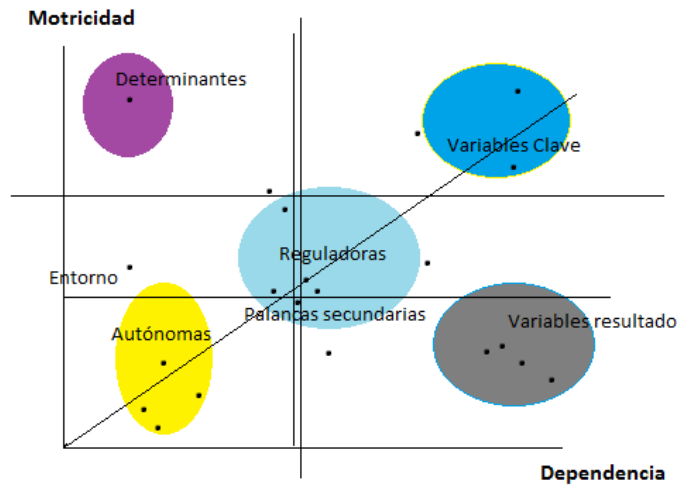


Ilustración 10. Análisis estructural y las diferentes relaciones de variables. Fuente: Elaboración propia

Como indicado anteriormente, la tercera etapa consiste en la identificación de las variables clave a través del método Micmac (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Cabe decir que el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0. En el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).

A continuación presentamos la matriz de relaciones entre las 30 variables que caracterizan nuestra organización y su entorno cara a largo plazo:

	1 : EspVida	2 : EstabPais	3 : CNormativa	4 : IncremPIB	5 : Ind4.0	6 : IndConfPrd	7 : MejTecn	8 : VarProd	9 : CrtifCalid	10 : TipoCon	11 : NivelPrec	12 : PersProdc	13 : PNClientes	14 : RelCiente	15 : VntOnline
1 : EspVida	0	0	2	3	0	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0
2 : EstabPais	2	0	3	2	2	1	1	1	0	3	0	2	0	0	0
3 : CNormativa	1	3	0	2	2	0	0	2	2	1	3	0	0	0	0
4 : IncremPIB	1	3	2	0	0	1	2	1	1	0	2	0	2	2	0
5 : Ind4.0	0	2	2	2	0	3	3	2	2	1	2	1	1	2	2
6 : IndConfPrd	0	0	2	2	2	0	0	0	2	1	1	1	2	3	0
7 : MejTecn	0	2	2	2	3	3	0	3	2	3	3	2	1	2	2
8 : VarProd	0	0	1	0	2	2	1	0	1	3	2	1	2	2	0
9 : CrtifCalid	0	0	3	0	3	3	3	1	0	2	3	1	2	0	0
10 : TipoCon	0	1	1	3	1	0	0	3	2	0	3	3	3	3	2
11 : NivelPrec	0	3	3	3	3	3	3	2	3	3	0	2	2	0	0
12 : PersProdc	0	0	0	0	3	2	3	3	0	2	3	0	2	2	1
13 : PNClientes	1	1	1	3	2	2	1	3	1	0	1	1	0	2	2
14 : RelCiente	2	0	0	2	2	0	2	3	3	3	3	3	3	0	1
15 : VntOnline	1	0	0	0	3	0	2	2	0	1	0	1	0	2	0
16 : PresRS	0	0	0	0	3	0	3	2	0	1	0	1	1	2	3
17 : BarEntrd	0	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1
18 : CCreCMP	0	3	3	3	1	0	3	1	0	0	3	1	1	0	0
19 : DifProduct	0	1	1	0	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	0
20 : CCambProv	0	1	2	3	2	0	0	2	0	1	3	2	0	3	0
21 : MedAmbien	3	2	3	1	0	2	0	2	1	3	0	0	1	1	0
22 : ContrExpit	2	1	3	3	1	1	0	1	1	2	0	0	1	1	0
23 : ProdNatur	1	1	3	2	0	2	0	0	2	2	1	1	2	1	0
24 : ReconMujer	1	2	3	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0
25 : EmpodMujer	1	2	3	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0
26 : GrupActSim	0	3	3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
27 : ColabUni	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
28 : CentInvest	0	1	2	0	0	0	3	0	2	0	0	0	1	0	0
29 : CapacTrabj	0	3	3	0	2	3	3	2	2	3	1	2	1	1	0
30 : FormacTrbj	2	2	3	0	2	3	0	2	2	3	1	2	1	1	0

	16 : PresRS	17 : BarEntrd	18 : CCreCMP	19 : DifProduct	20 : CCambProv	21 : MedAmbien	22 : ContrExpit	23 : ProdNatur	24 : ReconMujer	25 : EmpodMujer	26 : GrupActSim	27 : ColabUni	28 : CentInvest	29 : CapacTrabj	30 : FormacTrbj
1 : EspVida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
2 : EstabPais	3	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
3 : CNormativa	2	2	0	2	0	0	0	2	2	1	0	0	0	1	0
4 : IncremPIB	0	3	1	1	1	0	3	2	0	0	1	1	1	2	2
5 : Ind4.0	1	3	1	3	2	0	0	0	0	0	1	1	2	3	3
6 : IndConfPrd	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0
7 : MejTecn	1	3	0	3	1	0	0	0	0	0	1	1	1	3	2
8 : VarProd	0	3	0	2	2	1	0	0	0	0	2	1	1	2	2
9 : CrtifCalid	2	1	3	2	0	1	2	0	0	0	2	1	1	1	1
10 : TipoCon	1	1	0	2	0	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
11 : NivelPrec	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
12 : PersProdc	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : PNClientes	1	3	1	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	1	1
14 : RelCiente	1	2	1	1	0	0	1	1	1	2	1	1	1	2	2
15 : VntOnline	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2
16 : PresRS	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2
17 : BarEntrd	1	0	1	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	1	1
18 : CCreCMP	0	3	0	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0
19 : DifProduct	0	3	2	0	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
20 : CCambProv	0	3	3	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	0
21 : MedAmbien	0	2	1	0	1	0	2	2	0	0	1	1	1	1	1
22 : ContrExpit	0	1	2	0	1	3	0	2	0	0	1	1	1	2	2
23 : ProdNatur	0	1	1	1	1	3	3	0	1	1	2	1	2	2	1
24 : ReconMujer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	1	1	1
25 : EmpodMujer	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0
26 : GrupActSim	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	2	2
27 : ColabUni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	2	2
28 : CentInvest	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	2	1
29 : CapacTrabj	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	2
30 : FormacTrbj	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	0

Tabla 19. Matriz de relaciones de las 30 variables. Fuente: Micmac

Tras haber utilizado el programa, los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y dependencia de cada variable se representan sobre un plano, el cual en el caso del sector de los jabones artesanales está representado de la siguiente manera:

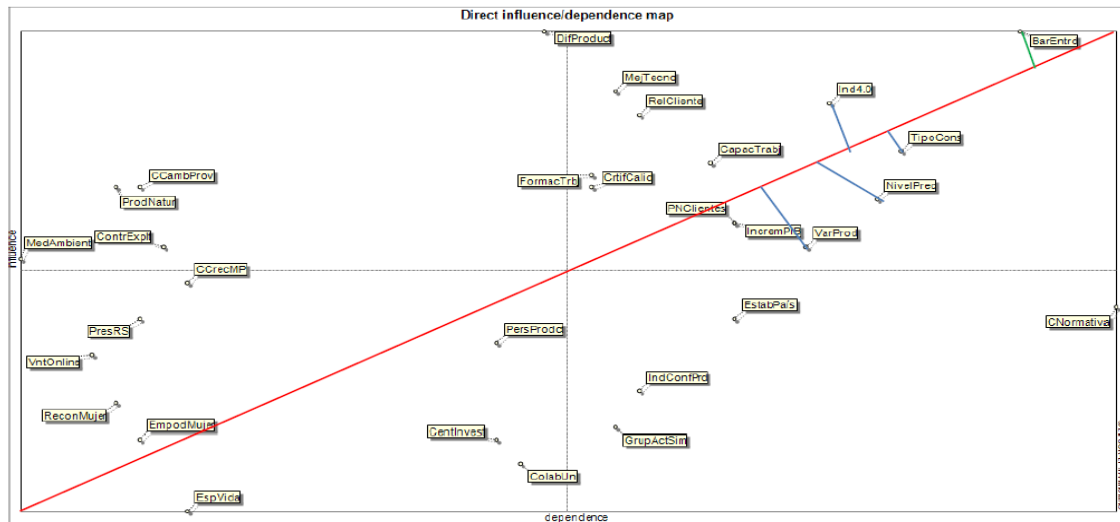


Ilustración 11. Plano representado por cada variable en términos de influencia y dependencia. Fuente: Micmac

* El eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia

Cada una de dichas variables tendrá un valor de abscisa y ordenada, y dichos valores se sumarán para analizar qué variables son las variables estratégicas clave; es decir, esenciales a la evolución del sistema. La siguiente tabla muestra:

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
1	Barreras de entrada
2	Tipo de consumidor
3	Industria 4.0
4	Nivel de precios
5	Variedad de productos

Tabla 20. Variables estratégicas clave de Xapontic. Fuente: Elaboración propia

Si llevamos a nuestro caso, en el caso de los competidores en el sector cosmética podemos observar que las grandes corporaciones cuentan con un nivel de tecnología e innovación alto. También, son capaces de ofrecer una variedad de productos mayor; así, pudiendo llegar a diferentes tipos de consumidores. Además, los precios en el sector cada vez son mayores. Por esta razón, las barreras de entrada del sector son altas.

6.2. Escenarios sectoriales

6.2.1. Análisis morfológico

El inventor e impulsor de este método fue el reconocido astrofísico y científico aeroespacial Fritz Zwicky. Según Zwicky, el análisis morfológico general es un método para estructurar e investigar el conjunto de relaciones contenidas en un problema multi-dimensional, complejo y esencialmente no cuantificable.

El análisis morfológico pretende explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.

Por un lado, también ayuda a bajar y manejar el nivel de incertidumbre y de error en el proceso de toma de decisiones, en situaciones de rápido cambio social y compleja interacción social. Además, con los escenarios podemos describir alternativas futuras, problemas conjuntos e interrelacionados.

Acerca de los escenarios, se dice que son descripciones narrativas del futuro que focalizan la atención en procesos causales y puntos de decisión. Según Herman Kahn (Kahn, 1967), los escenarios responden a dos preguntas. La primera sería ¿Cómo ocurre, paso a paso, una situación hipotética en el futuro?, y la segunda sería, ¿Cuáles alternativas existen para los diferentes actores en cualquier momento de decisión para prevenir, desviar o facilitar un proceso?

En cuanto a los **objetivos** de este análisis, según Joseph Hodara (Hodara, 1979), quien escribió *el orden Latinoamericano: cinco escenarios*, podemos decir que son los siguientes:

1. Obtener un conocimiento más detallado del presente y sus tendencias conforme a supuestos teóricos. Estos supuestos deben organizarse en un modelo conciso o ahorrativo, pertinente y novedoso. Estos atributos facilitan la revelación de sorpresas y, por lo tanto, de las tensiones organizacionales que conlleva un entorno mal comprendido.
2. Servir como instrumentos de diagnóstico, de gestión de incertidumbre, y de planificación, en el que los escenarios deberán de ser instrumentos fiables, útiles e inteligibles. Estas cualidades se aseguran con la revisión periódica de los guiones propuestos.

- Servir como un insumo importante en la administración y planificación de sistemas complejos. Los escenarios llevan a una selección cuidadosa de la información conforme a una variable que se juzga estratégica y a una exploración sistemática de secuencias probables que habrán de afectar a esa variable.

Por todo lo dicho, a continuación representaremos un **cuadro de escenarios** (escenario optimista, realista y pesimista) con las variables estratégicas claves que identificamos en la fase de análisis estructural prospectivo con la ayuda del programa Micmac.

	EL BOOM DEL JABÓN	CONSUMIDOR CONCIENCIADO	LA SUCIEDAD IMPERA
BARRERAS DE ENTRADA	<p>No hay economías de escala</p> <p>Poca inversión inicial</p> <p>Fácil acceso a proveedores y canales de distribución</p> <p>Pocas barreras legales</p>	<p>Existen economías de escala</p> <p>Poca inversión inicial</p> <p>Fácil acceso a proveedores (poco poder de negociación de proveedores)</p> <p>Existen algunas barreras legales, en cuanto a calidad del producto</p>	<p>Economías de escala</p> <p>Mucha inversión inicial</p> <p>Difícil acceso a proveedores, es decir, los proveedores tienen mucho poder de negociación</p> <p>Muchas barreras legales en cuanto a calidad del producto, lo cual puede obligar a la empresa a cambiar los ingredientes base del producto final y mayores controles sanitarios</p>
TIPO DE CONSUMIDOR	<p>Consumidor concienciado por la responsabilidad social corporativa, es decir, que le dé importancia al factor social de la empresa</p>	<p>Consumidor cada vez más concienciado en cuanto a la responsabilidad social corporativa, le da gran importancia a la imagen de marca de la empresa y el precio todavía sigue siendo una variable importante</p>	<p>Consumidor poco preocupado por la responsabilidad social de la empresa y muy preocupado en el precio del producto</p>
INDUSTRIA 4.0	<p>Una industria con poca innovación en cuanto a maquinaria - utensilios para producción</p>	<p>Las grandes corporaciones cuentan con un nivel de innovación medio alto, sin embargo nuestra competencia, es decir, en el sector del jabón artesanal, los mecanismos de fabricación son parecidos.</p>	<p>Las grandes corporaciones cuentan con un nivel de innovación medio alto, logrando un producto de mucha calidad y de menor precio, por las economías de escala.</p>
NIVEL DE PRECIOS	<p>Nivel de precios parecidos en el sector</p>	<p>Existen diferencias considerables en el precio, teniendo en cuenta la imagen de marca de la empresa</p>	<p>Las grandes corporaciones logran vender sus productos a precios muy competitivos, precios imposibles para empresas como Xapontic, con un nivel de producción muy bajo</p>
VARIEDAD DE PRODUCTOS	<p>Una variedad de productos parecida en el sector, es decir, todas las empresas ofrecen un número de productos parecido</p>	<p>Algunas empresas destacan por una gran variedad de productos de calidad, con diferentes aromas y tamaños, y en muchos caso especializadas por partes del cuerpo</p>	<p>Algunas empresas destacan por una gran variedad de productos de calidad, con diferentes aromas y tamaños, y en muchos caso especializadas por partes del cuerpo. Otras ofrecen un producto único, pero muy especializado, difícil de competir contra ellas</p>

Tabla 21. Cuadro de escenarios con las variables estratégicas clave. Fuente: Elaboración propia

‘EL BOOM DEL JABÓN’

En un escenario optimista, en el horizonte a largo plazo, nos encontraríamos en un sector con pocas barreras de entrada y sin economías de escala. Es decir, donde las grandes corporaciones aun teniendo un nivel de producción alto no pueden lograr una gran diferencia en costes-precios. En un escenario que no requiere una gran inversión para la iniciación del negocio, donde los proveedores no tienen mucho poder de negociación (muchos proveedores en el mercado) y no existen muchas legislaciones de calidad.

En cuanto a los clientes, nos encontraríamos con clientes muy concienciados con la responsabilidad y el factor social de la empresa; en este caso, el empoderamiento de la mujer, muy concienciados con el movimiento feminista en México.

La industria sigue teniendo un nivel de innovación bajo en cuanto a maquinaria de fabricación, y los precios y variedades del producto no son muy diferenciados.

‘EL CONSUMIDOR CONCIENCIADO’

En un escenario realista, en el horizonte a largo plazo, algunas grandes corporaciones cuentan con economías de escala que les permite competir en coste-precios. El sector no requiere mucha inversión inicial, pero no hay muchos proveedores en la zona geográfica. Por lo tanto, estos tienen mayor poder de negociación. Existen también algunas barreras legales; es decir, legislaciones que controlan la calidad del producto.

El consumidor cada vez es más concienciado en cuanto a la responsabilidad social corporativa; le da gran importancia a la imagen de marca de la empresa y el precio todavía sigue siendo una variable importante, lo que podría dar ventaja a empresas con economías de escala, que podrían competir en estrategias de precio y en variedad de producto, ya que cuentan con maquinaria más innovadora.

‘LA SUCIEDAD IMPERA’

En un escenario pesimista, en el horizonte a largo plazo, las grandes corporaciones tienen economías de escala, y son capaces de producir grandes cantidades a poco coste. Por lo tanto, es casi imposible competir contra ellos, ya que los clientes dan gran importancia al precio del producto y no tanto al factor social y a la “naturalidad” del producto. Encima, los

gobiernos aplican más barreras legales, lo que obliga a las empresas a realizar controles constantes en la calidad del producto, en cuanto a sanidad.

Las grandes corporaciones cuentan encima con máquinas muy innovadoras, que les permite crear productos de mayor calidad, son más productivas y les permite crear una variedad de producto amplia y especializada, imposible para competir.

‘NUESTRO ESCENARIO MÁS PROBABLE’

Después de describir los tres posibles escenarios, hoy en día, nos situaríamos en el escenario realista; donde hay muchos competidores y economías de escala, pero al mismo tiempo se le da importancia tanto al factor social del producto como a la calidad (naturalidad). Como la fuerza motriz de la organización Xapontic se centra en su M-V-V, está situación podría ofrecer una ventaja sostenible. Por esta razón, no nos situamos en los extremos de los escenarios.

Por un lado, creemos que siendo más eficientes, sin perder nuestro valor social, podríamos competir con este número creciente de competidores. Es decir, siendo más eficientes en cuanto a todas las áreas del negocio; logística, producción, distribución, marketing.

Por otro lado, en cuanto a la innovación y variedad de producto, las grandes corporaciones cuentan con un nivel de innovación medio alto y son capaces de ofrecer una gama de productos amplia. En nuestro caso, los mecanismos de fabricación son muy tradicionales y no contamos con una gran variedad. Por eso, Xapontic, debería de seguir algunas estructuras o mecanismos los cuales faciliten las actividades innovadoras.

Además de ampliar la gama de productos, sería conveniente especializarnos en el producto para así obtener certificaciones de calidad que den valor a la marca.

Finalmente, acerca de los clientes, sería recomendable que nos centremos tanto en los clientes B2B como en B2C. En el caso del B2B, tendríamos que perseguir un nicho de clientes para alcanzar unos ingresos fijos como hace la mayoría de competidores en el sector.

7. DAFO FINAL Y FVC/FDVC

En este Análisis DAFO preliminar, hemos intentado representar lo que consideramos como lo más relevante para la organización Xapontic, adoptando una visión cubista. Así como las

fortalezas y las debilidades constituyen el cubo pequeño, las oportunidades y las amenazas conforman el cubo grande; evaluando los factores internos y externos así como el potencial actual y futuro. Creemos que será una herramienta muy efectiva para ayudarnos en nuestra evaluación de la posición competitiva y el desarrollo de la planificación estratégica.

7.1. DAFO preliminar



Ilustración 12. DAFO preliminar para Xapontic. Fuente: Elaboración propia

1. FORTALEZAS

Empezamos con el cubo interno pequeño y trabajamos hacia el exterior. Con esto se puede observar que las fortalezas de Xapontic se centran principalmente en su FCE “Misión-Visión-Valor”. Es decir, la fuerza de la marca se basa en ofrecer un producto que tiene un mínimo impacto medioambiental junto con el empoderamiento de las mujeres indígenas, dándoles un nivel de independencia financiera. Consideramos esta filosofía corporativa de Xapontic como una fortaleza significativa porque presenta un punto de venta única y puede aprovechar la tendencia del “consumismo consciente” que hemos indicado en el entorno externo.

En términos productivos, Xapontic también tiene la ventaja de tener costes de producción bajos. Son muy fuertes aprovechando los recursos naturales y locales tanto como sea posible; por ejemplo, cultivan ellas mismas las aromas que se usan en los jabones. Esta capacidad de ser ingenioso es una gran fortaleza especialmente en relación con el modelo

de negocio que ha adoptado Xapontic, y también minimiza su debilidad en logística con respecto al abastecimiento de materias.

2. DEBILIDADES

Por otro lado, dada la naturaleza de Xapontic, podemos ver que es una empresa comunitaria con recursos limitados. Por esta razón, algunas de sus debilidades son funciones que constituyen actividades básicas de los competidores. Por ejemplo, la logística interna y externa de las actividades primarias de la cadena de valor de Porter, son grandes obstáculos para Xapontic. Esto es debido a que los centros de producción están geográficamente dispersos en áreas rurales, para los cuales se debe gestionar la logística entre 6 centros diferentes.

Además de esto, la gestión organizativa es otra debilidad para Xapontic. Es necesario entender que Xapontic se encuentra en una situación en la que hay que establecer un equilibrio entre la vida diaria de las mujeres tseltales (cuyas prioridades son las tareas familiares y domésticas) y el horario productivo. Este reto es uno de los retos más grandes que tiene que hacer frente esta organización a diferencia de sus competidores.

También cabe mencionar que actualmente, las alianzas claves con Yomol A'Tel podrían ser considerados como una fuerza y una debilidad al mismo tiempo. Es decir, el grupo cooperativo ayuda a Xapontic con muchas de sus actividades fundamentales (Marketing, distribución etc.), pero también significa que Xapontic no es muy ágil ni flexible. Depende de Yomol A'Tel, especialmente en términos económicos-financieros. Si esta organización tuviera un poco más de independencia sería posible seguir otras oportunidades que forman parte del cubo grande del sector.

3. OPORTUNIDADES

No podemos negar que el mercado y el sector de los cosméticos están en fase de transformación. Después del análisis realizado en "Análisis Externo", hemos identificado un número de oportunidades que valen la pena considerar. Principalmente, observamos las

oportunidades más relevantes para Xapontic en el entorno “social” (la “S” del análisis PESTLE).

Para empezar, según estudios recientes en diferentes ámbitos de compras, podemos observar el crecimiento del cliente “consiente”, una tendencia que ha entrado con fuerza en el mercado cosmético. La oferta de Xapontic está posicionada perfectamente para aprovecharse de esta oportunidad, dado que consideramos una fortaleza bastante relevante la responsabilidad medioambiental y social.

