# PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUIDORA DE COSMÉTICOS “IMAGEN, BELLEZA Y SALUD” PERIODO 2015-2017

**JAIRO ENRIQUE ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**
**SANTIAGO DE CALI**
**2014**

# PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUIDORA DE COSMÉTICOS "IMAGEN, BELLEZA Y SALUD" PERIODO 2015-2017

**JAIRO ENRIQUE ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración**

**Director**
**PEDRO LEÓN CRUZ AGUILAR**
**Ingeniero Industrial**
**Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**
**SANTIAGO DE CALI**
**2014**

Nota de Aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Santiago Cali, 25 de Agosto de 2014.

**CONTENIDO**

**pág.**


INTRODUCCIÓN 18

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA 20

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 20

1.1.1 Pregunta de Investigación 22

1.1.2 Delimitación del problema 22

1.2 OBJETIVOS 22

1.2.1 General 22

1.2.1 Específicos 22

1.3 METODOLOGÍA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 23

1.3.1 Estudio Cualitativo de Caso 24

1.3.2 Métodos de investigación para la Recolección de la Información 25

1.3.2.1 Observación participante 25

1.3.2.2 Entrevista en Profundidad 25

1.3.2.3 Análisis de contenido de documentos 25

1.3.2.4 Entrevistas a grupos focales 26

2. MARCO TEÓRICO 27

2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA O DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO O ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 27

2.1.1 Análisis estratégico. 28

2.1.2 Formulación estratégica 29
2.1.3 Implantación estratégica 29
2.1.4 Evaluación de la estrategia 29
2.1.5 Visión 30
2.1.5.1 ¿Cómo formular la Visión de su empresa, unidad estratégica o área? 31
2.1.6 Misión 32
2.2 ANÁLISIS EXTERNO O AUDITORÍA EXTERNA 34
2.2.1 Entorno económico 34
2.2.2 Entorno demográfico 35
2.2.3 Entorno social 35
2.2.4 Entorno cultural 36
2.2.5 Entorno Medioambiental 37
2.2.6 Entorno político, gubernamental e institucional 38
2.2.7 Entorno Jurídico 39
2.2.8 Entorno Tecnológico 40
2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR 41
2.3.1 Rivalidad entre las empresas competidoras existentes de un sector 43
2.3.2 Ingreso potencial de nuevos competidores 44
2.3.3 El poder de negociación de los clientes 45
2.3.4 El poder de negociación de los proveedores 46
2.3.5 La amenaza de productos o servicios sustitutivos 46
2.4 ANÁLISIS INTERNO O EVALUACIÓN INTERNA 47
2.4.1 Administración 48

