

UNIVERSIDAD EAFIT

Consultoría de plan de mercadeo para Luminosa

Esteban Prado Moncada

hpradom@eafit.edu.co

Directora: Martha Cecilia López Moreno

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Mercadeo
Medellín
2021

CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. Introducción..... | 5 |
| 2. Resumen | 6 |
| 3. Abstract..... | 6 |
| 4. Presentación de la empresa y de su orientación estratégica corporativa | 8 |
| 4.1 Misión | 12 |
| 4.2 Visión | 12 |
| 4.3 Valores corporativos | 12 |
| 4.4 Modelo de negocio..... | 13 |
| 5. Análisis de la situación | 14 |
| 5.1 Análisis competitivo de la industria en que desarrolla sus actividades..... | 14 |
| 5.2 Análisis del entorno externo y sus variables | 16 |
| 5.3 Análisis del entorno interno..... | 21 |
| 5.4 Planteamiento de la matriz DOFA | 22 |
| 6. Análisis del mercado..... | 23 |
| 6.1 Segmentación, segmentos de mercado, mercado meta | 23 |
| 6.2 Tamaño | 28 |
| 6.3 Participación | 28 |
| 6.4 Posicionamiento | 29 |
| 7. Formulación de objetivos del plan. Propuesta estratégica..... | 30 |
| 8. Investigaciones de mercado requeridas | 32 |
| 9. Despliegue de las estrategias de mercadeo..... | 40 |
| 9.1 Producto..... | 40 |
| 9.2 Precio | 40 |
| 9.3 Distribución y omnicanalidad..... | 41 |
| 9.4 Comunicación integrada de mercadeo..... | 41 |
| 10. Planteamiento de investigaciones de mercado requeridas | 42 |
| 10.1 Investigaciones | 42 |
| 10.2 Campañas / eventos | 43 |
| 10.3 Promoción | 44 |
| 11. Cronograma de actividades | 46 |
| 12. Proyección de ventas y utilidades | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 13. Control y seguimiento | 47 |
| 13.1 Indicadores..... | 47 |
| 13.2 Control de resultados | 49 |
| 13.3 Planes de contingencia..... | 50 |
| 14. Lecciones aprendidas..... | 51 |
| 14.1 Desde la óptica del mercado | 51 |
| 14.2 Desde la óptica de la organización | 52 |
| 14.3 Desde la óptica del proceso de intervención | 53 |
| Bibliografía..... | 55 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1. Portafolio de Luminosa | 9 |
| Figura 2. Vela Marina..... | 9 |
| Figura 3: Vela Floral..... | 10 |
| Figura 4: Vela Sombrero y Carrel | 10 |
| Figura 5: Vela de temporada | 10 |
| Figura 6: Vela a escala..... | 11 |
| Figura 7: Vela con mensaje | 11 |
| Figura 8: Business model canvas de Luminosa..... | 13 |
| Figura 9. Segmentación por intereses | 25 |
| Figura 10. Género | 36 |
| Figura 11. Edades | 36 |
| Figura 12. Ingresos | 36 |
| Figura 13. Frecuencia de uso | 36 |
| Figura 14. Propósito de uso de las velas..... | 37 |
| Figura 15. Porcentaje por frecuencia de compra | 37 |
| Figura 16. Inclinación a comprar velas como regalo..... | 37 |
| Figura 17. Lugar de compra de velas..... | 38 |
| Figura 18. Aromas preferidos | 38 |
| Figura 19. Velas más atractivas | 38 |
| Figura 20. Marcas conocidas de velas | 39 |
| Figura 21. Inclinación de gasto..... | 39 |
| Figura 22. Cronograma del objetivo 1 | 46 |
| Figura 23. Cronograma del objetivo 2 | 46 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Matriz DOFA..... | 22 |
| Tabla 2. Buyer persona | 26 |
| Tabla 3. Mapa de empatía..... | 27 |
| Tabla 4. Objetivo número 1 | 30 |
| Tabla 5. Objetivo número 2 | 31 |
| Tabla 6. Características más importantes a la hora de comprar una vela | 37 |
| Tabla 7. Razones para pagar más por una vela | 38 |

1. Introducción

La finalidad de este estudio es desarrollar, a partir de una consultoría, un plan de mercadeo para un emprendimiento llamado Luminosa y localizado en la ciudad de Medellín. El estudio busca generar un impacto que potencialice los procesos empíricos y tradicionales en mercadeo, hacia una estrategia más estructurada que le permita a Luminosa ser más competitiva en el mercado. Según el periódico *El Tiempo* (2021b) “uno de los mayores desafíos de las pymes en Colombia es la competitividad, ya que una pequeña o mediana empresa que no genera procesos o estrategias para estar a la altura de los mercados tiene pocas posibilidades de crecimiento o supervivencia” (s. p.). Como en el país escasamente el 29% de los emprendimientos sobreviven y alrededor del 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia (*El Espectador*, 2018), se debe prestar más atención a la micro, pequeña y mediana empresa. Especialmente porque estas empresas aportan a la economía nacional un porcentaje de empleo del 94,6% (Ministerio del trabajo, 2019) y representan el 35% del producto interno bruto (PIB) y el 90% del sector productivo nacional (Hernández, 2018).

Si bien Luminosa tiene una historia que enseña que las iniciativas que nacen desde el afecto por lo que se hace pueden salir adelante, esto no es suficiente para sobrevivir en el mercado. Parrot, Roomi y Holliman (2010) concluyen que para que la pyme se vuelva competitiva debe desarrollar una comprensión más profunda de sus procesos actuales para tomar decisiones de mercadeo a través de la adopción sistemática de procedimientos estratégicos más sólidos. Gherhes, Williams, Vorley y Vasconcelos (2016) también encontraron que las microempresas están limitadas por tender a la aversión al crecimiento, la preferencia por el *status quo*, tener capacidades subdesarrolladas en áreas comerciales y ser receptoras de apoyo empresarial inadecuado. Teniendo todo esto en cuenta, el presente trabajo desarrolla el plan de mercadeo de Luminosa como una herramienta que le permitirá la aproximación a procesos, recursos y personas clave para avanzar hacia la competitividad y la sostenibilidad en el tiempo. Este plan de mercadeo parte de las encuestas, la investigación de mercados, el aprendizaje de la maestría, lo desarrollado durante el acompañamiento a Luminosa y la revisión bibliográfica.

2. Resumen

Tener las capacidades para comprender e identificar los problemas a los que se enfrentan las pymes a la hora de ofrecer y crear valor podría ser el antídoto para contrarrestar su bajo nivel de competitividad y aumentar su supervivencia en el tiempo. Uno de los caminos para llegar a ese fin es adquirir habilidades que permitan desarrollar procesos de gestión efectivos. Este estudio presenta el desarrollo de un plan de mercadeo para el emprendimiento Luminosa, una productora de velas que, a partir de su experiencia empírica y la transferencia de conocimiento desde la academia, busca mejorar sus procesos y aumentar su competitividad. A lo largo de esta propuesta, se confirma que todas las etapas del proceso de planificación están interrelacionadas y no deben funcionar de forma aislada; todas son importantes y suman al desarrollo de la pyme. Por eso, es necesario conceder a los pequeños y medianos empresarios herramientas estructuradas para llevar un plan de mercadeo que, más allá de incrementar las ventas, les permita iniciar un proceso de expansión, sin dejar a un lado la generación de competitividad y el aporte al desarrollo del país.

Palabras clave

Plan de mercadeo, pyme, velas, competitividad, gestión, diseño, sostenibilidad.

3. Abstract

To have the skills to understand and identify the problems that SMEs face when offering and creating value could be the antidote to counteract their low level of competitiveness and increase their survival over time. One of the ways to achieve this goal is to acquire skills that allow the development of effective management processes. This study presents the development of a marketing plan for the Luminosa entrepreneurship, a candle producer that, based on its empirical experience and knowledge transfer from the academy, seeks to improve its processes and increase its competitiveness. Throughout this proposal, it is confirmed that all the stages of the planning process are interrelated and should not operate in isolation; all are important and contribute to the development of the SME. Therefore, it is necessary to grant small and medium-sized entrepreneurs structured tools to carry out a marketing plan that,

beyond increasing sales, allows them to start an expansion process, without neglecting the generation of competitiveness and the contribution to the country's development.

Keywords

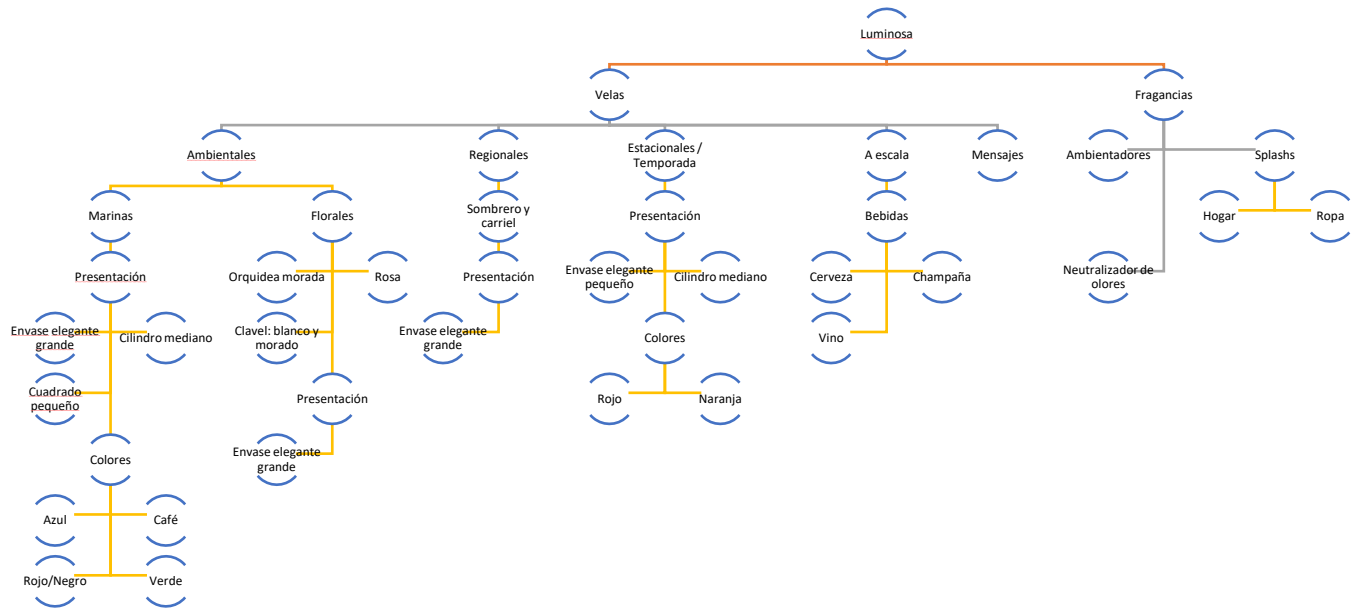
Marketing plan, SMEs, candles, competitiveness, management, design, sustainability.

4. Presentación de la empresa y de su orientación estratégica corporativa

Luminosa es un emprendimiento que inició en el 2018 con el diseño, la fabricación y la comercialización de velas aromáticas. Fue creada en Medellín por Luz Moncada, amante de las manualidades, quien encontró en su pasatiempo favorito para escapar del estrés y los afanes del día a día el potencial de convertirse en su actividad económica principal. De ahí que Luz inicie su aventura bajo la premisa “haz lo que amas y no trabajarás un día de tu vida”. Armada con nada más que sus implementos artesanales, comienza a hacer velas a modo de regalos para sus familiares y amigos. Pronto se sumerge en la aromaterapia, el estudio de los colores, la incorporación de materiales naturales y la fabricación de velas a una mayor escala. Desde entonces, su pasión ha sido crear velas hechas a mano, con un alto nivel de detalle y dedicación.

A partir del 2019, Luminosa empieza su operación de ventas a través de la Corporación De Mis Manos Tiendas, organización que posibilita la presencia de sus artículos en diferentes centros comerciales de la ciudad. Desde ese momento, el emprendimiento comienza a despertar interés en personas naturales, empresas e instituciones. La fundadora comienza entonces a experimentar con nuevos materiales, aromas, empaques y colores, con la intención de crear productos novedosos. En consecuencia, Luminosa logra concebir artículos decorativos funcionales y crear una línea de productos con los que inaugura su portafolio.

Figura 1. Portafolio de Luminosa



Fuente: Elaboración propia

Porfolio de Luminosa

Velas ambientales

- Marina: Creada para inspirar la energía del mar. Su diseño está compuesto por una representación de arena, conchas y agua. Incorpora un aroma sin igual que evoca tranquilidad y paz.

Mensaje relacionado con el producto:
 “Ver el reflejo de la luz cuando encendemos esta vela nos hace recordar esos momentos mágicos que vivimos junto al mar”.

Figura 2. Vela Marina



Fuente: Propia

- Floral: Pensada para ser un regalo. Trae a la memoria la importancia que tiene la orquídea en Colombia, una de sus flores más representativas. Incluye un aroma floral que armonizará el ambiente.

Mensaje relacionado con el producto: “¿Te imaginas una orquídea siempre radiante en tus espacios? Ahora es posible gracias a Luminosa, que busca embellecer tus lugares favoritos”.

Figura 3: Vela Floral



Fuente: Propia

Velas regionales

- Sombrero y Carriel: Concebida para representar aspectos de la cultura antioqueña. Incorpora un aroma que busca evocar recuerdos de esos lugares con el fin de revivir un sentimiento o emoción vivida a través de la nostalgia que genera.

Mensaje relacionado con el producto: “Tener un pedacito de nuestra tierra es posible”.

Figura 4: Vela Sombrero y Carrel



Fuente: Propia

Velas de temporada

- Diseñadas para brindar aromas y estilos especiales a partir de la tendencia de la temporada.

Figura 5: Vela de temporada



Fuente: Propia

Velas a escala

- Velas que recrean objetos reales con su forma y aroma y que harán que las personas las relacionen con lo que disfrutaban más.

Mensaje relacionado con el producto:
“Su semejanza con eso que tanto te gusta te parecerá increíble. Su composición y aroma te sorprenderán”.

Figura 6: Vela a escala



Fuente: Propia

Velas con mensajes

- Desarrolladas alrededor del mensaje a compartir. Son una opción para jugar

con los colores y los aromas, ideal para crear una propuesta diferente para cada ocasión especial.