Además de esto, México está experimentando un crecimiento en el PIB, significando una oportunidad bastante valiosa especialmente para un producto lujoso como el jabón artesanal. Con este crecimiento en ingresos disponibles de los clientes potenciales, se presenta a Xapontic la oportunidad de aumentar sus márgenes de beneficios y generar más flujo de caja. Eso es necesario si se quiere ganar más independencia financiera para el crecimiento del negocio, mejora del producto y fortalecer la causa social sin la ayuda de Yomol A'Tel.

Respecto a las canales de comunicación y distribución, es obvio que actualmente Xapontic no aprovecha del potencial máximo del uso de las TICs en sus actividades. Hoy en día, la globalización y el uso de las redes sociales y tiendas online como medios de promoción y venta representan una imprescindible oportunidad para cualquier empresa que quiera aumentar sus ventas y posicionarse en los diversos mercados e internacionalizarse.

4. AMENAZAS

En nuestro análisis externo, hemos descrito el sector de Xapontic como “un océano rojo”. Es decir, un sector lleno de rivalidad, competencia feroz y amenazas significativas. Para empezar consideramos las cinco fuerzas de Porter, y se destacaron como las más significativas para Xapontic las amenazas de nuevos entrantes y el poder de negociación de los clientes.

Como resultado del desglose del proceso productivo del jabón en nuestro análisis interno, hemos observado que la producción en sí no es muy complicada y el conocimiento para ello tampoco es muy elevado. Por lo tanto, es fácil para otras empresas entrar en este mercado sin una inversión inicial demasiado exagerada.

Respecto al poder de negociación del cliente, podemos ver que existen marcas que ofrecen una gama mucho mayor y mucha más variada que Xapontic, haciendo que los clientes tengan

diferentes alternativas a la hora de comprar este tipo de productos. Además, como hemos mencionado anteriormente, en el análisis PESTLE que hemos llevado a cabo, en la parte del “Análisis Tecnológico” podríamos decir que esto sería una amenaza importante para esta organización.

Mientras que los competidores siguen aprovechándose de nuevos desarrollos tecnológicos (tanto productivos como comunicativos) actualmente, Xapontic no tiene los recursos necesarios para hacer lo mismo. Por todo esto, existe la amenaza de no poder mantenerse hoy en día debido al rápido desarrollo tecnológico y las demandas cada vez más sofisticadas de los clientes, que son acompañados por “sellos especializados de calidad” como sellos orgánicos, veganos etc.

Conclusión

Para concluir el DAFO final, es evidente que tenemos que tratar a Xapontic como una organización en una situación única y diferente, siendo una organización comunitaria que se sitúa en la fase inicial o de crecimiento. No podemos compararla con una empresa que posee muchos recursos y flujos de caja.

Xapontic debería de aprovecharse de las diferentes oportunidades que se presentan en el mercado por un lado. Por otro lado, debería de reforzar las debilidades en las actividades primarias que hemos mencionado anteriormente si quieren competir con otras empresas y ser una empresa sostenible. Así podrían minimizar las amenazas que se presentan en el “océano rojo” que es el mercado cosmético.

7.2. Identificación de fuentes de ventaja competitiva (FVC) y fuentes de desventaja competitiva (FDVC)

Después de haber realizado el análisis de los Factores claves de éxito, a continuación realizaremos un análisis de las fuentes de ventajas/desventajas competitivas para Xapontic y el producto que ofrece.

7.2.1. Fuentes de ventaja competitiva (FVC)

Para lograr una ventaja competitiva, la empresa debe de realizar una o más actividades de creación de valor de una manera que crea mayor valor global que los competidores. El valor superior se crea a través de costos más bajos o beneficios superiores al consumidor (diferenciación). Por lo tanto podemos mencionar los siguientes Factores Claves de Éxito en los que Xapontic tiene **ventaja respecto a los competidores**:

1. Responsabilidad Social

Xapontic forma parte de un grupo de empresas de economía solidaria Yomol A'Tel conformada por familias indígenas tzeltales de la selva norte de Chiapas, que en conjunto comparten la visión de trabajar por la justicia social, la buena vida (*Iekil kuxlejilil*) y la defensa del territorio natural a través de la apropiación organizada de los procesos de valor agregado a sus productos elaborados de manera natural y siendo respetuosos con la naturaleza y el desgaste de la misma. Por tanto, *la fuente de ventaja competitiva se basa en la responsabilidad social y compromiso de Xapontic con la comunidad y las mujeres, sin dejar de lado el respeto y protección de la naturaleza.*

Esta fuente de ventaja es clave ya que en la actualidad se ha creado conciencia respecto al apoyo de comunidades de bajos recursos para su desarrollo económico, frente a otros competidores se considera esta una ventaja ya que empresas como Luffa Cosmética Artesanal, Ahal, Xabone Cosmética Orgánica y Natural, Olivia y Limón Jabones Artesanales, Lush, Jabones Artesanales Ordaz, Jabones Monkey Pom, Terralia y Migo Natural Co, no tienen este factor como un factor importante en su misión y propósito como organización.

Sin embargo, cabe indicar que existen competidores como Bio Alei, Botanicus y Xamania "Ecoskincare" que comparten y resaltan la responsabilidad social en su misión.

2. El abastecimiento de materias primas e ingredientes

Los proveedores son uno de los principales sustentos de las empresas, ya que es necesario obtener la "materia prima" suficiente para la elaboración del producto final, por ello, consideramos que Xapontic tiene una fuente de ventaja competitiva en este aspecto al tener *proveedores locales y asociados al grupo Yomol A'Tel* que aseguran también el origen natural y orgánico de las esencias, sin embargo, estas últimas características no son compartidas con uno de los principales ingredientes que es la glicerina, siendo el proveedor principal

Chemico de Guadalajara, México, del cual es posible la materia prima no sea necesariamente orgánica.

3. Mínimo impacto en el medio ambiente

Hoy en día el esfuerzo de las empresas y del equipo que lo conforman por el respeto al medio ambiente es muy grande y valorado por el cliente final, como se ha mencionado Xapontic es respetuoso de la tierra y la naturaleza, además que su proceso productivo es simple y no requiere de procesos que perjudiquen el medio ambiente.

Por tanto, podemos mencionar las siguientes fuentes de ventaja competitiva:

- *Organización conformada por mujeres tzeltales, con la misión de ser respetuosos de la naturaleza y la tierra (sin llegar a la sobre explotación).* Frente a competidores como Luffa cosmética artesanal, que no dan importancia al aspecto medioambiental, se considera que ésta es una fuente de ventaja competitiva para Xapontic frente a los consumidores que comparten el respeto y la responsabilidad medioambiental.
- *Proceso productivo artesanal simple, sin procesos que contaminen el medio ambiente.*

4. Una historia y filosofía fuerte

El valor añadido por una historia fuerte hace que una marca sea reconocida y aceptada por el consumidor al momento de tomar la decisión de compra, consideramos dada la historia y formación de Xapontic que contiene como fuente de ventaja competitiva: *el empoderamiento de la mujer y reflejar los valores interculturales de la comunidad*, es que le brinda ventaja frente a competidores como Bio Alei, Ahal y Xabone cosmética orgánica y natural.

5. Alianzas estratégicas

Por el momento, Xapontic cuenta con el apoyo financiero del grupo Yomol A'Tel, sin el cual no podría continuar con el modelo de negocio, siendo un factor clave en la actualidad, mientras se posiciona en el mercado y genere su propio flujo de efectivo y sea sostenible por

sí mismo. Por tanto, se considera como una fuente de ventaja competitiva frente a los competidores *el apoyo financiero y las sinergias de conocimiento del grupo Yomol A'Tel* ya que frente a otros competidores Xapontic es una pequeña empresa que cuenta con 37 colaboradoras, en etapa de crecimiento.

7.2.2. Fuentes de desventaja competitiva (FDVC)

1. I+D+i

Consideramos como la fuente de desventaja principal para Xapontic la falta de tecnología y recursos. En nuestro análisis sectorial, hemos identificado un FCE del sector como 'I+D+i' (Investigación, Desarrollo e Innovación), por ejemplo, la exploración y apertura de nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos o productos mejorados, y el desarrollo de nuevas sistemas de gestión o producción. Xapontic está en desventaja aquí en comparación con el resto de sus competidores porque estas actividades requieren un cierto nivel de recursos y capital, ya sean los tecnológicos físicos (maquinaria), las personas y el talento, la financiación, o los recursos intangibles, como el conocimiento corporativo o los años de experiencia. En este momento, Xapontic no tiene acceso a estos recursos y no está posicionado a perseguirlos, siendo fuente de desventaja significativa. Aquí hay que maximizar sus fuentes de ventaja competitiva si quiere minimizar el efecto de estos obstáculos.

2. Presencia en las redes sociales

Así también, podemos mencionar, el fuerte uso de las tecnologías de información, de las redes sociales y tiendas online por parte de los competidores, el posicionamiento en las plataformas digitales es cada vez más importante para llegar al consumidor que geográficamente no se encuentra cerca, siendo una fuente de desventaja para Xapontic la falta recursos y personal encargado de la comunicación y atención personalizada de los clientes por la plataformas virtuales, por ejemplo brindando un chat en línea con el consumidor.

7.3. Identificar oportunidades de negocio y generar modelos de negocio

Para hacer una propuesta de modelo de negocio nuevo, una herramienta muy utilizada es la del Lean Canvas. El objetivo de este, como acabamos de decir, es diseñar modelos de negocio nuevos, siendo esto algo imprescindible para todo emprendedor. Sus principales características son que es una herramienta mucho más ágil y visual que un Business Plan, y cumple con muchos de sus objetivos.

El autor del Lean Canvas, Alexander Osterwalder, lo define como un formato rápido, conciso y portable para crear y comunicar modelos de negocio para start-ups. La experiencia demuestra que la mayoría de los proyectos emprendedores no funcionan por una simple razón. Esta razón no es por no llegar a terminar y lanzarse al mercado, sino por la gran cantidad de recursos en construir un producto equivocado. Para que no pase esto, es necesaria una herramienta o sistema para analizar las ideas de negocio en cuanto a las características de la rapidez y eficacia, así pudiendo aumentar las probabilidades de éxito.

Como Xapontic es una organización nueva que está empezando su actividad, es una buena idea emplear este método para guiarnos un poco y saber si nuestras ideas de negocio son reales o probables de hacerlas

Con todo esto, el modelo del Lean Canvas, nos ayudará a descomponer el modelo de negocio en nueve partes, al igual que el Business Model Canvas de Osterwalder. Al fin y al cabo, se trata de una herramienta para estructurar y desarrollar una idea de negocio, con un diseño útil y práctico para el emprendedor.

Lo que se busca con este método es concretar los problemas, soluciones, mercado, y flujos de ingresos y gastos, sirviendo de guía para el emprendedor desde la idea inicial hasta el éxito de proyecto definitivo.

1. ¿Qué necesidad cubre Xapontic?

Está claro que, para tener éxito, una empresa necesita entender a su cliente y utilizar este entendimiento para proveer una oferta con valor añadido que cubre una necesidad particular. Para definir nuestro tipo de cliente, nos referiremos a los clientes actuales, es decir, el usuario final. Tras esto, se definirán tres diferentes necesidades las cuales cubre Xapontic, y que cada necesidad hace referencia a un diferente nivel en la jerarquía de la Pirámide de Maslow.

La necesidad que cubre Xapontic sería:

- **Impacto social:** se trata de una necesidad de estima y autorrealización

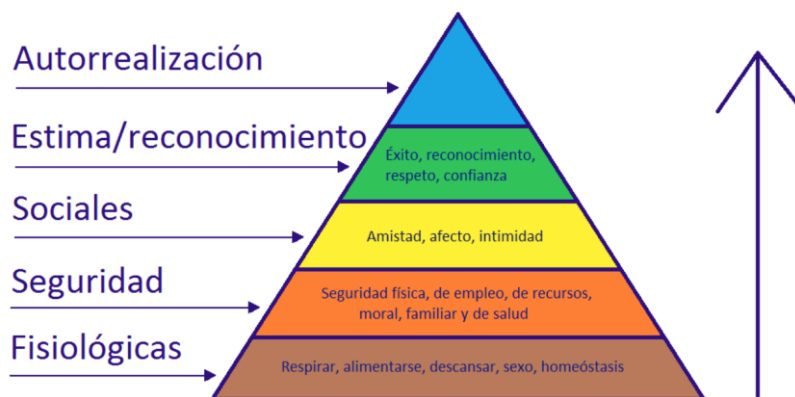


Ilustración 13. Píramide de Maslow. Fuente: Economipedia

Respecto a la necesidad del impacto social, se hace referencia al aspecto más intangible del producto. La organización promueve una misión y visión muy caritativa, definiendola como un producto que “es fruto del trabajo y el empoderamiento de mujeres indígenas tseltales organizadas para construir una alternativa económica más justa, digna e incluyente”. Al vender su producto, Xapontic cubre una necesidad de estima y autorrealización del cliente.

Lo más obvio es que, comprando un jabón de Xapontic, los clientes ayudarán a las mujeres que forman parte de Xapontic económicamente, y también a sus familiares y la perdurabilidad de la comunidad entera. Esto es, los clientes pueden ser parte de una comunidad que ayuda al empoderamiento y el progreso de la mujer. Por otra parte, los clientes también apoyan una organización que no sobreexplota los recursos naturales, promoviendo un modelo de negocio que tiene un mínimo impacto en el medio ambiente, algo que va a crecer en importancia al entrar en un estado de crisis medioambiental. Por lo tanto, hay muchos elementos del producto de Xapontic que llaman la atención a los consumidores conscientes, siendo estas unos atributos de la propuesta de valor que diferencian el producto sobre otros.

2. ¿Qué sabe hacer bien Xapontic?

La actividad principal de la organización es hacer y vender jabones hechos a mano, lo que también trae la habilidad de **ofrecer un producto artesanal**. Xapontic está localizado en la

selva norte de Chiapas, en un lugar muy aislado con muchos recursos naturales alrededor. Teniendo todo esto en cuenta, sabe muy bien **trabajar con recursos limitados y aprovecharse de los recursos que tienen**. La organización utiliza la naturaleza del lugar para la mayoría de los aromas de los jabones, y el ingrediente que se compra es la glicerina. Por eso, podemos decir que aunque sea difícil de gestionar una empresa de una selva, Xapontic sabe muy bien cómo funcionar, de una manera adecuada para su entorno. Se ha adaptado de una manera muy peculiar a su entorno, y esto hace que la empresa pueda seguir con su actividad y seguir mejorando poco a poco.

Con este abastecimiento a la naturaleza, Xapontic ha desarrollado la capacidad de **vincular lo rural con lo urbano**. Esto es, el jabón se hace en un lugar campestre, que después se vende en las ciudades y en otros lugares muchos más poblados, acercando parte de México rural a México urbano. Por eso, podemos decir que Xapontic sabe mezclar adecuadamente un producto de vida diaria, con un sentido rústico, contando una historia de mujeres indígenas que trabajan para hacer estos jabones. El objetivo de estas mujeres y su esfuerzo es que las personas se sientan atraídas por aquello a lo que no están acostumbradas a ver.

Actualmente, Xapontic tiene éxito en **estableciendo un equilibrio entre la vida diaria normal y un horario de producción**. Las mujeres de Xapontic trabajan por dos días al mes, y durante este período producen 2000 jabones máximo. En este momento, este horario de producción es suficiente para satisfacer la demanda de mercado que existe para los productos Xapontic. Sin embargo, en el futuro cuando crezca la demanda, a través de la implementación exitosa de las sugerencias que desplegamos en esta propuesta, sería necesario que el horario sea revisado. El bienestar de las mujeres y sus familias es una prioridad para la organización, por eso, manteniendo un horario de producción que no interrumpa la vida cotidiana de la mujeres dentro de su propia comunidad, mientras aumentando la cantidad de producción para cumplir con una demanda creciente es algo de que Xapontic tendrá que prestar atención durante su expansión . La organización puede aportar el conocimiento de gestión organizativa que ha adquirido a través de su experiencia para consolidar con la dirección en Chilón, con el objetivo de elaborar un horario que alcance los objetivos económicos tanto como sociales.

En cuanto a los procesos productivos, la fabricación de las pastillas de jabón de Xapontic sigue el método "melt and pour" el cual parte de la manipulación de glicerina, la cual es cortada en trozos pequeños para luego ser fundida al fuego en un recipiente al cual se le agrega los demás ingredientes que proporcionan aroma y color. Una vez que la mezcla líquida se encuentre lista, se vierte en un molde y se espera a que solidifique, para luego ser

desmoldada y finalmente esta es cortada de manera artesanal. Este proceso ha permanecido igual por décadas, y las mujeres lo siguen utilizando. Saben bien como **promover y sostener estas medidas tradicionales de fabricación.**

Además, dado que cada jabón está hecho a mano, podemos decir que Xapontic tiene un **nivel alto de control de calidad.** Esto provee unas grandes ventajas para Xapontic, ya que es algo que se puede chequear de manera eficiente y rápido, y al mismo tiempo permite la garantía de la satisfacción de cada cliente y consumidor final.

Es obvio que Xapontic le da mucha importancia al proceso productivo artesanal, y cree que no se debe perder esta esencia. Sin embargo, creemos que necesitan una mínima inversión para mejorar este proceso productivo (en términos del tipo de utensilios), siempre y cuando, no se pierda esta esencia que hemos mencionado. Este apartado lo profundizaremos más adelante.

Como resultado de la atención que se presta Xapontic a sus procesos productivos, asegura que se opera sin impacto negativo en el medioambiente. Por eso, podemos destacar que Xapontic sabe bien cómo ser un productor consciente, algo que hace que tenga una ventaja competitiva al compararnos con otros competidores que no consideren el medioambiente como un detalle importante. Teniendo esto en cuenta, no se puede negar que los consumidores también buscan cada vez más transparencia e integridad en los productos que compran. Les preocupa más que nunca el origen de estos productos y los impactos que tienen los productos que compran. Por lo tanto, el enfoque ecológico que utiliza Xapontic asegura que les ofrece un producto que no tiene efectos negativos sobre el medio ambiente.

Hemos elaborado un DAFO en el apartado 7.1. como parte de nuestro análisis de las fuentes de desventaja y ventaja competitiva (FVC/FDVC)⁸. Como hemos analizado, las fortalezas que hemos identificado constituyen las cosas que Xapontic **sabe cómo hacer bien.** Por poner un ejemplo, ofrecer un producto que tiene mínimo impacto en el medio ambiente y con unos atributos de responsabilidad social que atraen 'el cliente consciente'. Además, sabe cómo vender la historia de su producto, que ha fomentado una filosofía fuerte y profunda, que conectaría con muchos clientes potenciales. Respeto a sus procesos operativos, consideramos el hecho de que opera casi autosuficientemente, aprovechándose de los recursos que tienen, como una fortaleza valiosa. Por otra parte, no podemos olvidar el valor

⁸ Véase en el capítulo 7.1. el "DAFO preliminar"

de sus alianzas estratégicas con Yomol A'Tel y las otras ramas del grupo. Esta experiencia en establecer relaciones y sinergias estratégicas será muy valiosa para cuando Xapontic quiera perseguir nuevas oportunidades de negocio y necesite ayuda.

3. Construye las Experiencias de Usuarios

La experiencia del usuario es el proceso que lleva a cabo el usuario cuando interactúa con un producto. Esta experiencia puede diferenciarse en tres fases, el “pre”, el “durante” y el “post”. El “pre” sería la experiencia que vive el cliente antes de consumir el producto, el durante sería cuando lo consume y el post una vez ya consumido.

Los clientes que consumen los jabones artesanales de estas mujeres indígenas tseltales, aparte de cubrir las necesidades básicas que cubre un jabón, buscan un producto que tenga una historia detrás. En este caso, definimos sus valores potenciales como **el empoderamiento de la mujer, la autonomía de estas y la igualdad entre hombres y mujeres.**

En relación al sobre precio, tampoco diríamos que Xapontic sea más cara que otras marcas, es más, comparado con otras marcas, podemos decir que está por debajo de estos precios lo cual hace que este producto sea cada vez más irresistible. Por poner un ejemplo, un ejemplo directo sería “Espuma de luna”, y sus precios oscilan entre 36\$ por cada jabón de 100g (Espuma de luna, 2019) y los jabones de Xapontic valen 50\$ por 250g de jabón.

Por otro lado, en cuanto al “durante” de la experiencia, podemos decir que como es un producto natural sin químicos, el jabón dará una experiencia de limpieza natural con un aroma natural que hará sentir limpio y relajado al consumidor.

Para terminar, en cuanto al “post”, diríamos que estos jabones harán sentir al cliente que están invirtiendo por una buena causa. Por un lado, porque están ayudando al empoderamiento de la mujer, por la autosuficiencia de estas y por la igualdad entre género. Por otro lado, por la naturalidad de estos productos, ya que serán beneficiosos para nuestra piel y salud de esta.

Después de esta experiencia dinámica, esperamos que el cliente experimente un nivel de lealtad de marca de Xapontic, y este se animará a ser un cliente frecuente y fijo.

4. Construye los Mapas de Empatía

El mapa de empatía es un formato que busca descubrir el cliente ideal de una empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y cómo relacionarse con él. Es un recurso utilizado para diseñar el perfil del cliente ideal con base en sus sentimientos (Custodio, 2019).

Para diseñar el perfil del cliente ideal habrá que hacer seis preguntas:

- 1. ¿Qué piensa y siente?**
- 2. ¿Qué escucha?**
- 3. ¿Qué ve?**
- 4. ¿Qué dice y hace?**
- 5. ¿Qué esfuerzos tiene?**
- 6. ¿Qué resultados obtiene?**

Como lo hemos dicho antes, con estas seis preguntas diseñaremos el perfil del cliente ideal.

¿Qué piensas y sientes?

Cuando un consumidor compra este producto, o incluso cuando está utilizándolo, siente que está invirtiendo el dinero en una buena causa. Tanto a nivel de las mujeres y al nivel de cuidado de la piel.

El consumidor sabe que está contribuyendo a favor de la igualdad entre género y el empoderamiento de la mujer, y esto causa sensación en el consumidor. Aparte de estos sentimientos, sabe que el producto que está utilizando se contiene principalmente ingredientes naturales, todos que han sido obtenidos desde lugares rurales y locales de Chiapas, y que no serán agresivos con su piel, haciendo que el cliente sienta que se está cuidando a sí mismo y a su cuerpo.