2.4.1.1 Planeación 48

2.4.1.2 Organización 48

2.4.1.3 Dirección 48

2.4.1.4 Integración de personal 49

2.4.1.5 Control 49

2.4.2 Marketing 50

2.4.2.1 Análisis de los clientes 50

2.4.2.2 Venta de productos y servicios 50

2.4.2.3 Planeación de productos y/o servicios 50

2.4.2.4 Fijación de precios 51

2.4.2.5 Distribución 51

2.4.2.6 Investigación de mercados 51

2.4.2.7 Análisis de oportunidades 51

2.4.3 Finanzas y Contabilidad 52

2.4.4 Sistemas de información gerencial 57

2.4.5 Análisis de la cadena de valor (Value Chain Analysis, VCA) 58

2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) 59

2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) 60

2.7 MATRIZ DE FORTALEZAS-DEBILIDADES-OPORTUNIDADES-AMENAZAS (FODA) 60

2.8 ESTRATEGIA 62

2.8.1 Estrategia como plan 63

2.8.2 Estrategia como pauta de acción 63

2.8.3 Estrategia como patrón 63

2.8.4 Estrategia como posición 63

2.8.5 Estrategia como perspectiva 63

2.8.6 Estrategias de Integración 65

2.8.6.1 Directa o Hacia adelante 65

2.8.6.2 Hacia atrás 65

2.8.6.3 Horizontalmente 65

2.8.6.4 Las estrategias intensivas 65

2.8.6.5 Penetración en el mercado 66

2.8.6.6 Desarrollo del mercado 67

2.8.6.7 Desarrollo del producto 68

2.8.6.8 Las estrategias de diversificación 68

2.8.7 Estrategias Genéricas de Porter 69

2.8.7.1 Liderazgo de costos 69

2.8.7.2 Diferenciación 69

2.8.7.3 Estrategias de Enfoque 70

2.8.8 Las estrategias en Internet 70

2.9 ESTRUCTURA Y DISEÑOS ORGANIZATIVOS 71

2.9.1 Estructura Simple 73

2.9.2 Estructura Funcional 73

2.9.3 Estructura organizacional divisional 74

2.9.3.1 Estructura de unidad estratégica de negocio (UNE o SBU) 75

2.10 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 77

2.10.1 Proyectos Estratégicos 77

2.10.2 Matriz de correlación 77

2.10.3 Estrategias 77

2.10.4 Planes de Acción 78

2.10.4.1 Plan Operativo 78

2.11 SISTEMA INTEGRADO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN (SIMEG) 78

2.11.1 Componentes del modelo 81

2.11.2 Relación Causa — Efecto 81

2.11.3 El Mapa Estratégico 81

2.11.4 Perspectivas del modelo 83

2.11.5 Perspectiva financiera 83

2.11.6 Perspectiva del cliente 83

2.11.6 Perspectiva de los procesos internos 83

2.11.7 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 83

2.12 PLAN OPERATIVO AÑO 2015 86

2.12.1 ¿Quién es responsable de la medición? 86

2.12.2 Difusión Estratégica 87

2.12.3 Monitoria estratégica 88

2.12.4 Requisitos de la monitoria estratégica 89

3. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 91

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 91

3.1.1 Portafolio de productos 92

3.1.1.1 Productos para Hombre 92

3.1.1.2 Productos para el segmento Mundo Joven 93

3.1.1.3 Productos para Niños y Bebés 93

3.2 VISIÓN 93

3.3 MISIÓN 94

3.4 PRINCIPIOS Y VALORES 94

3.4.1 Principios 94

3.4.2 Valores 94

3.5 ANÁLISIS EXTERNO 95

3.5.1 Entorno Demográfico 95

3.5.2 Entorno Económico 99

3.5.2.1 Producto interno bruto PIB 100

3.5.2.2 Índice de Precio al Consumidor (IPC). 102

3.5.2.3 Tasa de interés 102

3.5.2.4 Tasa de cambio 103

3.5.2.5 Situación fiscal 104

3.5.3 Entorno Social 105

3.5.3.1 Estratificación Socioeconómica de la Ciudad de Cali. 105

3.5.3.2 Condiciones de vida y bienestar básicos (educación, salud, vivienda, y servicios públicos) 106

3.5.4 Entorno Cultural 115

3.5.5 Entorno Ambiental 117

3.5.5.1 Localización Física del municipio de Santiago de Cali 117

3.5.5.2 Límites geográficos 117

3.5.5.3 Extensión territorial 117

3.5.5.4 Estructuras físicas fundamentales 118

3.5.6 Entorno Político 118

3.5.6 Entorno jurídico o legal 119

3.5.8 Entorno Tecnológico 121

3.6 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR 121

3.6.1 Características del sector o industria 121

3.6.1 Información Financiera del Sector 123

3.7 MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS 130

3.7.1 La rivalidad entre los competidores 130

3.7.2 La amenaza de nuevos competidores 130

3.7.3 Poder de negociación de los compradores 131

3.7.4 Poder de negociación de los proveedores 131

3.7.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutivos 131

3.8 ANÁLISIS INTERNO 138

3.8.1 Gerencia 138

3.8.2 Marketing 140

3.8.3 Finanzas 141

3.8.4 Sistemas de Información Gerencial 143

3.8.5 Matriz del Perfil Competitivo 145

3.8.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 146

3.8.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 147

3.9 ANÁLISIS DOFA 149

3.10 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE) 152

3.11 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) 154

3.12 ESTRATEGIAS 155

3.13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 160

3.14 PLAN DE ACCIÓN 2015 –2017 - DISTRIBUIDORA “IMAGEN, BELLEZA Y SALUD” 169

3.15 PLAN OPERATIVO AÑO 2015 172

4. CONCLUSIONES 176

5. RECOMENDACIONES 178

BIBLIOGRAFÍA 179

ANEXOS 183

## LISTA DE CUADROS

**pág.**


Cuadro 1. Algunas de las variables más destacadas del entorno económico 35

Cuadro 2. Algunas variables políticas, gubernamentales y legales 39

Cuadro 3. Matriz Guía de Análisis de Entorno" 41

Cuadro 4. Análisis Integrado del Entorno 41

Cuadro 5. Modelo para la construcción de una matriz FODA 62

Cuadro 6. Plan de acción 2015 – 2017 distribuidora de cosméticos "imagen, belleza y salud" 78

Cuadro 7. Plan Operativo Año 2015 86

Cuadro 8. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Cali, 96

Cuadro 9. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 97

Cuadro 10. Población afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud por regímenes ECV 2011 – ECV 2012 108

Cuadro 11. Hogares según número de personas 109

Cuadro 12. Cali - área metropolitana. Principales indicadores mercado laboral, Promedio 2009 – 2012 111

Cuadro 13. Necesidades Básicas Insatisfechas por total, cabecera y resto. Municipio de Cali. 2005 113

Cuadro 14. Comportamiento de la Línea de Pobreza extrema período julio 2011 –junio 2013 114

Cuadro 15. Incidencia de Pobreza período julio 2009 – junio 2013 114

Cuadro 16. Incidencia de Pobreza extrema período julio 2010 – junio 2013 114

Cuadro 17. Incidencia de Pobreza, Cali, período 2010 – 2012 115

Cuadro 18. Evolución histórica de las principales cifras financieras del sector Productos línea de hogar y aseo, 2008 - 2013 123