Mensaje relacionado con el producto:
“Solo ten el detalle de regalarla. Nosotros nos encargamos del mensaje, el diseño y la fragancia. ¡Hacemos todo para que se queden maravillados contigo!

Figura 7: Vela con mensaje



Fuente: Propia

Es evidente que Luminosa ha sido un emprendimiento orientado por su fundadora. Ha sido ella la impulsora de nuevas metas y del crecimiento continuo. Sin embargo, de acuerdo con las declaraciones brindadas por ella, los esfuerzos no han sido suficientes para alcanzar un nivel más alto en el mercado. Aquí es oportuno hacer referencia a Gherhes *et al.* (2016), quienes indican que las microempresas se distinguen de las pymes más grandes por estar centradas en el empresario, quien a su vez cumple el rol de propietario y administrador (OME, *owner-manager entrepreneur*).

Para la fundadora, Luminosa se encuentra en una etapa de estancamiento. Es por esa razón que este plan de mercadeo aspira a hacer una transición hacia mejores prácticas que le garanticen una mayor competitividad en el mercado. Para lograrlo, se ejecutará un análisis que permita identificar lo que ha desarrollado Luminosa, con el fin de identificar luego qué le gustaría

mantener o modificar a partir de las propuestas brindadas durante la ejecución del plan de mercadeo. Como parte de la transformación de Luminosa y para perfeccionar la orientación estratégica de la empresa se reestructuraron la misión, la visión y los valores corporativos como se ve a continuación:

4.1 Misión

Declaración actual: Ser una compañía de velas hechas a mano que produce velas perfumadas de alta calidad y otros productos que inspirarán a sus clientes, y decorarán e iluminarán sus espacios con aromas y diseños contundentes. Todos nuestros productos están hechos con suma atención a los detalles, e incorporando ingredientes de la más alta calidad de ingredientes.

Propuesta: Inspirar momentos agradables con aromas que transporten y cautiven los sentidos.

4.2 Visión

Declaración actual: En el corto plazo, Luminosa aspira a convertirse en una empresa altamente respetada por sus velas aromáticas y decorativas, que están entre las mejores de la ciudad. Nuestra visión a largo plazo es ser la empresa de fabricación manual de velas más respetada y con las velas mejor perfumadas del país.

Propuesta: Ser reconocida como la marca que brinda mayor satisfacción y deleite en la categoría de fragancias y decoración.

4.3 Valores corporativos

Declaración actual:

| | | |
|---------------------------|-------------------------|-------|
| Pasión por lo que se hace | Atención a los detalles | Ética |
|---------------------------|-------------------------|-------|

Propuesta:

| | | |
|------------|----------------|------------|
| Innovación | Sostenibilidad | Compromiso |
|------------|----------------|------------|

4.4 Modelo de negocio

Aunque no existe una definición única sobre el modelo de negocio, desde la revisión en la literatura se concluye que es una forma holística de describir cómo operan las empresas, cómo crean valor, cómo lo entregan a los clientes y cómo lo capturan (Zott, Amit y Massa, 2011; Osterwalder y Pigneur, 2011). Según Vorley, Lundy y Macgregor (2008), para que el concepto de modelo de negocio trascienda en las empresas se debe establecer un lenguaje común que permita al empresario y a su equipo de trabajo desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que la mejor manera de instaurar este idioma es la creación de un marco de referencia compuesto por nueve módulos, los cuales abordan las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Al ser un emprendimiento, Luminosa no cuenta con un modelo de negocio definido, sin embargo, un punto de partida para generar su transición desde la experiencia empírica hacia la estrategia en el mercadeo es el *business model canvas* de Osterwalder y Pigneur. Un documento visual y conciso que permite extraer los elementos clave de la estrategia del emprendimiento. Este modelo se estructura a partir de la información brindada por la empresaria.

Figura 8: *Business model canvas de Luminosa*



Fuente: Elaboración propia

5. Análisis de la situación

5.1 Análisis competitivo de la industria en que desarrolla sus actividades

Amenaza de nuevos competidores

La facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores al sector de las velas decorativas es alta. Una de las variables que más favorece esta entrada de nuevos competidores es el bajo nivel de inversión que se requiere para iniciar un modelo de negocio de velas. De igual manera, la alta informalidad dentro del sector posibilita el surgimiento de más participantes que se apalancan en la facilidad para encontrar canales de distribución de acceso rápido para vender de manera inmediata. Todo lo anterior implica para Luminosa una serie de retos a la hora de crear barreras para protegerse de los nuevos competidores.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores dentro del sector de las velas es alto debido a los pocos oferentes locales que cumplen con las regulaciones para mantener una cadena de valor apropiada. En consecuencia, estos productores tienen el control sobre el establecimiento de los precios y las condiciones para las negociaciones, lo que resulta peligroso, pues pueden fijar volúmenes de compra mínimos e incluso establecer contratos de exclusividad con clientes que les representen un gran volumen de compra. A pesar de lo anterior, una vez se encuentra un proveedor de confianza, se instaura uno de los pilares más importantes, pues garantiza los insumos que permiten la diferenciación dentro del sector y en consecuencia se convierte en uno de los aliados comerciales más importantes dentro de la operación.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto debido al elevado número de sustitutos y oferentes en el mercado. También vale la pena considerar que, gracias al reducido número de clientes obtenidos durante el desarrollo de la operación de este emprendimiento, los compradores pueden solicitar reducción de precios y hacer otras exigencias como mayor calidad y mejor servicio. Con el fin de contrarrestar esa situación, se debe trabajar en la consecución de más clientes y contar con varios canales de distribución que disminuyan la dependencia con respecto a los mismos y a su vez favorezcan el aumento del poder de

negociación de Luminosa. Por otro lado, se debe mantener una comunicación periódica con los clientes para asegurar su preferencia y evitar a toda costa el intento de cambio de vendedor. Actualmente internet ha permitido que los compradores hagan consultas mucho antes de ejecutar la compra, concediéndoles un poder supremo: conocer opiniones, precios y ventajas en tiempo real. En ese panorama, Luminosa debe interiorizar que su reputación debe permanecer intachable para lograr un espacio en las decisiones de los compradores.

Amenaza de servicios o productos sustitutos

La variedad de productos y servicios en el mercado facilita que el consumidor sustituya los productos independientemente de la categoría a la que pertenezcan. En otras palabras, diferentes alternativas, posiblemente no relacionadas, pueden satisfacer las mismas necesidades o deseos. Ejemplo de lo anterior es la categoría de las velas, cuyos sustitutos pueden estar representados en artículos decorativos, flores, popurrí, incienso, aromas, entre otros. Dicha multiplicidad de productos, con lo variado de sus precios, puede afectar la rentabilidad del emprendimiento. Por lo tanto, un desafío de Luminosa es añadir atributos adicionales a las velas, relacionados con los insumos, los colores, los aromas, las formas, la presentación, el empaque. Además, vale la pena resaltar el rol del servicio y los canales de comercialización, que facilitan la generación de barreras frente a otras propuestas.

Rivalidad entre competidores de la industria

Es el resultado de las cuatro fuerzas desarrolladas anteriormente. Aun así, se deben considerar variables de peso que afectan a Luminosa. Entre ellas está el bajo costo de iniciación y por ende el fácil nivel de emprendimiento de nuevos competidores. A esto se suma la facilidad de producir las velas, gracias a su elaboración artesanal y a que no es necesaria ninguna maquinaria de alto valor. Por otro lado, la protección arancelaria del 15% con la que cuenta el sector en el país ayuda a crear una barrera de entrada a productores extranjeros, pero no es suficiente para contrarrestar su ingreso al país debido a los tratados vigentes. También es importante considerar a los competidores con trayectoria, debido a que por sus sistemas de producción y su músculo financiero tienen procesos más eficientes y experiencia para optimizar los recursos, lo que favorece la reducción de los costos y el incremento de la utilidad. En conclusión, Luminosa tendrá un desafío importante debido al gran número de competidores

informales, posicionados y en desarrollo, por lo que tendrá que establecer estrategias de precios, comunicación agresiva, promociones e innovación en sus productos.

5.2 Análisis del entorno externo y sus variables

Se dispone de la herramienta PESTEL para obtener un contexto del macroentorno que contribuya con la obtención de información y facilite la toma de decisiones apropiadas para complementar la estrategia de Luminosa.

Análisis político

Actualmente, Colombia es regida por el presidente Iván Duque Márquez, cuyo mandato inició el 7 de agosto de 2018 y finalizará el 22 de agosto de 2022. Sus principales pilares de gobierno, enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo, son la legalidad, la equidad y el emprendimiento (Banco Mundial, 2021a). Este último es de vital importancia debido a que los posibles cambios políticos en el ejercicio del gobierno pueden generar un impacto directo o indirecto en el sector en el que se desenvuelve Luminosa. A partir del pacto por el emprendimiento incluido en el Plan Nacional de Desarrollo, el gobierno busca un crecimiento económico que potencialice el entorno favorable para la creación y la consolidación de un tejido empresarial competitivo. Luminosa se puede beneficiar de las iniciativas que buscan disminuir la carga regulatoria, el acceso al financiamiento, la protección de la libre competencia de los mercados y la innovación en las empresas (Departamento Nacional de Planeación, s. f.).

El presidente de la república sancionó la Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020, por medio de la cual se establecen un conjunto de normas que buscan propiciar el crecimiento, la consolidación y la sostenibilidad del emprendimiento colombiano (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2020). Dentro de las nuevas disposiciones se encuentran acciones formuladas para reducir las cargas y los trámites de los emprendedores con el objetivo de facilitar su creación y formalización. También se busca ampliar el acceso a mercados por medio de la participación en compras públicas. Así mismo, se apunta a la diversificación de esquemas de financiación con mejores condiciones que les faciliten a los emprendedores el acceso a dichos instrumentos. Además, se focalizan esfuerzos para fortalecer la

institucionalidad y mejorar las habilidades de los emprendedores a partir de acompañamientos y acciones educativos. Por último, se busca otorgar beneficios que le permitan a los emprendedores avanzar en su actividad (Agencia de Emprendimiento e Innovación del Gobierno Nacional, 2021).

Si bien algunos de los ejes de la ley de emprendimiento son la modificación de tarifas del INVIMA con diferenciación para las pymes, los ajustes en el rango de tarifas del impuesto departamental de registro y la fijación de un sistema de contabilidad diferenciado para microempresas, por mencionar algunos, la política impositiva para las empresas en Colombia es alta. Pese a que se ha visto una disminución en los últimos años, para 2020 la tasa de tributación fue del 45,1% (Clavijo, 2019). Por lo tanto, Luminosa debe establecer su estrategia empresarial integrando una carga tributaria considerable.

Económico

De acuerdo con el Banco Mundial (2021a), Colombia ha tenido un historial de manejo fiscal y macroeconómico prudente. Aun así, el crecimiento de la productividad del país es bajo, lo que ha sido un obstáculo para el crecimiento económico; incluso, la economía se contrajo en un 6,8% en el 2020. Las perspectivas de la economía dependen de las consecuencias que deje la crisis del covid-19 y el manejo de los problemas estructurales. Se prevé que para el 2021 Colombia alcance un crecimiento del 5,4% y para el 2022 logre una expansión del 3,8% (*La Republica*, 2021). Aun con la trayectoria alcista del IPC, que para agosto de 2021 fue del 3,93% (DANE, 2021a), no se tiene certeza de su duración y, por lo tanto, no es claro si el ingreso y el gasto de los hogares colombianos se fortalecerán. Por otro lado, se debe tener en cuenta la lenta recuperación de la tasa de empleabilidad pues, según el DANE (2021b), para el mes de julio de 2021 la tasa de desempleo fue del 14,3%, una cifra de dos dígitos que genera preocupación para el consumo. Aun así, da un parte de alivio el hecho de que el país comienza a dejar atrás el capítulo de la crisis económica y social producto de la pandemia y el paro nacional (*El Tiempo*, 2021a).

Entre los asuntos que afectan la operación de Luminosa se encuentra la devaluación del peso frente al dólar estadounidense, que durante los últimos dos años ha tocado techos históricos de

hasta 4.000 pesos por dólar (*El Espectador*, 2021). Esto representa una amenaza en el costo de materias primas que se adquieren con moneda estadounidense. En lo que respecta a la importación de velas, se puede identificar que desde la partida arancelaria (cód. 3406), el arancel de importación de las velas, equivalente al 15%, sirve como barrera de entrada a productores extranjeros. Sin embargo, gracias a los acuerdos comerciales existentes, el arancel se reduce al 13,2% en el caso de Argentina, al 3,6% para países europeos y al 0% para naciones de la Alianza del Pacífico y para Estados Unidos en virtud de su tratado de libre comercio.¹

Social

El punto de partida para conocer la estructura social del país es determinar cómo está conformada la población. A partir del estudio realizado por Euromonitor International (2020), puede decirse que la población de Colombia para el 2019 era de 50,4 millones y la edad media de los colombianos era de 30,9 años. En lo que respecta a la tasa de fertilidad, el país presentó 1,8 nacimientos por mujer en el mismo año, si bien la cifra caerá a 1,6 nacimientos por mujer para el 2030. Por otro lado, la proporción de habitantes entre 0 y 14 años era del 22,6% y las personas mayores de 65 años representaron el 8,8% de la población total. Otro dato macroeconómico que merece la pena presentar es el gasto del consumidor per cápita que, según el Banco Mundial (2021b), en el 2019 ascendió a US \$ 5,232, aunque en el 2020 el indicador cayó a US \$ 4,873. Por su parte, el gasto total de los consumidores representó el 68,8% del PIB en 2020 (Euromonitor International, 2020). De toda esta información, Luminosa puede sustraer información valiosa para la planeación de estrategias.