¿Qué escucha?

En cuanto a las cosas que oye el cliente sobre este tipo de producto, podemos decir que hoy en día es muy común oír que un producto es libre de tóxicos y libre de aditivos. La razón por la que se destaca esta característica, es porque algunos estudios han revelado que muchos jabones del mercado tienen ingredientes que pueden dañar nuestra piel y por lo tanto, nuestra salud.

Dada esta circunstancia, hoy en día, son muy reconocidos los jabones que no llevan ingredientes que no sean nocivos para nuestra piel y salud. Por todo esto, creemos que Xapontic debe de enfocarse en tener un producto libre de este tipo de ingredientes, para así poder subrayar esta característica que es tan valorada por el mercado actual.

Estos últimos años, el reconocimiento de la mujer en el ámbito laboral y la igualdad entre hombres y mujeres está también cogiendo cada vez más importancia. Cada vez es más reconocido el labor de la mujer y la igualdad entre hombres y mujeres. Por esto, con la M-V-V de Xapontic, este tipo de jabones pueden ser un producto bastante reconocido por muchas mujeres y por mucha gente. Creemos que esta característica debería de ser muy potenciada para que se reconozca y se diferencie en el mercado.

Al igual que el empoderamiento de la mujer, también se le da gran importancia a no dañar el medio ambiente y no testar en animales. En este caso concreto, Xapontic no actúa contra la naturaleza ni contra los animales, por eso, creemos que es otro atributo que se debe de destacar y hacer que marque una diferencia entre otros productos del mercado.

Además, cuando se compran este tipo de productos, la gente suele hablar mucho de él y los suele recomendar a otras personas que también pueden estar interesados en comprarlos, por eso, creemos que es muy importante para la entidad que la gente hable de Xapontic, para esto pudiendo ofrecer al consumidor el mejor producto posible y los mejores resultados posibles.

¿Qué ve?

En cuanto a lo que percibe el cliente cuando compra este producto y lo observa, podemos decir que ve un producto que está hecho a mano, con sus defectos y sus diferencias entre unos jabones y otros (aun siendo de la misma gama y el mismo tipo de jabón).

Pero esto, podemos decir que refuerza la sensación que causa en el cliente. Refuerza el

hecho de que sintamos que estamos haciendo bien en comprar este producto, ya que da credibilidad al producto. Da credibilidad al hecho de que estos productos están hechos a mano y su producción es totalmente artesanal. Dan credibilidad a que estos jabones están hechos por mujeres y por productos naturales que cuidaran nuestra piel y la salud de ella.

¿Qué dice y hace?

En cuanto a lo que dice y hace el cliente cuando compra el producto, como hemos mencionado anteriormente, podemos decir que el consumidor hablará de las características del producto con otras personas de su entorno. Creemos que el tipo de gente que suele comprar este tipo de productos hace referencia de ellos a otras personas, con el objetivo de hacer llegar a más gente en total. Al fin y al cabo, el jabón es un producto que lo vamos a utilizar siempre, y que no tiene ningún sustitutivo, y si lo hacemos además contribuyendo a una buena causa nos hace sentir todavía mejor. Hace que el consumidor prefiera este producto en comparación a otro.

¿Qué esfuerzos tiene?

En cuanto a los esfuerzos requeridos para obtener el jabón, diríamos que económicamente no significa un esfuerzo extra, ya que es un producto barato que no significa un sobre coste. El único esfuerzo posible que le vemos al producto, es que no es tan fácil de conseguir como otro tipo de jabones que puedes meterlo en tu cesta en su página web. Es verdad que tiene página web y se puede comprar solo haciendo una llamada o mandando un correo, pero ya es un proceso un poco más lento.

Siempre cabe la posibilidad de comprarlo en cafeterías Capeltic, o en ferias artesanales directamente, pero puede ser que algunas personas no tengan contacto directo a estos sitios o no tengan la posibilidad de visitar estos sitios y tengan que hacerlo de alguna otra manera.

¿Qué resultados obtiene?

En cuanto a los resultados que obtiene el cliente al consumir este producto, podemos decir que consigue una piel cuidada, hidratada y sin ningún tipo de daños. Una piel que no ha estado en contacto en ningún momento con productos nocivos ni aditivos y con un aroma rústico y natural que deja en la piel. No solo esto, sino también el cliente cree que ha contribuido al esfuerzo de una comunidad indígena para mejorar la calidad de vida y alcanzar independencia financiera. Quizás cree que es parte de un movimiento y ha compartido en la historia de Xapontic, y como consecuencia, ha sido creado un nivel de lealtad de la marca.

5. Nivel de satisfacción de los clientes

Como hemos mencionado anteriormente, para saber cuál es el nivel de satisfacción de nuestros clientes, deberíamos de hacer un tipo de cuestionario para saber lo que opina el cliente. Así, podremos tener una opinión directa del consumidor y saber lo que este piensa sobre el producto y sobre la organización en general. A partir de esto, podremos mejorar el producto y saber cuáles son nuestras fortalezas y debilidades. Sabremos lo que estamos haciendo bien y lo que estamos haciendo mal.

Con todo esto, hemos elaborado un cuestionario⁹ que sería válido para Xapontic, para que pueda saber el nivel de satisfacción de sus clientes, si lo volverán a comprar o no y si les gusta el producto o no.

6. Oportunidades de Negocio

En cuanto a la búsqueda de oportunidades de negocio, Xapontic tiene que **buscar un nicho** en el mercado. El objetivo de identificar unas nuevas oportunidades es encontrar una en que podamos maximizar nuestras fortalezas, minimizar las debilidades y evitar las amenazas. Xapontic no tiene los recursos físicos ni financieros necesarios para competir con los gigantes del mercado cosmético. Sin embargo, a menudo los nichos pueden ser muy efectivos. De hecho, creemos que Xapontic ha entrado al mercado en un momento oportuno, ya que no solo está aumentando el cliente consciente y la popularidad de los productos cosméticos naturales, sino que al mismo tiempo, el PIB de México está creciendo cada año, ampliando así el mercado de productos de lujo, y son las pequeñas empresas las que se aprovechan de las cantidades óptimas de producción.

Considerando todas las fortalezas de Xapontic que hemos identificado previamente, **el nicho de ‘los consumidores conscientes’** dentro del mercado cosmético es donde prevemos la mayoría de oportunidades para Xapontic. Una persona que adopta el rol de ‘consumidor consciente’ se enfoca en tomar decisiones positivas a lo largo del proceso de compra, con la intención de ayudar a equilibrar algunos de los impactos negativos que el consumismo tiene en el planeta. Por lo tanto, aquí podemos ver **el valor del mapa de empatía** de Xapontic. Podremos ver cómo la venta del producto depende en gran medida en conectar las emociones de los clientes durante el proceso de compra.

Además, en nuestro análisis del entorno externo, determinamos que existe una tendencia en el mercado de desarrollar **los canales B2B**. Por lo tanto, nos damos cuenta que este ‘cliente consciente’ que identificamos, no tiene que ser un cliente individual o el consumidor final; puede ser otra empresa o otro grupo, que también lleva el valor corporativo de la responsabilidad social y medioambiental (piensa en hoteles, spas, tiendas o otros comercios pequeños).

Actualmente, Xapontic vende a **los clientes individuales** en México, ya sean las que asisten a las ferias, piden por su página web o compran el producto en las cafeterías de Capeltic. En cuanto a nuevas oportunidades, hemos discutido una abundancia, sin embargo, ahora sabemos que no tuvimos en cuenta **las fortalezas y debilidades de Xapontic** así como el entorno externo. Pensamos en la posibilidad de desarrollar un nuevo producto (champú), de ampliar la gama de jabones, o vender por ferias en escuelas y colegios, pero por último decidimos que no eran realistas y no cubren los objetivos actuales de Xapontic. Sin embargo, consideramos este proceso de brainstorming como un proceso muy valioso con el que hemos podido llegar a nuestra propuesta actual; **el cliente corporativo**.

Como hemos mencionado antes, consideramos los clientes corporativos potenciales como **los hoteles ‘boutique’ y spas de lujo**. En los últimos años, México se ha convertido en una destinación solicitada de vacaciones de lujo, por lo tanto, el país ha experimentado un crecimiento en este tipo de establecimientos. En el mercado turístico tanto como el mercado cosmético, han tenido un aumento en los clientes que buscan una experiencia alternativa, que es más holística y que no tiene un impacto negativo ni en el medio ambiente ni en la sociedad (nos referimos al mapa de empatía de Xapontic). Aquí vemos unos vínculos estratégicos que podríamos aprovecharlas como oportunidades de negocio.

Además, vale considerar **los procesos productivos internos** así como el entorno externo como fuentes de oportunidades de negocios posibles. Un obstáculo que se enfrenta a Xapontic es que en el jabón se usa la glicerina que no es ni orgánica ni natural. Este ingrediente se obtiene externamente, y creemos que existe **la oportunidad de internalizar este proceso**. Es posible hacer la glicerina fácilmente por producción propia, y si lo haría Xapontic, podría aprovecharse de las certificaciones de producto 'natural', 'ecológico', 'orgánico' etc. que darán importancia al producto. Sin embargo, para ser realista, sería mejor que esta opción de integración sea considerado como parte de un plan largo plazo (más que cinco años). Por ahora (el futuro próximo), y para que mantenga un nivel de riesgo bajo, Xapontic debería buscar la glicerina natural y orgánica de un proveedor externo alternativo como primer paso antes de integrando la fabricación de glicerina en sus propios procesos.

Por otro lado, si **se ajustase la gama de producto**, es decir, si nos aseguraremos que al menos uno de los jabones no lleva ningún producto animal (ni miel ni cera de abejas), se podría acceder al mercado lucrativoⁱ de cosméticos veganos que está creciendo cada año sin precedentes.

Como resultado de la adquisición de estas certificaciones, el producto atraería un nuevo nicho de clientes, ya que obtendríamos un producto de mayor calidad. Con esto se presenta **la oportunidad de poder subir el precio**, así generando márgenes de beneficios más grandes, que facilitarían el objetivo corporativo de Xapontic de crear un nivel de independencia financiera para las mujeres tseltales.

7. Los Modelos de Negocio

Como resultado de este análisis de oportunidades de negocio, hemos identificado **dos cambios** que sugeriríamos para el modelo de negocio de Xapontic; obteniendo un resultado de **un modelo B2B que se integra verticalmente**.

Para empezar, **un modelo 'B2B'** sería por ejemplo seguir la idea del cliente corporativo, como serían los hoteles y spas. Quizás sea un poco atípico, ya que no podemos negar que el modelo B2B es más popular entre las empresas que venden servicios. Sin embargo, consideramos que aquí existe la oportunidad para Xapontic de **diferenciarse** entre las otras firmas cosméticas, especialmente las de cosméticas artesanales, que no han adoptado este modelo.

En segundo lugar, Xapontic debería considerar **la integración vertical** si persiguiera la idea de hacer su propia glicerina. Una ventaja de implementar estrategias de integración vertical es que ayuda a **reducir los costes de los procesos logísticos y de compras**, ya que elimina la volatilidad de los aumentos de precios y reduce el coste de transporte. Las empresas integradas verticalmente son mucho más flexibles en sus operaciones. Dado que Xapontic se opera casi autosuficientemente, si se integrase verticalmente, significaría que tienen el control *completo* de las materias primas y los productos finales, lo que reduce los costos operativos también. No solo esto, sino también puede asegurar que el producto es completamente natural y/o orgánico, un factor que sería necesario si quiere acceder al segmento de alta gama. Xapontic ha integrado hacia adelante parcialmente en cuanto a sus procesos de distribución, porque venden el producto en la cafetería Capeltic, por eso, un paso potencial y lógico sería integrarse hacia atrás, como parte del plan de desarrollo futuro.

8. Lean Model Canvas

Se puede ver el resultado de esta exploración de opciones viables para Xapontic en el Lean Model Canvas, que aparece debajo. Lo hemos elaborado con el objetivo que se presente nuestras ideas en un orden más sistemático y organizado, que puede servir como una herramienta dinámica que Xapontic puede emplear y ajustar de modus operandi mientras la organización, sus actividades y las demandas del mercado cambian y evolucionan.

PROBLEMAS 1) La producción de la mayoría de los productos cosméticos hacen mucho daño al medio ambiente y incluyen ingredientes muy nocivos a la piel 2) Xaponticha enfrentado una dificultad de asegurar los clientes fijos	SOLUCIONES 1) Hacer la glicerina internamente y con un método orgánico, pudiendo ofrecer un producto certificado como "natural", "vegano", "biológico", que darán valor a la marca 2) Establecer relaciones con otras empresas (B2B), por ejemplo, hoteles y spas, o distribuidores terceros (individuales) METRICA 1) El número de ventas cada periodo 'X' 2) Rentabilidad (Ventas – coste de producción) 3) Nivel de satisfacción del cliente (a través de revisiones y cuestionarios) 4) Número de pedidos (desglose en pedidos individuales y pedidos corporativos) 5) El número de contactos de clientes corporativos nuevos que han sido registrados	PROPOSICIÓN DE VALOR Una gama de productos que atrae cualquier tipo de cliente; una gama de aromas y un producto de alta calidad, con ingredientes beneficiosos para la piel y sin que afecte negativamente al medio ambiente. Además, será capaz de adaptar el tamaño del jabón a los diferentes clientes corporativos, pudiendo así llegar a diferentes clientes y promover la imagen de su responsabilidad social corporativa (si pensamos en un hotel 'boutique' o en un SPA, seguramente el tamaño de los jabones no será el mismo).	VENTAJA SOSTENIBLE 1) Adquisición y producción local de ingredientes 2) Costes de logísticas y compras más bajo 3) Una historia y filosofía profunda que refuerce la marca CANALES 1) E-Commerce (va acompañado del 'marketing on-line') 2) Ventas B2B 3) Las ferias y cafeterías Capellic (seguiremos haciéndolo de la manera que lo estábamos haciendo)	SEGMENTOS DE CLIENTES En todo México 1) El cliente que es el consumidor final (que ha pedido online o en las ferias y cafeterías) 2) Lo que aprovecha de las ofertas de las campañas (Día de la madre, San Valentín, Navidad) 3) El cliente corporativo (hoteles y spas)
COSTES <ul style="list-style-type: none"> - Gastos de personal; por ejemplo, los salarios fijos de las mujeres que elaboran el producto - Costes de distribución - Costes de logística 		INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Ayuda del grupo Yamal A'Tel - Los márgenes de beneficios 		

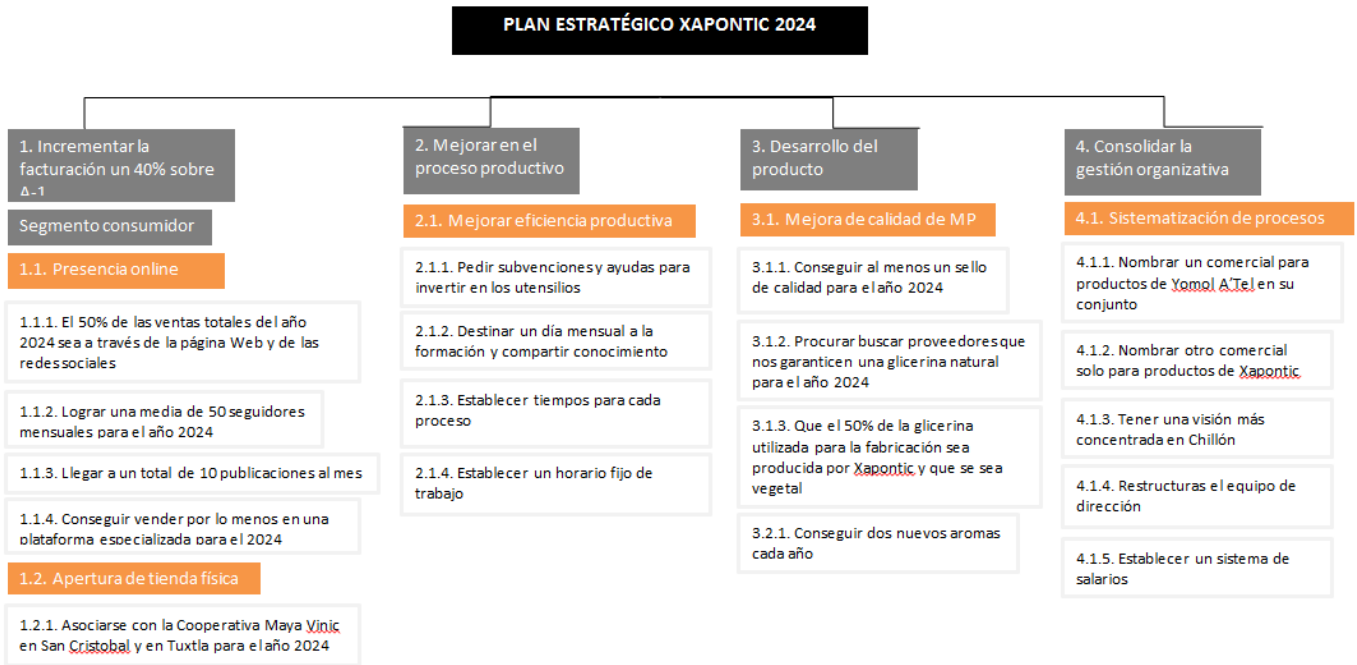
Ilustración 14. Lean Model Canvas para Xapontic. Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Para concluir con este trabajo realizado, después de emplear una variedad de herramientas estratégicas; el DAFO, el mapa de empatía y el Lean Model Canvas, creemos que hemos identificado un número de oportunidades de negocio que pueden llegar a ser muy valiosas para Xapontic.

Estas oportunidades maximizarán sus fortalezas y se aprovecharán de lo que Xapontic sabe hacer bien como empresa. Si la entidad persiguiera estas oportunidades, las soluciones que hemos plasmado en el *'Lean Model Canvas'* ayudarán a Xapontic a adaptarse a esta nueva situación con la eficacia máxima posible, y consideramos que serán muy ventajosas para la perdurabilidad, crecimiento y competitividad a largo plazo de Xapontic (siendo este el objetivo de Xapontic).

8. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA



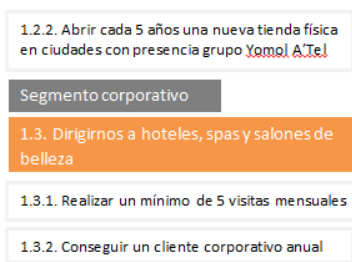


Ilustración 15. Plan estratégico Xapontic para el 2024. Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO XAPONTIC 2024

En el presente apartado se presenta el plan estratégico para Xapontic con una proyección realizada hasta el año 2024. El plan estratégico que se ha identificado cuatro objetivos estratégicos (OE's) y, se ha determinado finalmente las iniciativas estratégicas (IE's) recomendadas para cada uno de los objetivos propuestos. Así como las acciones que afecten a las distintas áreas estratégicas o funciones de la organización (inversión en equipo, innovación de producto, formación de personal, uso de nuevas tecnologías de información/comunicación, entre otras) necesarias para alcanzar el objetivo planteado.

Para la realización del presente plan estratégico se ha tenido en cuenta los retos planteados por Xapontic; orientar estrategias de productos y profundizar en ellos, qué segmento y qué canales, y en qué parte de cadena de valor vamos a profundizar.

OBJETIVO 1. Incrementar la facturación un 40% sobre A-1

Una de las metas operativas de Xapontic para este año, 2019, es incrementar las ventas en un 30%. Por ello, como el primer objetivo que hemos marcado sería incrementar la facturación en un 40% del año base considerando que su volumen actual de venta es pequeño y fácil de aumentar. Para llegar a este objetivo, hemos marcado siguientes indicadores que nos conducirán a esta meta.

En cuanto al segmento consumidor, sería beneficioso para Xapontic que su presencia en las ventas online aumentara, ya que hasta ahora, tienen página web pero el cliente no tiene la posibilidad de comprar directamente de esta. Por lo tanto, se plantea que el 50% de las ventas totales del año 2024 sea a través de la página web y las redes sociales.

Además, sería interesante lograr una media de 50 seguidores mensuales para el año 2024. Al tener más seguidores en redes sociales, se tendrá mayor presencia en estas y por lo tanto, mayores clientes potenciales. Asimismo, sería considerable llegar a un mínimo de 10 publicaciones al mes.

Finalmente, como otro tipo de venta online, diríamos que sería muy interesante poder vender los productos de Xapontic en una plataforma especializada para el 2024. Así tendremos otra posibilidad de venta y podremos llegar a otro tipo de cliente que por otro lado probablemente no podríamos.

Paralelamente a la venta online, consideramos que Xapontic tendría que centrar su fuerza comercial también en las tiendas físicas. Creemos que es bastante interesante que los productos tanto de Xapontic como los productos del grupo en general estén presentes en unas tiendas físicas especializadas. Para esto, tendríamos que llevar a cabo dos acciones diferentes; por un lado, asociarse con la Cooperativa Maya Vinic tanto en San Cristobal como en Tuxtla para el año 2024. Además, abrir cada cinco años una nueva tienda física en ciudades con presencia de Yomol A'Tel.

Para terminar, en cuanto al segmento corporativo, creemos que es una muy buena idea dirigirnos a hoteles spas y salones de belleza. Para esto, es necesario que el comercial realice un mínimo de 5 visitas mensuales y que cada año el grupo consiga un cliente corporativo nuevo.

OBJETIVO 2. Mejorar en el proceso productivo

El proceso productivo para Xapontic consiste en el conjunto de actividades orientadas a la transformación de los recursos y/o factores productivos en las pastillas de jabón. En este proceso intervienen la materia prima, conocimiento y utensilios, que interactúan con personas para la elaboración del producto final.