Cuadro 19. Matriz de análisis estructural del sector 132

Cuadro 20. Guía de Análisis del Macro-ambiente 133

Cuadro 21. Matriz integrada del Entorno 135

Cuadro 22. Índices Financieros Distribuidora “Imagen, Belleza y Salud” años 2011 y 2012 142

Cuadro 25. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 146

Cuadro 26. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) 147

Cuadro 27. Matriz FODA 149

Cuadro 28. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) 152

Cuadro 29. Matriz BCG 154

Cuadro 30. Plan de Acción 2015 –2017 - Distribuidora “Imagen, Belleza y Salud” 169

Cuadro 31. Plan Operativo año 2015 172

Cuadro 32. Requisitos mínimos para adquirir el estatus de Directora Independiente 183

Cuadro 33. Ganancias como Consultora Independiente 184

Cuadro 34. Requisitos mínimos para calificar a Consultora Estrella Independiente (CEI) 185

Cuadro 35. Ganancia de la Consultora Estrella Independiente (CEI) 185

Cuadro 36. Principales requisitos comerciales por estatus 194

Cuadro 37. Presupuesto de la campaña 195

Cuadro 38. Ganancias y beneficios comerciales adicionales de las Directoras independientes Junior a Master Platino. 197

## LISTA DE FIGURAS

**pág.**


Figura 1. Modelo completo de la administración estratégica 30

Figura 2. Modelo de competencia de las cinco fuerzas 43

Figura 3. Estrategias de Crecimiento según Ansoff 66

Figura 4. Pautas dominantes de crecimiento de las compañías grandes 72

Figura 5. El cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción 80

Figura 6. Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor 82

Figura 7. Un mapa estratégico representa de qué forma la organización crea valor 85

Figura 8. Estructura de la Directora Independiente Súper Sénior (“Madre”) 160

Figura 9. Estructura de la Directora Independiente Junior 161

Figura 10. Modelo de Estructura Organizacional de la Distribuidora “Imagen, Belleza y Salud” 162

Figura 11. Mapa Estratégico de la Distribuidora “Imagen, Belleza Y Salud” 168

## LISTA DE GRÁFICOS

**pág.**


Gráfico 1. Población Valle del Cauca por sexo 98

Gráfico 2. Estructura de la población por sexo y por grupos de edad 98

Gráfico 3. Producto Interno Bruto % de crecimiento real, periodo (2010-2013 III trimestre) 101

Gráfico 4. PIB de las ventas reales de productos cosméticos y de aseo personal, % de variación acumulada periodo (2010-2013) 101

Gráfico 5. Índice de Precios al Consumidor, Inflación anual periodo 2010 - 2013 102

Gráfico 6. Tasa de interés promedio ponderado DTF a 90 días 102

Gráfico 7. Cotización dólar ($ COP), periodo (2010 – 2013) 103

Gráfico 8. Devaluación del dólar (%), periodo (2010 – 2013) 104

Gráfico 9. Situación fiscal (% del PIB), periodo (2010 – 2013) 104

Gráfico 10. Participación porcentual por estrato Municipio Santiago de Cali 2010 105

Gráfico 11. Nivel educativo 107

Gráfico 12. Hogares por tenencia de la vivienda ECV 2011 – ECV 2012 Cabecera 108

Gráfico 13. Tasas de Ocupación y de Desempleo Cali, área metropolitana 112

Gráfico 14. Ventas del sector de productos línea de hogar y aseo ($ millones) años 2008 – 2012 124

Gráfico 15. Crecimiento en Ventas sector de productos línea de hogar y aseo (%), años 2008 - 2012 125

Gráfico 16. Tasa de Crecimiento de las Exportaciones de Productos de Limpieza y Aseo y Exportaciones Totales 126

Gráfico 17. Tasa de Crecimiento de las Importaciones de Productos de Limpieza y Aseo e Importaciones Totales 127

Gráfico 18. Rentabilidad sobre Ventas y Rentabilidad Operativa en % (Utilidad Operativa/Ventas) 128

Gráfico 19. Crecimiento en Activos 128

Gráfico 20. Grado de Endeudamiento 129

Gráfico 21. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) para la Distribuidora “Imagen, Belleza y Salud” 153

## LISTA DE ANEXOS

**pág.**


Anexo A. Requisitos mínimos para adquirir el estatus de Directora Independiente y Ganancias 183

Anexo B. Requisitos y Ganancias de la Consultora Estrella Independiente 185

Anexo C. Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno 186

Anexo D. Principales requisitos comerciales de las Directoras Independientes por estatus 194

Anexo E. Plan para formar una Directora Junior en cualquiera de los grupos de la Distribuidora 195

Anexo F. Ganancias y beneficios comerciales adicionales de Directoras Independientes Junior a Master Platino 197

# INTRODUCCIÓN

Con la aplicación de la administración estratégica se busca ayudar a las empresas a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. La administración estratégica se enfoca en integrar las áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos y metas establecidos. Su objetivo principal es alcanzar y conservar ventajas competitivas, y tiene como finalidad aprovechar las oportunidades y crear otras nuevas y diferentes para el futuro. También, le permite a una empresa ser más proactiva y esto le permite ejercer control sobre su futuro. Además, ayuda a obtener mejor rentabilidad y evitar el fracaso en la organización.

