



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**PROPUESTA DE SERVICIOS DE MARKETING ESTRATÉGICO OFRECIDA
A UNA PYME FABRICANTE DE COSMÉTICOS**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Cedeño Bravo, Diana Caridad, Cl. 27.545.527

Asesorado por:
Sarache Oliveros, Xarifa Margarita, Cl. 6.055.615
Pereira Barata, David Hernani, Cl. 9.119.448

Caracas, febrero de 2026

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**PROPUESTA DE SERVICIOS DE MARKETING ESTRATÉGICO OFRECIDA
A UNA PYME FABRICANTE DE COSMÉTICOS**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Cedeño Bravo, Diana Caridad, Cl. 27.545.527

Asesorado por:
Sarache Oliveros, Xarifa Margarita, Cl. 6.055.615
Pereira Barata, David Hernani, Cl. 9.119.448

Caracas, febrero de 2026

ACTA DE APROBACION DEL TEG

El Acta de aprobación es suministrada por el coordinador de la especialización una vez que el TEG sea aprobado y presentado ante el jurado.



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que, como Gerente General, autorizamos al estudiante de la Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, Diana Cedeño para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **"PROPUESTA DE SERVICIOS DE MARKETING ESTRATÉGICO OFRECIDA A UNA PYME FABRICANTE DE COSMÉTICOS"**.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Alexandra Carmona

Gerente General

0416 607 7841

DEDICATORIA

Dedicado a todos los estudiantes que deseen alcanzar un objetivo...

A toda persona que desee cumplir una meta...

TODO ES POSIBLE CON ESTRATEGIA.

AGRADECIMIENTOS

Diana, lo lograste

¡MAMÁ ESTÁ ORGULLOSA!

Agradezco a mi abuela Mayra, mi Tete, que sin importar las circunstancias, siempre lo dio todo para que estuviera bien. Por siempre darme lo mejor de sí para formar la mujer que soy el día de hoy. Te amo con todas mis fuerzas, gracias por nunca dejarme sola.

A mi abuelo Pedro, que sin dudar por un segundo, siempre dio todo para que no faltara nada. Te amo y si estamos lejos, me haces falta hasta para pelear. Gracias por nunca dejarme sola.

A papito, que siempre, sea como sea, vamos a ser él y yo. Porque tu a tu manera de ser, y yo a mi manera de ser, siempre vamos a ser un equipo. Te amo, gracias por nunca dejarme sola.

A Bebin, que vió en mi lo que yo no podía ver, que me enseñó el cariño más bonito y transparente que he conocido hasta ahora. Te quiero demasiado, gracias por nunca dejarme sola.

A mis profesores del postgrado, por guiarme, asesorarme y entender mi forma de ser con tanta paciencia. Gracias por nunca dejarme sola.

ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTION DE PROYECTOS

PROPUESTA DE SERVICIOS DE MARKETING ESTRATÉGICO OFRECIDA A UNA PYME FABRICANTE DE COSMÉTICOS

Autor: Cedeño Bravo, Diana Caridad

Asesores: Sarache, Xarifa; Pereira Barata, David Hernani

Año: 2026

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de servicios de marketing estratégico ofrecida a la empresa Femely Cosmetics, con el fin de profesionalizar su gestión comercial y optimizar la toma de decisiones. El estudio se fundamenta metodológicamente como proyecto factible con un diseño de campo y enfoque mixto. Para la recolección de datos, se aplica una encuesta a la fuerza de ventas y una entrevista semiestructurada a la Dirección General. Los resultados obtenidos revelan una brecha crítica entre la operatividad y los objetivos corporativos, destacando que el 93% de los colaboradores desconoce las metas estratégicas y la ausencia de indicadores de gestión. Como solución, se diseña una propuesta basada en los dominios de desempeño del PMBOK (2021) en su 7ma Edición, integrando la Matriz de Estrategias Cruzadas y el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para la estructuración de la propuesta. Se garantiza así una entrega de valor sostenible, demostrando que la propuesta es técnicamente factible, permitiendo la transición de la empresa hacia una gestión administrativa transparente, medible y alineada con las exigencias del entorno competitivo venezolano.

Línea de Trabajo: Proyecto de Control de Gestión

Palabras clave: dominios de desempeño, entrega de valor, estrategia comercial, marketing estratégico, servicios, ventas.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
INDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	5
Identificación de Necesidades y/o Problemas	5
Planteamiento del Problema	7
Objetivos del Proyecto	9
Objetivo General:	9
Objetivos Específicos:	9
Justificación e Importancia.....	10
Alcance y Delimitación.....	12
Cronograma de elaboración del TEG	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes:	14
Antecedentes Nacionales:.....	14
Antecedentes Internacionales:	16
Bases teóricas	18
Bases Legales	21
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	23
Historia de la organización:.....	23
Constitución:	23
Objeto social:	23
Marco filosófico	23
Marco legal:	24
Estructura física:	25

Organigrama:	25
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	26
Línea de Trabajo:	26
Tipo de investigación:	26
Diseño de Investigación:	27
Cuadro de Variables por objetivos:	28
Población y muestra:	29
Técnicas e instrumentos de recolección de información:	30
Presentación y análisis de los resultados:	32
Resultados del Cuestionario:	33
Resultados de la Entrevista Semiestructurada a la Gerente General:	39
Triangulación de Resultados	44
Conclusión de la Triangulación de Resultados	47
CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA	48
Matriz de Estrategias Cruzadas	49
Objetivos Comerciales	50
Cuadro de Mando Integral	52
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cronograma de Elaboración del TEG	13
Figura 2: Organigrama Organizacional de Femely Cosmetics	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Bases Legales	21
Tabla 2: Bases Legales (Continuación).....	212
Tabla 3: Cuadro de Variables por Objetivo.....	28
Tabla 4: Respuesta pregunta 1 del cuestionario.	33
Tabla 5: Respuesta pregunta 2 del cuestionario.	34
Tabla 6: Respuesta pregunta 3 del cuestionario.	35
Tabla 7: Respuesta pregunta 4 del cuestionario.	36
Tabla 8: Respuesta pregunta 5 del cuestionario.	37
Tabla 9: Respuesta pregunta 6 del cuestionario.	38
Tabla 10: Matriz de Estrategias Cruzadas.....	49
Tabla 11: Planteamiento de los Objetivos Corporativos.....	50
Tabla 12: Cuadro de Mando Integral.....	502
Tabla 13: Resumen de Implementación de la Propuesta.....	508

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

- CA: Compañía Anónima.
- CMI: Cuadro de Mando Integral.
- COVENIN: Comisión Venezolana de Normas Industriales.
- DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
- FO, FA, DO, DA: Tipos de estrategias derivadas de la Matriz TOWS (Fortalezas-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades, Debilidades-Amenazas).
- KPI: *Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Desempeño).
- MBA: *Master of Business Administration* (Maestría en Administración de Empresas).
- PMBOK: *Project Management Body of Knowledge* (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos).
- PMI: *Project Management Institute*.
- PYME / Pyme: Pequeña y Mediana Empresa.
- ROI: *Return on Investment* (Retorno sobre la Inversión).
- ROMI: *Return on Marketing Investment* (Retorno de la Inversión en Marketing).
- SACS: Servicio Autónomo de Contraloría Sanitaria.
- SAPI: Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.
- SENIAT: Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.
- TEG: Trabajo Especial de Grado.
- TOWS: *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas / Matriz de Estrategias Cruzadas).
- UCAB: Universidad Católica Andrés Bello.
- UCV: Universidad Central de Venezuela.
- UNIMET: Universidad Metropolitana.
- UPEL: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se desenvuelven en un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad económica y una competencia globalizada. En este escenario, la capacidad de diferenciación no es solo una ventaja, sino un requisito de supervivencia. Para una empresa fabricante de cosméticos, donde las tendencias de consumo y la fidelidad de marca dictan el éxito, la implementación de estrategias comerciales se vuelve indispensable para alcanzar los objetivos de la organización.

Bajo esta premisa, el marketing estratégico surge como la herramienta fundamental de planificación, ya que busca orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas y que se adapten a sus recursos, ofreciendo un potencial de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. No obstante, la formulación de una estrategia comercial carece de valor si no cuenta con una estructura de ejecución rigurosa. Es allí donde el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) pretende diseñar una propuesta de servicios de marketing estratégico elaborada bajo los estándares del PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Al ser esta la Guía de Estándares Internacionales de Referencia para la Gestión de Proyectos, su aplicación garantiza que la propuesta de marketing no sea solo un ejercicio creativo, sino un proyecto gestionado bajo criterios de alcance, tiempo y calidad técnica, asegurando así una implementación viable y eficiente para la PYME objeto de estudio.

A nivel global, se ha identificado que, si bien las PYMES requieren de planificación para subsistir, la ausencia de objetivos claros representa el mayor impedimento para su éxito comercial. En el caso específico de Femely Cosmetics, se observa una carencia de herramientas metodológicas para establecer objetivos basados en indicadores de gestión. Esta situación es crítica, puesto que dichos indicadores son los que permiten medir, controlar y ajustar el logro de metas mediante datos reales, evitando la toma de decisiones basada únicamente en la intuición.

La presente investigación busca transformar el enfoque operativo de Femely Cosmetics hacia un modelo de marketing estratégico. El aporte de valor reside en la definición de herramientas metodológicas que garantizan una base científica para su competitividad. Se plantea un proyecto factible con una metodología proyectiva de enfoque mixto y diseño de campo, recolectando información fidedigna a través de encuestas a las Líderes de Zona y entrevistas a la Gerencia General. De acuerdo con la normativa de la Universidad Monteávila, el trabajo se enmarca en la línea de Proyecto de Control de Gestión, integrando técnicas para la fijación de parámetros objetivos y el seguimiento de expectativas.

El presente Trabajo Especial de Grado se estructura en seis capítulos para garantizar una exposición sistemática:

El Capítulo I presenta El Problema, donde se plantea la necesidad de diseñar una propuesta de servicios de marketing estratégico para asegurar la competitividad de una PYME fabricante de cosméticos. En este apartado inicial, se exponen las interrogantes de la investigación, estableciendo así el camino para la definición de los objetivos, tanto el general como los específicos. Asimismo, se desarrolla la justificación del proyecto, resaltando su importancia para la profesionalización de la gestión comercial, y se delimita el alcance del presente caso de estudio para precisar las fronteras de la intervención y los resultados obtenidos dentro de la investigación.

El Capítulo II corresponde al Marco Teórico, el cual sustenta documentalmente la investigación a través de una revisión exhaustiva de los antecedentes de estudio, tanto nacionales como internacionales, que sirven de referencia para el desarrollo de propuestas estratégicas similares. En este espacio se establecen las bases teóricas que definen los términos empleados a lo largo de la investigación. Para finalizar este capítulo, se integran las bases legales presentadas bajo el modelo de la pirámide de Kelsen, lo cual permite respaldar la legalidad del desarrollo del proyecto y asegurar que la propuesta de servicios cumpliera con todas las

normativas y regulaciones vigentes que rigen la actividad comercial en el territorio nacional.

El Capítulo III expone el Marco Organizacional de Femely Cosmetics, proporcionando una visión integral de la organización como objeto de estudio para contextualizar la aplicación de la propuesta de marketing estratégico. En este apartado se detalla la historia de la organización, permitiendo comprender su evolución en el mercado, junto con su marco filosófico representado por la misión, visión y valores que guiaron su cultura corporativa. De igual manera, se describe la estructura organizacional interna para identificar las líneas de autoridad y comunicación, además de definir su mercado objetivo y su ubicación geográfica. Este análisis organizacional será fundamental para alinear los servicios de marketing diseñados con la identidad y las capacidades reales de la empresa fabricante de productos cosméticos.