Actualmente, Xapontic para la elaboración de pastillas de jabón sigue el método de remoldeado, al partir de un jabón base de glicerina que es fundido y mezclado con ingredientes que le proporcionan al jabón su aroma y color. Una vez la mezcla líquida está lista, es vertida en un molde y se espera a que solidifique para luego ser desmoldeada, cortada y empaquetada según su presentación. Bajo este esquema podemos establecer como una iniciativa para mejorar en el proceso productivo la mejora en la eficiencia productiva, la cual está compuesta por acciones específicas en:

Para ello, el paso que se debe de seguir se refleja en la iniciativa de pedir subvenciones y ayudas al Gobierno para invertir en los utensilios. Actualmente, el proceso productivo de Xapontic es en gran medida un proceso “casero”. Para que la producción y comercialización de jabones pueda proporcionar ingresos significativos y ser rentable, parece inevitable avanzar hacia un proceso productivo con un mayor grado de mecanización. Así por ejemplo, se menciona el uso de un cortador de jabón en el que varias tiras de jabón puedan ser cortadas al mismo tiempo.

Por otro lado, sería interesante destinar un día mensual a la formación y compartir conocimiento. Se considera la necesidad de facilitar la transmisión de información y habilidades de las mujeres de Xapontic, de una manera sistemática y eficiente a través de reuniones. Estos espacios compartidos, aportan un alto valor añadido para la organización en la medida en que es posible y atractivo para las mujeres aportar su conocimiento para mejorar algún aspecto concreto dentro de sus funciones y la organización.

Además, necesitará establecer tiempos para cada proceso. El conocer y establecer el tiempo para cada proceso de producción permite saber en qué partes del proceso existen desperdicios o cuales se pueden mejorar, considerando para ello un ritmo de trabajo medio para cada proceso según su dificultad y procedimiento.

Finalmente consideramos que es necesario establecer un horario fijo de trabajo en Xapontic. Teniendo establecidos los tiempos por proceso productivo, sería aconsejable, establecer un horario de trabajo para las mujeres a fin de maximizar el tiempo que estas invierten en Xapontic y sus funciones dentro de la misma.

OBJETIVO 3. Desarrollo del producto

Como indicado anteriormente, Xapontic ofrece un producto con un nivel limitado de variación y de estandarización. Por eso, pensamos que sería una elección lógica abordar este objetivo en nuestro plan estratégico, para añadir un nuevo valor a la empresa. Pues, el desarrollo de producto se considera como el tercer objetivo de este plan.

Hemos identificado dos iniciativas principales dentro de este objetivo. Primero, se trata del mejoramiento de calidad MP, algo que pensamos que fortalecerá la oferta de

Xapontic inmensamente. Para realizar esta iniciativa, sería vital implementar dos acciones específicas.

Conseguir al menos un sello de calidad para el año 2024, sería el primer paso para mejorar la calidad del producto; así también, la calidad de la marca. Actualmente, como mencionado anteriormente, el jabón que se vende es artesanal y hecho a mano, pero obtener un sello de calidad realmente ayudaría a Xapontic a desarrollar su reputación como una empresa confiable del nivel más alto. Además, un sello de calidad proveería a Xapontic con una oportunidad de una campaña de marketing, y ayudaría con el branding de la empresa en general.

Por otra parte, en principio, sería un gran refuerzo buscar proveedores que nos garanticen una glicerina natural para el año 2024; y si ya es orgánica mejor. Como indicado anteriormente, para poder conseguir un sello de calidad. Bien conseguido esto y dirigiéndonos al futuro, cuando la organización esté consolidada, sería útil asegurar que el 50% de la glicerina utilizada para la fabricación sea producida por Xapontic y que sea vegetal. Como un producto artesanal y hecho a mano, pensamos que el jabón podría beneficiarse de ser un producto vegano y natural, dado que estas calificaciones se complementan muy bien a los ojos del nuestro consumidor. Las posibilidades de diferenciarse en el mercado son muchos más con un producto bien definido, pues pensamos que, si Xapontic hace su propia glicerina, se abrirá muchas más oportunidades de venta en el futuro.

A continuación, está claro que, para ser más competitiva en el mercado de jabones artesanales, sería muy importante diversificar la gama de producto que ofrece Xapontic. Después de hacer un análisis del sector de jabones artesanales en España como México, es obvio que a Xapontic le falta una mayor variedad, que sus competidores ofrecen. Por lo tanto, en específico hemos elegido una acción para diversificar;

Todas empresas necesitan ofrecer algo de valor a sus clientes, y aunque el jabón que ofrece Xapontic es de alta calidad, podemos decir que en este momento la variedad no es suficiente para asegurar un nivel de competitividad viable. Por eso, como una acción, pensamos que sería bueno conseguir 2 nuevos aromas al año, para que al fin de este plan estratégico Xapontic tenga una gama de productos de 15 aromas. Con esta gama, esperamos que Xapontic pueda beneficiarse de un aumento de interés en el mercado, lo que traerá una ventaja sostenible para garantizar la perdurabilidad de la empresa.

OBJETIVO 4. Consolidar la gestión organizativa

Por último, hemos definido el objetivo de consolidar la gestión organizativa. Para llegar a este objetivo general, la organización deberá de sistematizar los procesos, y esto se dará con la consecución de 5 acciones específicas que acabamos de mencionar en el organigrama.

El primero de ellos sería nombrar un comercial para los productos de Yomol A'Tel en su conjunto. Como en el futuro se pretende tener clientes que comprarán tanto el café, la miel y los jabones, la organización necesitará un comercial específico que coordine este tipo de clientes (spas y hoteles) con una visión más global de la cooperativa en su conjunto. Este además, deberá de hacer mínimamente 5 visitas mensuales a los futuros clientes o clientes potenciales.

En segundo lugar, Xapontic debería de nombrar otro comercial sólo para los clientes que compren los productos de Xapontic. Para este tipo de clientes es necesario otro comercial para que se realice de manera adecuada y efectiva esta compra-venta. En este caso, el tipo de cliente que tendría el grupo serían los salones de belleza, por ejemplo. Este comercial, junto al último que acabamos de mencionar, deberá de hacer mínimamente 5 visitas mensuales a los futuros clientes o clientes potenciales.

En tercer lugar, en cuanto al centro de distribución, sería necesario que la cooperativa tuviera una visión más global de los productos que tiene el grupo en conjunto. Esto es, en vez de tener una estructura comercial tan parcializada, tratar de concentrarla más. Es decir, tratar de pensar más en clientes que compren más de un tipo de producto de la cooperativa.

En cuarto lugar, sería necesario la reestructuración en el equipo de dirección para controlar bien todos los ámbitos y procesos de la empresa, y el modelo de negocio nuevo (que habrá cambios). Sería aconsejable que en cada mesa directiva el grupo tenga diferentes responsables con diferentes funciones, y estos deberán de ser activas en cuanto a reuniones y planteamientos de mejoras. Habrá que establecer también un mínimo de reuniones por mes para que cada miembro de la mesa directiva pueda pensar y analizar lo que le concierne para luego poder comentarlo y debatirlo en estas reuniones. Sería aconsejable que estas reuniones se hagan una vez al mes, para que la consecución y seguimiento de los cambios y modificaciones sea constante y no se pierda ningún detalle.

Por último, habrá que establecer un sistema de salarios que vaya más acorde a las mujeres. El salario debería de ir acorde a la demanda actual, lo cual será mayor y cada trabajadora deberá de hacer mayor número de jabones. Sería aconsejable, por lo menos para un futuro, que cada trabajadora pudiera trabajar unas horas fijas al día.

9. CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

9.1. Definición del Mapa Estratégico

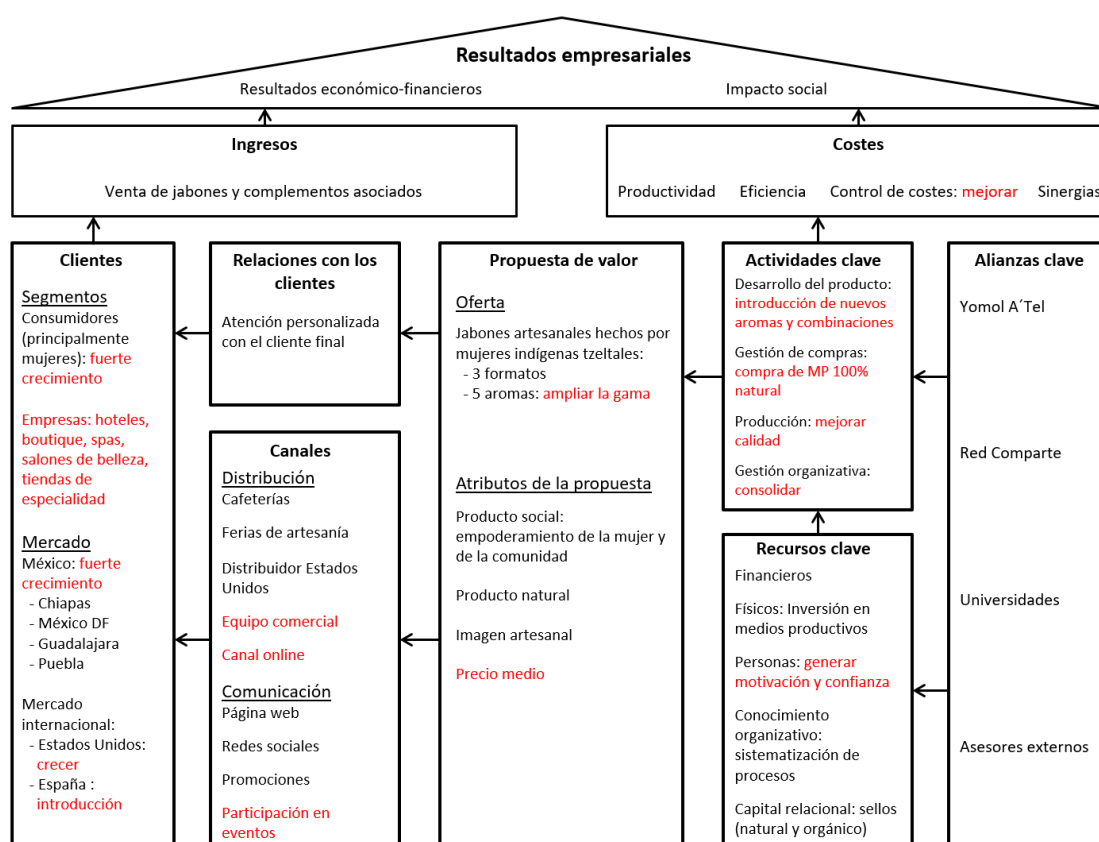


Ilustración 16. Cuadro de mando estratégico para Xapontic. Fuente: Elaboración propia

El cuadro de mando estratégico consta de dos partes: el mapa estratégico y el diccionario de indicadores. En este documento, nos centramos en el mapa estratégico, que consiste en la representación visual de la estrategia de la organización, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto, por tanto, el mapa estratégico que se presenta describe la estrategia de la organización ordenada en 10 módulos diferentes: resultados empresariales, ingresos,

costes, clientes, relaciones con los clientes, canales, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave y alianzas clave, cada uno de los cuales constituirá posteriormente un área de control con sus correspondientes indicadores.

1. Resultados empresariales

Xapontic es una organización de carácter social y, por lo tanto, sus resultados empresariales no solamente buscan la utilidad económico-financiera, sino, por encima de todo, la utilidad social, que, en este caso, se concreta en el empoderamiento y promoción de las mujeres indígenas tzeltales que elaboran el jabón artesanal comercializado por la cooperativa. Tal y como se indica en las plataformas virtuales acerca de Xapontic: *“Nuestro jabón es fruto del trabajo y el empoderamiento de mujeres indígenas tzeltales organizadas para construir una alternativa económica más justa, digna e incluyente.”*

2. Ingresos

Los resultados económico-financieros y el empoderamiento y promoción de las mujeres indígenas tzeltales tienen su base en los ingresos obtenidos a partir de la venta de jabones artesanales y otros complementos asociados. Durante los últimos años, los ingresos han crecido de manera significativa, pero deben hacerlo aún más para que la cooperativa se logre afianzar en el tiempo.

3. Costes

Actualmente, los costes incurridos por Xapontic en la elaboración y comercialización de los jabones superan los ingresos obtenidos, dando lugar a un resultado económico negativo. Por este motivo, resulta fundamental que Xapontic mejore su productividad y eficiencia (tanto en el uso de insumos como en lo que al grado de utilización de su capacidad productiva hace referencia), procediendo a controlar las principales partidas de coste y tratando de aprovechar sinergias con el resto de Yomol A'Tel en la ejecución de ciertas actividades clave como la comercialización y el transporte, así como en todo lo relacionado al respaldo administrativo y legal.

4. Clientes

a) Segmentos

Xapontic se dirige a dos tipos de segmentos: consumidores y empresas.

En estos momentos, los consumidores aglutinan la mayor parte de las ventas de la cooperativa y, dado el slogan de Xapontic en las redes sociales (“jabones de mujeres para mujeres”), pareciera que la cooperativa se dirigiera exclusivamente al público femenino. Sin embargo, consideramos que esto constituye algo bastante limitante de cara a su crecimiento futuro y, por este motivo, sugerimos adoptar una perspectiva más amplia. En cualquier caso, durante los próximos años, Xapontic debe apostar por continuar creciendo con fuerza en este segmento.

No obstante, sería muy importante que, para dotar de un mayor grado de estabilidad y seguridad a los ingresos, se intensificará la presencia en el segmento empresarial. Concretamente, sugerimos apostar por las ventas a hoteles boutique (donde también podrían comercializarse los restantes productos de Yomol A'Tel), spas, salones de belleza y tiendas de especialidad que logren posicionar los jabones de Xapontic en el mercado.

b) Mercados

En cuanto a los mercados geográficos que se hace referencia, cabe destacar el mercado mexicano y el mercado internacional.

El principal mercado actual de Xapontic es México, donde ha logrado introducirse en Chiapas y en las ciudades de México DF, Guadalajara y Puebla. Desde nuestro punto de vista, el mercado mexicano ofrece aún muchas posibilidades de crecimiento y, aprovechando la presencia comercial de Yomol A'Tel en las grandes ciudades antes mencionadas, consideramos que debe explotarse especialmente esta oportunidad, que no resulta tan fácilmente accesible a otras cooperativas indígenas.

Además, durante el año 2017, Xapontic realizó el envío de jabones a Estados Unidos por medio de una joint venture con una distribuidora que trabaja con la red de colegios jesuitas en dicho país. Aunque el mercado mexicano debería constituir aún el mercado principal en el que centrar los esfuerzos, no deberían desaprovecharse las oportunidades de internacionalización que, como ésta, se pudieran presentar. Adicionalmente, dado que el café Capeltic ya se exporta a España a través de la

cooperativa Come Sano Come Justo, podría explorarse también la posibilidad de vender jabones por el mismo conducto.

5. Relaciones con los clientes

Con el fin de lograr el crecimiento deseado en los segmentos y mercados mencionados, es muy importante el modo en el que Xapontic se relaciona con sus clientes. Desde nuestro punto de vista, esta relación debe caracterizarse por proporcionar una atención personalizada a través de los distintos canales en los que se materializa la relación comercial: las ferias artesanales, la red de cafeterías Capeltic y las redes sociales. En este último caso, es importante interactuar con los usuarios y usuarias que visitan la web y las redes sociales, contestando de manera rápida a sus preguntas respecto al producto y/o agradeciendo sus comentarios positivos.

6. Canales

a) Distribución

Actualmente, la red de distribución de los jabones Xapontic en México se limita a dos principales canales de venta; las cafeterías Capeltic y las ferias artesanales. Para el mercado internacional, podemos mencionar la distribuidora con la que se realizó el envío y venta de jabones a Estados Unidos.

En el futuro, sería importante que Yomol A'Tel dispusiera de un equipo comercial que se centrará especialmente en la búsqueda de clientes corporativos para sus distintos productos y que coordinará también la distribución online. En esta línea, Yomol A'tel se encuentra en proceso de exploración y evaluación de la posibilidad de ampliar su red de distribución a través de plataformas especializadas como mercado libre y Kichink. Consideramos que esta es una opción muy importante en la que continuar trabajando con el fin de incrementar las ventas dirigidas al consumidor final.

b) Comunicación

Xapontic, en la actualidad cuenta con diferentes canales de comunicación que debe mantener: su página web oficial, las redes sociales Facebook e Instagram, las actividades de promoción realizadas en las cafeterías y la participación en distintos eventos que, normalmente, consisten en la celebración de ferias artesanales.

7. Propuesta de valor

a) Oferta

La oferta actual de Xapontic consiste en la producción de jabones artesanales elaborados por mujeres tseltales en 3 formatos (jabón cuadrado de 250 gr, jabón de tocador de 125 gr y jabón hotelero de 75 gr) y 5 variedades de aromas: “jabón de café y cacao”, “de miel y avena”, “de coco y vainilla”, “de lavanda” y “de romero”. Dicha gama de productos es bastante reducida si la comparamos con la de otros productores de jabones artesanales, razón por la cual deben introducirse nuevos aromas y variedades a ofrecer al mercado.

b) Atributos

En cuanto a los atributos que distinguen la propuesta de valor, cabe destacar:

- Su carácter social, haciendo especial hincapié en el empoderamiento de la mujer que, debe redundar en el crecimiento y promoción de la comunidad a la que pertenece.
- Su carácter natural, ya que la elaboración de los jabones de Xapontic es respetuosa con la naturaleza y la madre tierra, debiendo evolucionar con el tiempo hacia una producción orgánica.
- Su elaboración e imagen artesanal.
- Por último, es necesario mencionar que el precio de mercado de las pastillas de jabón es bastante competitivo respecto a los precios de los principales competidores (productos naturales u orgánicos y artesanales), estando muy por debajo del precio promedio para un producto de sus características. En el futuro, debería evolucionar hacia un precio medio.

8. Actividades clave

En este momento, las actividades clave de Xapontic que contribuyen a materializar su propuesta de valor comprenden:

- El desarrollo de nuevos productos basados en la introducción de nuevos aromas y combinaciones de esencias naturales que contengan propiedades beneficiosas para la piel.
- La gestión de compras, donde sería necesario asegurar la adquisición de materia prima 100% natural y orgánica.
- La elaboración de los jabones y bolsitas artesanales que sirven para empaquetar el producto sin plástico. Dentro de las comunidades indígenas, los productos se elaboran de una manera muy tradicional y artesanal, y es aquí donde radica la fortaleza de la empresa. No obstante, la calidad debe mejorarse aún más.
- La gestión de la organización, que es necesario consolidar.

9. Recursos clave

Los recursos clave de Xapontic necesarios para llevar a cabo sus distintas actividades comprenden cinco categorías: financieros, físicos, personas, conocimiento organizativo y capital relacional.

- Actualmente, la financiación proviene principalmente de Yomol A'Tel, pero sería necesario que Xapontic adquiriera cada vez mayor autonomía financiera.
- En lo que a los recursos físicos hace referencia, se necesita incrementar la inversión en medios productivos adecuados.
- En el caso de las personas (el principal recurso de Xapontic), la dirección de la cooperativa se enfrenta al reto de organizar y optimizar la producción en consonancia con las vidas diarias de las mujeres indígenas, siendo muy importante generar motivación y confianza entre ellas.
- En lo tocante al conocimiento organizativo, se necesita sistematizar los procesos productivos para garantizar la calidad y fiabilidad de los mismos.
- Por último, en lo que al capital relacional hace referencia, la consecución de ciertos sellos (como el sello de producto natural y, más adelante, orgánico), permitiría a Xapontic crear un punto de diferenciación valioso, así como posicionarse en el mercado atractivo de producto especializados.

10. Alianzas clave

Por último, Xapontic se beneficia de varias alianzas clave que redundan en distintas ventajas en el desarrollo de sus actividades y en el acceso a recursos.

Para comenzar, cabe señalar que Xapontic forma parte del grupo Yomol A'tel, una integradora de Empresas de Economía Social y Solidaria de la que forman parte las cafeterías Capeltic, la tostadora de café Batsíl Maya, la productora de miel Chabtíc y la cooperativa de productores de café Ts'umbal Xitalha', así como una cooperativa microfinanciera. Yomol A'Tel aporta importantes recursos económicos y presenta notables sinergias con Xapontic que favorecen su funcionamiento y crecimiento. Por ejemplo, respecto al área de promoción y marketing, ésta se coordina desde Yomol A'tel, ya que realiza el diseño y la gestión de las plataformas webs, mercadotecnia y promoción de las empresas que conforman el grupo.

Por otra parte, cabe destacar la colaboración con otros centros sociales de la red Comparte (que permite el acceso a buenas prácticas y el desarrollo de ciertas iniciativas conjuntas), así como la colaboración con distintas universidades jesuitas y el hecho de contar con varios asesores externos, como es el caso de la experta en marketing Norma Angélica Luján.

9.2. Diccionario de indicadores

A continuación presentaremos las tablas de resumen de los indicadores de control definidos para cada área de control para la organización Xapontic, que comprenderá las siguientes columnas: subáreas de control, indicadores, forma de cálculo, desglose, frecuencia, responsable y observaciones.