Luminosa debe aprovechar la tendencia de los grupos de interés que buscan productos y servicios con enfoque espiritual, con alta atención al detalle, que propicien la conexión con el universo, la naturaleza y consigo mismos, así como la constante búsqueda del equilibrio y la tranquilidad. También debe aprovechar el aumento en el número de *millennials*, quienes tienen un alto nivel educativo y toman sus propias decisiones, un factor crucial en el aumento de la base de usuarios finales. Además, cuentan con poder adquisitivo y están interesados, mucho más que las generaciones anteriores, en cuidar el planeta, utilizar productos no contaminantes

¹ Puede obtenerse más información ingresando el código de nomenclatura de la partida arancelaria (3406) en esta página de la DIAN: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>.

y defender la sostenibilidad de la vida. Por último, debe tomar ventaja del incremento de las ventas en temporadas como Semana Santa, Amor y Amistad, Halloween y Navidad. Así mismo, debe tener presente que los colombianos tienden a ser personas de rituales por lo que las velas están relacionados con su cultura y van más allá del entusiasmo de mejorar el aspecto de sus hogares.

Tecnológico

La fabricación de velas se puede considerar de naturaleza mixta debido a que incorpora procesos manuales e industriales. En lo que respecta a Luminosa, sus técnicas son sobre todo manuales y artesanales, por lo que debe considerar la integración de tecnología que le ayude a optimizar recursos, tiempo y dinero, y que le permita tomar decisiones para iniciar y fortalecer actividades generadoras de ventajas frente a sus competidores. Un ejemplo es la impresión 3D, actual tendencia mundial que posibilita una mayor velocidad de reacción ante el cambio en los gustos y las preferencias del consumidor, lo que asegura la modificación de los productos y da lugar a un acercamiento a los clientes por la facilidad de respuesta o incluso por la personalización. Por otro lado, gracias al auge de *softwares* desarrollados para diferentes áreas del conocimiento, Luminosa tiene acceso a herramientas gratuitas o de bajo costo que le ayudarán a perfeccionar sus procesos internos y a llevar un control constante de mejoras. Aun así, debe tener en cuenta que la brecha digital en el país hace difícil llegar a más personas por medio del canal electrónico.

Ambiental

En las últimas décadas las variables ecológicas han ganado una inmensa relevancia en todos los sectores. Para Luminosa se han convertido en un criterio presente en toda su cadena de producción, desde la elección de materias primas, que deben ser sostenibles, hasta los procesos y las técnicas, que deben ser amigables con el medio ambiente. En concordancia con esto, Luminosa debe tener en cuenta que el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2021) creó el Sello Ambiental Colombiano (SAC) y reglamentó su uso mediante la Resolución 1555 de 2005, expedida junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El SAC es una etiqueta ecológica –un distintivo o sello que se obtiene de manera voluntaria– que un producto, bien o servicio puede portar siempre y cuando cumpla con los requisitos de su categoría.

Luminosa, en consonancia con su postura medioambiental, puede solicitar esta etiqueta con el fin de tener la ventaja frente a sus competidores de ser considerada una productora comprometida con la sostenibilidad.

Legal

Luminosa debe tener claro que la legislación tiene relación con todos los aspectos de una empresa, por ejemplo, determina sus contratos y puede restringir sus productos. Por lo anterior, es de vital importancia tener en cuenta las variaciones que se puedan presentar en materia legal. A partir de la situación actual de Luminosa es ineludible recomendar la formalización del emprendimiento mediante el registro mercantil en la Cámara de Comercio, pues este genera confianza y seguridad para los empleados, los proveedores y los clientes. Así mismo, permite gozar de una estructura legal que soporte jurídicamente al negocio (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2021). Si bien Luminosa ya cuenta con una ventaja en términos de propiedad intelectual por tener registrada la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), debe contemplar las siguientes normatividades para desarrollar sus actividades sin desconocer las reglas vigentes:

- **Ley 36 de 1984:** Conocida como la Ley del Artesano, reglamenta su profesión y establece su registro por medio de Artesanías de Colombia (Sistema Único de Información Normativa, 2021).
- **Ley 1562 de 2012:** Ley relacionada con el sistema de riesgos laborales, dicta las disposiciones en materia de salud ocupacional (Sistema Único de Información Normativa, 2021).
- **Ley 527 de 1999:** Regulación relacionada con el comercio electrónico, que define y reglamenta el acceso y uso de los mensaje de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales. Además, establece las entidades de certificación de firmas y dicta otras disposiciones (Sistema Único de Información Normativa, 2021).
- **Decreto 1072 de 2015:** Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (Sistema Único de Información Normativa, 2021).
- **Decreto 1074 de 2015:** Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo (Sistema Único de Información Normativa, 2021).

- **Decreto 624 de 1989:** Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos y Aduanas Nacionales (Sistema Único de Información Normativa, 2021).

5.3 Análisis del entorno interno

Capturar momentos, sensaciones y aromas es lo que ha llevado a Luminosa a crear artículos decorativos con propósito. Esto es posible gracias a la pasión por imaginar y experimentar con diferentes elementos para crear una nueva alternativa en el sector de la decoración. Luminosa ha logrado atraer consumidores debido a que conecta sus diseños con lugares y objetos que los emocionan, tales como el mar, las montañas, las flores y los artículos típicos de la región, además de vincularlos con un aroma sin igual. Brindar una experiencia por medio de velas es lo que impulsa a Luminosa a innovar en la creación de artículos decorativos, cuyo propósito es generar un ambiente especial con sus diseños y fragancias, distinguidos por su alto nivel de detalle y dedicación.

Luminosa ha sido un emprendimiento unipersonal desarrollado por Luz Moncada quien con su experiencia y conocimiento empírico ha ejecutado tareas que van desde la ideación, el diseño, la fabricación y la venta de los productos, hasta la contabilidad, el control de inventarios y la inspección de calidad. No obstante, el emprendimiento no cuenta con áreas ni procesos establecidos. Por consiguiente, se recomienda que Luminosa reconozca todas las tareas dentro de la cadena de valor con el fin de ordenar las actividades que ejecuta, para posteriormente agruparlas en áreas específicas que favorezcan el engranaje fluido de toda la operación. Esto propiciará que el conocimiento holístico del funcionamiento del negocio se transforme y dé lugar a una empresa con bases sólidas y con una capacidad de medición y control que le permita tomar decisiones informadas en el tiempo.

Desarrollar productos atípicos e innovadores se ha convertido en el estandarte de Luminosa. En virtud de lo anterior, planifica la introducción de nuevas líneas de velas y accesorios para crear una experiencia integral. Un punto de partida para lograr lo proyectado es aprovechar el desencadenamiento de tendencias marcadas por el uso de la tecnología y el ritmo acelerado de

la vida. Actualmente las experiencias que ayudan a las personas a relajarse y escapar del ritmo vertiginoso que las envuelve tienen un espacio prometedor dentro del mercado. Luminosa debe tener presente que la luz de una vela y su fragancia ayudan a calmar y aliviar el estrés de la vida moderna.

5.4 Planteamiento de la matriz DOFA

Tabla 1. Matriz DOFA

| Debilidades | Oportunidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conseguir materia prima (frecuencia de agotados). • Infraestructura limitada. • Cuota de mercado mínima por ser una microempresa (se requiere alta inversión en la comunicación). • Producto delicado. • Limitación de mano de obra. • Presupuesto limitado. • Poca frecuencia en el uso de las velas. • Poco reconocimiento de la marca. • Conocimientos mínimos del consumidor sobre los beneficios de la soya. | <ul style="list-style-type: none"> • Gran influencia de los rituales por temporadas en la cultura colombiana. • Tendencia del crecimiento personal y la búsqueda del yo. • Reactivación del mercado corporativo. • Uso de medios digitales. • Ferias y eventos para comercialización. • Percepción del producto como regalo. • Tendencia hacia productos orgánicos y naturales. • Alianzas con otras tiendas para exhibir los artículos. • Producto complementario en potencia. |
| Fortalezas | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta funcional (aromática y decorativa). • Proceso de fabricación artesanal. • Contiene productos naturales (sostenible). • Creatividad en los diseños. • Mayor duración con respecto a la parafina (posible en virtud de la materia prima). • Registro de marca ante la SIC. • Elasticidad en la personalización de productos gracias al tamaño de Luminosa. | <ul style="list-style-type: none"> • Bajo cumplimiento de la reglamentación para operar dentro del sector (disminuye costos y genera precios más competitivos). • Poca conocimiento de los beneficios de la aromaterapia. • Desconocimiento del consumidor sobre los materiales. • Gran número de oferentes (alta competencia). • Empresas ya posicionadas en el mercado. • Consumidores poco fieles. • Localización apartada de insumos (aumenta el costo de transporte). |

Fuente: Propia

6. Análisis del mercado

6.1 Segmentación, segmentos de mercado, mercado meta

De acuerdo con el énfasis de la marca, su portafolio actual y las posibles reestructuraciones que se pueden realizar en el corto plazo se encontró que el público objetivo de Luminosa posee las siguientes características:

Segmentación geodemográfica

La clienta Luminosa es una mujer entre los 18 y los 39 años. Son adolescentes, jóvenes adultas o adultas. Principalmente solteras, pero pueden estar en una relación. Viven en Colombia, especialmente en ciudades principales como Medellín y Bogotá.

Segmentación socioeconómica

La clienta Luminosa tiene algún tipo de educación superior al bachillerato o escuela secundaria. Es una estudiante apasionada, una empleada en búsqueda de tranquilidad e iluminación o una emprendedora independiente conectada con la espiritualidad. Gracias a esto tiene una capacidad adquisitiva mensual por encima de un millón de pesos colombianos.

Segmentación psicográfica

La clienta Luminosa es una persona espiritual, con alta atención al detalle y conexión con el universo, la naturaleza y consigo misma. Está en constante búsqueda de equilibrio y tranquilidad. La cliente Luminosa lee sus horóscopos de forma regular, no se conforma con conocer su signo, tiene conciencia de su ascendente, de su descendente, su luna y la ubicación de cada una de sus casas astrales. Conoce su carta astral y celebra los ciclos lunares. Practica yoga. Puede saber de angeología (angelología) o gemología para potencializar sus periodos de meditación o sus retiros espirituales. Es planeadora y organizada ya que es la única forma de manejar todos sus intereses en un día de veinticuatro horas.

Segmentación conductual

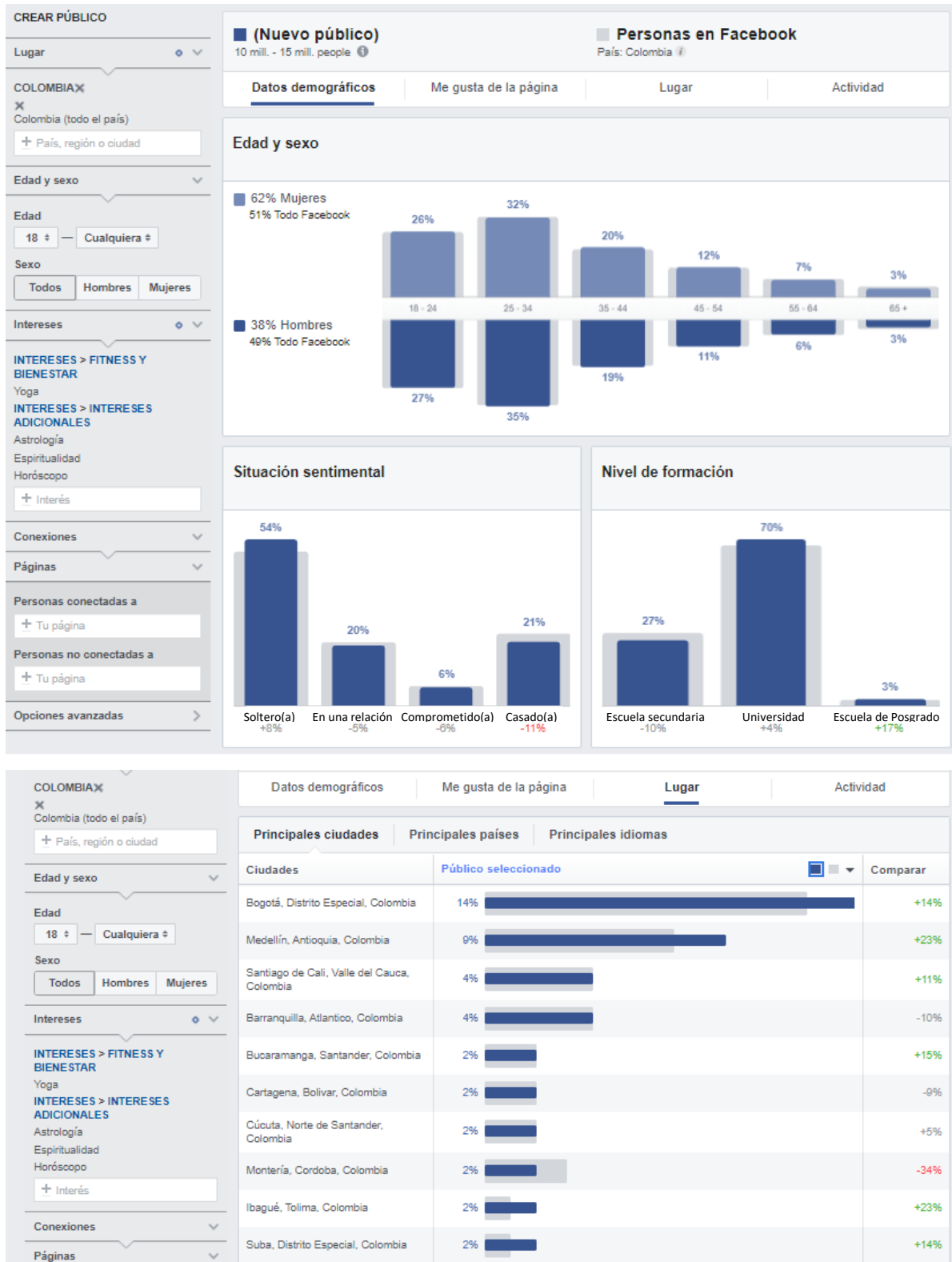
La cliente Luminosa es una apasionada de sus rutinas y rituales de planeación, lectura, meditación, yoga, educación astrológica y más. Tiene una dieta particular vegana, vegetariana, keto u orgánica. Es cliente fiel de mercaditos saludables, ferias artesanales y marcas locales,

sostenibles y con orientación ambiental. Ambienta su vida con velas aromáticas para trabajar y meditar o con gemas o cristales para hacer yoga. Tiene fragancias favoritas, pero siente curiosidad por probar nuevos aromas.