En este trabajo se realizó la formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico de la Distribuidora de cosméticos “Imagen Belleza y Salud”, perteneciente al sector de la belleza, subsector de cosméticos, negocio de venta directa, sistema multinivel. La Distribuidora está conformada por el grupo “madre” que agrupa entre 70 y 100 personas (mujeres), y seis (6) subgrupos (“hijas”) conformados a su vez por 60 a 80 personas (“nietas”) cada uno.

Por lo mencionado arriba, su propósito es el de que con la implementación y evaluación de la estrategia se logre apoyar el proceso de desarrollo y reorientación de la empresa objeto de estudio y así fortalecer su crecimiento y hacerla competitiva y sustentable en el corto, mediano y largo plazo.

Contribuir al crecimiento del negocio familiar, y por ende de sus utilidades, aplicando los conocimientos adquiridos en la Maestría, así como dar un enfoque lógico sistemático y objetivo para determinar su dirección futura, es la primera razón que me motivó para la elaboración del presente plan de direccionamiento. La segunda razón, es la de que este plan sirva para ayudar al crecimiento del negocio de las Directoras “hijas” que a través del sistema de venta directa multinivel forman parte de la Distribuidora. Y la tercera, es la de poder realizar un aporte a la literatura del negocio de venta directa de cosméticos sistema multinivel que ayude, a sus gerentes – propietarias, a establecer las condiciones que les permitan orientar sus empresas de manera tal que logren crecer y alcanzar sus objetivos, haciendo uso de la Dirección Estratégica como una herramienta que apoya los procesos de desarrollo y reorientación organizacionales, buscando fortalecer su competitividad.

Para su realización, el trabajo se distribuye en tres (3) capítulos, así:

En el primer capítulo del proyecto denominado Metodología se esboza el planteamiento del problema, el cual consta de la justificación, la pregunta de investigación y la delimitación del mismo. Luego se plantean el objetivo general y los objetivos específicos, así como la metodología utilizada y el alcance.

El segundo capítulo, contiene el marco teórico del direccionamiento estratégico, incluyendo en él, entre otros investigadores de este tema de la Administración además de David F., a Goodstein, Nolan y Pfeiffer., Johnson y Scholes, Dess y Lumpkin, y Thompson y Strickland.

En el tercer capítulo, se desarrolla la formulación del plan de direccionamiento estratégico, siguiendo el modelo propuesto por David F.[1], el cual representa de forma clara y práctica el proceso de formulación, implementación y evaluación de la estrategia. En su desarrollo, para establecer el propósito y la razón de ser de la empresa se elaboraron las declaraciones de visión y misión; Además, se encontró que: el sector en el que se desempeña la empresa, a pesar de ser un sector competido, es un sector viable y muy atractivo; está aprovechando las oportunidades y evitando o respondiendo bien a las amenazas externas; y se encuentra por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general. Y para la implementación y evaluación de la estrategia, se dejan establecidos los planes de acción para el periodo 2015 – 2017 y el plan operativo para el año 2015, con los objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas por cada perspectiva, con su respectivo sistema de control.

Queda la expectativa de si se logrará o no la “visión” propuesta.

Aunque, el plan no garantiza el éxito, con la comprensión y realización del plan de acción y la fortaleza psicológica, y el liderazgo de la Directora “Madre”, así como de sus Directoras “Hijas” y el apoyo de las Consultoras ya existen más probabilidades de lograrla, o al menos, de que mejorará el desempeño de la Distribuidora.

[1] DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En este capítulo se tratará el planteamiento del problema, los objetivos, la metodología y el alcance de la investigación.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La “Distribuidora de Cosméticos “Imagen, Belleza y Salud”, es un negocio de venta directa, sistema multinivel, que distribuye productos cosméticos y bisutería para damas, hombres, jóvenes y niñas. Actualmente el negocio está conformado por el Grupo “Madre” y seis (6) Grupos “Hijas” o “Directoras Junior”. El primer grupo está conformado por 70 - 100 personas (mujeres) las cuales distribuyen los productos. Los otros seis (6) grupos están conformados, cada uno, por aproximadamente 60 - 80 personas (mujeres) que también distribuyen los productos.

El sistema de venta *multinivel* es un modelo de negocio surgido a finales de la década de los 40 en Estados Unidos como base de una empresa de suplementos nutricionales y vitamínicos en California. Consiste en la comercialización directa de productos y servicios entre ofertante y consumidor final. Aquí el cliente también puede convertirse en vendedor o distribuidor y de esta manera se forma una red de muchos distribuidores en la que cada uno de los integrantes tiene la posibilidad de incorporar a otras personas a su negocio. “Es la evolución de ventas de *retail* (menudeo) a un mercado masivo”, explica Ricardo Chahin, director de Cir México.