Tabla 1 - Resultados Empresariales

Subárea	Indicador	Forma de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Resultados económicos-financieros	EBITDA acumulado	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n”. Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	Indicadores de los resultados finales a través de los cuales medimos el desenvolvimiento de la organización a lo largo de un determinado período
	Tasa de variación interanual del EBITDA acumulado	EBITDA acumulado del año “n” / EBITDA acumulado del año “n-1”. Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	

Resultados económicos-financieros	BAll acumulado	Beneficio antes de intereses e impuestos desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n”. Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	Indicadores de los resultados finales a través de los cuales medimos el desenvolvimiento de la organización a lo largo de un determinado período
	Tasa de variación interanual del BAll acumulado	BAll acumulado del año “n” / BAll acumulado del año “n-1”. Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	
	BAI acumulado	Beneficio antes de impuestos desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n”. Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	

Resultados económicos-financieros	Tasa de variación interanual del BAI acumulado	BAI acumulado del año "n" / BAI acumulado del año "n-1" Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	Indicadores de los resultados finales a través de los cuales medimos el desenvolvimiento de la organización a lo largo de un determinado período
	BDI acumulado	Beneficio después de impuestos desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del período "i" del año "n". Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	
	Tasa de variación interanual del BDI acumulado	BDI acumulado del año "n" / BDI acumulado del año "n-1" Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	

Resultados económicos-financieros	Margen sobre ventas	BAll acumulado / Facturación acumulada Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	Indicadores de los resultados finales a través de los cuales medimos el desenvolvimiento de la organización a lo largo de un determinado período
	Rentabilidad económica	BAll / Activo total Dato global	Anual	Acción: Todas Información: Contabilidad	
	Rentabilidad financiera	BDI / Fondos propios Dato global	Anual	Acción: Todas Información: Contabilidad	
Impacto social	N° de mujeres socias de Xapontic	Dato global y desglosado por comunidad	Anual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Recursos Humanos	Indicadores de resultado a través de los cuales medimos el impacto social de la organización en su ejercicio

Impacto social	N° de personas beneficiadas en total por Xapontic	N° total de socias incluyendo los integrantes de su familia Dato global y desglosado por comunidad	Anual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Recursos Humanos	Indicadores de resultado a través de los cuales medimos el impacto social de la organización en su ejercicio
	Ingreso medio por mujer	Ingresos totales percibidos por las mujeres / N° de mujeres que trabajan en la organización Dato global y desglosado por comunidad	Mensual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Recursos Humanos	
	% que supone el ingreso medio por mujer respecto al salario mínimo interprofesional mexicano	Ingreso medio por mujer / salario mínimo interprofesional mexicano Dato global y desglosado por comunidad	Mensual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Recursos Humanos	

Impacto social	Nº de iniciativas sociales organizadas por terceros en las que se ha participado	Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Responsable del área comercial	Indicadores de resultado a través de los cuales medimos el impacto social de la organización en su ejercicio
	% de iniciativas sociales organizada por terceros en las que se ha participado respecto al total de iniciativas a las que hemos sido invitadas	Nº de iniciativas sociales de terceros en las que se ha participado / Nº de iniciativas sociales de terceros a los que las han invitado Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Responsable del área administrativa	

Tabla 2 - Ingresos

Subárea	Indicador	Forma de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Ingresos	Facturación acumulada	Facturación desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del periodo “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicadores de resultado relativos a dicha subárea e indicadores de actuación que indican el desarrollo económico-financiero de la organización
	Tasa de variación interanual de la facturación acumulada	Facturación acumulada del año “n” / Facturación acumulada del año “n-1”. Dato global	Semestral	Acción: Responsable del área comercial Información: Contabilidad	
	Facturación periódica	Facturación desde el día 1 del periodo “i” del año “n”, hasta el último día del periodo “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicadores de alerta complementaria que intentan identificar problemas potenciales en los

	Tasa de variación interanual de la facturación periódica	Facturación del periodo "i" del año "n" / Facturación del periodo "i" del año "n-1" Dato global	Semestral	Acción: Responsable del área comercial Información: Contabilidad	niveles de facturación futuros
--	--	--	-----------	---	--------------------------------

Tabla 3 – Costes

Subárea	Indicador	Forma de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Productividad	Productividad por socia	Facturación total / N° de socias Dato global	Anual	Acción: Todas Información: Contabilidad	Indicadores de resultado referentes a la productividad conseguida e indicadores de

Productividad	Productividad por peso mexicano de coste	Facturación acumulada / Gastos de explotación acumulados Dato global	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	actuación que inciden en los resultados económicos - financieros
Eficiencia	Gastos de explotación sobre ventas	Gasto de explotación / Facturación acumulada Dato global	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	Indicadores de resultado referentes al grado de eficiencia e indicadores de actuación fundamentales para alcanzar mejores resultados económicos - financieros
	Capacidad productiva utilizada sobre capacidad productiva óptima	Kg de jabón fabricados / (Nº de mujeres X nº de horas que pueden dedicar al trimestre X nº de Kg/hora que podría fabricar una mujer) Dato global	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Responsable del área de producción	

Control de costes	Coste unitario por pastilla de jabón	Coste total del formato "i" y aroma "x" / N° de pastillas fabricadas de formato "i" y aroma "x" Dato desglosado por cada formato y aroma de jabón	Semestral	Acción: Responsable del área administrativa Información: Contabilidad	Indicadores de resultado relativos al grado de eficacia en la gestión de costes e indicadores de actuación necesarios para alcanzar una buena eficiencia global
	Coste de la MP sobre las ventas	Coste acumulado de materia prima adquirida / Facturación acumulada Dato global y desglosado por formato	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	
	Coste acumulado de glicerina	Dato global y desglosado por formato	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	

Control de costes	% del coste total de glicerina sobre las ventas	Coste acumulado de la glicerina adquirida / Facturación acumulada Dato global y desglosado por formato	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	Indicadores de resultado relativos al grado de eficacia en la gestión de costes e indicadores de actuación necesarios para alcanzar una buena eficiencia global
	Coste por kg glicerina	Coste acumulado de glicerina adquirida / Kg total de glicerina adquiridos Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	
	Coste acumulado de aceites esenciales	Dato global y desglosado por formato	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	
	% del coste de los aceites esenciales sobre las ventas	Coste acumulado de los aceites esenciales / Facturación acumulada Dato global y desglosado por formato	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	

Control de costes	Coste por ml de aceites esenciales	Coste acumulado de aceites esenciales / ml total de aceites esenciales adquiridos Dato desglosado por aceite	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	
Sinergias	Soporte económico de Yomol A'Tel	Financiación aportada por Yomol A'Tel / Total presupuesto general en el año "n" Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Contabilidad	Indicadores de actuación relacionados con el apoyo financiero de Yomol A'Tel para el sostenimiento de Xapontic
	Tasa de variación interanual del soporte económico de Yomol A'Tel	Soporte económico de Yomol A'Tel en el año "n" / Soporte de Yomol A'Tel en el año "n-1" Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Contabilidad	
	Nº de clientes compartidos con otros productos que forman parte de Yomol A'Tel	Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Contabilidad	

Sinergias	% de Kg de jabón transportados juntamente con otros productos de Yomol A'Tel	Total de kg de jabón transportado juntamente con otros productos de Yomol A'Tel / total de kg de jabón fabricado Dato global y desglosado por formato	Anual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Contabilidad	Indicadores de actuación relacionados con el apoyo financiero de Yomol A'Tel para el sostenimiento de Xapontic
-----------	--	--	-------	---	--

Tabla 4 - Clientes

Subárea	Indicador	Forma de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Segmentos: Consumidores	Facturación acumulada a través de la venta a consumidores	Facturación desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicadores de resultado relativos a los aspectos económicos de la organización en función de los

Segmentos: Consumidores	Tasa de variación interanual de la facturación acumulada a través de la venta a consumidores	Facturación acumulada en el año "n" / facturación acumulada en el año "n-1" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	niveles de facturación en este segmento
	% que representa la facturación acumulada en el segmento de consumidores sobre la facturación total	Facturación acumulada en el segmento consumidores / Facturación acumulada total Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	
	Índice de satisfacción del cliente	Sumatorio de las puntuaciones otorgadas por los clientes en la encuesta de satisfacción / N° de clientes que han respondido a la encuesta Dato global y desglosado por canal de ventas	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	

Segmentos: Consumidores	Nº de reclamaciones de clientes sobre el total de pedidos recibidos en el canal online	Nº de reclamaciones de clientes / total de pedidos recibidos Dato global	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	Indicador de alerta complementaria a través del cual se intenta detectar el surgimiento de problemas en el ámbito de la satisfacción del cliente
Segmentos: Corporativos (Hoteles, Boutiques, spas, salones de belleza, tiendas de especialidad)	Facturación acumulada en el segmento de clientes corporativos	Facturación en el segmento de clientes corporativos desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n-1" Dato global y desglosado por clientes corporativos	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicadores de resultado relativos a los aspectos económicos de la organización en función de los niveles de facturación en este segmento

Segmentos: Corporativos (Hoteles, Boutiques, spas, salones de belleza, tiendas de especialidad)	Tasa de variación interanual de la facturación acumulada en el segmento de clientes corporativos	Facturación acumulada en este segmento en el año "n" / Facturación acumulada en ese segmento en el año "n-1" Dato global y desglosado por cliente corporativo	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicadores de resultado relativos a los aspectos económicos de la organización en función de los niveles de facturación en este segmento
	% que representa la facturación acumulada en el segmento de clientes corporativos sobre la facturación total	Facturación acumulada en el segmento clientes corporativos / Facturación acumulada total Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	
	Facturación media por cliente corporativo	Facturación acumulada en el segmento de clientes corporativos / N° de clientes corporativos Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	

Segmentos: Corporativos (Hoteles, Boutiques, spas, salones de belleza, tiendas de especialidad)	Facturación esperada de aquí a 3 meses a partir de pedidos recibidos, pero no servidos	Facturación esperada desde el día 1 del mes "i" hasta el último día del mes "i+2" Dato global y desglosado por cliente corporativo	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	
	Nº de nuevos clientes corporativos captados	Nº de nuevos clientes corporativos captados desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global y desglosado por clientes corporativos	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	Indicador de resultado que mide el esfuerzo realizado para captar nuevos clientes corporativos

Segmentos: Corporativos (Hoteles, Boutiques, spas, salones de belleza, tiendas de especialidad)	% de clientes corporativos activos en el año "n-1" que dejan de estarlo en el año "n"	N° de clientes corporativos activos en el año "n-1" que dejan de estarlo en el año "n" / N° de clientes corporativos activos en el año "n-1" *Se entiende por cliente activo aquel que ha realizado al menos un pedido en el último semestre Dato global y desglosado por tipo de clientes corporativos	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	Indicador de alerta complementaria que indica la proporción de clientes que se encuentran activos
	Índice de satisfacción del cliente	Sumatorio de las puntuaciones otorgadas por los clientes en la encuesta de satisfacción / N° de clientes que han respondido a la encuesta. Dato global y desglosado por tipo de clientes corporativos	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	Indicador de actuación concerniente con el cuidado de la satisfacción del cliente en el segmento de clientes corporativos como medio para asegurar su fidelidad

<p>Segmentos: Corporativos (Hoteles, Boutiques, spas, salones de belleza, tiendas de especialidad)</p>	<p>Nº de reclamaciones de clientes corporativos sobre el total de pedidos recibidos</p>	<p>Nº de reclamaciones de clientes corporativos / total de pedidos recibidos</p> <p>Dato global y desglosado por tipo de clientes corporativos</p>	<p>Semestral</p>	<p>Acción: Todas</p> <p>Información: Área comercial</p>	<p>Indicador de alerta complementaria a través del cual se intenta detectar el surgimiento de problemas en el ámbito de la satisfacción del cliente corporativo</p>
<p>Mercados Geográficos: México</p>	<p>Facturación acumulada en México</p>	<p>Facturación en México desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del período "i" del año "n"</p> <p>Dato global y desglosado por ciudades</p>	<p>Semestral</p>	<p>Acción: Área comercial</p> <p>Información: Contabilidad</p>	<p>Indicadores de resultado relacionados con los niveles de facturación esperados en el mercado Mexicano e indicadores de</p>

Mercados Geográficos: México	Tasa de variación interanual de la facturación acumulada en México	Facturación acumulada en México del año "n" / Facturación acumulada en México del año "n-1" Dato global y desglosado por ciudades	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	actuación indispensable para conseguir los niveles de facturación fijados
	% que representa la facturación acumulada en México sobre la facturación total	Facturación acumulada en México / Facturación acumulada total Dato global y desglosado por ciudades	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	
Mercados Geográficos: internacional	Facturación acumulada en el extranjero	Facturación en el extranjero desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global y desglosado por país	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicadores de actuación referentes a la captación y fidelización de clientes en el mercado internacional como instrumento para

Mercados Geográficos: internacional	Tasa de variación interanual de la facturación acumulada en el extranjero	Facturación acumulada en el extranjero del año "n" / Facturación acumulada en el extranjero del año "n-1" Dato global y desglosado por país	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	alcanzar los objetivos de facturación fijados
	% que supone la facturación acumulada en el extranjero sobre la facturación total	Facturación acumulada en el extranjero / Facturación acumulada total Dato global y desglosado por país	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	

Mercados Geográficos: internacional	N° de clientes activos en el extranjero	N° de clientes activos en el extranjero desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global y desglosado por país	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	Indicadores de actuación referentes a la captación y fidelización de clientes en el mercado internacional como instrumento para alcanzar los objetivos de facturación fijados
	N° tasa de variación interanual del n° de clientes activos en el extranjero	N° de clientes activos en el extranjero durante el año "n" / N° de clientes activos en el extranjero durante el año "n-1" Dato global y desglosado por país	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	

Tabla 5 - Relaciones con los clientes

Subárea	Indicador	Fórmula de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Atención personalizada	Índice de satisfacción del cliente con la atención recibida	Sumatorio de las puntuaciones asignadas por clientes a la atención recibida en la encuesta de satisfacción / N° de clientes que han respondido a la encuesta Dato global y desglosado por segmento	Anual	Acción: Área comercial Información: Área comercial	Indicadores de resultado de esta subárea e indicadores de actuación fundamentales para fidelizar el cliente y alcanzar los niveles de facturación fijado
	Puntuación promedio otorgada por los clientes al atributo "atención personalizada" en la encuesta de satisfacción	Suma de las puntuaciones asignadas por clientes a la "atención personalizada" en la encuesta de satisfacción / N° de clientes que han respondido la encuesta Dato global y desglosado por segmento	Anual	Acción: Área comercial Información: Área comercial	

Atención personalizada	Nº de reclamaciones recibidas en relación con la atención recibida	Nº de reclamaciones recibidas en relación con la atención suministrada desde el día 1 del período "i" del año "n", hasta el último día del período "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	Indicador de alerta complementaria cuyo objetivo es de anticipar la existencia de problemas relativos a la atención al cliente
	% del personal comercial en los puntos de venta con conocimientos en atención al cliente	Nº total del personal comercial en los puntos de venta con conocimientos en atención al cliente / Nº total del personal comercial Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Recursos Humanos	Indicador de actuación relativo a la formación en materia de atención al cliente como instrumento para la mejora de la misma

Atención personalizada	% del personal comercial en los puntos de venta que han actualizado sus conocimientos en atención al cliente	Nº total del personal comercial que han actualizado sus conocimientos en atención al cliente / Nº total del personal comercial Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Recursos Humanos	Indicador de actuación relativo a la formación en materia de atención al cliente como instrumento para la mejora de la misma
------------------------	--	---	-----------	---	--

Tabla 6 - Canales

Subárea	Indicador	Fórmula de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Canales de distribución: Cafeterías	Facturación acumulada procedente de la venta de jabones a través de las cafeterías	Facturación procedente de la venta de jabones a través de las cafeterías, desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Responsable de cafeterías Información: Contabilidad	Indicadores de resultado referentes al volumen de ventas obtenido mediante este canal de distribución

Canales de distribución: Cafeterías	Tasa de variación interanual de la facturación acumulada procedente de la venta de jabones a través de las cafeterías	Facturación acumulada procedente de la venta de jabones a través de las cafeterías en el año "n" / Facturación acumulada procedente de la venta de jabones a través de las cafeterías en el año "n-1" Dato global	Semestral	Acción: Responsable de cafeterías Información: Contabilidad	Indicadores de resultado referentes al volumen de ventas obtenido mediante este canal de distribución
	% que suponen las ventas de jabones realizadas a través de las cafeterías sobre las ventas totales	Facturación acumulada procedente de la venta de jabones a través de las cafeterías / Facturación acumulada total Dato global	Semestral	Acción: Responsable de cafeterías Información: Contabilidad	
	Facturación acumulada promedio de jabones por cada cafetería	Sumatorio de la facturación acumulada de jabón en cada cafetería / N° total de cafeterías Dato global	Semestral	Acción: Responsable de cafeterías Información: Contabilidad	Indicadores de resultado que cuantifican el fruto de la red de distribuidores (cafeterías)

Canales de distribución: Cafeterías	Nº medio de transacciones que incluyen jabón por cada cafetería	Nº acumulado de transacciones que incluyen jabón / Nº total de cafeterías Dato global	Semestral	Acción: Responsable de cafeterías Información: Contabilidad	Indicadores de resultado que cuantifican el fruto de la red de distribuidores (cafeterías)
	Importe medio en cuanto a jabón se refiere por cada transacción realizada que incluye jabón	Importe acumulado de productos a base de jabón / Nº total de transacciones que incluyen jabón Dato global	Semestral	Acción: Responsable de cafeterías Información: Contabilidad	
	Nº medio de productos por transacción	Nº total de jabones vendidos / Nº total de transacciones realizadas Dato global y desglosado por punto de venta	Semestral	Acción: Responsable de cafeterías Información: Contabilidad	
	Nº de puntos de venta en los que el volumen de facturación de jabón se sitúa por debajo de "x"	Dato global	Trimestral	Acción: Responsable de cafeterías Información: Contabilidad	Indicador de alerta complementaria que intenta anticipar problemas potenciales en la facturación futura

Canales de distribución: Ferias de artesanía	Nº de ferias artesanales en las que se participa	Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicadores de actuación relacionados con la participación en ferias artesanales como medio para incrementar ventas
	% de ferias artesanales en las que se participa	Nº de ferias artesanales en las que se participa / Nº total de ferias artesanales organizadas Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	
	Coste acumulado en la participación de ferias artesanales	Dato global y desglosado por ciudad	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	

Canales de distribución: Ferias de artesanía	Coste medio en cada feria artesanal en la que se participa	Coste acumulado en participación en ferias artesanales / N° de ferias artesanales en las que se ha participado Dato global y desglosado por ciudad	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicadores de actuación relacionados con la participación en ferias artesanales como medio para incrementar ventas
	Volumen de ventas obtenido a través ferias artesanales	Dato global y desglosado por ciudad	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicadores de resultado que miden el éxito en ferias artesanales con el fin de aumentar las ventas a consumidores finales
	% que suponen las ventas realizadas en las ferias artesanales sobre las ventas totales	N° de ventas realizadas en ferias artesanales / N° de ventas totales Dato global y desglosado por ciudad	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	

Canales de distribución: Ferias de artesanía	Nº medio de transacciones que incluyen jabón por feria artesanal	Nº total de jabones vendidos / Nº de transacciones realizadas Dato global y desglosado por feria artesanal y ciudad	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicadores de resultado que miden el éxito en ferias artesanales con el fin de aumentar las ventas a consumidores finales
Canales de distribución: Distribuidor Estados Unidos	Véanse los indicadores definidos para el mercado geográfico internacional				
Canales de distribución: Equipo comercial	Nº de clientes corporativos potenciales identificados	Nº de clientes corporativos potenciales identificados desde el día 1 del periodo "i" del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global y por tipo de cliente corporativo	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	Indicadores de actuación que miden el esfuerzo realizado por el equipo comercial para la captación de nuevos clientes y el seguimiento de los mismos

Canales de distribución: Equipo comercial	% de clientes corporativos potenciales contactados que acepta ser visitados	N° de clientes corporativos potenciales contactados que acepta ser visitados / N° de clientes corporativos potenciales contactados Dato global y por tipo de cliente corporativo	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	Indicadores de actuación que miden el esfuerzo realizado por el equipo comercial para la captación de nuevos clientes y el seguimiento de los mismos
	N° de visitas periódicas a clientes corporativos potenciales	N° de clientes corporativos potenciales visitados desde el día 1 del periodo "i" del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global y por tipo de cliente corporativo	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	

Canales de distribución: Equipo comercial	% de clientes corporativos potenciales visitados que tras la visita se animaron a realizar un pedido	Nº de clientes corporativos potenciales visitados que realizaron un pedido / Nº de clientes corporativos potenciales visitados Dato global y por tipo de cliente corporativo	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A`Tel Información: Área comercial	Indicadores de resultado que mide el logro del esfuerzo del equipo comercial para la captación de nuevos clientes corporativos para la captación de nuevos clientes corporativos
	Nº de clientes corporativos captados que realizan una segunda compra en un plazo inferior a 6 meses	Nº de clientes corporativos captados que realizan una segunda compra desde el día 1 del periodo "i" del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global y por tipo de cliente corporativo	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A`Tel Información: Área comercial	
	Nº de clientes activos durante el año "n-1" que han sido visitados durante el año "n" (cifra periódica)	Nº de clientes activos durante el año "n-1" que han sido visitados durante el año "n" desde el día 1 del periodo "i" del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n"	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A`Tel Información: Área comercial	Indicadores de actuación que miden el esfuerzo realizado por el equipo comercial en pro de mantener los clientes activos

Canales de distribución: Equipo comercial		Dato global y por tipo de cliente corporativo			Indicadores de actuación que miden el esfuerzo realizado por el equipo comercial en pro de mantener los clientes activos
	% acumulado de clientes activos durante el año "n-1" que han sido visitados durante el año "n"	Nº de clientes activos durante el año "n-1" que han sido visitados durante el año "n" desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" / Nº de clientes activos durante el año "n-1" Dato global y por tipo de cliente corporativo	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A´Tel Información: Área comercial	

Canales de distribución: Equipo comercial	% de clientes activos en el año "n-1" visitados durante el periodo precedente que ha solicitado algún producto	N° de clientes activos durante el año "n-1" visitados durante el periodo "i-1" del año "n" que han solicitado algún producto / N° de clientes activos durante el año "n-1" visitados durante el periodo "i-1" Dato global y por tipo de cliente corporativo	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	Indicadores de resultado que mide el logro del esfuerzo del equipo comercial en pro de fidelizar la cartera de clientes e incrementar sus compras
Canales de distribución: Canal online (Mercado libre, Kichink)	Facturación acumulada a través de Mercado libre y Kichink	Facturación acumulada a través de Mercado libre y Kichink desde el día 1 del periodo "i" del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial de Yomol A'Tel Información: Contabilidad	Indicadores de resultado que miden el esfuerzo realizado mediante el canal online para alcanzar los objetivos económicos financieros de la organización
	Tasa de variación interanual de la facturación acumulada a través de Mercado libre y Kichink	Facturación acumulada a través de Mercado libre y Kichink en el año "n" / Facturación acumulada a través de Mercado libre y Kichink en el año "n-1" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial de Yomol A'Tel Información: Contabilidad	

Canales de distribución: Canal online (Mercado libre, Kichink)	% que supone la facturación acumulada a través de Mercado libre y Kichink sobre la facturación total	Facturación acumulada a través de Mercado libre y Kichink / Facturación acumulada total Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Yomol A´Tel Información: Contabilidad	
	Nº medio de transacciones que incluyen jabón realizadas en Mercado libre y Kichink	Nº total de transacciones que incluyen jabón realizadas en el año "n" / 2 Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Yomol A´Tel Información: Contabilidad	
	Importe medio por transacción que incluyen jabón	Importe acumulado procedente de la venta de jabón / Nº total de transacciones realizadas Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Contabilidad	Indicador complementario que mide el importe medio de transacción en el canal online