El Capítulo IV describe el Marco Metodológico y los resultados obtenidos durante la fase de diagnóstico de la investigación. En esta sección se profundiza en el diseño proyectivo y de campo, justificando el uso de un enfoque mixto para capturar tanto datos cuantitativos como percepciones cualitativas de los actores involucrados. Asimismo, se presentan y analizan los hallazgos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de información a la Gerencia General y a la fuerza de ventas con la triangulación de datos, específicamente a través de la encuesta y la entrevista semiestructurada. Este análisis evidencia las debilidades en la definición de objetivos y sirve de base científica para el diseño de la propuesta de marketing estratégico.

El Capítulo V desarrolla la Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico, constituyendo el aporte práctico y proyectivo del presente Trabajo Especial de Grado. En este apartado se identifican los objetivos corporativos de la empresa, estableciendo metas claras que sirven de guía para todas las acciones comerciales futuras. Para lograr un análisis profundo del entorno, se ejecuta una matriz de

estrategias cruzadas (TOWS), la cual permite vincular las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas detectadas. Posteriormente, se integra un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de indicadores, finalizando con la definición de la propuesta de servicios de marketing estratégico ofrecida a Femely Cosmetics en base al análisis crítico de la información recopilada y procesada en el capítulo anterior.

En el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, donde se sintetizan los beneficios obtenidos tras el diseño de la Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico. En esta sección final, se valida cómo el diseño de herramientas medibles proyecta a la empresa hacia una gestión eficiente y alineada a sus metas comerciales, validando que la transición desde el marketing operativo hacia un modelo de planificación estratégica permite proyectar la empresa como una organización eficiente y alineada a sus objetivos comerciales con indicadores de gestión medibles. Las recomendaciones se enfocan en el despliegue de las herramientas metodológicas diseñadas, tales como la matriz TOWS y el Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Identificación de Necesidades y/o Problemas

En un mercado altamente competitivo, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) requieren servicios de marketing que no solo constituyen imagen, sino que garanticen la captación y fidelización de clientes:

El marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, a cambio de un beneficio. Marketing identifica necesidades y deseos no satisfechos. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado, y su potencial de ganancia. Señala los segmentos donde la empresa puede servir, mientras mejora, diseña y promueve los productos y servicios adecuados. (Kotler, 1999, p.1)

Según el estudio *El Consumidor Digital Venezolano* de la firma consultora Tendencias Digitales (2023), el mercado nacional ha migrado hacia una economía digitalizada donde las transacciones electrónicas y la presencia en redes sociales son determinantes para la competitividad. Por esto, se consideró que los servicios de marketing en la actualidad deben cumplir con parámetros que se alineen a una estrategia comercial definida, con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio y posicionarlo dentro del mercado competitivo.

Femely Cosmetics, es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos cosméticos bajo el modelo de venta directa por colecciones a nivel nacional. Con cuatro años de trayectoria, no cuenta con un equipo de mercadeo interno, sino que la empresa subcontrata únicamente servicios de gestión de redes sociales, sin una estrategia comercial definida. Esto conlleva a limitaciones en la captación de nuevos clientes y a un posicionamiento ineficiente por falta de estrategia.

Toda empresa o marca de negocio, necesita diseñar estrategias comerciales para el logro de sus objetivos. Para esto, se requiere el uso de herramientas metodológicas capaces de guiar efectivamente los esfuerzos del negocio. Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2021) en su 7ma edición, establece que la gestión de proyectos debe estructurarse como un sistema de entrega de valor. Bajo esta premisa, el éxito de una iniciativa no se mide únicamente por el cumplimiento de parámetros técnicos, sino por su capacidad de generar resultados que impacten positivamente en la organización. Esta perspectiva permite transformar los servicios de marketing en componentes gestionados mediante dominios de desempeño, tales como la planificación estratégica y la medición de resultados. De este modo, se garantiza que cada acción de mercadeo esté alineada con las metas de la empresa, optimizando los recursos y asegurando una ejecución ágil que aporte valor tangible a la gestión organizacional.

En este sentido, se observa que Femely Cosmetics, al carecer de un departamento de mercadeo interno y limitar su gestión a la subcontratación de servicios operativos de redes sociales, ejecuta acciones que no logran impactar en los objetivos comerciales. Esta desconexión entre la producción de contenido y la estrategia de negocio confirma la necesidad de implementar un modelo de marketing estratégico basado en indicadores de gestión medibles.

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, la industria cosmética ha experimentado una transformación radical por la digitalización y el cambio en los hábitos de consumo. Según informes de Statista (2023), el comercio digital de productos de belleza es una de las categorías de mayor crecimiento global, lo que ha obligado a las empresas a migrar de modelos tradicionales a estrategias de marketing basadas en datos. En el contexto latinoamericano, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) enfrentan un reto donde el marketing ya no se entiende solo como imagen, sino como un sistema de captación y fidelización de clientes.

En Venezuela, esta realidad se profundizó debido a la volatilidad económica. Según el estudio El Consumidor Digital Venezolano de la firma Tendencias Digitales (2023), el mercado nacional migró hacia una economía altamente digitalizada donde las transacciones electrónicas y la presencia estratégica en redes sociales son determinantes para la competitividad. En este contexto, el marketing debe ser entendido como "la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo a cambio de un beneficio" (Kotler, 1999, p.1). Por ello, los servicios de marketing actuales deben alinearse a una estrategia comercial que responda a objetivos definidos por la empresa para que garanticen la rentabilidad y el posicionamiento del negocio.

En este escenario se ubica Femely Cosmetics, una empresa venezolana dedicada a la fabricación y distribución de productos cosméticos bajo el modelo de venta directa por colecciones. La organización carece de un equipo de mercadeo interno y limita su gestión comercial a la subcontratación de servicios de redes sociales bajo un enfoque operativo. La ausencia de objetivos comerciales definidos se traduce en limitaciones críticas para la captación de nuevos clientes y un posicionamiento ineficiente, puesto que las acciones ejecutadas no responden a un plan estratégico estructurado que oriente la toma de decisiones.

Para resolver estas deficiencias, se considera necesario implementar estándares de gestión de proyectos que guíen los esfuerzos hacia la obtención de resultados. Según la Guía del PMBOK (2021) en su 7ma edición, el éxito de un proyecto reside en su capacidad para constituirse como un sistema de entrega de valor. Bajo esta premisa, la gestión de servicios de marketing no debe percibirse como un conjunto de tareas aisladas, sino como un proceso enfocado en los Dominios de Desempeño, tales como la planificación estratégica y la medición de resultados, asegurando que cada iniciativa contribuya directamente a los beneficios del negocio.

Bajo esta perspectiva metodológica, la matriz TOWS, propuesta por Weihrich (1982), relaciona lógicamente las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas para generar alternativas estratégicas viables. Para complementar la investigación, el CMI según Kaplan y Norton (2009), actúa como "una herramienta de gestión que permite poner en práctica la estrategia a partir de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización" (p.25).

Actualmente, Femely Cosmetics opera sin el respaldo de estos marcos metodológicos, lo que deriva en un desarrollo comercial deficiente al no contar con indicadores de gestión ni una visión orientada a resultados. La subcontratación aislada de contenidos para redes sociales es insuficiente para cumplir con las metas de crecimiento necesarias para escalar el negocio. Por lo tanto, surge la necesidad de elaborar una propuesta de servicios de marketing estratégico que integre de manera coherente la planificación, la ejecución y el control de las estrategias comerciales para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

En función de lo expuesto, surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo elaborar una propuesta de servicios de marketing estratégico ofrecida a una PYME fabricante de cosméticos?
- ¿Cuál es la situación actual y las necesidades comerciales de la empresa Femely Cosmetics?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos que deben integrar la propuesta de servicios de marketing estratégico?
- ¿Cómo estructurar una propuesta de servicios de marketing estratégico fundamentada en dominios de desempeño que potencie la gestión comercial de la organización?

Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de servicios de marketing estratégico para la empresa Femely Cosmetics.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual y las necesidades comerciales de la empresa Femely Cosmetics.
- Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la estructuración de la oferta de servicios de marketing estratégico.
- Diseñar una propuesta de servicios de marketing estratégico para la empresa Femely Cosmetics.

Justificación e Importancia

La presente investigación se justifica por la necesidad de transformar la gestión comercial de Femely Cosmetics, pasando de un enfoque operativo de corto plazo a un sistema de entrega de valor estratégico y medible. Su importancia radica desde una perspectiva metodológica, práctica, económica y social, dada la necesidad de elaborar una propuesta de servicios de marketing estratégico para la empresa Femely Cosmetics.

Desde una perspectiva metodológica, este Trabajo Especial de Grado aporta valor al integrar las teorías del marketing estratégico con los estándares internacionales de la Guía del PMBOK (2021). La relevancia de este enfoque radica en la transición hacia los Dominios de Desempeño, específicamente en las áreas de Planificación y Medición. Al implementar herramientas como la Matriz de Estrategias Cruzadas (TOWS) y el Cuadro de Mando Integral, se sustituye la toma de decisiones basada en la intuición por una gestión fundamentada en datos reales y análisis crítico. Esta rigurosidad metodológica permite que los servicios de marketing diseñados no sean percibidos como tareas aisladas, sino como componentes de un sistema orientado a resultados, eliminando la subjetividad y optimizando la eficiencia operativa.

En el ámbito práctico, la investigación proporciona a la organización una solución tangible frente a la subcontratación ineficiente de redes sociales identificada en el diagnóstico. Al determinar los requerimientos técnicos y estratégicos precisos, el proyecto permite a la Gerencia operar bajo una estructura profesional para gestionar su marca y su fuerza de ventas. La propuesta de servicios diseñada permite a Femely Cosmetics alinear su comunicación con su identidad corporativa y sus metas de crecimiento, resolviendo de manera directa las limitaciones de captación de nuevos clientes y ofreciendo una hoja de ruta clara para escalar su modelo de negocio.

Finalmente, desde una perspectiva económica y social, el proyecto se justifica por su capacidad de potenciar el rendimiento financiero de una PYME fabricante de cosméticos, asegurando que cada recurso invertido en marketing contribuya a la rentabilidad del negocio. Tratándose de una empresa que opera bajo el modelo de venta directa, la optimización de la estrategia comercial tiene un impacto social directo: el empoderamiento de todos los integrantes de la fuerza de ventas. Al fortalecer la competitividad de la marca, se fomenta el emprendimiento y se contribuye a la estabilidad económica de las personas vinculadas a la organización, reafirmando el papel de la empresa como un motor de desarrollo dentro de la sociedad venezolana.