Entre otras oportunidades que ofrece el multinivel a las personas interesadas en emprender un negocio bajo este sistema, se mencionan las siguientes:

- La venta y generación de volumen (de productos): Cada persona gana por la cantidad de venta que realiza. Los distribuidores compran los productos al fabricante y reciben un descuento, el cual se convierte en su ganancia al realizar la venta. Entre más venda el asociado, mayor será el descuento obtenido (de 25 a 35%) y, en consecuencia mayores sus ingresos

- La creación de una red como una empresa propia: los distribuidores (empresarios) pueden invitar o incorporar a otras personas para que se integren bajo su estructura. Lo interesante de esta opción es que el distribuidor inicial recibe un porcentaje por la venta que realicen sus “incorporados” y “descendientes”, y cada uno de los integrantes de la red

tienen la posibilidad permanente de subir de nivel o categoría de acuerdo a las ventas conseguidas tanto por ellos como por su equipo. La empresa matriz utiliza además otros incentivos adicionales como premios y concursos para obtener viajes, automóviles, computadores, bonos y casas[2].

A pesar de habérsele dedicado un esfuerzo significativo a la empresa durante el tiempo de permanencia en el mercado (18 años aproximadamente), la gerente – propietaria confirma que no ha logrado el crecimiento esperado.

Para lograr ese crecimiento así como unas mejores utilidades netas, la empresa debe ser más competitiva en su sector y para ello debe formular y aplicar estrategias que le permitan lograr una ventaja competitiva y así poder generar valor en el corto, mediano y largo plazo; es por esto que se decide formular un plan de direccionamiento estratégico para la "Distribuidora de Cosméticos, que al implementarse y evaluarse en el negocio, conlleve al logro de la ventaja competitiva que le permita el logro de los objetivos propuestos.

**Justificación.** Debido a que durante el tiempo de permanencia de la Distribuidora en el mercado, 18 años aproximadamente, no se ha alcanzado el crecimiento deseado, ni las utilidades netas deseadas que ameriten el esfuerzo realizado; y de acuerdo con David en que "el proceso de la administración estratégica puede mejorar significativamente el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas"[3], considero esta como la primera razón para justificar la formulación de un plan de direccionamiento estratégico para la "Distribuidora de Cosméticos Imagen, Belleza y Salud"

La segunda razón es que con el logro de la Visión planteada, se obtendría un aumento mínimo del 90% de las utilidades actuales

[2] El sistema multinivel, las ventas directas son efectivas. En: P & M Publicidad. Vol. 23. No. 259, septiembre de 2002.
[3] DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. p. 205).

Los grupos “Hijas” también requieren de una herramienta como esta, que les apoye los procesos de desarrollo y reorientación de sus negocios, buscando fortalecer su crecimiento y competitividad. Con esto, se fortalece a la vez el crecimiento de la Distribuidora. Es por esto que menciono esta como la tercera razón para justificar su realización.

**1.1.1 Pregunta de Investigación.** Para el presente proyecto de investigación se ha formulado la siguiente pregunta:

¿Cuál(es) debe(n) ser la(s) estrategia(s) que se debe(n) formular, implementar y evaluar en la Distribuidora de Cosméticos “Imagen, Belleza y Salud”, para que sea competitiva y sustentable en el corto, mediano y largo plazo?

**1.1.2 Delimitación del problema**. El presente plan de Direccionamiento estratégico se elabora para la Distribuidora de Cosméticos “Imagen, Belleza y Salud” para el periodo 2015-2017.

## 1.2 OBJETIVOS

**1.2.1 General.** Formular el plan de Direccionamiento estratégico de la Distribuidora de Cosméticos “Imagen, Belleza y Salud”. Período 2015 - 2017.

### 1.2.1 Específicos

- Realizar una breve presentación de la empresa
- Realizar el análisis de entornos: Demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico y Ambiental
- Elaborar el análisis estructural del sector
- Realizar el análisis interno por área funcional: Mercadeo, Finanzas, Sistemas de Información
- Elaborar la matriz de análisis FODA
- Formular: Visión, misión y valores

- Determinar las estrategias de negocio para la Distribuidora de cosméticos “Imagen, Belleza y Salud”

- Revisar la estructura organizativa

- Construir mapa estratégico, plan de acción y plan operativo anual

## 1.3 METODOLOGÍA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realiza mediante un estudio cualitativo de caso, aplicando la triangulación de métodos, utilizando principalmente el método de investigación cualitativo y se utiliza el método cuantitativo para el análisis financiero.

> La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis por el investigador externo. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismo y de su realidad[4].

El método cualitativo se orienta a casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos que están dentro de la situación estudiada. Se busca con este método entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica; busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas.

La investigación acción participativa (IAP) “es un método cualitativo de investigación cuyo enfoque es diferente del método tradicional de hacer investigación científica, ya que conceptúa a las personas como sujetos partícipes, en interacción con los expertos investigadores en los proyectos de investigación”[5].

---

[4] BONILLA, C. E. y RODRÍGUEZ, P. Más allá del dilema de los métodos. 2 ed. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma. 1997. p. 70.

[5] BERNAL, T. C. A. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 ed. México: Pearson Educación, 2006. P. 57-58.

**1.3.1 Estudio Cualitativo de Caso**. "Un estudio cualitativo es una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo una organización, una persona o un proceso"[6].