Canales de distribución: Canal online (Mercado libre, Kichink)	Nº de visitas por ficha de producto	Nº de visitas por producto desde el día 1 del periodo "i" del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Yomol A´Tel Información: Área comercial	Indicadores complementarios que miden el esfuerzo realizado en el canal online para captar la atención del cliente
	% de visitas que acaban convirtiéndose en ventas	Nº de visitas que acaban convirtiéndose en ventas / Nº total de visitas Dato global y desglosado por ficha de producto	Trimestral	Acción: Área comercial de Yomol A´Tel Información: Área comercial	
	Nº de nuevos clientes captados en el segmento consumidores a través del canal online	Nº de nuevos clientes captados desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	Indicadores de resultado relativos al nivel de clientes captado en esta subárea de indicadores de actuación

Canales de distribución: Canal online (Mercado libre, Kichink)	Nº de consumidores activos en el canal online	Consumidores que han realizado al menos un pedido en el último semestre Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	relacionados con la captación y fidelización de clientes en el segmento consumidores como medio para lograr los objetivos de facturación deseados
	Tasa de variación interanual del Nº de consumidores activos en el canal online	Nº de consumidores activos en el canal online en el período "n-1" / Nº de consumidores activos en el canal online en el período "n" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial Información: Área comercial	
Canales de comunicación: Página web	Nº de actualizaciones en contenido y/o promociones	Nº de actualizaciones en contenido y/o promociones realizadas desde el día 1 del periodo "i" del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A´Tel Información: Área comercial	Indicador de actuación que refleja el esfuerzo realizado en la página web como medio para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes

Canales de comunicación: Página web	Nº de visitas recibidas en la página web	Nº de visitas recibidas en la página web desde el día 1 del periodo "i" del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	Indicadores de resultado que miden el grado de éxito de la página web como medio para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes
	Puntuación promedio otorgada por los usuarios a la página web	Suma de las puntuaciones asignadas por los usuarios a la página web en la encuesta de satisfacción / Nº de clientes que han respondido la encuesta Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	

<p>Canales de comunicación: Página web</p>	<p>Nº de clientes que contactan por primera vez a través de la página web</p>	<p>Nº de clientes que contactan por primera vez a través de la página web desde el día 1 del periodo “i” del año “n”, hasta el último día del periodo “i” del año “n”</p> <p>Dato global</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A´Tel</p> <p>Información: Área comercial</p>	<p>Indicadores de resultado que miden el grado de éxito de la página web como medio para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes</p>
<p>Canales de comunicación: Redes sociales</p>	<p>Nº de nuevos posts publicados en redes sociales</p>	<p>Nº de post en redes sociales (Facebook e Instagram) desde el día 1 del periodo “i” del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n”</p> <p>Dato global y desglosado por red social</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A´Tel</p> <p>Información: Área comercial</p>	<p>Indicador de actuación relacionado con el esfuerzo realizado en las redes sociales con el fin de captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales</p>

Canales de comunicación: Redes sociales	Nº de seguidores en la red social "Facebook"	Nº de seguidores en la red social "Facebook" que figuran en el momento de realizar la medición Dato global	Semestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	Indicadores de resultado que miden el éxito del esfuerzo realizado en las redes sociales con el fin de captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales
	Tasa de variación interanual de los seguidores en la red social "Facebook"	Nº de seguidores en la red social " Facebook" en el año "n" / Nº de seguidores en la red social "Facebook" en el año "n-1" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de YomolA'Tel Información: Área comercial	
	Nº de "likes" promedio para cada post publicado en Facebook	Nº de "likes" obtenidos en los post publicados en Facebook / Nº de post publicados en Facebook Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	

Canales de comunicación: Redes sociales	Nº de reenvíos promedio por cada post publicado en la red social "Facebook"	Nº de reenvíos de los post publicados en Facebook / Nº de post publicados en Facebook Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	Indicadores de resultado que miden el éxito del esfuerzo realizado en las redes sociales con el fin de captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales
	Nº de seguidores en la red social "Instagram"	Nº de seguidores en la red social "Instagram" que figuran en el momento de realizar la medición Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	
	Tasa de variación interanual de los seguidores en la red social "Instagram"	Nº de seguidores en la red social "Instagram" en el año "n" / Nº de seguidores en la red social "Instagram" en el año "n-1" Dato global	Semestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Área comercial	

Canales de comunicación: Redes sociales	Nº de “likes” promedio para cada post publicado en Instagram	Nº de “likes” obtenidos en los post publicados en Instagram / Nº de post publicados en Instagram Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A`Tel Información: Área comercial	Indicadores de resultado que miden el éxito del esfuerzo realizado en las redes sociales con el fin de captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales
	Nº de reenvíos promedio por cada post publicado en la red social “Instagram”	Nº de reenvíos de los post publicados en Instagram / Nº de post publicados en Instagram Dato global	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A`Tel Información: Área comercial	
Canales de comunicación: Promociones	Nº de promociones realizadas	Nº de promociones realizadas desde el día 1 del periodo “i” del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global y desglosado por segmento	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A`Tel Información: Área comercial	Indicador de actuación relacionado con el esfuerzo realizado para captar nuevos clientes mediante promociones

Canales de comunicación: Promociones	Facturación acumulada correspondiente a las promociones	Facturación procedente de promociones desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del periodo “i” del año “n” Dato global y desglosado por segmento	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Contabilidad	Indicadores de resultado que miden el grado de éxito del esfuerzo realizado mediante promociones para captar nuevos clientes
	% que supone la facturación acumulada procedente de promociones sobre la facturación total	Facturación acumulada procedente de promociones / Facturación acumulada total Dato global y desglosado por segmento	Trimestral	Acción: Área comercial de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Contabilidad	

Canales de comunicación: Participación en eventos	Nº acumulado de eventos en el que hemos participado	Nº de eventos en el que hemos participado desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicadores de actuación que miden el esfuerzo realizado en la participación en eventos como medio para captar nuevos clientes
	% de eventos en los que se ha participado	Nº de eventos en los que se ha participado / Nº total de eventos Dato global	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	
	Nº de personas que visitan el stand en el evento y que solicitan información	Nº de personas que visitan el stand y que solicitan información en los eventos en los que hemos participado Dato global y desglosado por evento	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicador de alerta complementaria que da una visión acerca de la primera percepción del cliente en los eventos

Canales de comunicación: Participación en eventos	Facturación acumulada obtenida a través de la participación en eventos	Facturación acumulada en la participación en eventos, desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del periodo “i” del año “n” Dato global y desglosado por evento	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	Indicadores de resultado que miden el éxito del esfuerzo realizado en la participación en eventos como medio para captar nuevos clientes
	Tasa de variación interanual de la facturación acumulada obtenida a través de la participación en eventos	Facturación acumulada en la participación en eventos del año “n” / Facturación acumulada en la participación en eventos del año “n-1” Dato global y desglosado por evento (si es posible)	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	

<p>Canales de comunicación: Participación en eventos</p>	<p>Nº de nuevos contactos comerciales logrados a través de la participación en los eventos</p>	<p>Nº de nuevos contactos comerciales obtenidos a través de la participación en eventos, desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del periodo “i” del año “n”</p> <p>Dato global y desglosado por evento</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Acción: Dirección de Xapontic</p> <p>Información: Área comercial</p>	<p>Indicadores de resultado que miden el éxito del esfuerzo realizado en la participación en eventos como medio para captar nuevos clientes</p>
--	--	--	-------------------	---	---

Tabla 7 - Propuesta de valor

Subárea	Indicador	Fórmula de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Propuesta de valor: Oferta	Nº de formatos de jabón ofertados	Nº de formatos de jabón ofertados en el momento de realizar la medición Dato global	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	Indicadores de actuación relacionados con la amplitud de la oferta como requisito clave para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes
	Nº de formatos ofertados respecto a la media ofertada por los competidores de referencia	Nº de formatos de jabón ofertados / Nº medio de formatos de jabón artesanales ofertados por los competidores de referencia	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	

Propuesta de valor: Oferta	Nº de aromas de jabón ofertados	Nº de aromas de jabón ofertados en el momento de realizar la medición Dato global	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	Indicadores de actuación relacionados con la amplitud de la oferta como requisito clave para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes
	Nº de aromas ofertados respecto a la media ofertada por los competidores de referencia	Nº de aromas de jabón ofertados / Nº medio de aromas de jabón artesanales ofertados por los competidores de referencia	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	
	Nº de nuevos formatos lanzados al mercado	Nº de nuevos formatos de jabón lanzados en el mercado desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	

Propuesta de valor: Oferta	Nº de nuevos aromas lanzados al mercado	Nº de nuevos aromas de jabón lanzados en el mercado desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Todas Información: Área comercial	Indicadores de actuación relacionados con la amplitud de la oferta como requisito clave para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes
	Nº de nuevos proyectos en curso para la ampliación de nuevos formatos de jabón	Dato global Se indicará de qué formatos se trata	Semestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	
	Nº de nuevos proyectos en curso para la ampliación de nuevas gamas de aromas	Dato global Se indicará de qué gamas se trata	Semestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	

Propuesta de valor: Oferta	% de la facturación que suponen los nuevos formatos	Facturación acumulada de los formatos lanzados desde el 1 de enero de año "n-1" / Facturación acumulada total del año "n" Dato global y desglosado por formato de jabón	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	Indicadores de resultado que miden el grado de éxito de los nuevos formatos y aromas lanzados al mercado
	% de la facturación que suponen los nuevos aromas	Facturación acumulada de los aromas lanzados desde el 1 de enero de año "n-1" / Facturación acumulada total del año "n" Dato global y desglosado por aroma	Trimestral	Acción: Todas Información: Contabilidad	

Atributos de la propuesta: producto social	Puntuación media otorgada por los clientes al objetivo social de nuestros productos	Sumatorio de las puntuaciones otorgadas por los clientes a este apartado en la encuesta de percepción social del producto / N° de clientes que han respondido a la encuesta Dato global	Anual	Acción: Área comercial de Xapontic y de YomolA´Tel Información: Área comercial	Indicadores de resultado relacionados con la percepción social del producto por parte del cliente e indicador de actuación o requisito necesario para garantizar la captación y fidelización del cliente
	% de clientes que consideran que el objetivo social de nuestro producto es relevante	N° de clientes que consideran que nuestro objetivo social de nuestro producto es relevante / N° de clientes que han respondido a la encuesta Dato global	Anual	Acción: Área comercial de Xapontic y de YomolA´Tel Información: Área comercial	

Atributos de la propuesta: producto social	% de clientes que consideran que la información sobre la naturaleza social de nuestro producto es suficiente	N° de clientes que consideran que la información sobre la naturaleza social de nuestro producto es suficiente / N° de clientes que han respondido a la encuesta Dato global	Anual	Acción: Área comercial de Xapontic y de YomolA´Tel Información: Responsable del área comercial	Indicadores de resultado relacionados con la percepción social del producto por parte del cliente e indicador de actuación o requisito necesario para garantizar la captación y fidelización del cliente
Atributos de la propuesta: producto natural	Puntuación media otorgada por nuestros clientes al atributo “producto natural”	Sumatorio de las puntuaciones otorgadas por los clientes a este apartado en la encuesta de percepción del producto / N° de clientes que han respondido la encuesta Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicadores de resultado relacionados con el atributo “producto natural” e indicador de actuación o requisito necesario para garantizar la captación y fidelización del cliente

Atributos de la propuesta: producto natural	% de clientes que consideran relevante la característica "producto natural"	N° de clientes que consideran relevante la característica natural del producto / N° de clientes que han respondido a la encuesta Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicadores de resultado relacionados con el atributo "producto natural" e indicador de actuación o requisito necesario para garantizar la captación y fidelización del cliente
Atributos de la propuesta: producto artesanal	Puntuación media otorgada por nuestros clientes al atributo "producto artesanal"	Sumatorio de las puntuaciones otorgadas por los clientes a este apartado en la encuesta de percepción del producto / N° de clientes que han respondido la encuesta Dato global	Anual	Acción: Todas Información: Área comercial	Indicadores de resultado relacionados con el atributo "producto artesanal" e indicadores de actuación o requisito necesario para captar y fidelizar a los clientes

Atributos de la propuesta: producto artesanal	% de clientes que consideran relevante la naturaleza artesanal del producto	N° de clientes que consideran relevante la naturaleza artesanal del producto / N° de clientes que han respondido a la encuesta Dato global	Anual	Acción: Todas Información: Área comercial	Indicadores de resultado relacionados con el atributo "producto artesanal" e indicadores de actuación o requisito necesario para captar y fidelizar a los clientes
Atributos de la propuesta: precio medio	Puntuación media otorgada por nuestros clientes al atributo precio	Sumatorio de las puntuaciones otorgadas por los clientes a este apartado en la encuesta de percepción del precio del producto / N° de clientes que han respondido la encuesta Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicadores de resultado relacionados con el atributo "precio" e indicadores de actuación o requisito necesario de cara a captar y fidelizar a los clientes

Atributos de la propuesta: precio medio	% de clientes que consideran el factor precio como un criterio determinante en la compra del producto	N° de clientes que consideran relevante el factor precio / N° de clientes que han respondido a la encuesta Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicadores de resultado relacionados con el atributo "precio" e indicadores de actuación o requisito necesario de cara a captar y fidelizar a los clientes
	Precio medio de nuestros productos respecto al precio medio de nuestros competidores de referencia	Precio por gramo de jabón aplicado por Xapontic / precio medio por gramo de jabón aplicado por los competidores de referencia Dato global y desglosado por variedad de producto	Anual	Acción: Dirección de Xapontic y dirección de Yomol A'Tel Información: Área comercial	Indicador de alerta complementaria que trata de identificar si nuestro producto presenta diferencias excesivas en precio respecto a los competidores de referencia

Tabla 8 - Actividades clave

Subárea	Indicador	Fórmula de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Desarrollo del producto: Introducción de nuevos aromas y combinaciones	Horas de trabajo dedicadas a la exploración y/o combinación de nuevos aromas (sin importar que estos salgan al mercado)	Horas de trabajo dedicadas a la exploración y/o combinación de nuevos aromas desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Responsable de innovación Información: Responsable de producción	Indicadores de actuación que miden el esfuerzo realizado en la introducción de nuevas variedades de producto como actividad clave para la mejora de la oferta
	% de personas dedicadas a la exploración y/o combinación de nuevos aromas sobre el N° total del personal	N° de personas dedicadas a la exploración y/o combinación de nuevos aromas / N° total de personal Dato global	Anual	Acción: Responsable de innovación Información: Responsable de producción	

<p>Desarrollo del producto: Introducción de nuevos aromas y combinaciones</p>	<p>Inversión en la exploración y/o combinación de nuevos aromas</p>	<p>Inversión en la exploración y/o combinación de nuevos aromas desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del periodo “i” del año “n”</p> <p>Dato global</p>	<p>Semestral</p>	<p>Acción: Dirección de Xapontic</p> <p>Información: Contabilidad</p>	<p>Indicadores de actuación que miden el esfuerzo realizado en la introducción de nuevas variedades de producto como actividad clave para la mejora de la oferta</p>
<p>Gestión de compras: compra de MP 100% natural</p>	<p>N° de incidencias de no calidad experimentadas en la compra de insumos productivos</p>	<p>N° de incidencias de no calidad experimentadas en la compra de insumos productivos, desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del periodo “i” del año “n”</p> <p>Dato global y desglosada por insumo productivo</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Acción: Responsable de compras</p> <p>Información: Responsable del área de producción</p>	<p>Indicadores de actuación relacionados con la calidad y ajuste a plazos del proceso de gestión de compras como medio para garantizar el adecuado desarrollo posterior del proceso productivo</p>

Gestión de compras: compra de MP 100% natural	Tasa de variación interanual de las incidencias de no calidad experimentadas en la compra de insumos productivos	N° de incidencias de no calidad experimentadas en la compra de insumos productivos en el año "n" / N° de incidencias de no calidad experimentadas en la compra de insumos productivos en el año "n-1" Dato global y desglosada por insumo productivo	Trimestral	Acción: Responsable de compras Información: Responsable del área de producción	Indicadores de actuación relacionados con la calidad y ajuste a plazos del proceso de gestión de compras como medio para garantizar el adecuado desarrollo posterior del proceso productivo
	N° de otros errores (por ej., desajuste en cantidades) experimentados en la compra de insumos productivos	N° de otros errores experimentados en la compra de insumos productivos, desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global y desglosada por insumo productivo	Trimestral	Acción: Responsable de compras Información: Responsable del área de producción	

Gestión de compras: compra de MP 100% natural	Tasa de variación interanual de otros errores experimentados en la compra de insumos productivos	N° de otros errores experimentados en la compra de insumos productivos en el año "n" / N° de otros errores experimentados en la compra de insumos productivos en el año "n-1" Dato global y desglosada por insumo productivo	Trimestral	Acción: Responsable de compras Información: Responsable del área de producción	Indicadores de actuación relacionados con la calidad y ajuste a plazos del proceso de gestión de compras como medio para garantizar el adecuado desarrollo posterior del proceso productivo
	% de pedidos de compra recibidos con retraso	N° de pedidos de compra recibidos con retraso / N° total de pedidos de compra recibidos Dato global	Trimestral	Acción: Responsable de compras Información: Responsable del área de producción	

Gestión de compras: compra de MP 100% natural	Tasa de variación de los pedidos de compra recibidos con retraso	N° de pedidos de compra recibidos con retraso en el año "n" / N° de pedidos de compra recibidos con retraso en el año "n-1" Dato global	Trimestral	Acción: Responsable de compras Información: Responsable del área de producción	
	N° de proveedores de glicerina natural identificados (cifra periódica)	N° de proveedores de glicerina natural identificados, desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Responsable de compras	Indicadores de actuación relacionados con la búsqueda de proveedores de glicerina natural como requisito indispensable para garantizar el carácter natural del producto

Gestión de compras: compra de MP 100% natural	N° de proveedores de glicerina natural contactados (cifra periódica)	N° de proveedores de glicerina natural contactados, desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Responsable de compras	Indicadores de actuación relacionados con la búsqueda de proveedores de glicerina natural como requisito indispensable para garantizar el carácter natural del producto
	N° de proveedores de glicerina natural en fase de prueba (cifra periódica)	N° de proveedores de glicerina natural en fase de prueba, desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y de Yomol A'Tel Información: Responsable de compras	

Producción: mejorar calidad	Nº total de jabones producidos	Nº total de jabones producidos desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global y desglosado por formato y aroma	Semestral	Acción: Todas Información: Responsable de producción	Indicadores de resultado referentes a la productividad y calidad del proceso productivo e indicadores de actuación o requisito necesario de cara a garantizar la oferta necesaria y la eficiencia global
	% de jabones retirados por fallo en la producción	Nº de jabones retirados por fallo en la producción / Nº total de jabones producidos Dato global	Semestral	Acción: Todas Información: Responsable de producción	
	Tiempo medio de producción por kg de jabón	Tiempo total empleado en la producción / Kg de jabón fabricados Dato global y desglosado por formato y aroma	Semestral	Acción: Todas Información: Responsable de producción	

Producción: mejorar calidad	Nº de puntos de mejora detectados en la auditoría de calidad en el proceso de producción	Dato global	Anual	Acción: Responsable de producción Información: Responsable de calidad	Indicadores de actuación de cara a mejorar la calidad del proceso productivo
	Nº de puntos de mejora detectados en la auditoría de calidad realizada que tienen desarrollado un plan de mejora	Dato global	Semestral	Acción: Responsable de producción Información: Responsable de calidad	
Gestión organizativa: Consolidar	Nº de reuniones del equipo de dirección	Nº de reuniones del equipo de dirección realizadas desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Trimestral	Acción: Directora de Xapontic Información: Secretaria de dirección	Indicadores de actuación relacionados con la consolidación de la organización como medio para garantizar su supervivencia futura

Gestión organizativa: Consolidar	Nº de reuniones generales con todos los integrantes de la organización	Nº de reuniones generales con todos los integrantes de la organización realizadas desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Secretaria de dirección	Indicadores de actuación relacionados con la consolidación de la organización como medio para garantizar su supervivencia futura
	% de participación en reuniones generales	Nº de personas de la organización que participan en las reuniones generales / Nº total de personas que forman parte de la organización Dato global y desglosado por reuniones	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Secretaria de dirección	

Gestión organizativa: Consolidar	Nº acciones recogidas en las actas de reunión que se han realizado con éxito	Dato global y desglosado por reunión	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Secretaria de dirección	Indicadores de actuación relacionados con la consolidación de la organización como medio para garantizar su supervivencia futura
	% de las acciones recogidas en las actas que se han realizado con éxito	Nº acciones recogidas en las actas de reunión que se han realizado con éxito / Nº acciones recogidas en las actas de reunión Dato global y desglosado por reunión	Trimestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Secretaria de dirección	

Tabla 9 - Recursos clave

Subárea	Indicador	Fórmula de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Recursos financieros	Exigible a corto plazo	Deuda con terceros con vencimiento igual o inferior a un año Dato global	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	Indicadores de actuación relativos al mantenimiento de una estructura financiera adecuada para el desempeño de las actividades de la organización.
	Tasa de variación interanual del exigible a corto plazo	Exigible a corto plazo del año "n" / Exigible a corto plazo del año "n-1" Dato global	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	
	Exigible a largo plazo	Deuda con terceros con vencimiento mayor a un año Dato global	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	

Recursos financieros	Tasa de variación interanual del exigible a largo plazo	Exigible a largo plazo del año "n" / Exigible a largo plazo del año "n-1" Dato global	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	Indicadores de actuación relativos al mantenimiento de una estructura financiera adecuada para el desempeño de las actividades de la organización.
	Fondos propios	Capital + Reservas + Beneficios no distribuidos Dato global	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	
	Tasa de variación interanual de los fondos propios	Fondos propios del año "n" / Fondos propios del año "n-1" Dato global	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	