Alcance y Delimitación

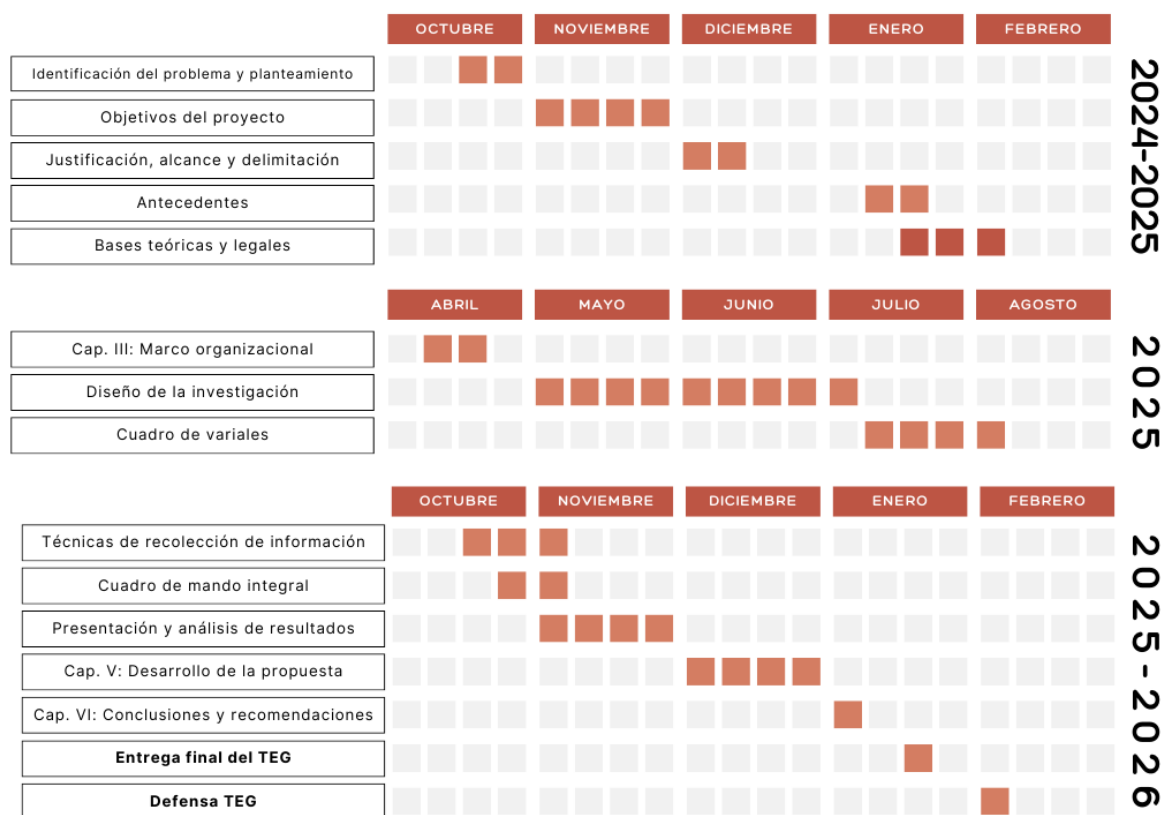
El alcance del presente Trabajo Especial de Grado se delimita al diseño de una propuesta de servicios de marketing estratégico para la empresa Femely Cosmetics, fundamentada en los dominios de desempeño y el sistema de entrega de valor establecidos por el PMBOK (2021) en su 7ma edición. Este proyecto busca trascender la gestión operativa actual de la organización, estableciendo una estructura que permita la planificación, el seguimiento y el control de las estrategias comerciales con un enfoque orientado a resultados.

La investigación abarca la identificación de los objetivos comerciales mediante herramientas de recolección de información y el análisis crítico de sus resultados. Estos objetivos se estructuran bajo el modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI), definiendo un objetivo comercial para cada una de las perspectivas (financiera, cliente, procesos internos e innovación y aprendizaje) con su respectivo indicador clave de desempeño (KPI). Asimismo, el alcance incluye la formulación de estrategias cruzadas mediante la matriz TOWS, lo que facilita la mitigación de riesgos y el aprovechamiento de oportunidades en el mercado cosmético.

La propuesta de servicios de marketing estratégico limita su oferta e implementación a la empresa Femely Cosmetics, puesto que la propuesta como proyecto, evalúa y sistematiza las acciones necesarias para su diseño en base a la información recolectada específicamente de la empresa. La investigación delimita su estudio a la fuerza de venta y la gerencia general. Se profundiza mayormente en la fábrica ubicada en la ciudad de Caracas donde se puede evaluar la perspectiva financiera, cliente, proceso interno e innovación y aprendizaje. Se proyecta desarrollar la propuesta durante el periodo académico comprendido entre octubre del año 2024 y el mes de enero del año 2026, tomando en cuenta los datos recopilados de la empresa en el periodo comprendido entre septiembre y noviembre 2025.

Cronograma de elaboración del TEG

Figura 1: Cronograma de Elaboración del TEG



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes:

Para el desarrollo de una Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico Ofrecida a una PYME Fabricante de Cosméticos, se revisaron antecedentes relacionados al tema de investigación, con el objetivo de sustentar con otros estudios los planteamientos presentados. Se tomó como referencias antecedentes tanto nacionales, como internacionales para brindar una visión amplia sobre el caso de estudio.

Antecedentes Nacionales:

Villalobos, A. (2023) realizó una Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico para el Fortalecimiento del Posicionamiento de Marca en Empresas Venezolanas de Venta Directa en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas, optando al título de Magister en Administración de Empresas (MBA). El objetivo general fue el desarrollo de una estructura de servicios de marketing estratégico que potencie la visibilidad y el reclutamiento de la fuerza de ventas en empresas de consumo masivo. Fue un proyecto factible respaldado por investigación de campo y análisis documental sobre el comportamiento del consumidor digital venezolano.

Concluyó que las empresas de venta directa a nivel nacional requieren servicios que fortalezcan la confianza del distribuidor. La simple gestión de contenidos es insuficiente si no hay una “estrategia de sombrilla” que unifique la identidad de la marca frente a la competencia. Esta investigación se relaciona con el presente trabajo ya que analiza el modelo de venta directa en Venezuela.

Ramírez, G. (2022) diseñó de un Sistema de Gestión Estratégica Basado en *Balanced Scorecard* para una PYME Comercializadora en la Ciudad de Caracas. Se realizó en la Universidad Metropolitana (UNIMET), para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos. El objetivo general fue diseñar un Cuadro de Mando Integral para alinear los procesos operativos con la visión estratégica de una PYME en un entorno volátil. Se desarrolló una investigación de nivel proyectivo con diseño de campo. Se utilizaron entrevistas semi estructuradas y observación directa de los procesos de la empresa.

La investigación concluyó en que la ausencia de indicadores medibles genera una dispersión de recursos financieros. El diseño del CMI permitió establecer un mapa de ruta que vincula el aprendizaje del equipo interno con la satisfacción del cliente final, dentro del contexto inflacionario del país. El presente estudio, logra vincular la gestión de proyectos con la herramienta del Cuadro de Mando Integral en el contexto de la situación económica del país.

Castillo, E. (2020), desarrolló una Estrategia de Fidelización de Clientes para el Sector Cosmético Venezolano en Entornos de Contracción Económica. Realizado en la Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas, para optar al título como Especialista en Mercadeo. El objetivo general fue proponer estrategias de marketing enfocadas en la retención de clientes para empresas del sector belleza. Se realizó una investigación documental y descriptiva basada en el análisis de casos de éxito de marcas nacionales durante el periodo 2018 – 2020.

El estudio demostró que, en tiempos de crisis, el costo de adquisición de nuevos clientes es inviable para las PYMES. La estrategia debe centrarse en la fidelización a través de servicios personalizados que generen una conexión emocional con la marca, elevando el valor del ciclo de vida del cliente. Respalda la necesidad de servicios especializados para la fidelización y rentabilidad de las PYMES del sector belleza a nivel nacional.

Antecedentes Internacionales:

Rivera, K. (2024), diseñó un Plan de Marketing Estratégico y su incidencia en el posicionamiento de marca de las PYMES fabricantes de productos cosméticos en Guayaquil. Fue realizado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para optar al título de Magíster en Marketing. El objetivo general de la investigación fue analizar cómo la falta de planificación estratégica afecta el posicionamiento de las pequeñas empresas fabricantes de productos cosméticos. Se realizó una investigación de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), nivel descriptivo y correlacional, con aplicación de encuestas a consumidores y entrevistas a gerentes de PYMES.

El estudio determinó que las empresas que delegan su comunicación únicamente a redes sociales sin un plan estratégico no logran lealtad de marca. El estudio concluye que para las empresas productos cosméticos, el marketing debe integrarse con los procesos de producción para garantizar que la propuesta de valor sea cumplida, logrando un incremento del 20% en la recordación de marca. Para la presente investigación, se consideró de gran relevancia este estudio dado que relaciona directamente el marketing estratégico con las PYMES fabricantes de cosméticos, como lo es el caso del presente TEG. Demostró que la subcontratación de servicios de marketing sin un plan estratégico es ineficiente para el crecimiento del negocio.

Martínez, J. y Rojas, C. (2023), desarrollaron un *Balanced Scorecard* como Modelo de Gestión Estratégica para el Incremento de la Rentabilidad de PYMES Comercializadoras de Productos para el Cuidado Personal. Se realizó en la Universidad del Rosario, Colombia, para optar al título de Especialistas en Gerencia de Empresas. El objetivo general fue evaluar el Impacto de la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la eficiencia financiera y operativa de pequeñas empresas del sector belleza. Se realizó una investigación de tipo descriptiva y propositiva, con un diseño de campo no experimental. Se aplicaron análisis de brechas estratégicas y matices de indicadores.

La investigación concluyó que el 70% de las PYMES del rubro fallan por falta de alineación entre mercado y capacidades financieras. La aplicación de las cuatro perspectivas de un CMI permitió reducir costos operativos al optimizar la rotación de colecciones, asegurando que cada inversión en marketing responde a un indicador financiero claro. Esto provee una base científica validando que el CMI es la herramienta idónea para medir la rentabilidad de los servicios de marketing.

Salazar, D. (2021), realizó una Gestión Estratégica Basada en el Cuadro de Mando Integral para la Sostenibilidad de Empresas de Manufactura Cosmética en la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, para optar al título de Magíster en Administración de Negocios. El objetivo general de la investigación fue elaborar un modelo de gestión basado en el CMI para mejorar la operatividad de fabricantes de cosméticos. Se realizó una investigación aplicada, de nivel descriptivo, con un diseño no experimental y enfoque cuantitativo mediante el uso de cuestionarios estructurados.

El estudio concluyó en que las perspectivas de “Procesos Internos” es el motor del éxito en el sector cosmético. Integrar el control de calidad de la fabricación con indicadores de marketing permite una respuesta rápida a las tendencias del mercado, mejorando la competitividad global de la empresa. La investigación se vincula sobre la producción con la estrategia comercial de la empresa, destacando la importancia en la implementación de metodología para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Bases teóricas

El presente trabajo de investigación demanda una fundamentación teórica para la correcta comprensión y ejecución del proyecto planteado. De acuerdo con el *Project Management Institute* (PMI, 2021), un **proyecto** se define como un "esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (p. 4). Bajo esta premisa, la investigación se categoriza como un **proyecto factible**, definido por la UPEL (2016) como la elaboración de un modelo operativo viable para solucionar problemas o satisfacer necesidades organizacionales mediante métodos y procesos sistemáticos (p. 21).

Para orientar este esfuerzo, resulta imperativo definir el marco filosófico de la organización. La **misión** representa la razón de ser de la empresa, describiendo su propósito actual y su enfoque hacia el cliente; según Thompson y Strickland (2004), esta debe comunicar "quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí" (p. 6). Complementariamente, la **visión** constituye el mapa de carreteras del futuro tecnológico y de mercado de la empresa, definiendo "hacia dónde vamos" (p. 7). Estos pilares se sustentan en los **valores**, definidos por Robbins y Coulter (2018) como las convicciones fundamentales que dictan la conducta y la cultura organizacional, estableciendo los límites éticos y operativos dentro de los cuales Femely Cosmetics debe actuar para alcanzar su éxito.

La articulación de estos elementos se logra a través de la **planificación estratégica**, la cual consiste en el proceso sistemático de "determinar los objetivos principales de una organización y las políticas para alcanzarlos" (Steiner, 1979, p. 15). Este proceso guía el diseño de la **estrategia**, entendida no como un plan rígido, sino como la determinación de metas a largo plazo y la adopción de cursos de acción para asignar los recursos necesarios (Chandler, 1962). En el ámbito empresarial, esta resulta en la **estrategia comercial**, que actúa como el motor de ingresos al definir cómo la empresa competirá en el mercado para captar y retener clientes a través de una propuesta de valor diferenciada.

En este sentido, el **comercio** representa la actividad base de intercambio de bienes o servicios, pero para que este sea rentable, debe ser conducido por objetivos comerciales claros. Según Kotler y Armstrong (2018), estos **objetivos** deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART), permitiendo que la empresa traduzca su misión en metas de venta, cuota de mercado y rentabilidad. El punto de partida es el **Marketing**, definido por Kotler (1999) como la ciencia de crear y entregar valor; mientras que el **Marketing Estratégico** busca oportunidades de largo plazo (Lambin, 2008), el **Marketing Operativo** ejecuta las tácticas a corto plazo para alcanzar los objetivos comerciales fijados (Kotler y Keller, 2021).