Merriam estableció cuatro características esenciales en los estudios cualitativos de caso

- Los estudios de caso se interesan por una situación, un acontecimiento, un fenómeno particular

- Los estudios de caso brindan una descripción detallada a la que subyace una descripción completa y literal del fenómeno objeto de estudio. El estudio de caso incluye el máximo de factores posibles, señala interacción, muchas veces en un periodo de tiempo determinado. Los estudios de caso por consiguiente pueden ser longitudinales

- Los estudios de caso son heurísticos, es decir que "iluminan" la comprensión del lector y pueden llevar al descubrimiento de nuevos conocimientos, a ampliar la experiencia del lector, a confirmar lo que ya es conocido

- Finalmente, los estudios de caso se basan en un razonamiento inductivo. Las generalizaciones, los conceptos o las hipótesis surgen del análisis de los datos en el propio contexto.

Yin propone cinco aspectos específicos que determinan la calidad de un estudio de caso: debe ser significativo, completo, debe considerar perspectivas alternativas, exponer el suficiente número de hechos y estar escrito de manera comprometida. Además, la fortaleza del estudio de caso consiste en su capacidad para manejar una variedad de fuentes de información como documentos, archivos, artefactos, entrevistas, observaciones directas y participativas[7].

Para los expertos en investigación, los estudios de caso enfrentan la dificultad de no poder generalizar los resultados obtenidos de la unidad o el caso objeto de

---

[6] MERRIAN, 1988; YIN, 1994, citados en ZAPATA, Á. Negociación, conflicto, mito y poder en la gestión de las relaciones laborales en ECOPETROL. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2007.

[7] ZAPATA, A. Negociación, conflicto, mito y poder en la gestión de las relaciones laborales en ECOPETROL. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2007.

estudio, aunque hay ejemplos de teorías de amplio reconocimiento y validez generados a partir del estudio de muy pocos casos[8].

**1.3.2 Métodos de investigación para la Recolección de la Información**. Para la recolección de la información se utilizarán los cuatro (4) métodos siguientes: observación participante, grupos focales, entrevista en profundidad, y análisis de contenido de documentos.

**1.3.2.1 Observación participante**. "El método de la observación participante, constituye según S. T. Bruyn (1966), en que el observador participante comparte la vida, las actividades y los sentimientos de las personas, en una relación cara a cara; en este sentido, el observador participante es un elemento normal no forzado, no simulado, no extraño a la cultura ya la vida de las personas observadas"[9].

**1.3.2.2 Entrevista en Profundidad.** "Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio"[10].

**1.3.2.3 Análisis de contenido de documentos**

> Es un método que busca descubrir la significación del mensaje estudiado. Es un método de clasificación o de codificación de los elementos del documento analizado bajo diversas categorías resaltando sus características con miras a comprender el sentido exacto y preciso del mensaje. Se trata de descubrir el sentido velado, el sentido oculto de las palabras, de las frases y de las imágenes que constituyen el material analizado; o sea, buscar la significación que se oculta bajo el contenido manifiesto. En este sentido el análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática, y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas[11].

---

[8] BERNAL, Óp., cit., p. 116.
[9] ZAPATA. Óp., cit., p. 86.
[10] BERNAL. Óp., cit., p. 177.
[11] ZAPATA. Óp., cit., p. 87.

### 1.3.2.4 Entrevistas a grupos focales

En términos generales, la entrevista a grupos focales es un medio para recolectar, en poco tiempo y en profundidad, un volumen significativo de información cualitativa, a partir de una discusión con un grupo de seis a doce personas, quienes son guiadas por un entrevistador para exponer sus conocimientos y opiniones sobre temas considerados importantes para el estudio. Este tipo de entrevistas constituye una fuente importante de información para comprender las actitudes, creencias, el saber cultural y las percepciones de una comunidad, en relación con algún aspecto particular del problema que se investiga.

Para garantizar la representatividad y validez de la información obtenida, se requiere una planeación cuidadosa de la selección de los sujetos que conformarán los grupos, del proceso de convocatoria a las sesiones, del diseño de la guía de preguntas y del manejo del grupo durante la entrevista[12].

[12] BONILLA. Óp., cit., p. 104.

# 2. MARCO TEÓRICO

## 2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA O DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO O ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

"La Dirección Estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito"[13]. Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

Johnson y Scholes, por su parte, definen que "la Dirección Estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas"[14]. Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

El Direccionamiento Estratégico es un enfoque gerencial que permite a la dirección determinar metas claras, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en función de las mismas. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

---

[13] GOODSTEIN, L. D., NOLAN T. M. y PFEIFFER J. W. *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill, 1998. p. 386.

[14] JOHNSON, Gerry y SCHOLES, Kevan. Dirección Estratégica. 5 ed. España: Prentice Hall, 2001. p. 14,

Para Dess y Lumpkin la Dirección Estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”[15].

Thompson y Strickland la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”[16].