Con el conocimiento del público que hace parte de la ola o tendencia espiritual se determinaron las características principales de la segmentación. Adicionalmente, se hizo una aproximación al cliente más afín a las cualidades e intereses de la marca, para lo cual fue útil el conocimiento que se tiene sobre las tendencias más grandes de esta nueva década y que vienen en ascenso desde hace un par de años. De acuerdo con *El Tiempo* (2021c), entre los fenómenos más importantes que marcarán tendencia entre el 2020 y el 2030 está el cambio de perspectiva, el giro de “la mente inquieta” hacia la búsqueda de la espiritualidad, esto de la mano del auge de estilos de vida conscientes, sostenibles, enfocados en la alimentación y el ejercicio (macrotendencias de mediados y finales de la década de 2010), lo que desemboca naturalmente en la búsqueda del equilibrio y la conexión con el ser. Las profundas problemáticas por las que atraviesa el mundo contemporáneo obligan a las personas a refugiarse en sus círculos personales para la búsqueda de paz y tranquilidad desde su interior (El Tiempo, 2021d). Las diferentes formas de concebir la vida y la inquietud por estos cambios de percepción aumentan cada día más. Las personas que están inmersas en esta transformación consideran que “no podemos definirnos por lo que hacemos, sino por lo que somos. De ahí que el aprendizaje del autoconocimiento y el autocultivo debe ser un hábito en la vida cotidiana” (El Tiempo, 2021d).

Con base en esta tendencia, se utilizó la herramienta de Estadísticas de Público de Facebook para empresas con el fin de obtener información que permita saber cómo están presentes estas comunidades dentro de la red social (que juega un papel crucial en la comunicación del mensaje de marca y como medio de publicidad). De acuerdo con una segmentación inicial con base en los intereses predominantes que acompañan la tendencia (como espiritualidad, yoga y astrología) se encontraron las características que complementarían la información del *target* para la segmentación.

Figura 9. Segmentación por intereses



Fuente: Herramienta Estadísticas de Público de Facebook

Tabla 2. Buyer persona

| BUYER PERSONA - CURIOSA POR LA ILUMINACIÓN | |
|---|--------------------------------------|
| NOMBRE | Camila Jaramillo |
| ESTADO CIVIL | Soltera (en una relación complicada) |
| CONDICIÓN LABORAL | Empleada |
| GENERO Y EDAD | Mujer - 26 años |
| EDUCACIÓN | Magíster en búsqueda de doctorado |
| DESCRIPCIÓN DE SU PERFIL | |
| <p>Madre de dos gatos. Trabaja como analista en el área de economía. Vive sola para tener un poco más de independencia y libertad. Sus ingresos son de \$2.500.000. Es generalmente tímida y reservada pero muy apasionada por nuevos temas que pueden llamarle la atención. Siente que tiene una vida estresante y quiere liberarse de eso cambiando sus hábitos de vida, su alimentación y su perspectiva sobre su situación actual. Tiene una mente muy abierta, receptiva frente a diferentes estilos de vida. Trata al máximo de no juzgar, se considera feminista y ama a sus amigos gays. Tiende a ser alternativa en sus gustos musicales, alimentación, forma de ser y forma de ver la vida, pero no es pretenciosa con el tema.</p> | |
| HÁBITOS | |
| <p>Se considera adicta a las redes sociales (especialmente Instagram). Consume contenidos relacionados con sus nuevas metas y aspiraciones (blogs, aplicaciones, cuentas en redes sociales). Practica yoga y medita todos los días guiada por videos de YouTube (por lo menos lo intenta, ya que es primeriza). Sigue una dieta vegetariana y es organizada con sus compras, pero siempre considera que merece premiarse por su esfuerzo constante.</p> | |
| INTERESES | |
| <p>Le interesa aprender recetas vegetarianas, el yoga (tiene poses que quiere alcanzar, como una meta), la astrología y el horóscopo (no toma decisiones si mercurio no está alineado con su ascendente), los documentales o series (en Netflix) en los que se pueda concentrar por largo tiempo, la lectura de libros de poesía o novelas.</p> | |
| OBJETIVOS | |
| <p>Alcanzar la tranquilidad mental en virtud del contacto con sus sentimientos, disminuir sus niveles de estrés, lograr las poses intrincadas de yoga que ve en Instagram, encontrar un doctorado en el exterior, sentir que es una buena mamá gatuna y algún día ser vegana.</p> | |
| MOTIVACIONES | |
| <p>Sentirse en control de sus emociones, que el horóscopo le dé buenas noticias, sentir que tiene un impacto positivo en las personas que la rodean, sostener una pose de yoga por lo menos por un segundo, vencer la pereza y lograr consistencia y motivación en sus rutinas, sentirse independiente y libre.</p> | |
| FRUSTRACIONES | |
| <p>La pereza, no tener un ambiente que la inspire a alcanzar sus metas ambiciosas, no sentirse libre, no tener internet de banda superancha, no poder tener conversaciones sobre los temas que le interesan, cuando la casa huele mal por los gatos, venus retrógrado es su mayor enemigo.</p> | |

Fuente: Propia

Tabla 3. Mapa de empatía

| | |
|-------------------------------------|--|
| <p>¿Qué OYE?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • "¿Qué signo eres?" • Mantras. • <i>Podcasts</i> de noticias y meditación. • Opiniones de sus amigos y familia sobre su estilo de vida. • Su instructor de yoga. |
| <p>¿Qué PIENSA y SIENTE?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • "No te identifiques" • "Yo elijo ser feliz" • "Mi felicidad viene de adentro" • "Los cristales me ayudan a alcanzar mis metas" • "Tengo que ponerme en ambiente para hacer todo" • "Tengo que apoyar la industria local" • Frases motivacionales. |
| <p>¿Qué VE?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tips</i> y retos de yoga en redes sociales. • Clases de meditación, de cocina vegetariana y de ejercicio físico en Zoom y YouTube. • Horóscopo en los periódicos, carta astral en páginas de astrología. • Documentales en Netflix. • Cosas inspiradoras en Pinterest y libros. • Universidades en el extranjero. • Escena local de mercados campesinos y otras ferias artesanales. |
| <p>¿Qué DICE y HACE?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • "Deber ser porque mercurio está retrogrado" • "No te identifiques" "Ooohmmm" • "¿Tienes comida vegetariana?" • Cocina en casa. • Compra productos nuevos. • Es adicta a los libros. • Es compradora compulsiva de artículos variados. • Es coleccionista de cristales. • Hace retiros espirituales. • Recibe clases en Zoom. • Se hace leer la mano. |

Fuente: Propia

6.2 Tamaño

En Colombia el mercado de las velas no está totalmente explorado y la información disponible es muy limitada, por lo tanto, se debe acudir a datos de la región para identificar patrones que posibiliten extrapolar el desempeño y el desarrollo hacia el mercado local. Según Transparency Market Research (2019) el mercado de velas decorativas es un segmento dentro del mercado de decoración del hogar, el cual es altamente competitivo y está fragmentado con la presencia de varios proveedores regionales e internacionales. Las categorías de productos en este mercado incluyen muebles para el hogar, textiles para el hogar, revestimientos para el piso y artículos decorativos para el hogar como lámparas, velas, pinturas, ollas de barro, relojes, antigüedades, piezas de arte, flores artificiales y otros.

De acuerdo con el Transparency Market Research (2019) el mercado mundial de velas alcanzará un valor de US \$ 13,619 millones en 2026. La proliferación de nuevos productos ha llevado a una rápida expansión en la base del mercado, aumentando así el uso de velas decorativas para mejorar el aspecto del hogar, acompañar una relajante experiencia de spa o dar un regalo. Cuando el nivel de los ingresos permite contar con un excedente, las personas están dispuestas a gastar más en artículos excepcionales, como velas e iluminación decorativa. De acuerdo con la National Candle Association (2020) las ventas y compras de velas son altamente discrecionales y generalmente dependen del escenario económico de un país. En los Estados Unidos, aproximadamente el 35% de las ventas de velas ocurren durante las vacaciones o la temporada navideña, las ventas no estacionales de velas representan la parte restante. Perfumar las velas para aromaterapia o para reducir el estrés es uno de los factores que más impulsan la compra.

6.3 Participación

El sector de velas decorativas en Colombia no cuenta con información oficial para establecer la composición de cuota de mercado. Esto se debe en gran medida a que el sector está conformado por un alto número de negocios informales, lo que dificulta la recolección de información y, por lo tanto, limita la posibilidad de medir y hacer hallazgos de las

organizaciones destinadas a dicho fin, tales como las agremiaciones, las empresas de la industria y los organismos gubernamentales.

Aun así, se puede establecer que en el país existen varios grupos dentro de la categoría: las empresas grandes que por su trayectoria se han convertido en un referente dentro del sector, como lo ha sido Iluminata; las empresas medianas que se han formalizado y presentan una oferta de valor menos estandarizada pero enfocada en segmentos de mercado definidos, y las empresas pequeñas que, por lo general, no están formalizadas, pero generan un volumen considerable dentro de la oferta debido a que su producción está directamente relacionada con su fuente de ingreso principal. Vale la pena mencionar que cada vez es más común ver nuevas alternativas en almacenes de cadena y tiendas por departamentos, donde se ofrecen velas por medio de marcas propias o marcas internacionales. Por último, se debe reconocer que la fuerte presencia de vendedores independientes a través del comercio electrónico y las redes sociales, cuyo número ha aumentado significativamente, ha incrementado la oferta dentro del mercado colombiano.

6.4 Posicionamiento

Teniendo en cuenta que Luminosa no tiene un estilo de comunicación definido, se propone el uso de un estilo cercano a partir de la honestidad para conseguir una verdadera conexión e influencia sobre los consumidores, quienes merecen coherencia entre el decir y el hacer de la empresa. Si bien Luminosa tiene presente que la vida está en los momentos que se experimentan, debe aprovechar el potencial que tienen sus artículos para traer recuerdos a la mente del consumidor con el fin de conectar sus emociones con experiencias vividas en el pasado. Por lo anterior, la comunicación debe ser directa, segura, empática, radiante de actitud positiva, y debe hacer énfasis en los beneficios que aportan sus productos y en el uso de materiales amigables con el medioambiente. Asimismo, se debe concretar un tono específico que sea adecuado para la comunicación con los grupos de interés, pues es necesario establecer la manera en que la empresa desea ser percibida.

7. Formulación de objetivos del plan. Propuesta estratégica

Encaminar una idea, impulsar un emprendimiento o dirigir una empresa sólida tienen algo en común: implican tomar decisiones que favorezcan el equilibrio, considerando los medios disponibles y los límites impuestos por el contexto. Hoy los emprendedores requieren una capacidad superior para enfrentarse a las complejidades del mercado cambiante, para identificar las oportunidades, definir los obstáculos, delimitar los recursos e iniciar las acciones requeridas. Son responsables de dirigir los propósitos de sus empresas hacia metas comprobables y procuran que estas sean alcanzadas con el fin de lograr el éxito. El hecho de formular objetivos es una muestra de la disposición y la iniciativa del emprendedor, que no se queda a la espera de nuevos acontecimientos. En este caso, la fundadora de Luminosa establece los lineamientos que guían la formulación de objetivos de la siguiente manera:

Tabla 4. Objetivo número 1

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS |
|--|--|---|
| Aumentar el posicionamiento de la línea de nuevos productos, de manera que estos representen el 50% de las ventas de la compañía en los seis meses posteriores al lanzamiento. | Comunicar extensamente el lanzamiento. | Hacer una campaña de expectativa del lanzamiento por todos los canales de la compañía. |
| | | Ubicar la nueva línea de productos como foco principal en el sitio web. |
| | | Priorizar la comunicación de la nueva línea en redes sociales y con influenciadores. |
| | | Emplear métodos de comunicación directa con clientes para dar a conocer la nueva línea. |
| | Diseñar estrategias promocionales y de venta para la nueva línea de producto. | Crear combos de oferta por la compra de la nueva línea de productos. |
| | | Participar con actividades promocionales en ferias relacionadas con la marca. |
| | Extender la comunicación de la nueva línea a clientes corporativos. | Ofrecer la nueva línea a los clientes corporativos actuales. |
| | | Buscar clientes corporativos nuevos para la línea. |
| Evaluar la satisfacción de los clientes con la nueva línea de productos. | Realizar encuestas de satisfacción a los clientes para evaluar posibles mejoras o atributos valorados que ameriten reforzar su comunicación. | |

Fuente: Propia

Tabla 5. Objetivo número 2

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | TÁCTICAS |
|---|--|---|
| <p>Desarrollar la página web en los próximos seis meses, para lograr ventas digitales que representen el 40% de las ventas totales de Luminosa.</p> | <p>Establecer una visibilidad orgánica SEO (<i>search engine optimization</i>) para el posicionamiento de Luminosa a partir de la manera en la que los usuarios buscan los productos de la categoría y otros relacionados.</p> | <p>Identificar las palabras claves que los usuarios suelen usar en los buscadores.</p> |
| | | <p>Identificar las categorías relacionadas con Luminosa y sus productos para crear correlaciones que lleven a la búsqueda de la marca (answerthepublic.com).</p> |
| | | <p>Redactar una metadescripción concreta y relevante para que los motores de búsqueda (resumen de la página web) se alineen con la marca, la personalidad de la empresa y el producto a lanzar. Lograr que los clientes se identifiquen.</p> |
| | <p>Perfeccionar la interacción en dispositivos móviles.</p> | <p>Primer párrafo de texto. Hacer que los clientes conozcan y entiendan el producto en la menor cantidad de tiempo posible.</p> |
| | | <p>Establecer una interfaz responsiva en el sitio web que permita la experiencia en dispositivos móviles.</p> |
| | <p>Crear contenido que se pueda compartir</p> | <p>Implementar herramientas de medición de experiencia en dispositivos móviles, como Hotjar o Crazy Egg</p> |
| | | <p>Invertir conocimiento y tiempo en el desarrollo de un blog. Hablar sobre el negocio y temas relacionados que el usuario esté interesado en leer. Lo ideal es que los usuarios compartan contenido y traigan tráfico a la página web de una manera regular.</p> |
| | | <p>Crear videos</p> |
| | <p>Optimizar el tiempo de respuesta y la carga de la página web.</p> | <p>Crear listas de reproducción de canciones asociadas a temas de temporada, estados de ánimo, colores, estilos de vida, entre otras.</p> |
| | <p>Mejorar la experiencia del usuario.</p> | <p>Validar que la página web sea rápida y fluida para mejorar la experiencia y la percepción de marca.</p> |
| | | <p>Asegurar la personalización mediante perfiles de usuario que registren el historial de compra y permitan sugerir productos</p> |
| <p>Incorporar complementos que permitan la medición de los usuarios.</p> | | |

| | | |
|--|--|---|
| | Preparar una sección de preguntas frecuentes antes del lanzamiento del producto (no enfocadas en la venta, sino en el acompañamiento). | Crear una completa sección de preguntas frecuentes y una fácil manera de encontrarla. Alentar a los usuarios a que la visiten antes de contactar a Luminosa. Se puede iniciar con un concurso en redes sociales como una manera de adelantarse a las preguntas que se puedan presentar. |
|--|--|---|

Fuente: Propia

8. Investigaciones de mercado requeridas

Se recomienda ejecutar una investigación exploratoria para facilitar el entendimiento de los clientes potenciales de Luminosa, que en virtud de su condición de emprendimiento aspira a validar las condiciones de su negocio y las características de sus productos con los encuestados. Así mismo, le gustaría poseer la información producto de la medición de los datos y hacer comparaciones futuras a partir de los grupos de personas en términos de ingreso, género, edad y hábitos de compra. Lo anterior con el fin de tener una visión de quiénes pueden ser los clientes potenciales de Luminosa en el corto plazo.