El **kit digital de marca** constituye la base estratégica de la identidad visual, garantizando que elementos como el logotipo, la tipografía y la paleta cromática mantengan coherencia en todos los puntos de contacto digitales (Wheeler, 2017). Esta estructura normativa permite que la esencia de una organización sea reconocible y profesional, sirviendo como el marco visual donde se insertan herramientas más dinámicas de comunicación, como las **infografías**. Estas últimas actúan como puentes cognitivos que transforman datos complejos en narrativas visuales de fácil comprensión, permitiendo que el usuario absorba información técnica de manera fluida y funcional (Cairo, 2011).

Para complementar esta experiencia, el **material de apoyo** se integra como el recurso táctico que profundiza en el mensaje, ofreciendo guías, plantillas o documentos que refuerzan el valor entregado al público (Kotler & Armstrong, 2018). En conjunto, estos tres elementos forman un ecosistema de comunicación integral: mientras el kit de marca define el "quién", las infografías explican el "cómo" de forma sintética, y el material de apoyo proporciona el "qué" necesario para que la audiencia interactúe y asimile el contenido de manera efectiva.

Este sustento se fundamenta en un enfoque de **sistemas de entrega de valor**, integrando la gerencia de proyectos con la planificación comercial. La Guía del PMBOK (2021) establece un cambio de paradigma hacia el desempeño basado en principios, donde un proyecto ya no se evalúa solo por cronogramas, sino por su capacidad para generar beneficios estratégicos. En este esquema, el marketing estratégico actúa como el habilitador que transforma esfuerzos operativos en resultados económicos a través de los Dominios de **Desempeño**, destacando la Planificación, la Medición y la gestión de la Incertidumbre.

Para operativizar esta visión, se emplea la **Matriz de Estrategias Cruzadas (TOWS)** propuesta por Weihrich (1982), la cual permite relacionar el entorno externo con las capacidades internas para generar alternativas viables. Estas se complementan con el **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, sistema que traduce la estrategia en indicadores medibles bajo las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de innovación (Kaplan y Norton, 2004).

El modelo de negocio de Femely Cosmetics se basa en la **venta directa**, donde la comercialización se realiza a través de una red de representantes independientes. Al operar mediante colecciones, se requiere una planificación ágil para gestionar ciclos de vida de producto cortos y renovaciones constantes de portafolio. En este esquema, la **Fuerza de Ventas** es el principal grupo de interesados (*stakeholders*), estructurada de la siguiente manera:

Los **Distribuidores** constituyen la base operativa y el contacto directo con el consumidor final. Los **Líderes de Zona** actúan como mandos medios responsables de coordinar y motivar a grupos de distribuidores en áreas geográficas específicas. **Líderes Élite** representan el nivel superior de la estructura, gestionando grupos de alto rendimiento.

Bases Legales

Tabla 1: Bases Legales

Nivel Constitucional		
Instrumento Legal	Artículo	Comentario
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	112	Garantiza el derecho de toda persona a dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las revistas en la Constitución y las leyes.
	117	“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad...” Obliga a que las estrategias de marketing no sean engañosas y que la oferta de servicio garantice la entrega de valor al consumidor final.
Nivel Legal		
Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008)	4	Define a las Pequeñas y Medianas Industrias (PYME) y establece sus características en función del número de trabajadores y activos.
	5	Determina que la promoción y desarrollo de las PYMES es de interés público, reconociendo su importancia como motor de la economía. Esta ley define el segmento de las PYMES y su rol en la economía nacional.
Ley Orgánica de Precios Justos (2014)	7	Prohíbe y sanciona la publicidad engañosa. Regula que toda promoción comercial debe ser veraz y no inducir a error al consumidor.
Ley de Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas (2001)	1	Otorga y reconoce la eficacia y el valor jurídico a la firma electrónica, el mensaje de datos y toda información inteligible en formato electrónico.

Tabla 2: Bases Legales (Continuación)

Nivel Legal		
Instrumento Legal	Artículo	Comentario
Ley de Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas (2001)	4	Asegura que la prestación del servicio, la facturación digital, los reportes y los acuerdos con el cliente tengan plena validez legal.
Ley de Propiedad Industrial (1955)	5	Establece que se considerará marca cualquier signo, figura o denominación que sirva para distinguir productos o servicios.
	103	Protege los diseños, modelos o dibujos industriales. Dado que el plan de servicios incluye la creación de activos de branding y contenido, esta ley ampara la protección de la propiedad intelectual.
Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos (2010)	3	Establece la responsabilidad sobre el contenido difundido en medios electrónicos. Aplica a la gestión de redes sociales y publicidad digital del proyecto.
Nivel Sub-Legal		
Norma Venezolana COVENIN 2502:2004		Dicta los requisitos que debe contenerse las etiquetas de los productos, los cuales deben involucrarse en el diseño de la comunicación visual de la marca.
Providencia Administrativa del Sector Autónomo de Contraloría Sanitaria (SACS)		Establece los requisitos para la obtención del Certificado de Registro de Producto de Cuidado Personal para su comercialización.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la organización:

Según el análisis de la información institucional, Femely Cosmetics (s.f.) es una empresa con cuatro años de trayectoria dedicada a la distribución de productos cosméticos bajo el modelo de venta directa por colecciones. Para la fabricación y desarrollo de sus productos, la organización trabaja en sociedad con Cosméticos Amodio, empresa que cuenta con más de 20 años de experiencia en la fabricación y distribución de productos para el cuidado personal.

Constitución:

Legalmente, la empresa está constituida bajo la figura de Compañía Anónima (C.A) con su sede operativa en la Zona Industrial de Palo Verde, Caracas, Venezuela.

Objeto social:

Fabricación, distribución y comercialización de productos cosméticos bajo el modelo de venta directa por colecciones.

Marco filosófico

Misión:

Brindar una oportunidad de negocio a todas las familias venezolanas de la mano de productos cosméticos para el cuidado personal y uso terapéutico.

Visión:

Ser líderes en la venta directa por colecciones en Venezuela, reconocidos por la excelencia y el impulso al emprendimiento venezolano.

Valores:

- Emprendimiento
- Calidad
- Innovación
- Transparencia
- Responsabilidad
- Ética
- Empoderamiento

Marco legal:

El marco legal que rige la operatividad de la organización se fundamenta en el cumplimiento de las normativas vigentes, las cuales aseguran la viabilidad y protección de la propuesta de servicios:

Servicio Autónomo de Contraloría Sanitaria (SACS): este organismo garantiza que los productos son aptos para el uso humano, permitiendo así su comercialización lícita. La vigencia del registro sanitario es una condición crítica, pues sin este, las estrategias de comercialización están expuestas a riesgos legales, sanciones administrativas o el cese de operaciones del negocio.

Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI): este ente otorga a la organización el derecho exclusivo de uso sobre la denominación "Femely Cosmetics" y su identidad visual (logotipo). Para el diseño de estrategias comerciales, resulta indispensable que la marca goce de protección legal, asegurando el valor de los activos intangibles de la pyme.

Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT): establece que toda actividad comercial formal en Venezuela debe registrarse bajo sus normativas tributarias. Esto justifica que la propuesta de servicios de marketing presenta la formalidad administrativa necesaria para ser sostenible y transparente

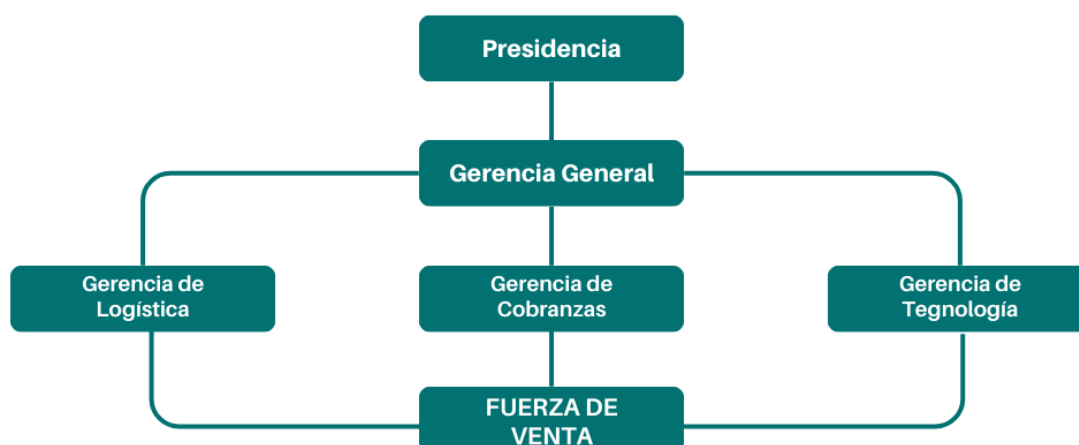
ante las autoridades fiscales, garantizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias derivadas de la actividad económica.

Estructura física:

Planta de fabricación y almacén, donde se centralizan las operaciones de producción, etiquetado y logística a nivel nacional, ubicada en la Zona Industrial de Palo Verde en la ciudad de Caracas.

Organigrama:

Figura 2: Organigrama Organizacional de Femely Cosmetics



El desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado se circunscribe al área de la Gerencia General de Femely Cosmetics. Esta unidad administrativa actúa como el eje rector del proyecto, facilitando el acceso a la información estratégica y operativa necesaria para el diagnóstico y diseño de la propuesta. Desde el punto de vista organizacional, el trabajo impacta directamente en el nivel de toma de decisiones estratégicas, ya que la propuesta de servicios de marketing busca optimizar la gestión comercial de la pyme desde su mando superior hacia el resto de las unidades funcionales. Por lo tanto, la Dirección General se define como el centro receptor de la propuesta, asegurando que los resultados se alineen con los objetivos comerciales de la organización.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Línea de Trabajo:

La Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico Ofrecida a una PYME Fabricante de Cosméticos se define como un proyecto de control de gestión. Al respecto, la Universidad Monteávila (2021) en su *Guía TEG* plantea que este tipo de trabajos incluye técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa, tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Asimismo, contempla la "fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos" (p. 3).

Tipo de investigación:

La investigación es de tipo proyectiva, según Barrera (2010), propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación; lo que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio. Esta resulta en una propuesta de servicios de marketing como solución a las necesidades existentes en la empresa Femely Cosmetics. El proyecto se categoriza como proyecto factible, el cual consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos (UPEL, 2016, p.21).

Diseño de Investigación:

La presente investigación se define bajo un enfoque mixto. Según Hernández y Mendoza (2018), este enfoque implica la recolección y el análisis de data cuantitativa y cualitativa, así como su integración, para lograr una comprensión más amplia del fenómeno. Es cuantitativa al medir frecuencias mediante encuestas, y cualitativa al explorar la visión estratégica gerencial mediante la entrevista semiestructurada. Asimismo, se clasifica como una investigación de campo, ya que los datos se recolectaron directamente en el objeto de estudio, la empresa Femely Cosmetics, permitiendo un contacto directo con los actores involucrados (Arias, 2012).

Cuadro de Variables por objetivos:

Tabla 3: Cuadro de Variables por Objetivo

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Técnicas y Herramientas	Fuente de Información
Diagnosticar la situación actual y las necesidades comerciales de la empresa Femely Cosmetics.	Identidad de la marca	Objetivos comerciales.	Cuestionario y entrevista.	Gerente General y Fuerza de Venta
Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la estructuración de la oferta de servicios de marketing.	Gestión de desempeño	indicadores financieros, cliente, proceso interno e innovación y aprendizaje.	Entrevista y encuesta.	Gerente General y Fuerza de Venta
Diseñar una propuesta de servicios de marketing estratégico para la empresa Femely Cosmetics.	Propuesta de servicio	Dominios de desempeño e interesados	Entrevista, encuesta, matriz de estrategias cruzadas y CMI.	Gerente General y Fuerza de Venta

Población y muestra:

La población, definida por Arias (2012) como el conjunto finito o infinito de unidades para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, en el presente estudio abarcó a los cinco directivos y más de 350 vendedores de la fuerza de ventas de Femely Cosmetics, integrando todas las unidades que fueron planteadas previamente en el organigrama de la empresa. Para la selección de la muestra, se utilizaron dos criterios respaldados por la metodología de investigación:

1. **Muestra con Criterio de Inclusión Específico:** para la encuesta, se seleccionó una muestra de 15 líderes de zona. Esta selección aplicó un criterio de inclusión basado en una trayectoria superior a tres años en la organización. Según Arias (2012), la selección de sujetos con experiencia garantiza que los datos recolectados sean fidedignos y reflejen la realidad operativa histórica de la empresa, y no percepciones subjetivas de sujetos nuevos en el sistema.
2. **Muestreo No Probabilístico Intencional o por Juicio:** según Hernández y Mendoza (2018), en este tipo de muestreo el investigador selecciona casos que poseen información rica y profunda sobre el fenómeno de interés. Se seleccionó para la entrevista semiestructurada a la Gerente General dentro de los cinco directivos por ser la figura con máxima visión estratégica y capacidad de decisión.