David, define la Administración Estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”[17]; esta definición implica que la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de I & D, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. Su finalidad entonces es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

La dirección estratégica vista como *proceso* se divide en tres etapas centrales: El análisis estratégico (análisis); La formulación estratégica (elección, decisión); y La implantación estratégica (acción). A continuación, los planteamientos de algunos autores acerca de cada etapa.

### 2.1.1 Análisis estratégico

> El análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias”. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos: a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; b) analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; c)

---

[15] DESS G. G. y LUMPKIN G. T. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill, 2003.
[16] THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: textos y casos. 13 ed. México: McGraw Hill, 2004. p. 6,
[17] DAVID. Óp., cit., p. 5.

> realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; d) valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados[18].

**2.1.2 Formulación estratégica**. La formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de *e-business*[19].

Para David "la formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir"[20].

**2.1.3 Implantación estratégica**. Para Dess y Lumpkin la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos[21].

> La implantación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. Agrega que el éxito de la implementación depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia[22].

**2.1.4 Evaluación de la estrategia**. David cierra el ciclo adicionando La evaluación de la estrategia como etapa final del proceso de administración estratégica, "la cual les permite a los gerentes saber si las estrategias

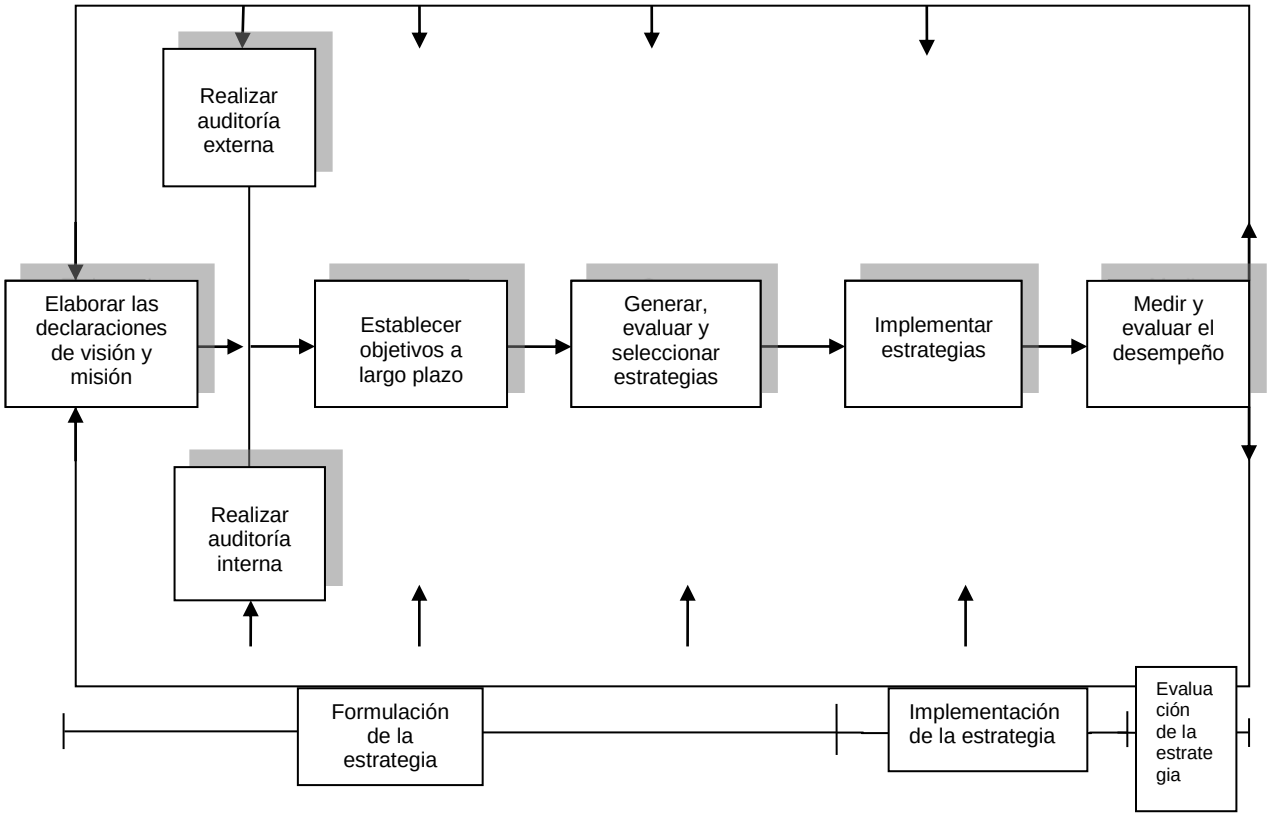
---

[18] DESS. Óp., cit., p. 11-12.
[19] Ibíd.,
[20] DAVID. Óp., cit., p. 5.
[21] DESS. Óp., cit., p. 16.
[22] DAVID. Óp., cit., p. 6.

implementadas están o no funcionando bien. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. Esta evaluación es necesaria, porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana"![23].

A continuación se muestra de manera gráfica el modelo de administración estratégica propuesto por David R. Fred, el cual consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

**Figura 1**. **Modelo completo de la administración estratégica**




Fuente: DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. p. 122.