Recursos financieros	Liquidez	Disponible / exigible a corto plazo	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	Indicador de resultado de los recursos financieros que cuantifica la habilidad de la organización para cubrir sus deudas más inmediatas.
	Solvencia	(Disponible + realizable + existencias) / Exigible a corto plazo Dato global	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	Indicador de resultado de esta subárea que determina la capacidad de la organización para cubrir sus deudas a corto plazo
	Endeudamiento	Pasivo total / Fondos propios Dato global	Trimestral	Acción: Dpto financiero Información: Contabilidad	Indicador de resultado de esta subárea que determina la capacidad de la organización para cubrir sus deudas a largo plazo

Recursos físicos: inversión en medios productivos	% de facturación acumulada destinada a nuevos activos	Facturación acumulada destinada a nuevos activos / Facturación acumulada total Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	Indicadores de actuación relacionados con la inversión en medios productivos como requisito para mejorar la calidad del proceso productivo
	Inversión acumulada en el proceso de adquisición de medios productivos	Inversiones realizadas en medios productivos desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del periodo "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Contabilidad	
	Metros cuadrados disponibles que podrían aprovecharse para introducir nuevos medios de producción	Metros cuadrados disponibles / Total metros cuadrados poseídos Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Yomola'Tel Información: Responsable del área administrativa	Indicador de alerta complementaria relacionado con el espacio disponible para nuevos medios de producción

Personas: generar motivación y confianza	Nº de personas que trabajan en Xapontic	Dato global y desglosado según se trate de socias u otro personal contratado y también por áreas	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Gestión de personas	Indicadores alerta complementaria relativos a la evolución de las personas trabajadoras de Xapontic
	Tasa de variación interanual de las personas que trabajan en Xapontic	Nº de personas que trabajan en Xapontic en el año "n" / Nº de personas que trabajan en Xapontic en el año "n- 1" Dato global y desglosado según se trate de socias u otro personal contratado y también por áreas	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Gestión de personas	

Personas: generar motivación y confianza	Nº de nuevas incorporaciones	Dato global y desglosado según se trate de socias u otro personal contratado	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Gestión de personas	Indicador de actuación relativo a la ampliación de la plantilla como medio para asegurar el desempeño correcto de las actividades clave.
	Antigüedad media del personal	Sumatorio de los años de antigüedad del personal de Xapontic / Nº de personas que trabajan en Xapontic Dato global y desglosado por áreas	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Gestión de personas	Indicadores de resultado que buscan evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores, e indicadores de actuación o requisito indispensable para el correcto desempeño

Personas: generar motivación y confianza	Índice promedio de satisfacción del equipo humano de Xapontic	Sumatorio de las puntuaciones otorgadas por el equipo humano de Xapontic en la encuesta anual sobre el grado de satisfacción con el clima organizativo / N° de miembros del equipo humano de Xapontic que han respondido a la encuesta anual sobre el clima organizativo Dato global y desglosado por áreas	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Gestión de personas	de las actividades clave
	N° promedio de sugerencias de mejora por persona integrante de Xapontic	N° de sugerencias de mejora presentadas / N° de personas que integran Xapontic Dato global y desglosado por áreas	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Gestión de personas	

Personas: generar motivación y confianza	Nº acumulado de acciones formativas desarrolladas	Nº de acciones formativas desarrolladas desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del período "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Gestión de personas	Indicadores de actuación que reflejan el compromiso con la formación, con el fin de obtener un mejor desarrollo de las actividades clave, así como una mayor motivación y dedicación por parte de las personas integrantes de Xapontic
	Nº medio de participantes por acción formativa desarrollada	Sumatorio de nº de participantes en las acciones formativas desarrolladas en cierto período / Nº de acciones formativas desarrolladas en cierto período Dato global y desglosado por áreas	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Gestión de personas	

<p>Personas: generar motivación y confianza</p>	<p>Inversión acumulada en formación</p>	<p>Inversión acumulada en formación (coste de personal de los participantes + coste de contratación de servicios externos + coste de materiales + otros costes) desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n”</p> <p>Dato global</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Acción: Dirección de Xapontic</p> <p>Información: Contabilidad</p>	<p>Indicadores de actuación que reflejan el compromiso con la formación, con el fin de obtener un mejor desarrollo de las actividades clave, así como una mayor motivación y dedicación por parte de las personas integrantes de Xapontic</p>
<p>Conocimiento organizativo: sistematización de procesos</p>	<p>Nº de procesos sistematizados</p>	<p>Dato global</p>	<p>Semestral</p>	<p>Acción. Responsable del área de producción</p> <p>Información: Responsable del área de producción</p>	<p>Indicadores de actuación relacionados con la sistematización de los procesos productivos como medio para mejorar la calidad y eficiencia</p>

Conocimiento organizativo: sistematización de procesos	% de procesos sistematizados	N° de procesos sistematizados / N° total de procesos de producción Dato global	Semestral	Acción. Responsable del área de producción Información: Responsable del área de producción	Indicadores de actuación relacionados con la sistematización de los procesos productivos como medio para mejorar la calidad y eficiencia
	N° de procesos en curso de sistematización	Dato global	Semestral	Acción. Responsable del área de producción Información: Responsable del área de producción	

Conocimiento organizativo: sistematización de procesos	Nº de incidencias que tienen su origen en no seguir las instrucciones de los procesos	Nº de incidencias ocurridas por no seguir las instrucciones de los procesos desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del período "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción. Todas Información: Responsable del área de producción	Indicadores de resultado que miden en éxito de la sistematización de procesos
	% de trabajadores que considera que los procesos documentados son muy claros	Nº de trabajadores que considera que los procesos documentados son muy claros / Nº de trabajadores en la plantilla Dato global	Semestral	Acción. Responsable del área de producción Información: Gestión de personas	
Capital relacional: Sellos (natural y orgánico)	Nº de certificaciones de producto	Dato global	Anual	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	Indicadores de actuación relacionados al esfuerzo realizado en la obtención de

Capital relacional: Sellos (natural y orgánico)	Nº de certificaciones en trámite	Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	certificaciones / sellos diferenciales que otorgan mayor atributo y valor al producto
	Coste acumulado de los procesos de certificación externa	Dato glo	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	
	Nº de mejoras pendientes de introducir para lograr las certificaciones	Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Área comercial	

Capital relacional: Sellos (natural y orgánico)	% de clientes que afirma que la posesión del sello "x" es una razón importante para la compra del producto	N° de clientes que han respondido positivamente a la encuesta sobre este apartado / N° de clientes que han respondido a la encuesta sobre este apartado Dato global	Anual	Acción: Responsable del área comercial Información: Área comercial	Indicador de alerta complementaria sobre la importancia que otorga el público a este tipo de sellos
--	--	--	-------	---	---

Tabla 10 - Alianzas clave

Subárea	Indicador	Fórmula de cálculo y desglose	Periodicidad	Responsables	Observaciones
Yomol A´Tel	Nº de reuniones mantenidas con Yomol A´Tel	Nº de reuniones mantenidas desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y de Yomol A´Tel Información: Responsable del área administrativa	Indicador de actuación que mide el grado de cercanía y comunicación con Yomol A´Tel
Red comparte	Nº de reuniones mantenidas con la red comparte	Nº de reuniones mantenidas desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y de Yomol A´Tel Información: Responsable del área administrativa	Indicadores de actuación que miden el grado de cercanía y comunicación con la red comparte como fuente de mejoras practicas

Red comparte	N° de intercambios mantenidos con otras experiencias productivas de la red comparte	N° de intercambios mantenidos con otras experiencias productivas de la red comparte, desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y de Yomol A’ Tel Información: Responsable del área administrativa	Indicadores de actuación que miden el grado de cercanía y comunicación con la red comparte como fuente de mejoras practicas
	N° acciones formativas organizadas por la red en las que se ha participado	N° acciones formativas organizadas por la red en las que se ha participado, desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y de Yomol A’ Tel Información: Responsable del área administrativa	

Red comparte	Nº de aprendizajes extraídos de las reuniones y experiencias de intercambio, así como de las acciones formativas	Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y de Yomol A' Tel Información: Responsable del área administrativa	Indicadores de actuación que miden el grado de cercanía y comunicación con la red comparte como fuente de mejoras practicas
Universidades	Nº de reuniones mantenidas con universidades	Nº de reuniones mantenidas desde el día 1 de enero del año "n", hasta el último día del período "i" del año "n" Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Responsable del área administrativa	Indicador de actuación que mide el grado de cercanía y comunicación con universidades para la distribución del producto
	Nº de universidades con las que se tiene convenio	Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Responsable del área administrativa	

Universidades	N° de pasantes recibidos	N° de pasantes recibidos desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Responsable del área administrativa	Indicador de actuación que mide el grado de cercanía y comunicación con universidades para la distribución del producto
	N° de proyectos de asesoramiento realizados por las universidades	N° de proyectos de asesoramiento realizados por las universidades, desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Responsable del área administrativa	

Universidades	Nº de ideas relevantes extraídas de los proyectos realizados	Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic Información: Responsable del área administrativa	Indicador de actuación que mide el grado de cercanía y comunicación con universidades para la distribución del producto
Asesores externos	Nº de reuniones mantenidas con asesores externos	Nº de reuniones mantenidas desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y Yomol A’ Tel Información: Responsable del área administrativa	Indicador de actuación relacionada con la búsqueda de consultoría para la mejor actuación de la organización
	Nº de asesores externos que colaboran con nosotros	Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y Yomol A’ Tel Información: Responsable del área administrativa	

Asesores externos	N° de jornadas en las que se ha contado con la presencia de asesores externos	N° de jornadas en las que se ha contado con la presencia de asesores externos, desde el día 1 de enero del año “n”, hasta el último día del período “i” del año “n” Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y Yomol A' Tel Información: Responsable del área administrativa	Indicador de actuación relacionada con la búsqueda de consultoría para la mejor actuación de la organización
	N° de nuevos proyectos o ideas puestas en marcha a raíz de las aportaciones de los colaboradores externos	Dato global	Semestral	Acción: Dirección de Xapontic y Yomol A' Tel Información: Responsable del área administrativa	

10. PLANTEAMIENTO DE NUEVO MODELO ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN

En este documento, se van a abordar una serie de mejoras para incorporar en el sistema de gestión de Xapontic, junto con un plan de implantación. Para ello en primer lugar se va a explorar como se encuentra constituido el comité de dirección de la organización y como son los sistemas de gestión actuales.

Finalmente, las mejoras que se van a plantear girarán en torno a la Estructura Organizativa y a los ya mencionados Sistemas de Gestión.

1. ORGANIGRAMA



[HTTPS://WWW.XAPONTIC.ORG/](https://www.xapontic.org/)

En la imagen anterior, podemos ver como se encuentra el actual organigrama de Xapontic.

En primer lugar, encontramos a Alberto Irezabal como director general de la organización. Alberto reside en México D.F. y desde allí realiza las tareas de gestión.

No obstante, prácticamente al mismo nivel nos encontraríamos con la Mesa directiva Yip Antsetic. Decimos prácticamente al mismo nivel, porque si es cierto que debido a los valores del grupo, tienen muy en cuenta la opinión de cada representante regional de cada comunidad indígena, pero en la realidad, hay muchas decisiones que recaen en manos de Alberto, y es por ello que hemos decidido distribuirlo así.

Por otra parte, podemos ver que tanto la coordinación de la producción, como la comercialización corren a cargo de Xapntic. Con respecto a la comercialización, también hay que mencionar al grupo Yomol A'Tel ya que una parte de dicha comercialización la gestionan ellos (cafeterías).

Si seguimos con el grupo Yomol A'Tel, observamos que se encuentra etiquetada como organización madre, y a pesar de que podría estar en el mismo nivel o incluso por encima de Alberto, pensamos que eso sería en el caso de hablar de toda la cooperativa, en el caso concreto de Xapontic, si que juega un papel muy representativo, y para ciertos asuntos es necesario disponer de la autorización, pero muchas decisiones importantes recaen sobre Alberto directamente y es él el que tiene un mayor poder de decisión.

En esta rama del esquema organizativo, podemos observar que la gestión de las redes sociales y el asesoramiento corren a cargo de la organización madre. Si hablamos de asesoramiento podemos hacer referencia a aspectos legales, fiscales, logística...

Finalmente, podemos observar que existe una figura de asesora independiente, esta persona es Norma Angélica Luján. Se trata de la exdirectora de marketing multicultural de L'Oreal en Nueva York. Actualmente es empresaria y a la vez se encarga de asesorar a Xapontic.

2. SISTEMAS DE GESTIÓN

Si nos fijamos en los sistemas de gestión, podemos observar que interfieren varios organismos. Por una parte tenemos a Xapontic, con su dirección general. Por otra parte

tenemos a las 5 comunidades indígenas, las cuáles tienen mucho peso a la hora de comunicarse, ya que los valores que rigen a la cooperativa tienen mucho que ver con los intereses tzeltales. Finalmente nos podemos encontrar con la dirección general de Yomol A'Tel.

Al haber tres grandes grupos con poder de decisión, el tema de gestionar la organización se encuentra repartido. La mayoría de temas de carácter presupuestario deben tener la aprobación de la cooperativa. Esto se debe a que por el momento Xapontic no podría existir sin el apoyo económico de la cooperativa.

Al tratarse de una organización tan pequeña, hay muchas decisiones para las cuáles no existe un proceso establecido. No obstante, a parte de los temas económicos que se gestionan a través de Yomol A'Tel, el resto de gestiones se suelen tramitar a través de la propia dirección de Xapontic.

Por ejemplo, la inclusión de nuevos aromas en la gama de jabones, es una decisión que se toma conjuntamente con los representantes de las comunidades indígenas y Alberto.

En líneas generales, podemos decir que en Xapontic trabajan con un Plan de Gestión Anual, donde establecen los objetivos para el ejercicio, y lo van desarrollando. Este plan lo elaboran desde la dirección de Xapontic.

A la hora de gestionar la organización, no podemos olvidar la Visión, Misión y Valores de Xapontic. Concretamente en este caso, estos aspectos juegan un papel fundamental a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, *“La fuente de ventaja competitiva se basa en la responsabilidad social y compromiso de Xapontic con la comunidad y las mujeres, sin dejar de lado el respeto y protección de la naturaleza”* en esta cita extraída de la propia organización, podemos ver la importancia que tiene la comunidad indígena y los valores de la empresa.

Es evidente que a la hora de decidir si abrir un nuevo centro productivo, ampliar la gama de productos, o realizar inversiones en maquinaria, el foco de la atención se va a dirigir en primer lugar hacia las comunidades indígenas y su entorno natural para determinar si dicha decisión es acorde con los valores tzeltales.

3. MEJORAS PROPUESTAS

Una vez visto el organigrama y los sistemas de gestión de la organización, procederemos con las mejoras propuestas para ambos apartados.

En primer lugar, sugerimos la implantación de un agente comercial en el organigrama de Xapontic. Esta persona estaría encargada de dirigirse a los clientes B2B para realizar las labores comerciales de los jabones.

Por otra parte sugeriríamos implantar un agente comercial para los tres productos de la cooperativa (café, jabón y miel) para realizar las labores comerciales de los productos a clientes B2B interesados en todos los productos (por ejemplo hoteles) en la zona de México D.F.

Hablamos de México D.F. porque se trata de una zona con mayor desarrollo económico que Chiapas y donde creemos que se puede vender a unos precios superiores.

En el apartado de sistemas de gestión, la principal propuesta que hacemos es la de establecer un plan de gestión anual, pero también uno a más largo plazo, para así poder fijar unos objetivos estratégicos más ambiciosos como por ejemplo desarrollar las ventas en canales online.

Esto nos parece muy importante ya que para establecer el foco de actuación en Xapontic, puede ser de gran utilidad tener una perspectiva más amplia de hacia donde se quieren dirigir, y a la vez cumplir en el corto plazo con los objetivos estratégicos y poder conseguir que la organización sea rentable y genere beneficios.

Si nos disponemos a hablar sobre cuadros de mando, también creemos que sería interesante desarrollar este aspecto. En primer lugar debido a que no existe un sistema de información como tal en la organización, y por lo tanto al estar la gerencia en México D.F. y las unidades productivas en la selva de Chiapas, se puede perder mucha información por el camino.

Un cuadro de mando integral creemos que es una herramienta que tiene que ayudar a la hora de tomar decisiones, por lo tanto la información que tiene que mostrar debería ser resumida, sencilla y eficaz. También habría que establecer que indicadores son los que aportan una información más útil a la dirección de la organización.

Para ello, el cuadro de mando debería aportar información sobre cuatro aspectos fundamentales: financiera, clientes, procesos internos e innovación.

En primer lugar la información financiera es indispensable que aparezca en el cuadro de mando ya que traduce la situación económica de la organización y es necesario conocer las existencias de tesorería, ratios de endeudamiento, flujos de caja... para poder ajustar los objetivos de la empresa.

En cuanto a clientes, también es interesante conocer quizás la rentabilidad por cliente, porcentaje de morosidad... decimos que es interesante porque conocer que tipo de cliente resulta más rentable para nuestra organización nos ayuda a dirigir nuestra atención hacia el segmento de clientes que nos aporta mayor beneficio y por lo tanto mayores ganancias para la empresa.

Los procesos internos, aportan una información muy relevante también, como la productividad de las comunidades, procesos logísticos...

Finalmente el apartado de innovación, quizás ahora mismo no resulte muy importante pero podría cobrar más relevancia en el medio/largo plazo. Aspectos como la cantidad de productos nuevos lanzados al mercado, patentes, desarrollo de nuevos aromas... pueden indicar como nos encontramos en la organización, y que acogida están teniendo nuestros nuevos productos (% de facturación de productos lanzados en el último año).

Más adelante, habría que hacer una revisión de estos aspectos ya que lo primordial en el corto plazo es consolidar el negocio y conseguir que la organización sea sostenible financieramente mediante sus ingresos por venta de jabones, y no gracias a la ayuda económica de la cooperativa.

11. CONCLUSIONES FINALES

En conclusión, Xapontic debería de ampliar su gama de productos y especializarse en el producto, ya que siendo una organización que todavía no tiene clientes fijos, no tendría mucho sentido ampliar su cartera de productos. Esta acción además implicaría

una necesidad de aprendizaje para las socias de esta organización junto con una inversión para la implantación de medios productivos que al día de hoy sería bastante difícil de lograr.

Además de ampliar la gama de productos, la organización también debería de garantizar el carácter natural del producto, dando mayor calidad a ello y a la marca. Esto se haría mediante sellos y certificaciones de calidad que serían muy aconsejables obtener para el cual, sería aconsejable que la organización llegue a ofrecer productos ecológicos o veganos a través de la integración vertical.

En cuanto a los diferentes tipos de clientes se refiere, la mayoría de los competidores tienen clientes corporativos, pudiendo así tener unos ingresos estables y amplios. Por esta razón, Xapontic también debería de encontrar un tipo de cliente corporativo que vaya acorde con su tamaño y su capacidad productiva. Se plantea como clientes potenciales corporativos a spas, los centros de belleza o los hoteles boutique.

En cuanto a los mercados geográficos, existe una oportunidad que debería de aprovechar la organización. Gracias a las alianzas y sinergias con su cooperativa, la organización puede llegar a diferentes ciudades a los que muchos otros grupos no pueden llegar. Si esto fuera poco, en estas ciudades, el carácter social de los diferentes competidores no es una característica diferencial, pudiendo así diferenciarse de resto. Además de esto, en estas ciudades, el poder adquisitivo es mucho mayor, teniendo la opción de subir los precios y conseguir un margen de beneficios más considerable.

La comunicación también es un ámbito en el que debe de mejorar Xapontic, ya que su presencia en las redes sociales puede ser mejorada. Comparando con sus competidores, podemos ver que tiene una cantidad considerablemente menor de seguidores y publicaciones. Debería de interactuar más para así poder mejorar su presencia en estos diferentes canales que cada vez su uso es más habitual. La red social como canal de comunicación más adecuado sería Instagram, ya que es la red social más usada por los principales competidores y por el consumidor final como jóvenes y adultos.

Finalmente cabe destacar que Xapontic debería de seguir enfatizando su visión, misión y valores ya que estas son parte de la propuesta de valor, siendo uno de sus atributos

que lo hacen diferentes, y una de las razones por las que muchos clientes consumen su producto.

12. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

- 40deFiebre. (2019). *¿Qué es la experiencia de usuario? - Diccionario de Marketing 40deFiebre*. [online] Available at: <https://www.40defiebre.com/que-es/experiencia-usuario> [Accessed 29 Apr. 2019].
- AC Marca. (2019). *AC Marca*. [online] Disponible en: <https://www.acmarca.com/> [Última visita: 12 Mar. 2019].

- ACENE. (2019). Criterios de la cosmetica certificada ecológica por ACENE. <https://aceneasociacion.org/certificacion-ecologica/>
- Astigarraga, E. Análisis Externo PROSPECTIVA: <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=om#search/eneko.astigarraga%40deusto.es?projector=1>
- Blog de Marketing Digital y Social Media - Blog de Postcron. (2019). 10 Estadísticas de Instagram Imprescindibles Para 2018. <https://postcron.com/es/blog/estadisticas-de-instagram/>
- Blog de Marketing Digital y Social Media - Blog de Postcron. (2019). 10 Estadísticas de Instagram Imprescindibles Para 2018. <https://postcron.com/es/blog/estadisticas-de-instagram/>
- Botanicus. (2019). ¿Quiénes somos?. [online] Available at: <https://store.botanicus.com.mx/pages/quienes-somos> [Accessed 10 May 2019].
- Casmara.com. (2019). *Casmara - Cosmética profesional sin límites*. [online] Disponible en: <https://www.casmara.com/es/> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- Celinde.com. (2019). *Celinde, Cosmetica belleza laboratorio fabricacion a terceros, fotodepilacion canas*. [online] Disponible en: <http://www.celinde.com/> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- Cone Communications (2015). *2015 Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study*. [online] Cone Communications | Cone | Cone PR | Cone Inc | PR Agency | Boston | NYC. Available at: <http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-ebiquity-global-csr-study#download-research> [Accessed 13 Mar. 2019].
- cosmeticsdesign-europe.com. (2019). *Sustainable palm oil is the only answer for cosmetics industry*. [online] Available at: <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2014/03/25/Sustainable-palm-oil-is-the-only-answer-for-cosmetics-industry> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Cuartopoder.mx. (2019). *Chiapas avanza en los indicadores de pobreza*. [online] Available at: <http://www.cuartopoder.mx/chiapas/chiapas-avanza-en-los-indicadores-de-pobreza/254842> [Accessed 22 Feb. 2019].
- cuatro. (2019). Ducharse más de una vez al día podría ser malo para tu piel. [online] Available at: https://www.cuatro.com/noticias/sociedad/ducha-bano-piel-dermatologos-higiene-salud_0_1834350008.html [Accessed 19 Mar. 2019].
- Custódio, M. (2019). *Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos [+ejemplos]*. [online] Blog de Marketing Digital de Resultados. Available at: <https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/> [Accessed 29 Apr. 2019].
- Definición.de. (2019). Definición de emprendimiento — Definición.de. [online] Available at: <https://definicion.de/emprendimiento/> [Accessed 29 Apr. 2019].