Técnicas e instrumentos de recolección de información:

Las herramientas presentadas permitieron conocer cómo se realizan las operaciones dentro de la empresa Femely Cosmetics en la actualidad. Se utilizó un cuestionario como técnica de recolección de datos masivos. Este se define como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formulario de preguntas diseñado para ser contestado sin la intervención directa del encuestador (Arias, 2012). Para esta investigación, se optó por un cuestionario de preguntas cerradas, las cuales, según Hernández y Mendoza (2018), son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente establecidas, facilitando la codificación y el análisis estadístico posterior. Este rigor en la estructuración del instrumento garantizó que las respuestas de los líderes de zona de Femely Cosmetics pudieran ser cuantificadas con precisión, proporcionando la base numérica necesaria para el diagnóstico situacional.

De acuerdo con Arias (2012), la entrevista es una técnica orientada a obtener información de forma verbal a través de un diálogo entre el investigador y el entrevistado. En el caso específico de la entrevista semiestructurada, esta se caracteriza por basarse en una guía de preguntas preestablecidas (guion), pero manteniendo la flexibilidad suficiente para que el entrevistador pueda introducir nuevas interrogantes o profundizar en temas emergentes durante la conversación.

Esta técnica permite un acercamiento más profundo a la realidad organizacional de Femely Cosmetics, ya que, como señalan Hernández y Mendoza (2018), la entrevista semiestructurada es ideal cuando el investigador busca entender los motivos, causas y percepciones que no pueden ser capturados únicamente mediante datos estadísticos. Su aplicación permitió explorar la visión estratégica de la gerencia, identificando factores clave en la toma de decisiones y la gestión de recursos que afectan directamente la planificación de los servicios de marketing.

El proceso de recolección de información se rigió por principios éticos académicos. Se garantizó a los participantes el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas, asegurando que el tratamiento de los datos se realice exclusivamente con fines de investigación para el presente Trabajo Especial de Grado. Para la entrevista gerencial, se obtuvo el consentimiento informado, notificando al entrevistado sobre el propósito del estudio y el manejo responsable de la información corporativa suministrada. Su aplicación permitió explorar la visión estratégica de la gerencia, identificando factores clave en la toma de decisiones y la gestión de recursos que afectan directamente la planificación de los servicios de marketing.

La combinación de estas técnicas se fundamentó en el principio de triangulación de datos. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la triangulación permite validar los hallazgos al confrontar datos de distintas fuentes (cuantitativas y cualitativas) para ofrecer una perspectiva integral del fenómeno. En este estudio, se cruzó la perspectiva de los Líderes de Zona (obtenida mediante el cuestionario) con la visión estratégica de la Gerencia General (obtenida mediante la entrevista). Este proceso de contraste resultó fundamental para identificar los objetivos comerciales de la empresa y los principios de la propuesta de servicios de marketing estratégico, permitiendo que el diagnóstico no se limitara a una descripción de hechos, sino a un análisis crítico de la situación actual de la empresa. De este modo, la triangulación garantizó la objetividad metodológica necesaria para sustentar la fase de diseño del proyecto propuesto.

Presentación y análisis de los resultados:

A continuación, se presenta el análisis de la información recopilada en cuadros para desarrollar los objetivos de la investigación:

Se introducirán los criterios que orientarán los procesos de codificación y tabulación de los datos, sus técnicas de interpretación; el análisis estadístico de los mismos, así como el manejo de los datos no cuantitativos en el análisis e interpretación, a fin de organizarlos y obtener de estas algunas conclusiones válidas en relación con el problema en estudio (Balestrini, 2006).

Se presentaron los resultados del cuestionario, elaborado con el fin de recolectar información para la presentación de la propuesta de servicios donde se pretende demostrar la validez de la situación planteada. Para el análisis cuantitativo se utilizó la siguiente fórmula:

$$\% = F \times 100 / 15$$

Donde %: representa el porcentaje de la muestra; F: la frecuencia donde se obtuvieron los resultados; y 15: el número de líderes de zona encuestados en la muestra tomada.

A continuación, se presentaron los datos recabados segmentados en dos vertientes: el estudio cuantitativo con la encuesta a los líderes de zona y el diagnóstico cualitativo de la entrevista semiestructurada a la Gerente General.

Resultados del Cuestionario:

Las tablas presentadas a continuación, fueron el resultado de las preguntas realizadas mediante la herramienta del cuestionario aplicado a los 15 líderes de zona que superan los 3 años de trayectoria dentro de la empresa. Sus resultados fueron evaluados en tablas con resultados en frecuencia (f) y porcentajes (%), siendo analizados bajo el análisis crítico del investigador.

Pregunta 1: ¿Considera que las estrategias de redes sociales actuales facilitan el cierre de ventas?

Tabla 4: Respuesta pregunta 1 del cuestionario.

Opciones	F	%
SÍ	4	27%
NO	11	73%
TOTALES	15	100%

Análisis: el 73% de los líderes afirmó que las redes sociales no son efectivas para el cierre de las ventas. Se evidenció que, sin objetivos comerciales definidos, el subcontrato de servicios de gestión de redes sociales carece de estrategia comercial, ya que se considera que no facilitan el cierre de ventas. Mostró que las estrategias en redes sociales no cumplen la función de ser una ventana para el incremento de las ventas en medios digitales.

Pregunta 2: ¿Recibe lineamientos claros por parte de la empresa para la promoción de sus objetivos?

Tabla 5: Respuesta pregunta 2 del cuestionario.

Opciones	F	%
SÍ	3	20%
NO	12	80%
TOTALES	15	100%

Análisis: el 80% de los líderes de zona no cuentan con lineamientos claros para la promoción de los proyectos comerciales de la empresa. Esto demuestra que, sin objetivos corporativos definidos, no se puede diseñar una estrategia comercial de alto impacto. Que el 80% de los líderes de zona consideren que no reciben lineamientos claros, representa que no se han implementado estrategias comerciales que incluyan a la fuerza de venta para la promoción del negocio, perdiendo así un gran segmento de mercado en medios digitales.

Pregunta 3: ¿Femely Cosmetics ofrece beneficios por el cumplimiento de metas?

Tabla 6: Respuesta pregunta 3 del cuestionario.

Opciones	F	%
SÍ	15	100%
NO	0	0%
TOTALES	15	100%

Análisis: el 100% de los líderes afirman que trabajan con “Premios por Pago Puntual”, resultado determinante sobre la fidelización y satisfacción del cliente. Toda la fuerza de venta afirma que recibe premios por pago puntual, considerando esto como incentivos por el cumplimiento de metas. Esto demostró que la cultura organizacional ya tiene la visión de trabajar por metas de ventas, este mismo modelo se consideró replicable con otro tipo de enfoque comercial. La importancia de este resultado se relaciona directamente con la capacidad de la fuerza de ventas para involucrarse con diferentes estrategias comerciales bajo lineamientos definidos. Este punto, se fundamenta como una de las bases para el diseño de la propuesta de marketing estratégico.

Pregunta 4: ¿Considera que la relación entre las publicaciones sobre negocio/producto son efectiva?

Tabla 7: Respuesta pregunta 4 del cuestionario.

Opciones	F	%
SÍ	3	20%
NO	7	47%
A VECES	5	33%
TOTALES	15	100%

Análisis: el 47% de los líderes aseguraron que hay fallas en la gestión de las publicaciones sobre negocio y producto, justificando que las publicaciones en redes sociales entre oportunidad de negocio y promoción de productos no son efectivas. Estos resultados demostraron que el marketing operativo de Femely Cosmetics no cumple con las aspiraciones de la fuerza de venta referente al material de apoyo sobre las publicaciones que se realizan en redes sociales para impulsar las ventas. Se observó que dichas publicaciones carecen de una estrategia comercial definida, lo que reitera el objetivo general de la presente investigación.

Pregunta 5: ¿Conoce los objetivos corporativos que tiene Femely Cosmetics en el próximo año?

Tabla 8: Respuesta pregunta 5 del cuestionario.

Opciones	F	%
SÍ	1	7%
NO	14	93%
TOTALES	15	100%

Análisis: el 93% de los líderes desconocen los objetivos corporativos de Femely Cosmetics para el año 2026, trabajando únicamente a las metas por volumen de ventas por campaña. Sin objetivos claros, no existe un plan de acción definido, por esto se considera de suma importancia la definición de los objetivos comerciales. La fuerza de venta es el motor comercial del negocio, por esto se consideró indispensable que cada integrante de la organización conozca detalladamente los objetivos que se desean ser alcanzados con el fin de concentrar los esfuerzos para un mismo logro.

Pregunta 6: ¿Estaría dispuesto a incrementar el volumen de sus pedidos si contara con estrategias comerciales definidas?

Tabla 9: Respuesta pregunta 6 del cuestionario.

Opciones	F	%
SÍ	13	87%
NO	0	0%
TAL VEZ	2	13%
TOTALES	15	100%

Análisis: el 87% de los líderes de zona estarían dispuestos a incrementar sus ventas si la empresa proporciona acciones estratégicas definidas. Estos resultados aseguran que los líderes serían capaces de incrementar el porcentaje de crecimiento de ventas si recibieran lineamientos claros para la gestión de estrategias comerciales por parte de la empresa, lo que justificó la importancia de utilizar herramientas metodológicas que permitan definir las acciones que guiarán la obtención de resultados.

Resultados de la Entrevista Semiestructurada a la Gerente General:

Para la obtención de la data cualitativa, se seleccionó a la Gerente General de Femely Cosmetics como informante clave. Esta elección se fundamenta en un muestreo no probabilístico por juicio (Arias, 2012), dado que el sujeto posee el conocimiento integral de los activos de los procesos de la organización y es el responsable final de la toma de decisiones estratégicas. Su testimonio es el único que permite validar la propuesta de servicios de marketing. Para cada resultado de las preguntas del cuestionario, se presentó el análisis crítico en base a todos los planteamientos desarrollados durante la investigación.

1. ¿Cómo desea que Femely Cosmetics sea reconocida a largo plazo?:

Más allá de la venta de productos de excelente calidad, la marca espera ser reconocida por brindar una oportunidad de negocio que impulse al emprendimiento y empoderamiento de la mujer venezolana. Su propósito va dirigido al espíritu emprendedor y deseo de superación de los venezolanos, para demostrar que “si es posible construir un negocio propio en Venezuela” (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025).

Análisis: La Gerente General visualiza a la empresa como líder en la venta directa por colecciones a nivel nacional, siendo capaz de brindar una oportunidad de negocio a todas las personas que deseen emprender de la mano de productos para el cuidado personal y uso terapéutico. Esto valida la importancia de definir los objetivos comerciales para diseñar estrategias efectivas, ya que el concepto del negocio involucra las ventas, se espera que la marca logre explorar nuevos canales de venta digitales e implementar estrategias que permitan incluir a los integrantes de la fuerza de venta para promocionar el negocio. Si la marca desea ser percibida como líder en el mercado de venta directa por colecciones, deberá proponer un modelo de negocio atractivo para adquirir nuevos clientes a sus estructuras de ventas, generando confianza por medios de los integrantes de su misma estructura.