Objetivo general de la investigación

Conocer la percepción que el cliente del mercado de velas en la ciudad de Medellín tiene de Luminosa para compararla con los lineamientos del emprendimiento.

Objetivos específicos

- Conocer las principales características que buscan los usuarios de velas al momento de comprar una.
- Identificar los atributos que perciben los usuarios de velas.
- Determinar las razones por las que el público compra o considera la compra de una vela.
- Identificar las diferencias entre los atributos percibidos y buscados por los usuarios, y los lineamientos de Luminosa.

Metodología de la investigación

- La presente investigación es concluyente, pues el problema se encuentra definido e identificado.

- Dentro de esta investigación se busca la aproximación a la situación o al estado del fenómeno, por lo que se determina que es de tipo exploratorio.

Método de encuesta

Debido a la naturaleza del cuestionario se propone como método de encuesta la intercepción con asistencia de un encuestador, esto debido a que se emplearán escalas que requieren explicación para garantizar el correcto diligenciamiento del cuestionario y la veracidad de las respuestas. Se busca lograr una encuesta corta que dé lugar a respuestas reveladoras sobre el fenómeno que se desea investigar.

Muestreo

Teniendo en cuenta que no se cuenta con un marco muestral en forma de base de datos ni de mapa, el muestreo se realiza de manera no probabilística. Dentro de los muestreos no probabilísticos se eligió el método de muestreo por conveniencia.

Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta que el muestreo realizado es no probabilístico, no se pueden emplear métodos estadísticos para realizar el cálculo del tamaño de la muestra y por ende se deja a criterio del investigador. Considerando que las implicaciones que se pueden derivar de esta investigación son medias y la especificidad del público objetivo, se decide hacer noventa encuestas.

Cuestionario

Invitación a participar en una investigación de mercado

¡Cordial saludo!

Su aporte a esta investigación será responder de forma libre a un cuestionario. Dado que los fines de la investigación son netamente académicos podemos garantizar que el informe resultado de la investigación no contendrá ninguno de sus datos personales. Agradecemos de antemano su disposición a participar de esta investigación.

1. ¿A qué género pertenece?

- Femenino Masculino Otro

2. ¿Cuál es su edad?

- Menor de 17 años
 18 a 24 años
 25 a 34 años
 35 a 54 años
 55 a 64 años
 Mayor de 65 años

3. En qué rango de ingresos se encuentra

- Menos de \$1.000.000
 \$1.000.001 - \$2.000.000
 \$2.000.001 - \$3.000.000
 \$3.000.001 - \$4.000.000
 \$5.000.001 - \$6.000.000
 \$6.000.001 - \$7.000.000
 Más de \$7.000.001

4. ¿Con qué frecuencia usa velas aromáticas?

- 1-2 veces a la semana
 2-4 veces a la semana
 4-5 veces a la semana
 Todos los días de la semana
 Nunca, son para decoración

5. ¿Para qué usa velas? Seleccione todas las opciones que correspondan

- Para relajación
 Para crear un ambiente romántico
 Para decorar
 Para ayudar a la concentración

- Para acompañar prácticas espirituales o religiosas
 Para ocultar olores desagradables
 Para celebrar ocasiones especiales
 Simplemente me gusta como huelen
 Otra (por favor especificar) _____

6. ¿Cuántas velas aromáticas compra al mes?

- 0 1 2 3 4 5 5+

7. Distribuya 100 puntos entre las características de una vela que son más importantes para usted a la hora de comprar (asigne la mayor cantidad de puntos a lo que considere más importante y menos puntos a lo que considere menos importante. Es posible que una opción tenga cero puntos).

- Diseño (forma) ____
 Aroma ____
 Color ____
 Empaque ____
 Calidad de la cera ____
 Precio ____
 Duración ____
Total ____

8. ¿Compraría velas como regalo?

- Sí No Tal vez

9. ¿Dónde compra velas usualmente? Seleccione todas las opciones que correspondan

- Por internet (páginas web o redes sociales)
 Tiendas por departamentos (ej. Falabella)
 Tiendas de decoración
 Supermercados
 Ferias
 Tiendas de velas
 Otra (por favor especificar) _____

10. ¿Qué tipo de aromas prefiere? Seleccione todos los que correspondan

- Alimentos y especias (vainilla, canela, coco, café)
 Florales (jazmín, rosas, lavanda)
 Frescos (menta, eucalipto, bergamota, citronela, pino)
 Frutales cítricos (limón, naranja, maracuyá, mango)
 Amaderadas (madera, cuero)

11. ¿Cuál vela encuentra más atractiva y se inclinaría a comprar?

Vela forma



Vela gel / transparente



Vela contenedor



12. Distribuya 100 puntos entre lo que usted considera más importante a la hora de pagar más por una vela (asigne más puntos a lo que considere más importante y menos a lo que considere menos importante. Es posible que una opción tenga cero puntos).

Pagaría más por una vela que brinde una conexión espiritual _____

Pagaría más por una vela que tenga un diseño sobrio _____

Pagaría más por una vela que incluya una sorpresa (ej. un cristal al interior de la vela) _____

Pagaría más por una vela que utilice materia prima saludable y amigable con el medioambiente _____

13. ¿Conoce alguna de las siguientes marcas de velas? Seleccione todas las que correspondan

Iluminata

Bath and Body Works

Luminosa

Glade

Luminiere

Otra (por favor especificar) _____

14. ¿Cuánto le gustaría gastar en una vela?

Seleccione todas las opciones que correspondan

De \$10.000 a \$20.000

De \$20.001 a \$30.000

De \$30.001 a \$40.000

De \$40.001 a \$50.000

De \$50.001 a \$60.000

Más de \$60.001

Otra (por favor especificar) _____

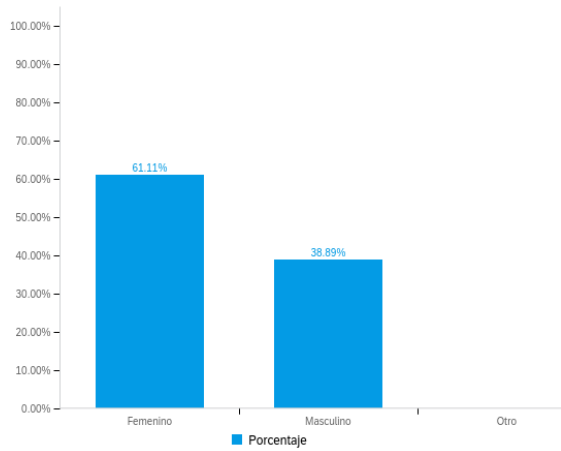
15. A partir de su experiencia con otras velas, ¿qué ha sido lo que le ha generado mayor satisfacción?

Nota. Esta encuesta se publicó en Qualtrics, en el siguiente enlace:
https://cafitnegocios.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_8qCNm81TLIpnGbl

Hallazgos

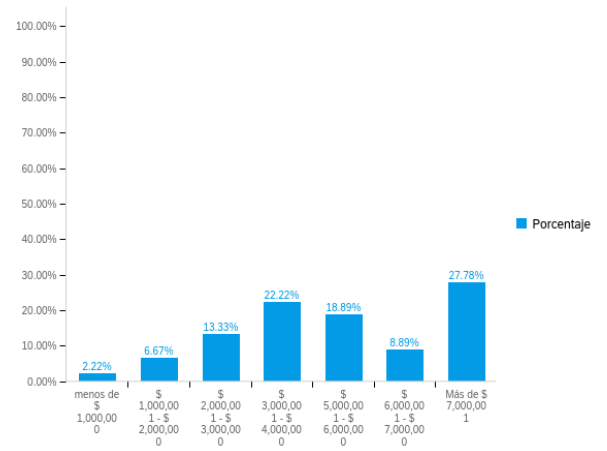
1. ¿A qué género pertenece?

Figura 10. Género



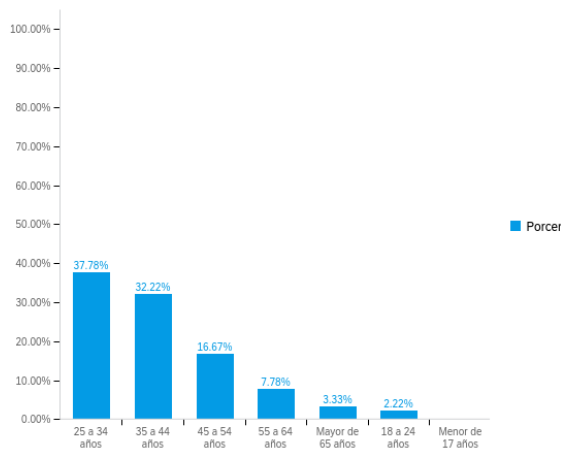
3. ¿En qué rango de ingresos se encuentra?

Figura 12. Ingresos



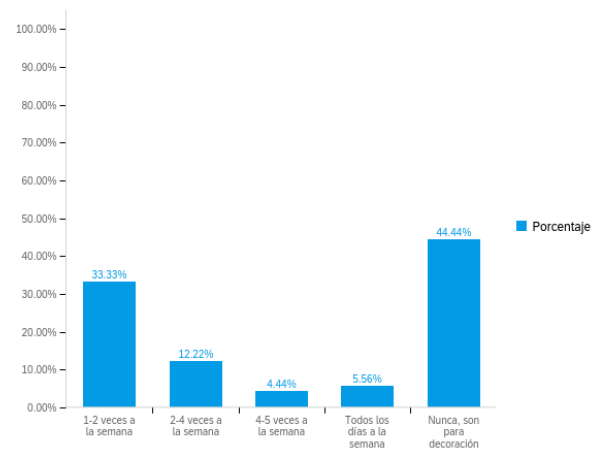
2. ¿Cuál es su edad?

Figura 11. Edades



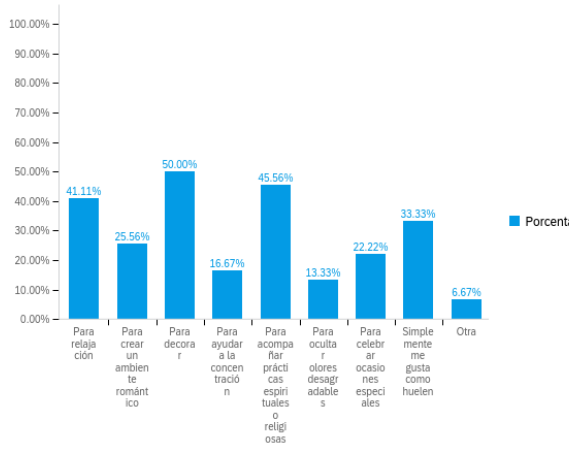
4. ¿Con qué frecuencia usa velas aromáticas?

Figura 13. Frecuencia de uso



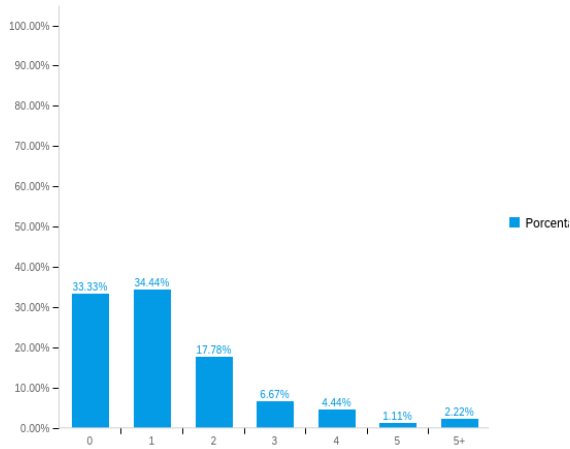
5. ¿Para qué usa velas?

Figura 14. Propósito de uso de las velas



6. ¿Cuántas velas aromáticas compra al mes?

Figura 15. Porcentaje por frecuencia de compra



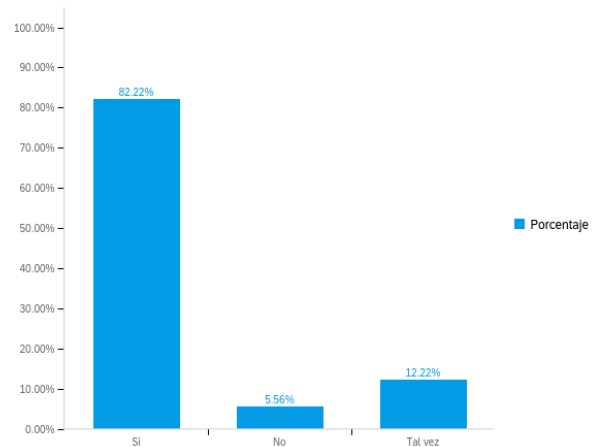
7. Características más importantes a la hora de comprar una vela.