- Ecocosas. (2019). *Cómo hacer champú natural sólido de Aloe Vera - Ecocosas*. [online] Disponible en: <https://ecocosas.com/eco-ideas/champu-solido-aloe-vera/?cn-reloaded=1> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- Economipedia. (2019). *Estrategia Push - Definición, qué es y concepto | Economipedia*. [online] Available at: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-push.html> [Accessed 2 May 2019].
- Educadictos. (2019). *Lean Canvas: Educación, Tecnología, Cursos, Docencia,....* [online] Available at: <https://www.educadictos.com/lean-canvas/> [Accessed 2 May 2019].
- En.portal.santandertrade.com. (2019). *Economic and political outline Mexico - Santandertrade.com*. [online] Available at: <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/mexico/economic-political-outline> [Accessed 14 Mar. 2019].
- Expansión. (2019). *OPINIÓN. 2019: ¿qué le espera a México en el primer año del nuevo gobierno?*. [online] Available at: <https://expansion.mx/opinion/2018/12/27/opinion-que-le-espera-a-mexico-en-el-2019> [Accessed 22 Feb. 2019].
- Foro Económico Mundial. (2019). *Globalización financiera 2.0*. [online] Available at: <https://es.weforum.org/agenda/2017/09/globalizacion-financiera-2-0/> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Foss, N., Lyngsie, J. and Zahra, S. (2014). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), pp.32-60.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2013). *Primal leadership*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- GOV.UK. (2019). *World-leading microbeads ban takes effect*. [online] Available at: <https://www.gov.uk/government/news/world-leading-microbeads-ban-takes-effect> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Growth Business. (2019). *The rise of the conscious consumer*. [online] Available at: <https://www.growthbusiness.co.uk/rise-conscious-consumer-2543456/> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Hodara, J. (1979). El orden latinoamericano: Cinco Escenarios. *Latin American Research Review*, 14(2).
- <https://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-mexico.pdf>
- IMCO - PROCESS & PACKAGING. (2019). *Equipos para fabricación de todo tipo de cremas, geles y similares*. [online] Disponible en: <https://imco.es/cosmetica-proceso/> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- in-cosmetics News. (2019). *Mexico's Cosmetics and Toiletries Market: An Overview*. [online] Available at: <https://news.in-cosmetics.com/2015/02/03/mexicos-cosmetics-and-toiletries-market-an-overview/> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Indexmundi.com. (2018). *Mexico Demographics Profile 2018*. [online] Available at: https://www.indexmundi.com/mexico/demographics_profile.html [Accessed 13 Mar.

- Innovation Fitness Test: <http://www.innovation-portal.info/resources/innovation-fitness-test-2/>
- Instagram.com. (2019). *Lulé Jabones Artesanales (@jaboneslule) • Fotos y videos de Instagram*. [online] Disponible en: <https://www.instagram.com/jaboneslule/?hl=es> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. (2019). *Legislation - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission*. [online] Available at: https://ec.europa.eu/growth/sectors/cosmetics/legislation_en [Accessed 14 Mar. 2019].
- Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. (2019). *What is an SME? - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission*. [online] Disponible en: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en [Última visita: 12 Mar. 2019].
- Isaza, J. (2019). *Qué son Touchpoints o puntos de contacto con un cliente*. [online] Bien Pensado. Available at: <https://bienpensado.com/que-son-touchpoints-o-puntos-de-contacto-con-un-cliente/> [Accessed 30 Apr. 2019].
- Jabón de luna. (2019). *Detalles de boda, comuniones y bautizos - jabón de luna*. [online] Disponible en: <https://jabondeluna.com/> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- Jabonespuig.com. (2019). *Jabones Puig*. [online] Available at: <https://www.jabonespuig.com/productos.php> [Accessed 10 May 2019].
- KPMG (2018). *UK CEOs warn a 'return to protectionism' is the number one threat to growth*. [online] Available at: https://home.kpmg/uk/en/home/media/press-releases/2018/05/uk-ceos-warn-a-_return-to-protectionism-is-the-number-one-threat.html [Accessed 13 Mar. 2019].
- L'aromateca. (2019). *Perfumes*. [online] Disponible en: <https://laromateca.es/> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- La Estrella de Panamá. (2019). *La nueva era de la globalización*. [online] Available at: <http://laestrella.com.pa/economia/nueva-globalizacion/24103901> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Laboratoriosmaverick.com. (2019). *Laboratorios Maverick - Deliplus*. [online] Disponible en: <http://www.laboratoriosmaverick.com/> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- Lampadia.com. (2019). *Globalización 4.0 | Lampadia*. [online] Available at: <https://www.lampadia.com/analisis/globalizacion/globalizacion-40/> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Leidecker, J. and Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), pp.23-32.
- Lush España. (2019). *Alternativas naturales a los microplásticos*. [online] Available at: <https://es.lush.com/microplasticos-alternativas> [Accessed 10 May 2019].

- Lush España. (2019). *Alternativas naturales a los microplásticos*. [online] Available at: <https://es.lush.com/microplasticos-alternativas> [Accessed 10 May 2019].
- Manufacturing.net. (2019). *The Rise Of E-Commerce In The United States*. [online] Available at: <https://www.manufacturing.net/data-focus/2018/05/rise-e-commerce-united-states> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Mexico News Daily. (2019). *Mexico's middle class totals 47% of households*. [online] Available at: <https://mexiconewsdaily.com/news/mexicos-middle-class-47-of-households> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Migonatural.mx. (2019). [online] Available at: <https://www.migonatural.mx> [Accessed 10 May 2019].
- Milenio.com. (2019). *Cifras sobre ciencia y tecnología en México previo al tercer debate presidencial*. [online] Available at: <https://www.milenio.com/elecciones-mexico-2018/asi-esta-mexico-en-cuanto-a-ciencia-y-tecnologia> [Accessed 22 Feb. 2019].
- Minuto de Dios Industrial. (2019). *El intraemprendimiento*. [online] Available at: <https://mdc.org.co/el-intraemprendimiento/> [Accessed 29 Apr. 2019].
- Munoz, B. (2019). *Yomol A' Tel*. [online] Yomolatel.org. Available at: <http://www.yomolatel.org/#nosotros> [Accessed 10 May 2019].
- Nacion321.com. (2019). *Así está México en desarrollo tecnológico alrededor del mundo*. [online] Available at: <https://www.nacion321.com/internacional/asi-esta-mexico-en-desarrollo-tecnologico-alrededor-del-mundo> [Accessed 22 Feb. 2019].
- OECD. (2019). *GDP and spending - Real GDP forecast - OECD Data*. [online] Available at: <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm#indicator-chart> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Olivo, J. (2019). *Jabón de Aceite de Olivo | Espuma De Luna*. [online] Espumadeluna.com.mx. Available at: <https://www.espumadeluna.com.mx/producto/jabon-de-aceite-de-olivo/> [Accessed 2 May 2019].
- Patagonia Argentina. (2019). *Nuestra Misión*. [online] Available at: <https://patagonia-ar.com/pages/historia> [Accessed 10 May 2019].
- Pennellifaro.com. (2019). *The 5 top trends for the cosmetic market 2017-2018*. [online] Available at: <https://www.pennellifaro.com/en-ww/the-5-top-trends-for-the-cosmetic-market-2017-2018.aspx> [Accessed 14 Mar. 2019].
- Pure.au.dk. (2019). [online] Available at: <http://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf> [Accessed 28 Mar. 2019].
- *Richard Yalch and Frederic Brunel (1996), "Need Hierarchies in Consumer Judgments of Product Designs: Is It Time to Reconsider Maslow's Theory?", in NA - Advances in Consumer Research Volume 23, eds. Kim P. Corfman and John G. Lynch Jr., Provo, UT: Association for Consumer Research, Pages: 405-410.*
- Roldós Blog. (2019). *Cómo comunicar tu marca en Instagram* - Roldós Blog. <https://www.roldos.es/blog/como-comunicar-tu-marca-en-instagram/>

- S.A., A. (2019). *Alcantara Cosmetica*. [online] Alcantaracosmetica.com. Disponible en: <http://www.alcantaracosmetica.com/productos.html> [Última visita: 12 Mar. 2019].
- Sánchez, J. (2019). *Tendencias asociadas a la Responsabilidad Social Corporativa en 2019*. [online] Pymesyautonomos.com. Available at: <https://www.pymesyautonomos.com/marketing-y-comercial/tendencias-asociadas-a-responsabilidad-social-corporativa-2019> [Accessed 29 Apr. 2019].
- Scott.london. (2019). How Do You Change the World? Become a Social Entrepreneur : An Interview with Bill Drayton. [online] Available at: <http://scott.london/interviews/drayton.html> [Accessed 24 Apr. 2019].
- Sevilla Arias, P. (2019). *Pirámide de Maslow - Definición, qué es y concepto | Economipedia*. [online] Economipedia. Available at: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html> [Accessed 28 Apr. 2019].
- Social Enterprise Mark CIC. (2019). What is Social Enterprise? - Social Enterprise Mark CIC. [online] Available at: <https://www.socialenterprisemark.org.uk/what-is-social-enterprise/> [Accessed 24 Apr. 2019].
- Spacey, J. (2019). *12 Examples of Critical Success Factors*. [online] Simplicable. Available at: <https://simplicable.com/new/critical-success-factors> [Accessed 28 Mar. 2019].
- Statista (2019). *Global retail e-commerce market size 2014-2021 | Statista*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> [Accessed 14 Mar. 2019].
- Statista. (2019). *eCommerce - Mexico | Statista Market Forecast*. [online] Available at: <https://www.statista.com/outlook/243/116/ecommerce/mexico> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Terralia Jabones Artesanales (2019). *Terralia Jabones Artesanales | Venta por catálogo, México*. [online] Available at: <https://www.terralia.com.mx> [Accessed 10 May 2019].
- The Guardian (2018). *Iceland to be first UK supermarket to cut palm oil from own-brand products*. [online] the Guardian. Available at: <https://www.theguardian.com/environment/2018/apr/10/iceland-to-be-first-uk-supermarket-to-cut-palm-oil-from-own-brand-products> [Accessed 13 Mar. 2019].
- The Guardian. (2019). No startup is an island: entrepreneurship relies on collaboration. [online] Available at: <https://www.theguardian.com/small-business-network/2017/oct/11/startup-business-success-entrepreneurship-collaboration> [Accessed 29 Apr. 2019].
- The Guardian. (2019). *The rise of the conscious consumer: why businesses need to open up*. [online] Available at: <https://www.theguardian.com/women-in-leadership/2015/apr/02/the-rise-of-the-conscious-consumer-why-businesses-need-to-open-up> [Accessed 13 Mar. 2019].

- The NPD Group. (2019). *Sales of vegan beauty products grow 38% in 12 months*. [online] Available at: <https://www.npdgroup.co.uk/wps/portal/npd/uk/news/press-releases/vegan-boost-to-prestige-beauty-market/> [Accessed 10 May 2019].
- thebodyshop.com. (2019). *International Women's Day | Women Empowerment | The Body Shop*. [online] Available at: <https://www.thebodyshop.com/en-gb/about-us/women-empowerment> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Tidd J. & Bessant J. (2013): *Managing Innovation: integrating technological, market and Organizational Change*. 4th edition. Ed. John Wiley & Sons
- Tiempo, C. (2019). '*Somos guardianes de la Madre Tierra y ella nos cuida también*'. [online] El Tiempo. Available at: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/pueblos-indigenas-explican-quien-es-la-madre-tierra-87586> [Accessed 22 Feb. 2019].
- Toms.com. (2019). *The TOMS Story | TOMS®*. [online] Available at: <https://www.toms.com/about-toms> [Accessed 10 May 2019].
- Tradingeconomics.com. (2019). *Mexico GDP per capita PPP | 2019 | Data | Chart | Calendar | Forecast | News*. [online] Available at: <https://tradingeconomics.com/mexico/gdp-per-capita-ppp> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Tradingeconomics.com. (2019). *Unemployment Rate - Countries - List*. [online] Available at: <https://tradingeconomics.com/country-list/unemployment-rate> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Ultimátum, D. (2019). *Chiapas no crece en su economía - Diario Ultimátum*. [online] Diario Ultimátum. Available at: <https://ultimatumchiapas.com/chiapas-no-crece-en-su-economia/> [Accessed 22 Feb. 2019].
- Unilever (2017). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. [online] Unilever global company website. Available at: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html> [Accessed 13 Mar. 2019].
- Unilever (2017). *Report shows a third of consumers prefer sustainable brands*. Unilever global company website. <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html> [Accessed 13 Mar. 2019]
- World Bank. (2019). *Desarrollo digital*. [online] Available at: <https://www.bancomundial.org/es/topic/digitaldevelopment/overview> [Accessed 13 Mar. 2019].
- World Bank. (2019). *Promoting Entrepreneurship in Mexico*. [online] Available at: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2013/09/19/entrepreneurship-innovation-mexico> [Accessed 29 Apr. 2019].
- www.ocu.org. (2019). *Jabones sin jabón: ¿qué son?*. [online] Available at: <https://www.ocu.org/salud/cuidado-piel/consejos/jabones-sin-jabon> [Accessed 19 Mar. 2019].
- Yunus, M. and Weber, K. (2011). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. PublicAffairs.

- Zaridis, A. and Mousiolis, D. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 148, pp.463-467.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 11(1), pp.25-41.

13. ANEXO

La siguiente encuesta se centra en la gestión de la innovación. La encuesta consiste en una serie de afirmaciones con las que estará de acuerdo o en desacuerdo. Para tener una mejor idea de cómo se gestiona la innovación en su empresa, nos gustaría saber si está de acuerdo o en desacuerdo, y cómo cree que respondería a dichas cuestiones en el caso de todo se hiciera de la mejor manera posible, es decir ¿qué consideraría una puntuación perfecta para su empresa? Para cada afirmación, responda si está de acuerdo o en desacuerdo en una escala del 1 al 7, donde 1 indica que cree que la está totalmente en desacuerdo con la afirmación y 7 indica que está totalmente de acuerdo de acuerdo.

Afirmación	HOY	FUTURO
------------	-----	--------

Las personas de la organización tienen una idea clara de cómo puede contribuir la innovación a ser más competitivos	3	5
Tenemos procesos bien definidos para la gestión del desarrollo de nuevos productos desde la fase de ideación hasta su lanzamiento	3	6
Nuestra estructura organizativa no dificulta la innovación, sino que es un soporte para que esta ocurra	4	5
Tenemos una relación de ganar-ganar con nuestros proveedores	3	6
Hay un fuerte compromiso con la formación y desarrollo de las personas	2	4
Hay una buena comunicación de la estrategia de innovación y todos conocen los objetivos de mejora	4	6
Los proyectos de innovación normalmente se completan de acuerdo con el calendario y presupuesto establecido	2	5
Las personas de las diferentes áreas trabajan bien de manera conjunta	5	6
Somos buenos entendiendo las necesidades de nuestros clientes/usuarios finales	4	6
Dedicamos tiempo a la revisión de los proyectos para mejorar nuestro desempeño la próxima vez	3	5
Las personas saben cuáles son nuestras competencias distintivas - lo que nos da ventajas diferenciales respecto a nuestros competidores	2	6
Tenemos mecanismos efectivos para hacer que todo el mundo - no sólo los de marketing - entienda las necesidades de los clientes	3	5
Las personas están involucradas en aportar ideas para mejorar los productos y los procesos	2	5
Colaboramos con centros de investigación y universidades para desarrollar nuestro conocimiento	7	7
Aprendemos de nuestros errores	4	5
Miramos al futuro de manera estructurada (usamos herramientas y técnicas de prospectiva e inteligencia competitiva) para detectar las oportunidades y amenazas futuras	2	5
Tenemos mecanismos/procedimientos bien definidos para la gestión de los procesos de cambio desde la fase de ideación hasta su implantación	3	4
La estructura de la empresa contribuye en la rápida toma de decisiones	3	5
Trabajamos de cerca con nuestros clientes para explorar nuevas ideas y nuevos desarrollos	2	5
Comparamos de manera sistemática nuestros productos y procesos con los de nuestros competidores	2	6
El equipo de dirección tiene una visión compartida de cómo se va a desarrollar la empresa gracias a la innovación	2	5
Buscamos ideas para nuevos productos de manera sistemática	2	5
La comunicación es efectiva y funciona de arriba-abajo, de abajo-arriba y de manera transversal	5	6

Colaboramos con otras empresas en el desarrollo de nuevos productos o procesos	4	5
Nos reunimos y compartimos nuestra experiencia con otras empresas para que nos ayude a aprender	1	4
Existe un compromiso de la dirección de apoyo a la innovación	4	5
Tenemos mecanismos para garantizar la participación de todas las áreas en el desarrollo de nuevos productos o procesos	1	4
El sistema de retribución y reconocimiento valora la innovación	1	4
Intentamos desarrollar redes de colaboración con personas que nos puedan ayudar - por ejemplo, especialistas en determinadas materias	3	5
Somos buenos en la captura de lo que hemos aprendido de manera que otros pueden utilizar el conocimiento	2	4
Tenemos procesos para hacer seguimiento de nuevas tecnologías y desarrollos de mercado y entender su impacto en la posición competitiva de la empresa	1	3
Tenemos un sistema para la selección de nuevos proyectos de innovación	1	3
Tenemos un clima favorable para la innovación - no tenemos que irnos fuera para desarrollar las ideas	1	4
Trabajamos de cerca con los centros de educación locales y nacionales para comunicarles nuestras necesidades (habilidades, talento que necesitamos...)	3	5
Somos buenos aprendiendo de otras organizaciones	1	4
Los proyectos de innovación están bien alineados con la estrategia general de la empresa	2	5
El proceso de desarrollo de nuevos productos es suficientemente flexible como para permitir proyectos "fast track"	2	4
Trabajamos bien en equipo	6	6
Trabajamos de cerca con los usuarios pioneros (lead-users) para el desarrollo de nuevos productos y servicios	2	4
Usamos indicadores de medida que nos ayudan a identificar las áreas de mejora de la innovación	1	4

ESTRATEGIA

Las personas de la organización tienen una idea clara de cómo puede contribuir la innovación a ser más competitivos

Hay una buena comunicación de la estrategia de innovación y todos conocen los objetivos de mejora

Las personas saben cuáles son nuestras competencias distintivas - lo que nos da ventajas diferenciales respecto a nuestros competidores

Miramos al futuro de manera estructurada (usamos herramientas y técnicas de prospectiva e inteligencia competitiva) para detectar las oportunidades y amenazas futuras

El equipo de dirección tiene una visión compartida de cómo se va a desarrollar la empresa gracias a la innovación

Existe un compromiso de la dirección de apoyo a la innovación

Tenemos procesos para hacer seguimiento de nuevas tecnologías y desarrollos de mercado y entender su impacto en la posición competitiva de la empresa

Los proyectos de innovación están bien alineados con la estrategia general de la empresa

PROCESOS

Los proyectos de innovación normalmente se completan de acuerdo con el calendario y presupuesto establecido

Tenemos mecanismos efectivos para hacer que todo el mundo - no sólo los de marketing - entienda las necesidades de los clientes

Tenemos mecanismos/procedimientos bien definidos para la gestión de los procesos de cambio desde la fase de ideación hasta su implantación

Buscamos ideas para nuevos productos de manera sistemática

Tenemos mecanismos para garantizar la participación de todas las áreas en el desarrollo de nuevos productos o procesos

Tenemos un sistema para la selección de nuevos proyectos de innovación

El proceso de desarrollo de nuevos productos es suficientemente flexible como para permitir pequeños proyectos "fast track"

ORGANIZACIÓN

Nuestra estructura organizativa no dificulta la innovación, sino que es un soporte para que esta ocurra

Las personas de las diferentes áreas trabajan bien de manera conjunta

Las personas están involucradas en aportar ideas para mejorar los productos y los procesos

La estructura de la empresa contribuye en la rápida toma de decisiones

La comunicación es efectiva y funciona de arriba-abajo, de abajo-arriba y de manera transversal

El sistema de retribución y reconocimiento valora la innovación

Tenemos un clima favorable para la innovación - no tenemos que irnos fuera para

desarrollar las ideas

Trabajamos bien en equipo

RELACIONES

Tenemos una relación de ganar-ganar con nuestros proveedores,

Somos buenos entendiendo las necesidades de nuestros clientes/usuarios finales

Colaboramos con centros de investigación y universidades para desarrollar nuestro conocimiento

Trabajamos de cerca con nuestros clientes para explorar nuevas ideas y nuevos desarrollos

Colaboramos con otras empresas en el desarrollo de nuevos productos o procesos

Intentamos desarrollar redes de colaboración con personas que nos puedan ayudar - por ejemplo, especialistas en determinadas materias

Trabajamos de cerca con los centros de educación locales y nacionales para comunicarles nuestras necesidades (habilidades, talento que necesitamos...)

Trabajamos de cerca con los usuarios pioneros (lead-users) para el desarrollo de nuevos productos y servicios

APRENDIZAJE

Hay un fuerte compromiso con la formación y desarrollo de las personas

Dedicamos tiempo a la revisión de los proyectos para mejorar nuestro desempeño la próxima vez

Aprendemos de nuestros errores

Comparamos de manera sistemática nuestros productos y procesos con los de nuestros competidores

Nos reunimos y compartimos nuestra experiencia con otras empresas para que nos ayude a aprender

Somos buenos en la captura de lo que hemos aprendido de manera que otros pueden utilizar el conocimiento

Somos buenos aprendiendo de otras organizaciones

Usamos indicadores de medida que nos ayudan a identificar las áreas de mejora de la innovación