2. ¿Qué herramientas utilizan para medir el éxito de sus operaciones?

El éxito se mide únicamente por medio de un balance contable por campaña, evaluando solo la perspectiva financiera en base a volumen de ventas y el retorno sobre la inversión (ROI). Según la Gerente General, “se trabaja en base a metas por volumen y con eso se mide el éxito general de las campañas” (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025).

Análisis: Esto muestra que no se emplean herramientas metodológicas para la planificación estratégica, ni para la gestión y control de indicadores clave.

3. ¿Cómo definiría la cultura organizacional de su fuerza de venta?

Con un total de cinco líderes élites a nivel nacional que manejan más de 1.500 colecciones por estructura, la Gerente General los describió de la siguiente manera:

Son cinco líderes con habilidades natas y un gran espíritu emprendedor. Por lo mismo son capaces de manejar grandes estructuras de venta a nivel nacional. Se consideró que la visión de emprendimiento es un principio indispensable para la definición de objetivos e indicadores clave de gestión. (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025)

Análisis: Al definir la cultura, se destaca el espíritu emprendedor y la fidelidad entre la marca y su fuerza de venta. Esto es un factor fundamental para la propuesta de servicios de marketing, dado que involucra a más de 350 personas con una visión compartida.

4. ¿Qué se espera de sus inversiones en marketing?

La Gerente General considera que la publicidad tiene un rol limitado en la generación directa de ingresos. Al respecto, indicó que “la publicidad sirve solo para hacer presencia de marca y no para vender por medios digitales” (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025). Bajo esta premisa, la inversión en redes sociales se toma como un “material de apoyo para las estructuras de venta” y no como una ventana para incrementar las ventas del negocio de forma autónoma.

Análisis: Se reconoce que el contenido no busca generar ventas per se, sino visibilidad para que los vendedores compartan contenido por WhatsApp. El posicionamiento se entiende de forma subjetiva, basándose en la actividad comercial visible para competidores.

5. ¿Cómo se ha trabajado el posicionamiento y crecimiento de marca hasta ahora?

Para posicionar la marca y hacerla crecer, las líderes élite trabajan con reuniones de reclutamiento para sumar nuevas vendedoras a sus estructuras e incrementar el volumen de ventas. Estas reuniones se realizan en todo el territorio nacional, donde “las élites se encargan de reunir a personas que deseen conocer la oportunidad de negocio” (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025).

Análisis: El crecimiento se fundamenta en un modelo de reclutamiento delegado. Según Kotler y Keller (2021), el posicionamiento debe ser un acto diseñado por la empresa; en este caso, al no existir planificación, cada líder comunica la marca según su criterio, impidiendo un valor de marca uniforme.

6. ¿Cuál es su opinión sobre las estrategias de marketing realizadas en sus 4 años de trayectoria?

Hasta la fecha, las estrategias se han limitado a pauta digital e *influencers*. La Gerente General justificó el criterio de inversión de la siguiente forma:

A los videos más bonitos y que más gusten se les realiza una inversión publicitaria de 20\$ para conseguir más seguidores. El marketing de influencers se planifica en base a las preferencias de la fuerza de venta, escuchando sus opiniones y eligiendo a la persona más mencionada. (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025)

Análisis: Las estrategias se ejecutan bajo criterios subjetivos y presupuestos mínimos, lo que contradice a Thompson y Strickland (2004), quienes señalan que una estrategia eficaz debe basarse en resultados medibles y no en percepciones estéticas.

7. ¿Qué unidad de tiempo utilizan para planificar sus estrategias?

Las estrategias son planificadas por ciclos cortos. La Gerente General comentó que cada campaña tiene una duración de 60 días para un total de seis anuales, señalando que la planificación de lanzamientos y acciones comerciales “se van viendo campaña tras campaña” (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025).

Análisis: Esto evidencia una ausencia de planificación de largo plazo. Steiner (1979) afirma que la planificación debe medir efectos futuros; al limitarse a 60 días, la empresa se mantiene en una gestión puramente operativa.

8. ¿Qué presupuesto estiman para marketing por campaña?

El presupuesto se determina mediante un porcentaje fijo sobre las metas de venta (0.7%). En el año 2025, esto se tradujo en que “se dedicaba 1\$ por colección para redes sociales” (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025). El monto total no está definido de forma absoluta, sino que fluctúa según el volumen de ventas por campaña.

Análisis: Ver el marketing como un porcentaje reactivo de las ventas es, según David (2013), un método que ignora las oportunidades del mercado, pues si las ventas bajan, el presupuesto disminuye cuando más se necesita el impulso de marca.

9. ¿Considera que los servicios de marketing subcontractados hasta ahora cumplen con todas sus expectativas?

La satisfacción de la directiva se basa en la aceptación del contenido por parte de los vendedores. Según la Gerente General, “a la gente le gustan los videos para redes sociales” (Gerente General, comunicación personal, 6 de noviembre de 2025). Sin embargo, reconoció que el contenido se trabaja en base a solicitudes puntuales de la directiva y propuestas de agencias, sin lineamientos estratégicos previos por parte de la organización.

Análisis: La falta de objetivos claros permite que las agencias dirijan el marketing de la empresa en lugar de lo contrario. El éxito medido por el "gusto" de la fuerza de ventas es una falla estratégica si no se traduce en indicadores de rendimiento.

Triangulación de Resultados

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la triangulación permite validar los hallazgos al confrontar datos de distintas fuentes. En este estudio se cruza la perspectiva de las Líderes con un cuestionario con enfoque cuantitativo; y la visión estratégica de la Gerencia con la entrevista semiestructurada con enfoque cualitativo para identificar los objetivos corporativos y los principios de la propuesta de servicios de marketing estratégico. Se consideró segmentar la triangulación en los siguientes puntos:

Estrategia de Marketing

Los resultados del cuestionario en la pregunta número 1: ¿Considera que las estrategias de redes sociales actuales facilitan el cierre de ventas?, indica que el 73% de las encuestadas considera que las estrategias en redes sociales no facilitan el cierre de las ventas, lo que calificó la publicidad digital actual como ineficiente para aumentar el volumen de ventas. En este sentido, la entrevista de la Gerencia mostró que las estrategias de marketing se ejecutan de forma subjetiva, basándose en los videos que más gusten a la directiva y la fuerza de ventas, reconociendo explícitamente que no hay una estrategia comercial definida, ya que el posicionamiento y crecimiento de la marca se fundamenta en un modelo de reclutamiento presencial liderado por las Líderes Élite. Esto se reflejó en las preguntas número 5: ¿Cómo se ha trabajado el posicionamiento y crecimiento de marca hasta ahora?; y número 6: ¿Cuál es su opinión sobre las estrategias de marketing realizadas en sus 4 años de trayectoria?

El análisis triangulado demostró que la fuerza de venta reconoce ineficiencias en las estrategias de redes sociales; la dirección gestiona el marketing bajo criterios estéticos y no de rendimiento. Según Kotler y Keller (2012), una estrategia comercial exitosa debe alinear los activos de marketing con las necesidades reales del canal de ventas. Esto justificó la necesidad de implementar las herramientas metodológicas para elaborar una Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico.

Planificación Estratégica:

El análisis de los datos del cuestionario reveló que el 80% de las líderes reportan no recibir lineamientos claros por parte de la empresa para la promoción del negocio, se reflejó en los resultados de la pregunta 2: ¿Recibe lineamientos claros por parte de la empresa para la promoción de sus objetivos?; la entrevista a la Gerencia confirmó con la pregunta número 7: ¿Qué unidad de tiempo utilizan para planificar sus estrategias?, que la planificación es de corto plazo, operando bajo ciclos de 60 días donde las actividades se van viendo campaña tras campaña, sin una estrategia a largo plazo.

El análisis triangulado demostró que existe una ausencia de planificación estratégica. Al no existir una línea base del proyecto anual, la organización opera bajo los planteamientos que surgen por campaña. Como señala Steiner (1979), la falta de una visión sistémica impide la sostenibilidad, lo que fundamenta la propuesta de Servicios de Marketing Estratégico y Gestión de Proyectos, la cual desarrolló su cronograma de realización detallado para cumplir los objetivos que se plantearon.

Metodología para la Obtención de Resultados:

Las encuestadas manifiestan trabajar de forma individual ante la falta de lineamientos escritos que estandaricen la promoción y reclutamiento, lo que deriva en esfuerzos ineficientes. Se reflejó en los resultados de la pregunta 2: ¿Recibe lineamientos claros por parte de la empresa para la promoción de sus objetivos?; la entrevista reveló que el presupuesto de marketing (0.7%) se asigna sin un análisis de retorno (ROI) y que no existen Indicadores Clave para evaluar el éxito de las campañas, delegando la calidad en el criterio de prestadores externos. Esto se reflejó en la pregunta número 2: ¿Qué herramientas utilizan para medir el éxito de sus operaciones?; y la pregunta número 8: ¿Qué presupuesto estiman para marketing por campaña?

El análisis triangulado demostró una carencia absoluta de metodología en el control de gestión. Según el PMBOK (2021), la falta de cronograma de realización y de métricas de desempeño impide la mejora continua y el uso eficiente de los recursos. La empresa gasta en marketing sin medir el impacto. Este hallazgo constituyó la justificación primordial para el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto, permitiendo que Femely Cosmetics evolucione de una gestión intuitiva a una gestión basada en resultados medibles y objetivos.

Conclusión de la Triangulación de Resultados

La combinación de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió concluir que el problema central de Femely Cosmetics no es la calidad de sus productos, sino la ausencia de un Modelo de Control de Gestión. La triangulación demuestra que la falta de una estrategia comercial definida, planificación estratégica a largo plazo y metodología clara para medir resultados, ha limitado el crecimiento de la fuerza de ventas. Se observaron tres hallazgos fundamentales:

En la Estrategia de Marketing, el conflicto reside en la métrica de éxito. Mientras la gerencia utiliza como indicador de satisfacción de la fuerza de venta (subjetiva), las líderes evalúan por conversión de ventas (objetiva). Esta brecha del 73% de insatisfacción es la prueba cuantitativa de que el marketing actual no está alineado a objetivos comerciales definidos.

En la Planificación Estratégica, el modelo de 60 días (campana tras campana) descrito en la entrevista es el origen de la desorientación del 80% de las líderes. Desde la gestión de proyectos, esto se traduce en una falta de planificación estratégica, donde la ausencia de indicadores de gestión en el proyecto impide el posicionamiento y crecimiento de la empresa.

En la Metodología, la asignación presupuestaria arbitraria (0.7%) y la falta de indicadores de retorno de marketing (ROMI) confirman que la empresa no posee un sistema de control. La triangulación revela que la empresa opera en un estado organizativo bajo, donde el marketing se percibe como un gasto y no como una inversión.

La información recopilada entre la gerencia y la fuerza de ventas otorga coherencia y sentido al Capítulo V: La Propuesta, estableciendo el diseño de una Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico, el uso de herramientas metodológicas como la Matriz de Estrategias Cruzadas (TOWS), el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) y la metodología del PMBOK (2021) para entregar valor bajo dominios de desempeño, fueron necesarios para definir los objetivos corporativos de la empresa y diseñar la propuesta de servicios.

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

En respuesta al primer objetivo específico de la presente investigación:

Diagnosticar la situación actual y las necesidades comerciales de la empresa Femely Cosmetics.

Se utilizó la Matriz de Estrategias Cruzadas, la cual, según David, F. (2013), permite realizar el ajuste entre los recursos internos y las situaciones externas. Este análisis permitió definir las acciones de crecimiento (Estrategia FO) y la implementación del Control de Gestión (Estrategia DO) que sustentan la propuesta.