Tabla 6. Características más importantes a la hora de comprar una vela

| # | Campo | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar |
|---|--------------------|--------|--------|-------|---------------------|
| 1 | Diseño (forma) | 0.00 | 90.00 | 15.98 | 20.06 |
| 2 | Aroma | 0.00 | 100.00 | 36.11 | 22.70 |
| 3 | Color | 0.00 | 80.00 | 11.24 | 13.73 |
| 4 | Empaque | 0.00 | 20.00 | 3.89 | 5.63 |
| 5 | Calidad de la cera | 0.00 | 70.00 | 8.90 | 12.46 |
| 6 | Precio | 0.00 | 60.00 | 12.86 | 12.25 |
| 7 | Duración | 0.00 | 50.00 | 11.02 | 11.37 |

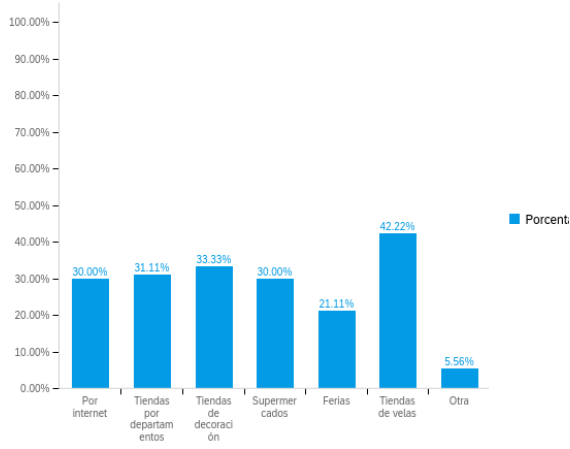
8. ¿Compraría velas como regalo?

Figura 16. Inclinación a comprar velas como regalo



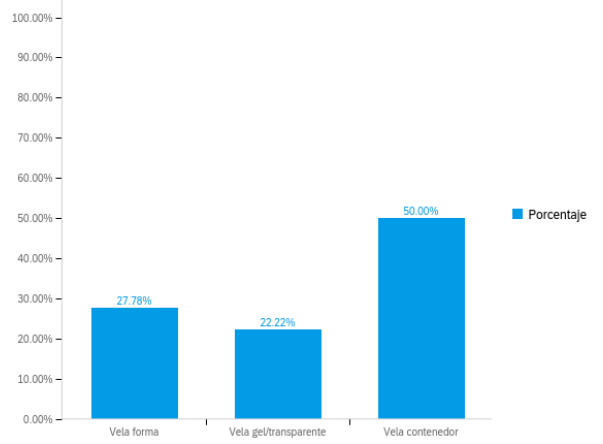
9. ¿Dónde compra velas usualmente?

Figura 17. Lugar de compra de velas



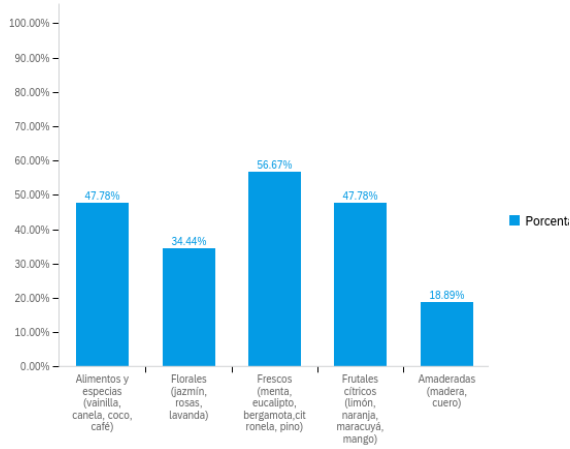
11. ¿Cuál vela encuentra más atractiva y se inclinaría a comprar?

Figura 19. Velas más atractivas



10. ¿Qué tipo de aromas prefiere?

Figura 18. Aromas preferidos



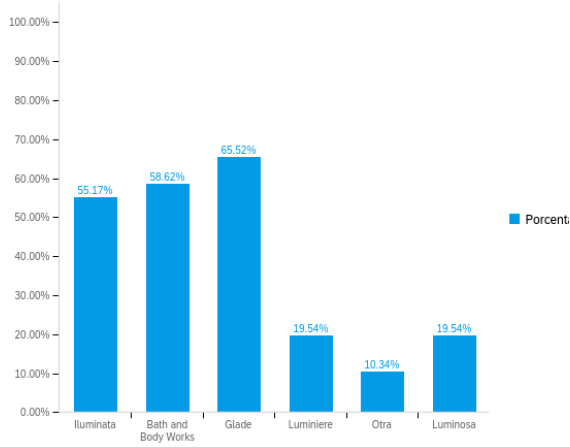
12. Razones para pagar más por una vela.

Tabla 7. Razones para pagar más por una vela

| # | Campo | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar |
|---|---|--------|--------|-------|---------------------|
| 1 | Pagaría más por una vela que brinde una conexión espiritual. | 0.00 | 100.00 | 25.58 | 27.01 |
| 2 | Pagaría más por una vela que tenga un diseño sobrio. | 0.00 | 100.00 | 22.92 | 22.68 |
| 3 | Pagaría más por una vela que incluya una sorpresa (ej. cristal al interior de la vela) | 0.00 | 100.00 | 18.85 | 19.67 |
| 4 | Pagaría más por una vela que utilice materia prima saludable y amigable con el medioambiente. | 0.00 | 100.00 | 31.32 | 25.36 |

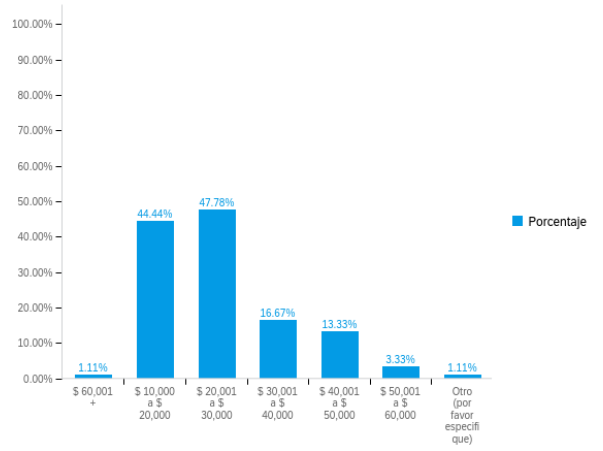
13. ¿Conoce alguna de las siguientes marcas de velas?

Figura 20. Marcas conocidas de velas



14. ¿Cuánto le gustaría gastar en una vela?

Figura 21. Inclinación de gasto



15. A partir de su experiencia con otras velas, ¿Qué ha sido lo que le ha generado mayor satisfacción?

- “Aroma perdurable”
- “Diseño exclusivo”
- “Que no quemé humo negro”
- “Sirve para hacer masajes”
- “Dan sensación de relajación”
- “Que se derrita uniformemente”

9. Despliegue de las estrategias de mercadeo

9.1 Producto

Si bien Luminosa ha desarrollado productos con el propósito de encapsular momentos y espacios, esto no es suficiente para sobresalir dentro de la oferta actual de velas, puesto que los usuarios se pueden decantar por el minimalismo funcional. Esto se ampara en la inclinación de los encuestados hacia la vela contenedor y la vela forma, que representaron respectivamente el 50% y 27,78% de las elecciones. Aun así, el desempeño de la vela de gel tuvo una participación del 22,22%, lo que indica que es llamativa para algunas personas, aunque no es la favorita. En lo que respecta a las características de las velas, el aroma fue la variable de mayor importancia, seguido por el diseño, el precio, el color y la duración. Las fragancias frescas fueron las preferidas, seguidas por las frutales cítricas, las relacionadas con alimentos y especias, las florales y, por último, las amaderadas. Dado lo anterior, Luminosa debe poner en consideración el establecimiento de una propuesta de valor que destaque todas esas variables para aumentar la probabilidad de éxito en su nueva línea de velas y de esa manera garantizar un ciclo de vida prometedor.

9.2 Precio

De acuerdo con los resultados, las personas están dispuestas a pagar por una vela un valor entre \$20.000 y \$30.000 seguido por un valor entre \$10.000.00 y \$20.000.00, lo que representa el 47,78% y 44,44% de las elecciones, respectivamente. Un punto de partida para definir la estrategia de precio es reconocer que la frecuencia y la cantidad de compra de las velas es muy baja. Según la encuesta, la adquisición de velas es una compra poco recurrente y además es realizada en cantidades mínimas, las personas tienden a comprar una vela cada mes o a ni siquiera ejecutar la compra. Este hallazgo es de gran utilidad para la creación de tácticas de *cross-selling* y *upselling*, útiles para aumentar el número de productos comprados en una sola transacción. Una razón de la baja frecuencia de compra es que las velas son poco utilizadas. Según los resultados, la mayoría de los encuestados (el 44,44%) no las utilizan realmente, solo las emplean para decorar. Por otro lado, los que sí las usan (el 33,33%) lo hacen entre una y dos veces por semana. En cuanto a las consideraciones más importantes a la hora de pagar más por una vela, los encuestados valoraron más que nada el uso de materia primas saludables y

amigables con el medioambiente. En segundo lugar, se estableció la relevancia de la conexión espiritual, seguida por el diseño y, luego, la incorporación de sorpresas dentro de la vela.

9.3 Distribución y omnicanalidad

En lo que respecta a los canales en los que se deberían comercializar los productos, la encuesta indica que Luminosa debería contemplar principalmente las tiendas especializadas en velas seguidas por las tiendas de decoración que entreguen una experiencia al consumidor dentro de la categoría. Para lograrlo, Luminosa debe buscar alianzas con establecimientos cuyo propósito y propuesta de valor estén alineadas con los de la marca. Un factor fundamental son los canales propios de ventas digitales, como la página web y las redes sociales, que, más allá de comunicar, faciliten el aumento de prospectos, las conversiones de ventas y la flexibilidad en el ejercicio comercial. Los resultados de la encuesta también señalan que se debe contemplar una estrategia de cobertura que involucre tiendas por departamentos y supermercados; sin embargo, es importante anunciar que ese tipo de canal requiere de un músculo financiero maduro y un poder de negociación elevado para lograr un rendimiento óptimo.

9.4 Comunicación integrada de mercadeo

Un punto de partida para promocionar las velas son las alianzas con marcas que tengan productos o valores dirigidos al mismo público, de manera que se den a conocer de manera conjunta y se aproveche la trayectoria de las marcas aliadas. Algunas de las estrategias para lograrlo son la inclusión de las velas en kits, las muestras de velas gratuitas por la compra de productos de categorías complementarias, el asocio con influenciadores en los campos de interés afines a Luminosa, como la decoración, la espiritualidad, la relajación, la aromaterapia, entre otros.

El éxito dependerá del presupuesto y las relaciones públicas de la marca. Al respecto, es importante resaltar que la comunicación integrada de mercadeo no es posible sin la definición de una cultura empresarial, que esté arraigada en los hábitos y rituales que practican las personas en el lugar de trabajo. Se trata de las historias que la gente comparte. Por eso, al

momento de vincular nuevos integrantes a su equipo de trabajo, Luminosa debe tener establecido un ADN que se debe respetar y aplicar.

10. Planteamiento de investigaciones de mercado requeridas

10.1 Investigaciones

Es complejo conocer todo sobre cada cliente individualmente considerado. Sin embargo, se pueden emplear modelos para diseñar al comprador ideal a partir de cierta información reunida. Un ejemplo de lo anterior es la creación del *buyer* persona y el mapa de empatía, pues si bien ya se realizó una aproximación a la elaboración de cada uno en el punto 6.1, aún no es suficiente para encasillar los gustos y las preferencias de la variedad de personas que componen el contexto y el mercado de Luminosa. Por lo tanto, se recomienda la generación de *buyers* personas y mapas de empatía adicionales para construir diferentes grupos de compradores.

La investigación de mercados será una herramienta que le dará a Luminosa una vista previa del futuro. Su uso consiste en la recopilación y la interpretación de datos con miras a obtener un mayor conocimiento sobre el público objetivo y a formular ideas para que el negocio tome decisiones más asertivas. Existen diferentes técnicas de investigación y recolección de datos que pueden ser utilizadas. Las siguientes son las que se le recomiendan a Luminosa:

- **Observación:** Esta técnica se caracteriza por ser económica. A partir del contexto actual de Luminosa, se sugiere visitar los lugares o canales en los que el consumidor adquiere sus productos para identificar qué examina en ellos y conocer el comportamiento que tiene al momento de contemplar la posibilidad de Luminosa como marca potencial de compra.
- **Entrevistas:** Esta técnica permite hacerles preguntas de forma directa a las personas, con el fin de obtener sus opiniones. Se puede hacer cara a cara o vía telefónica. Hay que prestar atención a las preguntas para que cumplan con el objetivo del estudio. Luminosa puede aprovechar este método en ferias y exposiciones, en donde aumentan las probabilidades de participación de las personas. Se sugiere a Luminosa que incluya en el cuestionario la comparación de productos y otras actividades interactivas.
- **Encuestas:** Es una técnica muy versátil que tiene la ventaja de recolectar una gran cantidad de información. Gracias a los diferentes *softwares* de recolección de datos, tiene un costo

menor que otras técnicas, como la observación y las entrevistas. Vale la pena resaltar que los resultados se obtienen en un menor tiempo. A partir del acompañamiento realizado en el desarrollo del plan de mercadeo, Luminosa puede repetir el proceso para ejecutar un estudio de mercado con una cobertura más amplia.

- **Grupo focal:** Esta técnica puede ser usada por Luminosa una vez alcance un nivel en el que los recursos, las personas y los procesos le permitan conseguir una empresa o un investigador que modere un grupo de discusión compuesto, cuyo objetivo sea conocer la forma en que los participantes actúan y hablan sobre la marca o el producto. Aplicada esta técnica al mundo digital, se podría hacer un análisis de los comentarios sobre un producto, la marca o el servicio en la página web y las redes sociales.

Estas son algunas de las técnicas tradicionales que más se utilizan en las investigaciones de mercado y que siguen teniendo un gran peso. Adicionalmente, considerando el protagonismo que tiene el internet en la vida contemporánea, se debe aprovechar la obtención digital de datos e información. Un ejemplo de esto son los motores de búsqueda, como Google, que ofrecen información valiosa sobre los términos de búsqueda de las personas. Otra fuente de información son las redes sociales y las herramientas que estas proporcionan para lograr una cobertura mayor sobre la población. Si se comparan con otras técnicas, estas últimas resultan más fáciles de implementar y más económicas. Se recomienda para un estudio futuro aumentar el tamaño de la muestra y se sugiere hacer una investigación orientada a identificar por medio de biomedición (neuromarketing) las reacciones de las personas. Se deja planteado también el envío de velas a personas con el fin de medir sus percepciones de la marca y de los productos.