Matriz de Estrategias Cruzadas

Tabla 10: Matriz de Estrategias Cruzadas

	OPORTUNIDADES: Auge del emprendimiento en Venezuela. Incremento de las ventas digitales. Evaluación de nuevos nichos de mercado. Exploración de nuevos canales de venta.	AMENAZAS: Volatilidad de costos. Competencia con otras marcas de venta directa por colecciones. Migración de líderes a otras empresas del mismo rubro.
FORTALEZAS: Calidad e innovación en productos cosméticos. Fidelidad de la fuerza de ventas a nivel nacional. Agilidad en la producción de los productos.	ESTRATEGIA FO (Crecimiento): Desarrollar estrategias de ventas digitales con lineamientos claros para la fuerza de ventas a nivel nacional.	ESTRATEGIA FA (Defensiva): Campañas publicitarias basadas, más que en promoción de productos, en la oportunidad de negocio resaltando la propuesta de valor única.
DEBILIDADES: Inexistencia de planificación formal. Falta de medición de factores clave. Insuficiencia de contenido publicitario sobre el negocio.	ESTRATEGIA DO (Reorientación): Implementación de sistemas de control de la gestión operativa, definiendo así los factores clave.	ESTRATEGIA DA (Supervivencia): Asegurar el apoyo de la fuerza de venta por medio de estrategias con factores clave medibles y alcanzables en periodos de tiempo establecidos.

Se presenta a continuación una tabla resumen realizada bajo análisis crítico para establecer los objetivos corporativos de la empresa en el transcurso del año 2026, los cuales fueron la base del desarrollo de la propuesta de servicios de marketing estratégico. Los objetivos se plantean en las mismas perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, cliente, proceso interno e innovación y aprendizaje, dando como resultado un total de cuatro objetivos corporativos con sus respectivos indicadores de gestión.

Objetivos Comerciales

Tabla 11: Planteamiento de los Objetivos Corporativos.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS CORPORATIVOS	INDICADORES (KPI)
FINANCIERA	Incrementar ingresos por ventas de colecciones en un 10%	% crecimiento de ventas
CLIENTE	Incrementar la tasa de adquisición de nuevos clientes en un 20% para diciembre de 2026.	% nuevos clientes
PROCESO INTERNO	Implementar sistemas de control de gestión en plataformas digitales para el primer trimestre de 2026.	Cantidad de sistemas de control de gestión
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Ofrecer lineamientos claros a la fuerza de venta sobre estrategias de marketing y ventas.	% de metas alcanzadas

Como resultado del planteamiento presentado, se identificaron los siguientes objetivos comerciales con sus respectivos indicadores de gestión en base al análisis crítico de los datos obtenidos en la presente investigación y la Matriz de Estrategias Cruzadas:

- Incrementar el volumen de ventas en un 10% durante el periodo febrero-diciembre 2026.
- Incrementar la tasa de adquisición de nuevos clientes en un 20% para diciembre de 2026.
- Implementar sistemas de control de gestión en plataformas digitales para el primer trimestre de 2026.
- Ofrecer lineamientos claros a los líderes élite sobre estrategias de marketing y ventas para el primer semestre del 2026.

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta directiva que permite identificar factores prioritarios para una gestión de proyectos más efectiva, dando a la gerencia una visión global sobre las estrategias comerciales. Según Kaplan y Norton (1997), un CMI permite a las organizaciones medir el desempeño desde una perspectiva estratégica y equilibrada, definiendo indicadores claves como resultado de cada perspectiva planteada.

El CMI se desarrolló con la información recopilada a lo largo de la presente investigación, ya que no existía una herramienta metodológica para la planificación estratégica en la empresa. A continuación, se presenta el siguiente Cuadro de Mando Integral donde se sugieren los factores clave para el diseño de la Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico Ofrecidos a Femely Cosmetics.

Cuadro de Mando Integral

Tabla 12: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
FINANCIERA	Incremento de Ingresos	% de Crecimiento de Ventas por Campaña. Retorno de la inversión en Marketing (ROMI)
	Reducción de Costos	Costo por Adquisición de Clientes
	Utilización del Capital	Margen Operativo
CLIENTE	Cuota de Mercado	Participación de Mercado Relativa Porcentaje de Penetración Geográfica
	Satisfacción del Cliente	% de Satisfacción de la Fuerza de Ventas
	Retención y Fidelización de Clientes	Frecuencia Media de Compra Tasa de Retención de Distribuidores
	Rentabilidad de Clientes	Valor de Vida del Cliente
PROCESO	Proceso de Innovación	% de capacitación a la fuerza de ventas Tiempo de Ciclo de Desarrollo de Campaña
INTERNO	Proceso Operativo	Cantidad de Mermas
	Servicio Postventas	Cantidad de Reclamos por Campaña
INNOVACIÓN Y	Capacidades de los Empleados	Horas de Capacitación Productividad por Distribuidor
APRENDIZAJE	Capacidad de los Sistemas de Información	Cantidad de Sistemas de Gestión
	Motivación a los Empleados	Porcentaje de Satisfacción de Empleados

El CMI desarrollado incluye las principales perspectivas, temas estratégicos e indicadores que la empresa debe tomar en cuenta, y medir periódicamente, para monitorear si los objetivos se están cumpliendo o no. Tratándose de una propuesta de servicios de marketing, según los objetivos corporativos definidos en la presente investigación, los indicadores más importantes a tomar en cuenta y hacerle seguimiento a parte de los definidos junto a los objetivos comerciales son los siguientes:

1. % de Satisfacción de la Fuerza de Ventas – Perspectiva Cliente:

Se consideró de gran relevancia el % de satisfacción de la fuerza de ventas, puesto que hace referencia a medir el impacto de las estrategias que serán empleadas junto a la fuerza de ventas. Según su nivel de satisfacción, se dará respuesta al cumplimiento de los objetivos corporativos planteados, a lineamientos claros por parte de la empresa y a una capacitación exitosa para toda la fuerza de ventas. Con clientes satisfechos, se espera incrementar a su vez la tasa de adquisición de nuevos clientes en un 20% con una relación causa-efecto al promocionar el negocio y los productos con lineamientos claros proporcionados por la empresa.

2. % de crecimiento de ventas – Perspectiva Financiera:

Este indicador permite medir el incremento de venta de colecciones por campaña, relacionándolo directamente con las estrategias comerciales que serán planteadas dentro de la propuesta de servicios de marketing estratégico ofrecida a Femely Cosmetics. Medir el crecimiento de las ventas por campaña, permite observar si las inversiones en servicios de marketing son verdaderamente rentables o no. El % de crecimiento de ventas por campaña, permite observar las variaciones de las ventas y controlar la gestión de las mismas.

3. Cantidad de Sistemas de Control de Gestión – Perspectiva Innovación y Aprendizaje:

La cantidad de sistemas de control de gestión que se implementen puede variar según sea el caso, por esto se considera relevante incluir sistemas de gestión para

que la empresa pueda medir y controlar sus estrategias comerciales. Se proyecta un sistema general para medir todos los indicadores clave para el desarrollo de la estrategia comercial. Medirlos, permitirá mostrar los avances hacia el logro de los objetivos corporativos planteados en la presente investigación.

La Matriz de Estrategias Cruzadas y el Cuadro de Mando Integral, lograron en conjunto el cumplimiento del segundo objetivo específico de la presente investigación:

Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la estructuración de la oferta de servicios de marketing.

En respuesta al tercer objetivo específico de la presente investigación:

Diseñar una propuesta de servicios de marketing estratégico para la empresa Femely Cosmetics.

Para estructurar la propuesta de servicios, se presenta el siguiente mapa estratégico para establecer la conexión causal entre los objetivos comerciales y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI):

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:

- Objetivo Comercial: Implementar sistemas de control de gestión en plataformas digitales para el primer trimestre de 2026.
- Conexión CMI: Capacidad de los sistemas de información.
- Servicio: Inteligencia de Negocio y Control de Gestión.

Perspectiva de Procesos Internos:

- Objetivo Comercial: Ofrecer lineamientos claros a los líderes élite sobre estrategias de marketing y ventas para el primer semestre del 2026.
- Conexión CMI: Proceso de innovación y estandarización operativa.
- Servicio: Profesionalización de la Fuerza de Ventas.

Perspectiva del Cliente:

- **Objetivo Comercial:** Incrementar la tasa de adquisición de nuevos clientes en un 20% para diciembre de 2026.
- **Conexión CMI:** Cuota de mercado y satisfacción de la fuerza de ventas.
- **Servicio:** Estrategia de Expansión y Reclutamiento.

Perspectiva Financiera:

- **Objetivo Comercial:** Incrementar el volumen de ventas en un 10% durante el periodo febrero-diciembre 2026.
- **Conexión CMI:** Crecimiento de ingresos y optimización del ROMI (Retorno de la Inversión en Marketing).
- **Servicio:** Optimización del Presupuesto e Inversión Publicitaria en Meta Ads.

Diseño de la Propuesta de Servicios de Marketing Estratégico

En base al diagnóstico realizado en este Trabajo Especial de Grado, donde se detectó que el marketing actual carece de planificación a largo plazo, se proponen los siguientes cuatro pilares de servicio integrados:

Servicio I: Inteligencia de Negocio y Control de Gestión

- **Descripción:** Este servicio busca sustituir la medición subjetiva basada en percepciones estéticas por una visión de gestión 360° basada en datos reales.
- **Acciones:**
 1. Diseño e implementación de un Dashboard de métricas en tiempo real que diferencie métricas de vanidad (likes/seguidores) de métricas de negocio (conversión/ventas).
 2. Definición y seguimiento de KPIs críticos: Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y Retorno de Inversión Publicitaria (ROAS).

- **Resultado Esperado:** Toma de decisiones estratégica fundamentada en indicadores, permitiendo que la Gerencia General dirija las inversiones de marketing con precisión técnica.

Servicio II: Profesionalización de la Fuerza de Ventas

- **Descripción:** Estandarizar el mensaje de marca y la estrategia comercial en toda la estructura de líderes élite para eliminar la discrecionalidad comunicacional.
- **Acciones:**
 1. Desarrollo de un Kit Digital de Marca: Manuales de estilo, guiones de venta estandarizados y plantillas de contenido unificadas.
 2. Programa de formación en *Social Selling*: Capacitación directa a los líderes y sus vendedoras sobre el uso estratégico de activos digitales para el cierre de ventas.
- **Resultado Esperado:** Unificación del posicionamiento de marca a nivel nacional y fortalecimiento de la cultura de emprendimiento profesional.

Servicio III: Estrategia de Expansión y Reclutamiento (Dic 2026)

- **Descripción:** Automatizar y potenciar la captación de nuevas vendedoras mediante un modelo de atracción digital (*Inbound Marketing*) orientado a la oportunidad de negocio.
- **Acciones:**
 1. Campañas "Emprende con Propósito": Desarrollo de contenido testimonial centrado en el empoderamiento femenino y el éxito del modelo de negocio de Femely Cosmetics.
 2. Implementación de embudos de conversión: CRM para convertir prospectos interesados en vendedoras activas.

- **Resultado Esperado:** Cumplimiento de la meta de incrementar la tasa de adquisición de nuevos clientes/vendedores en un 20%.

Servicio IV: Optimización del Presupuesto e Inversión Publicitaria en Meta Ads (Feb-Dic)

- **Descripción:** Reorientar el presupuesto asignado (0.7% de ventas) desde un gasto operativo de apoyo hacia una inversión estratégica de alto rendimiento.
- **Acciones:**
 1. Ejecución de pauta digital segmentada: Uso de algoritmos avanzados en Meta Ads para impactar a nichos específicos interesados en cuidado personal y emprendimiento.
 2. Ciclos de optimización bi-mensuales (60 días): Auditoría y ajuste de la estrategia de contenido basada en los resultados de ventas de la campaña anterior.
- **Resultado Esperado:** Logro del incremento del 10% en el volumen de ventas totales mediante la eficiencia en la inversión publicitaria.