10.2 Campañas / eventos

El plan de campañas de Luminosa se debe alinear con los canales de venta específicos, desarrollados y con potencial de mejora. Por tal motivo se centrará en:

- **Venta directa:** Por medio de la interacción personal con clientes interesados en Luminosa se hace un porcentaje grande de las ventas. Este acercamiento se da en eventos como mercados o ferias artesanales, donde se pauta con un stand por un tiempo determinado. Los principales lugares adonde ha llegado Luminosa como marca, alineada con su público objetivo, han sido los hoteles Dann y Estelar. También ha participado en eventos realizados

en la Universidad EAFIT y el Centro Comercial El Tesoro. No obstante, debe explorar alternativas que le permitan alcanzar una visibilidad y participación mayor en la ciudad.

- **Material POP:** Es representativa la cantidad de clientes potenciales que entran en contacto con la marca durante los eventos en los que participa. Por tal motivo, la inversión en publicidad: volantes informativos, decoración para el stand, tarjetas de presentación y bonos para que las personas visiten las redes sociales o puedan hacer órdenes por WhatsApp tiene gran importancia.
- **Redes sociales:** Las redes sociales son aliadas estratégicas en la incubación de *leads* de calidad y albergan muchos usuarios con el perfil ideal del cliente Luminosa. Además, juegan un papel importante en el acompañamiento de los procesos de venta. Por tales motivos, el contenido publicado debe alinearse con el plan de comunicación y se debe actualizar el perfil para mejorar su rendimiento como canal. Se propone también incursionar en las comunicaciones pagadas en Instagram para aumentar el conocimiento de la marca, el alcance, y la base de seguidores y clientes.
- **Legitimadores o influenciadores:** Algunos de los objetivos del cliente Luminosa estarán alineados a procesos de construcción personal que se realizan de la mano, con la guía y el conocimiento de un experto. Por tal motivo se planea conectar los mensajes de Luminosa con personas que tengan conocimientos específicos alineados con el público objetivo ideal para la marca. Esta integración se realizará con publicaciones compartidas relativas a sorteos que busquen el crecimiento conjunto de las cuentas en redes sociales y con publicaciones pagas a legitimadores con una base de seguidores mayor a la que tiene Luminosa actualmente. Estos deben cumplir con la condición de ser locales, compartir valores con la marca y tener conocimientos, contenidos o perfiles que se alineen con los objetivos del cliente. Algunos de los perfiles propuestos en Instagram son: Radhi.yoga, Alexa_psicoastrologia y Lisa.olea

10.3 Promoción

Se plantea que la comunicación de Luminosa gire en torno a varias ideas afines a los estilos de vida del público objetivo, que se sintetizarán en dos frases:

- **“Una vela para cada momento”:** Este mensaje resuena con las personas organizadas que tienen espacios para diferentes actividades en su hogar y rutinas establecidas. El portafolio

futuro de Luminosa tendrá una vela para cada persona, desde un regalo para la que disfruta de un agradable aroma hasta un elemento elegante para ambientar sus espacios.

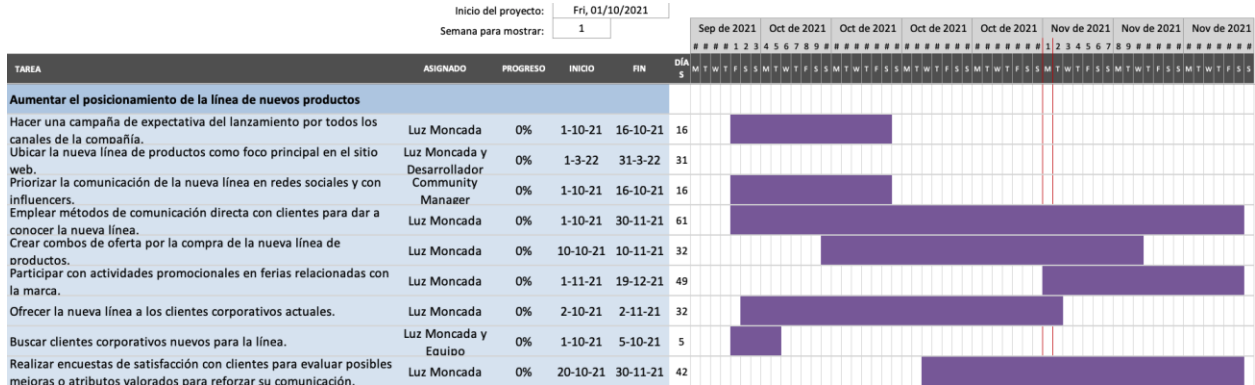
- **“Iluminando tus días”**: Este mensaje les habla a las personas con intereses astrológicos y muy motivados con la superación personal, la meditación y otros temas afines. Para cada una de estas cuestiones habrá productos específicos, que podrán ofrecerse también por temporadas (ciclos lunares, temporadas zodiacales, calendario chino, meditación o yoga diarios, entre otros). Para cada celebración Luminosa tendrá un mensaje y un producto que acompañe las rutinas de estos clientes comprometidos con su estilo de vida.

Luminosa es una marca estilizada y por los temas de los que hablará se enfocará en mantener una comunicación cercana, amistosa y en algunos casos cómica de acuerdo con la temática. Algunos mensajes importantes que puede manejar en su comunicación son:

- **“Es la temporada de...”**: El calendario del horóscopo se divide conforme alguna constelación alcanza el punto más alto en el cielo. Decir “es temporada de Aries” genera un vínculo personal con los clientes de ese signo. Entregar información clave sobre los atributos de la personalidad de cada signo, las ventajas y los amuletos adecuados puede generar interés y motivar a los clientes potenciales o a los seguidores a compartir en sus redes y a hacer una asociación directa con la marca en cada temporada.
- **“Ilumina tus días” o “Luminoso día”**: Los clientes Luminosa son ritualistas y este mensaje se orienta a generar el hábito de iluminar su rutina con Luminosa, desde hacer un trabajo estresante con una vela aromática relajante de fondo, practicar yoga o meditación con una vela con cristales que ayude a purificar el ambiente y a mejorar el desempeño hasta decorar una cena en casa para hacer de ella un momento especial.
- **“Lleva la luz” o “comparte la luz”**: Este mensaje está muy orientado a la cultura de regalar Luminosa como más que una vela. Una vela con aroma o un mensaje personalizado puede impactar de forma positiva la apreciación de la marca; no se trata de una simple vela, sino de un regalo sentido, pensado y altamente relacionado con quien la recibe, lo que ayuda a generar lazos entre las personas que la regalan, las que la reciben y la marca misma como patrocinadora de momentos memorables.

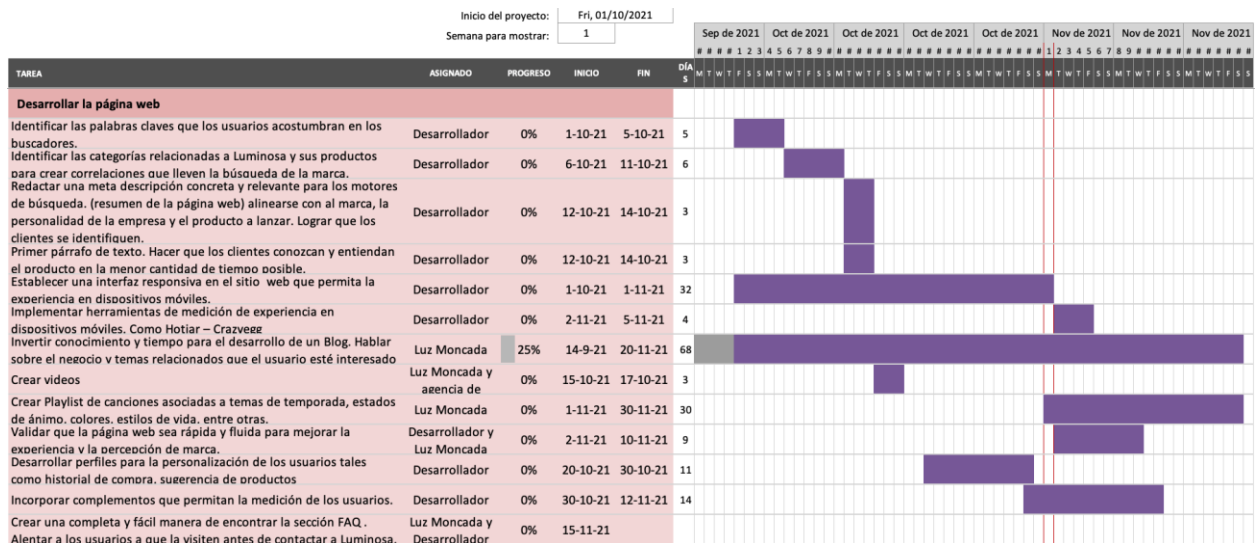
11. Cronograma de actividades

Figura 22. Cronograma del objetivo 1



Fuente: Propia

Figura 23. Cronograma del objetivo 2



Fuente: Propia

12. Proyección de ventas y utilidades

Reunir los datos históricos sobre la cantidad de ventas ejecutadas en determinado tiempo es el punto de partida para establecer una proyección de ventas. De acuerdo con Luminosa, las ventas en los diferentes canales, como ferias, redes sociales y B2B, durante el 2019 representaron mensualmente un valor de \$440.000, mientras que al cerrar el 2020 reportaron un valor mensual de \$530.000 y en lo corrido del 2021 un valor de \$580.000 mensuales. Si bien estos datos brindan una base para establecer un patrón de crecimiento, limitan el análisis para alcanzar otro tipo de hallazgos, como las ventas por canales independientes, la estacionalidad, el producto más vendido, entre otros. En consecuencia, se deja propuesto el uso de *softwares* de control como los sistemas de planificación de recursos empresariales, conocidos como ERP, los cuales facilitan la unificación y la organización de varias áreas de la empresa para llevar a cabo la trazabilidad de algunos procesos. Dicho sistema será de gran utilidad para la planeación y la optimización de los recursos, lo que ayudará a obtener mejores resultados y pronósticos en las ventas.

13. Control y seguimiento

13.1 Indicadores

Para lograr la correcta ejecución de las actividades establecidas en el plan de mercadeo es indispensable incorporar indicadores. Estos facilitan la medición del desempeño y además permiten identificar de manera temprana los riesgos y la desviación respecto al plan establecido. Así mismo, favorecen la actuación ágil para conseguir que lo esperado ocurra. Los indicadores sugeridos para hacer control y seguimiento a los objetivos planteados son:

- **Tamaño de la comunidad:** Ayuda a conocer el crecimiento que ha tenido la comunidad que sigue a Luminosa en redes sociales en un periodo de tiempo. La medición se realiza comparando el número de miembros al inicio de la campaña con el número al final de la campaña.
- **Interacción en redes sociales:** Posibilita el análisis de la efectividad de las publicaciones por su capacidad de interacción con el público objetivo. La medición se realiza a partir del número de me gusta de los últimos treinta días frente al total de publicaciones en el mismo periodo.

- **Ventas en feria:** Facilita conocer el número de ventas totales del stand. La medición se realiza a partir del valor total vendido frente al valor del stand.
- **Conversión por WhatsApp:** Brinda la información de las personas que mostraron su interés a través de WhatsApp y ejecutaron una compra. La medición se realiza a partir del total de personas que compraron por este medio frente al total de personas que mostraron interés también por ahí, se contactaron, pero no compraron.
- **Actividad en el sitio web:** Incluyen el número de visitas, las sesiones, el tiempo medio de permanencia, el flujo de comportamiento, la tasa de rebote, etc.
- **Tasa de clics en los anuncios:** Es una comparación entre el número de veces que se muestra un anuncio (impresiones) y el número de veces que se hace clic en él.
- **Rendimiento del correo electrónico:** Mide la capacidad de entrega, la tasa de apertura y la tasa de clics, con lo que sirve para determinar el nivel de interés que generan los correos electrónicos.
- **Posicionamiento de las palabras clave:** Permite saber cuántas palabras clave hay en la página principal del sitio web. Esto es fundamental para lograr una mejor ubicación en los motores de búsqueda.
- **Costo de adquisición de clientes (CAC):** Es el resultado de sumar las inversiones hechas en mercadeo y ventas durante cierto tiempo, y luego dividir en la cantidad de clientes ganados durante el mismo período.
- **Ticket promedio:** Indica el gasto promedio de cada uno de los clientes. El ticket promedio está relacionado con la facturación de la empresa. Algunas estrategias que se pueden poner en práctica para alcanzar los objetivos esperados y medir este KPI son brindar descuentos progresivos, ofrecer envíos gratis a partir de un monto mínimo, e incluso crear kits especiales con productos de la marca.
- **Grado de satisfacción del cliente:** Permite analizar si se ha logrado fidelizar y retener al cliente una vez cerrado el proceso de compra.

13.2 Control de resultados

Una de las maneras de garantizar el cumplimiento de las estrategias del plan de mercadeo es establecer medidas de control que permitan verificar su correcto desarrollo. Según Kotler (2001), se pueden distinguir cuatro tipos de control:

- **Control del plan anual:** Tiene como propósito asegurar que la empresa logre los objetivos establecidos en el plan anual. Se realiza a partir de cinco herramientas: análisis de ventas, análisis de participación en el mercado, análisis del gasto de mercadeo en relación con todas las ventas, análisis financiero y seguimiento de la satisfacción del cliente.
- **Control de rentabilidad:** Mide los diferentes productos, clientes, canales y tamaños de pedidos, con el fin de establecer cuáles se deben expandir, reducir o eliminar.
- **Control de eficiencia:** Su finalidad es evaluar y mejorar el impacto de los gastos comerciales. Se hace sobre cuatro aspectos: la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas y la distribución.
- **Control estratégico:** Consiste en analizar si la empresa está consiguiendo sus mejores oportunidades teniendo en cuenta el mercado, sus productos y sus canales de distribución. Para ello, utiliza dos herramientas de valoración: la eficacia del plan y la auditoría en mercadeo. Adicionalmente, involucra la responsabilidad ética y social de la empresa.