Resumen de Implementación

Tabla 13: Resumen de Implementación de la Propuesta

Fase de ejecución	Servicio	Objetivo Comercial	Indicador
Fase 1	Control Digital	Implementación de Sistemas de Gestión.	Cantidad de sistemas de control de gestión
Fase 2	Kit digital de marca	Lineamientos claros a la Fuerza de Ventas.	% de metas alcanzadas
Fase 3	Inversión en Ads	Adquisición (+20%) y Ventas (+10%).	% crecimiento de ventas % nuevos clientes

Conclusión de la Propuesta:

Este diseño de servicios separa el marketing operativo y se enfoca en marketing estratégico, basado en entregables únicos que solucionan directamente las debilidades detectadas en la gestión operativa actual de Femely Cosmetics. Al conectar los objetivos comerciales con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se garantiza una transición de un marketing operativo hacia una gestión profesional orientada a resultados, permitiendo la sostenibilidad y el crecimiento escalable de la organización para el periodo 2026. A diferencia de los enfoques tradicionales basados en restricciones rígidas, esta propuesta se gestiona bajo los Dominios de Desempeño del Proyecto definidos en la 7ma edición de la Guía del PMBOK (2021), priorizando los siguientes ejes:

- Dominio de Medición: se establece un sistema de métricas que permite evaluar el desempeño real frente a los objetivos previstos. No se limita a la ejecución de tareas, sino que monitorea el impacto de cada campaña en la

rentabilidad de la empresa por medio del CMI y los indicadores establecidos por cada uno de los objetivos comerciales identificados.

- Dominio de la Incertidumbre: el plan reconoce la volatilidad del sector cosmético y contempla mecanismos de adaptabilidad. La estrategia permite ajustes proactivos según la respuesta del mercado y las fluctuaciones del entorno económico.
- Dominio de la Entrega: se enfoca en asegurar que los entregables (material publicitario, planes de incentivos, contenidos digitales) cumplan con los estándares de calidad necesarios para la fuerza de ventas y el consumidor final.

El valor del proyecto no reside en la entrega de un documento, sino en la generación de beneficios tangibles para los interesados. El sistema de entrega de valor se fundamenta en:

- Alineación Estratégica: cada acción de marketing contribuye directamente a los objetivos de la empresa, asegurando que los recursos financieros se utilicen en actividades que generen retorno.
- Incremento de Capacidades: la propuesta agrega valor al profesionalizar la comunicación institucional, permitiendo que las líderes de zona cuenten con herramientas de cierre de ventas más efectivas.
- Resultados de Negocio: el éxito se define mediante el Retorno de la Inversión en Marketing (ROMI) y la Tasa de Retención de Distribuidores, garantizando que el crecimiento de Femely Cosmetics sea sostenible.

Con este diseño metodológico, se concreta el objetivo general del presente trabajo de investigación:

Elaborar una propuesta de servicios de marketing estratégico para la empresa Femely Cosmetics.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación permitió Elaborar una Propuesta de Servicios de Marketing Ofrecida a una PYME Fabricante de Cosméticos, esto en base a herramientas metodológicas que brindaron los datos necesarios para la elaboración de una propuesta estratégica que logró integrar el marketing y la gestión de proyectos para la empresa Femely Cosmetics. El diseño de la propuesta logró diagnosticar la situación actual y determinar los requerimientos necesarios para su formulación, identificando cuatro objetivos para la estrategia comercial de la empresa.

En relación con el primer objetivo de la investigación:

“Diagnosticar la situación actual y las necesidades comerciales de Femely Cosmetics”

Se definieron objetivos centrados en el crecimiento comercial durante el periodo 2026. Los objetivos comerciales planteados fueron los siguientes:

- Incrementar el volumen de ventas en un 10% durante el periodo febrero-diciembre 2026.
- Incrementar la tasa de adquisición de nuevos clientes en un 20% para diciembre de 2026.
- Implementar sistemas de control de gestión en plataformas digitales para el primer trimestre de 2026.
- Ofrecer lineamientos claros a los líderes élite sobre estrategias de marketing y ventas para el primer semestre del 2026.

El objetivo número uno de Femely Cosmetics, se concluyó tras identificar que la empresa no utiliza los medios digitales para potenciar las ventas, sino que se utilizan únicamente para hacer presencia de marca. Dicho objetivo buscaría exponer la rentabilidad de las inversiones en marketing con la obtención de resultados reales.

El objetivo número dos, se estableció tras concluir con la investigación que no se han trabajado hasta la fecha estrategias comerciales en medios digitales, por lo que con la propuesta se busca explorar nuevos canales de venta, para a su vez, explorar nuevos nichos de mercado e incrementar en un 20% la adquisición de nuevos clientes.

Como tercer objetivo corporativo de Femely Cosmetics, se concluyó en la implementación de sistemas de gestión de proyectos que permitan planificar, medir y controlar los esfuerzos de toda la organización. La investigación demostró que, en la actualidad, no existen herramientas de control de gestión para las estrategias comerciales desarrolladas, lo que deriva en deficiencias operativas por falta de metodología y sistemas que faciliten la observación de resultados. Esto constituye un importante aporte de este TEG. El cuarto y último objetivo corporativo, concluyó en ofrecer lineamientos claros sobre marketing y ventas digitales para la fuerza de ventas de Femely Cosmetics, lo que asegura el incremento de la eficiencia gracias a pautas específicas en la promoción del negocio que Femely Cosmetics ofrece.

Respecto al segundo objetivo específico de la investigación:

“Determinar los requerimientos técnicos necesarios para la estructuración de la oferta de servicios de marketing estratégico.”

Se realizó una matriz TOWS para obtener un diagnóstico actual sobre la situación de la empresa, luego, con dicha información, se definieron los factores claves en el diseño del Cuadro de Mando Integral. Esto concluyó en la definición de los indicadores clave desde la perspectiva financiera, cliente, proceso interno e innovación y aprendizaje, luego de aplicar técnicas de recolección de información que permitieron definir los deseos y aspiraciones de la empresa. Cabe destacar que el Cuadro de mando Integral, según desarrollado por Kaplan y Norton, es la herramienta de Gestión mayormente utilizada como control de gestión a nivel empresarial. El CMI diseñado podrá contribuir a hacer seguimiento del comportamiento de la empresa a nivel financiero, su relación con los clientes y

empleados, y cerciorarse de que los procesos operativos funcionen a cabalidad. La relación entre el primer y el segundo objetivo específico de la presente investigación, dieron como resultado el tercer objetivo específico:

“Diseñar una propuesta de servicios de marketing estratégico para la empresa Femely Cosmetics”

En relación con el tercer y último objetivo, concluyó en una estructura de servicios de marketing estratégico definiendo descripción, acciones, resultados esperados e indicadores de gestión. La propuesta se desarrolló en base al sistema de entrega de valor y dominios de desempeño denominados por el PMBOK (2021) en su 7ma edición. Se concluyó en que la oferta de servicio no abarcó la creación de contenido para redes sociales, sino la definición de una estrategia comercial en base a las fases planificación y ejecución, orientado hacia la obtención de resultados, dotando a los líderes para aumentar su tasa de captación de nuevos clientes y a su vez, incrementar el volumen de ventas anuales en un 10%.

En caso de implementarse, la eficiencia de la propuesta de servicios dependerá que la fuerza de venta comprenda correctamente los puntos a desarrollar, por lo que se sugiere iniciar con la fase de capacitación de los líderes para potenciar sus marcas personales e incrementar el cierre de ventas. En otro sentido, se considera indispensable la auditoría mensual de los indicadores realizando reuniones de seguimiento. Esto permitirá cualquier ajuste necesario en la planificación de la estrategia comercial.

RECOMENDACIONES

En virtud de los hallazgos y el desarrollo del sistema de gestión estratégica propuesto, se establecen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la rigurosidad del trabajo y la sostenibilidad de la propuesta:

- Profundizar en la integración de los dominios de desempeño del PMBOK 7 durante la fase de control, permitiendo que la gestión de la incertidumbre se convierta en una capacidad dinámica del proyecto y no solo en un análisis de riesgo estático.
- Ampliar el alcance de la propuesta mediante el diseño de un manual de identidad corporativa que estandarice los procesos operativos de comunicación, garantizando que la entrega de valor sea consistente a través de todos los canales digitales y presenciales.
- Complementar la estructura de costos de la propuesta con un análisis de sensibilidad financiera que contemple diversos escenarios económicos, permitiendo que el Retorno de la Inversión en Marketing (ROMI) mantenga su precisión ante la volatilidad del entorno macroeconómico.
- Sugerir a futuros investigadores la evaluación del impacto de la automatización de procesos (IA y CRM) en la eficiencia de los dominios de desempeño aquí planteados, para determinar cómo la tecnología acelera la entrega de valor en empresas fabricantes de cosméticos.
- Promover estudios comparativos que utilicen esta propuesta como base para analizar la efectividad del PMBOK 7 en otras áreas de las pymes venezolanas, validando si el enfoque en resultados por encima de entregables es aplicable a otras unidades funcionales.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.a ed.). Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7.a ed.). Consultores Asociados.
- Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Quirón.
- Castillo, E. (2020). *Estrategia de fidelización de clientes para el sector cosmético venezolano en entornos de contracción económica* [Trabajo especial de grado, Universidad Central de Venezuela]. Repositorio Institucional UCV.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N.º 36.860 (Extraordinaria). Diciembre 30, 1999.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.a ed.). Pearson Educación.
- Femely Cosmetics. (s.f.). *Quiénes somos*. <https://www.femelycosmetics.com>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000.

Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral* (3.a ed.). Gestión 2000.

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13.a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14.a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2021). *Dirección de marketing* (16.a ed.). Pearson Educación.

Lambin, J. (2008). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.

- Ley de Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N.º 37.148. Febrero 28, 2001.
- Ley de Propiedad Industrial. (1955). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N.º 24.873. Octubre 14, 1955.
- Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N.º 39.610. Febrero 7, 2011.
- Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N.º 1.429. Septiembre 8, 1970.
- Ley Orgánica de Precios Justos. (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N.º 6.156 (Extraordinaria). Noviembre 19, 2014.
- Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social. (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N.º 5.890 (Extraordinaria). Julio 31, 2008.
- Martínez, J., y Rojas, C. (2023). *Balanced Scorecard* como modelo de gestión estratégica para el incremento de la rentabilidad de PYMES comercializadoras de productos para el cuidado personal [Trabajo especial de grado, Universidad del Rosario]. Editorial Universidad del Rosario.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (6.a ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (7.a ed.). Project Management Institute.

Ramírez, G. (2022). Diseño de un sistema de gestión estratégica basado en *Balanced Scorecard* para una PYME comercializadora en la ciudad de Caracas [Trabajo especial de grado, Universidad Metropolitana]. Repositorio UNIMET.

Rivera, K. (2024). Plan de marketing estratégico y su incidencia en el posicionamiento de marca de las PYMES fabricantes de productos cosméticos en Guayaquil [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio UCSG.

Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración* (13.a ed.). Pearson Educación.

Salazar, D. (2021). *Gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral para la sostenibilidad de empresas de manufactura cosmética* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio UNT.

Servicio Desconcentrado de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos. (2018). Norma venezolana. Receptores de televisión digital abierta (TDA) basados en el estándar ISDB-Tb IRD tipo: dongle USB, integrado y convertidor digital (SET-TOP-BOX) – requisitos generales: funcionalidades esenciales, compatibilidad electromagnética, condiciones climáticas, middleware e interfaz (COVENIN 5002:2017).

<https://sigbs.sencamer.gob.ve/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=d2b5c02acd7aa549be6d2a2111c5e1de>

Steiner, G. (1979). *Planificación estratégica: Lo que todo director debe saber*.

CECSA.

Tendencias Digitales. (2023). *El consumidor digital venezolano* [Informe de consultoría]. Tendencias Digitales.

Thompson, A., y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: Conceptos y casos* (13.a ed.). McGraw-Hill.

Universidad Monteávila. (2022). *Guía para la elaboración, presentación y evaluación del Trabajo Especial de Grado (TEG)*. Comité de Estudios de Postgrado.

Villalobos, A. (2023). Propuesta de servicios de marketing estratégico para el fortalecimiento del posicionamiento de marca en empresas venezolanas de venta directa [Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio UCAB.