De no establecerse estos mecanismos de control, la empresa tendría que esperar a que se cumpliera el tiempo de ejecución para validar si el objetivo definido fue alcanzado o no. En este último caso, sería muy tarde para reaccionar. Como es evidente, los mecanismos de control permiten identificar los avances parciales del objetivo en periodos de tiempo relativamente cortos, favoreciendo la capacidad de reaccionar de manera casi inmediata.

13.3 Planes de contingencia

El plan de contingencia es un conjunto de procedimientos alternativos que permiten el funcionamiento del plan de mercadeo y sus objetivos, aun cuando alguno de sus procesos, recursos o personas dejen de hacerlo por incidentes internos o externos a la empresa. El objetivo del plan de contingencia es describir y proyectar la capacidad de respuesta requerida para afrontar eventualidades de manera oportuna, con el fin de mitigar la materialización de riesgos potenciales. Se podrían establecer dos tipos de planes de contingencia. El primero está relacionado con las circunstancias que se pueden prever y permiten crear una estrategia que minimice sus efectos, tales como la caída de las ventas, el incremento de los costos, el aumento en la tasa de interés, la pérdida de clientes y proveedores claves. El segundo es un plan reactivo sujeto a circunstancias que no pueden ser pronosticadas y, por lo tanto, difíciles de establecer y costear para la empresa. Este tipo de plan se pone en marcha ante eventualidades como crisis sanitarias, pandemias, siniestros u accidentes.

Se recomienda que Luminosa establezca un plan con acciones correctivas que respondan a escenarios críticos, como la variación en el costo de la materia prima, la disminución de proveedores disponibles, el rigor de las medidas públicas que afectan el desarrollo normal del negocio, los cambios en las tendencias de los consumidores, la pérdida de socios estratégicos, las contingencias nacionales, entre otros. Así mismo, se sugiere que el plan se haga por escrito con el fin de habilitar la consulta de cualquier miembro de la empresa cuando sea necesario. También se recomienda crear un control periódico del plan de mercadeo para monitorear su desarrollo e ir evaluando si es necesario adoptar medidas que aseguren el cumplimiento de las metas. Lo ideal es definir reuniones quincenales para hacerles un seguimiento a las iniciativas contempladas dentro y fuera del cronograma. Por último, se propone que la empresa, al momento de construir el plan de contingencia, tenga presentes las siguientes preguntas: ¿qué repercusión tiene la contingencia?, ¿qué respuestas puedo dar para alcanzar los objetivos trazados?, ¿cuándo debo poner el plan en marcha? y ¿cuál es la implicación del plan en cuanto a recursos económicos y humanos?, pues ayudarán a pronosticar escenarios negativos y facilitarán el diseño de acciones correctivas que minimicen los impactos adversos.

14. Lecciones aprendidas

14.1 Desde la óptica del mercado

A partir de la elaboración del plan de mercadeo fue posible establecer que los conceptos aprendidos desde la academia son apenas una aproximación a las complejidades del mercado real. Uno de los retos más significativos enfrentados durante el desarrollo del plan fue la ausencia de información sobre la categoría de las velas. Si bien se agotaron todos los recursos para obtener datos a partir de entidades gubernamentales, agremiaciones y empresas de la industria, esto no fue suficiente para tener un panorama sobre el contexto del sector en el mercado local. Esto puede ser una señal de alerta para la competitividad del país, pues al igual que Luminosa otras pymes en diferentes etapas y sectores pueden padecer la misma situación y ver afectada su capacidad de tomar decisiones. Aunque en un principio dicha limitación generó frustración, fue fuente de gran aprendizaje, porque obligó a la indagación en otro tipo de mercados para entender las dinámicas, los datos y el entorno, lo que permitió crear un punto de referencia para entender que la idea de negocio concebida por una microempresaria en la ciudad de Medellín tiene todo el potencial para ser una compañía de primer nivel.

Las dinámicas del mercado en el desarrollo del plan de mercadeo enseñaron que independientemente de la categoría o el sector estudiado, siempre se van a descubrir correlaciones entre variables que en un principio no se contemplaban. Un ejemplo es el de las variables de desarrollo económico para el sector de la construcción de viviendas. Factores como el aumento en los ingresos disponibles, la rápida urbanización, el incremento de inversiones en construcción, la facilidad para préstamos y beneficios tributarios que aumentaron la demanda de nuevas viviendas. Debido a esto, las inversiones en los interiores de los hogares aumentaron considerablemente. El resultado fue un incremento en la demanda de productos decorativos, incluidas las velas, debido a que son cruciales para mejorar el atractivo estético de los interiores domésticos.

Un fenómeno fascinante en el mercado que es pertinente mencionar es el aumento de *millennials*. La mayoría tienen un alto nivel educativo y toman sus propias decisiones, ambos factores cruciales para el aumento de la base de usuarios potenciales, no solo para la categoría de velas sino para otros sectores de la economía. Otro factor de gran relevancia va de la mano

con el involucramiento que tiene el internet en la vida contemporánea. La transición que ha venido experimentando el mercado hacia el mundo digital demuestra que se debe estar alerta frente a los cambios de los procesos tradicionales, pues cada vez va a ser más frecuente la transición hacia protocolos automatizados que generarán nuevos líderes y rezagarán a aquellos que sean pasivos frente a la implementación de la tecnología en su estrategia.

14.2 Desde la óptica de la organización

Haber tenido la oportunidad de ejecutar el plan de mercadeo con una microempresa permitió entender la realidad y el contexto de los emprendedores en su esfuerzo por salir adelante. Ellos no solo buscan establecer una actividad económica para obtener resultados financieros, sino que procuran aportar al desarrollo del país, al sustento de las familias que hacen parte de su equipo de trabajo y al provecho de sus colaboradores directos e indirectos. En la ejecución del plan de mercadeo y a partir del acompañamiento al empresario, se adquieren lecciones de vida invaluable que merece la pena resaltar. Entre ellas, se destaca la importancia y valor atribuido a la ética, que en palabras de la fundadora es la capacidad de hacer las cosas bien. Al confrontarla con el flagelo de la corrupción que persiste en el país, logra transmitir una enseñanza maravillosa, pues promueve que primero se debe crecer como persona a partir de los valores para lograr ser un buen profesional.

Los emprendimientos como Luminosa demuestran que tener la iniciativa para empezar a participar en el tejido empresarial solo es el primer paso para establecerse en el mercado. Muestran también que se debe tener cuidado con el exceso de optimismo, dado que este puede engeuecer la visión y el alcance de la propuesta de valor. Desde la óptica de la organización, se puede concluir que Luminosa, como los demás emprendimientos, se caracteriza por ser estratega, capaz de abrirse camino a sí misma, y a su vez, a los demás mediante la identificación de oportunidades en medio de la incertidumbre. Esto se da gracias a la variedad de aptitudes y actitudes que tienen los emprendedores para enfrentar nuevos retos y asumir riesgos.

El emprendedor es quien está dispuesto a llegar a donde otros no están listos para hacerlo, dadas su iniciativa y creatividad, así como su capacidad de imaginar, transformar, y mejorar productos y servicios para el bienestar de la sociedad. Las organizaciones están dirigidas por

personas, quienes producto de la pasión por lo que hacen, demuestran que es posible lo que otros no llegan a imaginar si se trabaja con esfuerzo, dedicación y compromiso. Emprender no es una misión fácil, pero tampoco es imposible. La enseñanza a partir del plan de mercadeo es que se trata de un proceso que se debe desarrollar con convicción, respeto y acompañamiento para afrontar los riesgos que se deben superar desde que se tiene la idea hasta que se materializa.

14.3 Desde la óptica del proceso de intervención

La ejecución del plan de mercadeo fue la oportunidad para poner en práctica los conceptos aprendidos durante la maestría. Además, estimuló el desarrollo profesional debido a que hizo posible contribuir a la transformación del sector real a partir de la teoría y la academia. El acompañamiento a Luminosa fue trascendental en cuanto a la formación del estudiante, quien pudo proporcionarle a la empresaria las herramientas para lograr sus objetivos, desde la estructuración de una orientación estratégica corporativa hasta el esquema del plan de negocio y sus diferentes etapas. Así mismo, es importante resaltar las intervenciones de la directora, que facilitaron la ejecución de todo el plan a partir de instrucciones que refinaban las tareas ejecutadas para llegar al punto deseado por la empresaria.

El trabajo de la directora con el estudiante y el del estudiante con la empresaria constituyeron una red colaborativa cuyo resultado sobresale gracias a que vinculaba años de experiencia, conocimiento y recursos para lograr la puesta en marcha del plan de mercadeo. El involucramiento con Luminosa despertó el interés de unir esfuerzos con la empresaria para cumplir las metas trazadas. El plan de mercadeo fue un punto de partida para que la pyme estableciera en su ADN la importancia de la planeación estratégica, cuyo propósito es aumentar su competitividad una vez finalice la consultoría del estudiante y la Dirección de Innovación de la Universidad EAFIT.

Una lección aprendida desde el rol de consultor es que ajustar las expectativas y las necesidades del empresario desde etapas tempranas facilita la formalización de pautas para la ejecución de un trabajo fluido y favorece el cumplimiento de las metas a partir del cronograma. Si bien durante el desarrollo del plan de mercadeo hubo cambios impredecibles en el entorno, estas

condiciones llevaron a adquirir y fortalecer aptitudes necesarias para todo consultor, pues exigieron adaptarse a las nuevas realidades, identificar las prioridades del momento y acoplar el plan para satisfacer las directrices del empresario.

En definitiva, el proceso de intervención enseña que el éxito para lograr un desempeño superior en la ejecución del plan de mercadeo parte de la voluntad por aprender y por compartir el conocimiento. Luminosa, en virtud de su fundadora, es un claro ejemplo de que la transición desde procesos empíricos y tradicionales hacia el establecimiento de estrategias estructuradas se puede lograr sin importar el nivel de experiencia y la formación del emprendedor. No cabe duda de que los espacios que acercan la academia y el sector real pueden ser la clave para aumentar la competitividad empresarial y aportar desarrollo del país.

Bibliografía

- Agencia de Emprendimiento e Innovación del Gobierno Nacional (2021). ABC Ley de Emprendimiento [en línea]. Recuperado de [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Infografi%CC%81a_ley_emprendimiento%20\(1\).pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Infografi%CC%81a_ley_emprendimiento%20(1).pdf).
- Banco Mundial (2021a). Colombia: panorama general [en línea]. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>.
- Banco Mundial (2021b). Gasto de consumo final de los hogares per cápita (US\$ a precios constantes de 2010) - Colombia [en línea]. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.PC.KD?end=2020&locations=CO&start=2013>.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2021). ¿Qué es el registro mercantil? [en línea]. Recuperado de <https://www.camaramedellin.com.co/servicios-registrales/mis-registros/registro-mercantil>.
- Clavijo, S. (2019). Tributación efectiva corporativa en Colombia (2019-2022). *La Republica* [en línea]. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/tributacion-efectiva-corporativa-en-colombia-2019-2022-2854045>.
- Confederación de Cooperativas de Colombia (2020). Ley 2069 de 2020 - Ley de Emprendimiento, una ley para el fomento y desarrollo cooperativo y de la economía solidaria [en línea]. Recuperado de <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2020/ley-2069-de-2020-ley-de-emprendimiento-una-ley-para-el-fomento-y-desarrollo-cooperativo-y-de-la-economia-solidaria/>.
- DANE (2021a). IPC. Índice de precios al consumidor [en línea]. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>.
- DANE (2021b). Mercado laboral [en línea]. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>.
- Departamento Nacional de Planeación (s. f.). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 [en línea]. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>.
- El Espectador (2018). ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años? *El Espectador* [en línea]. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos/>.
- El Espectador (2021). Dólar en Colombia supera los \$4.000 y cierra en \$3.968. *El Espectador* [en línea]. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/inicio-variaciones-y-cierre-del-precio-del-dolar-en-colombia-hoy-10-de-agosto/>.
- El Tiempo (2021a). Empleo, inversión y vacunas, claves en la reactivación. *El Tiempo* [en línea]. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/reactivacion-economica-en-colombia-claves-tras-resultado-del-pib-612262>.
- El Tiempo (2021b). ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2022? *El Tiempo* [en línea]. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>.

- El Tiempo (2021c). El mundo como lo conocemos va a cambiar. *El Tiempo* [en línea]. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/lecturas-dominicales/los-temas-mas-importantes-para-el-mundo-en-2020-2030-444610>.
- El Tiempo (2021d). La búsqueda de la espiritualidad en la década que viene. *El Tiempo* [en línea]. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/cultura/entretenimiento/busqueda-del-espiritu-para-2020-2030-444192>.
- Euromonitor International (2020). *Colombia: Country Profile* [en línea]. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/colombia-country-profile/report>.
- Gherhes, C., Williams, N., Vorley, T., y Vasconcelos, A. C. (2016). Distinguishing micro-businesses from SMEs: a systematic review of growth constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 939-963. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2016-0075>
- Hernández, C. (2018). Así van las mipymes de la región [en línea]. Recuperado de <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/>.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Lima: Pearson Educación.
- La Republica (2021). La Cepal eleva estimación de crecimiento económico para Colombia a 5,4% en 2021 [en línea]. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/la-cepal-eleva-estimacion-de-crecimiento-economico-para-colombia-para-este-ano-3197843>.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2021). Sello Ambiental Colombiano SAC [en línea]. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/sello-ambiental-colombiano-sac/>.
- Ministerio del Trabajo (2019). Ministra Arango presenta perspectiva en materia laboral para las mipymes [en línea]. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/agosto/ministra-arango-presenta-perspectiva-en-materia-laboral-para-las-mipymes?inheritRedirect=true>.
- National Candle Association (2020). Facts & Figures [en línea]. Recuperado de <https://candles.org/facts-figures-2/>.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Traductor: Vázquez Cao, Lara. Tercera Edición. Barcelona: Deusto.
- Parrott, G., Roomi, M. A., y Holliman, D. (2010). An analysis of marketing programmes adopted by regional small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 184-203. Doi: <https://doi.org/10.1108/14626001011041201>.
- Transparency Market Research (2019). Candle Market [en línea]. Recuperado de <https://www.transparencymarketresearch.com/candle-market.html>.
- Vorley, B., Lundy, M., y Macgregor, J. (2008). Business models and inclusive market development. En *Business models that are inclusive of small farmers* (2-4). Recuperado de <http://www.jstor.com/stable/resrep16582.4>.
- Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.