**2.1.5 Visión**. "La visión o sueño de la condición futura, es aquello que los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones a través del

[23] Ibíd.,

proceso de prever el futuro. Debe ser suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad"[24].

La visión es "un estado futuro posible y deseable de una organización" que incluye objetivos específicos[25].

Independientemente de cómo se denomine: propósito, meta, agenda personal, legado, visión o sueño, ésta proporciona a los miembros de una organización un sentido claro de la dirección a seguir, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido en algo importante.

Una declaración de *visión* debe responder a la pregunta básica "¿qué se quiere llegar a ser?, y debe establecerse antes que cualquier otra declaración.

A nivel organizacional, Barker, J. A. demuestra que el éxito está en función de *soñar* con la gloria futura y que el rol del liderazgo organizacional consiste en desarrollar y compartir dicho *sueño*. Y añade "Es importante que esta *visión* sea positiva e inspiradora a fin de darles a los miembros de la empresa el sentido claro de que luchar por la *visión* vale la pena". También señala que "el sueño final debe ser tanto globalizante como detallado". Finaliza con la observación de que "la *visión* sin acción es sólo un sueño, que la acción sin *visión* sólo deja pasar el tiempo, pero que la *visión* con acción puede cambiar el mundo"[26].

**2.1.5.1 ¿Cómo formular la Visión de su empresa, unidad estratégica o área?** Reflexione sobre las siguientes preguntas:

Si todo tuviera éxito

- ¿Cómo sería su empresa dentro de cinco años?
- ¿Qué logro de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?

---

[24] GOODSTEIN. Óp., cit., p. 47-63.
[25] DAVID. Óp., cit., p. 61.
[26] BARKER, J. A. Paradigmas [videograbación]. Estados Unidos: Infinity Limited, 1990.

• ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?

• ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

• ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?

• ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

El proceso de prever el futuro es un acto creativo y se debe comunicar de manera que permita a los seguidores comprender que el líder cree en la *visión* y la considera una meta alcanzable.

El deseo de anticiparse al futuro supone que la organización tiene o experimenta una necesidad de transformación, es decir, que ahora comprende – por lo menos en determinado nivel- **que su futuro no debe ser una continuación de su pasado ni de su presente**.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer terminan diciendo: "creemos que administrar de manera estratégica significa desplazar en forma sistemática la empresa hacia el logro de una *visión* de su futuro ideal"[27].

**2.1.6 Misión**. David dice de la misión: "La declaración de misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares; es una declaración de la "razón de ser" de la organización"[28].

Es un enunciado breve (por lo general debe tener cien palabras o menos) y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) propósito(s) o la(s) necesidad(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito; es decir, da respuesta a las preguntas: qué hace la empresa, para quién, cómo y por qué, e identifica su principal fuerza conductora estratégica.

[27] GOODSTEIN. Óp., cit., p. 61.
[28] DAVID. Óp., cit., p. 59.

El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor.

Una adecuada declaración de la *misión* constituye el mejor intento de una empresa para determinar su futuro deseado. No obstante, el futuro es un objetivo en constante movimiento y, por consiguiente, es necesario retomar de manera regular la declaración de la misión de la empresa y modificarla cuando sea apropiado. A medida que se transforma el entorno en el cual opera la organización y se modifican sus ventajas competitivas, hay posibilidad de tener que cambiar la declaración de la misión a fin de reflejar cómo desea reposicionarse la compañía y responder a estos cambios.

"La mayoría de profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar las siguientes 9 características o componentes"[29]:

- Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
- Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la solidez financiera
- Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es la cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

[29] Ibíd., p. 70.

## 2.2 ANÁLISIS EXTERNO O AUDITORÍA EXTERNA

> El objetivo del análisis externo o auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que debería evitar. Con este análisis se pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles, ya que, las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensivamente como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.
> Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas le permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales[30].

David, clasifica las fuerzas externas clave en cinco categorías: 1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. Fuerzas tecnológicas y 5. Fuerzas competitivas.

Es conveniente señalar, que estas fuerzas son, al menos desde el punto de vista teórico, interdependientes las unas de las otras; sin embargo, metodológicamente se abordan como entornos de manera independiente sólo para facilitar su estudio.

**2.2.1 Entorno económico.** Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones. Además del momento del ciclo económico del país o la región o las políticas monetarias o fiscales que se siguen, también se deben tener en cuenta para el análisis de este entorno indicadores tales como: producto interno bruto (PIB), el nivel de precios y salarios (inflación), las tasas de actividad y desempleo, el déficit o superávit del presupuesto público, los tipos y tasas de interés, los tipos de cambios, el nivel de consumo e inversión, tasas de ahorro personal y empresarial[31].

---

[30] Ibíd., p. 82-84.
[31] BETANCOURT, B. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali, Colombia, Universidad del Valle, 2011.

**Cuadro 1. Algunas de las variables más destacadas del entorno económico**

| | |
|---|---|
| Tendencias del producto interno bruto (PIB) | Empleo |
| Tasas de interés | Índice de precios |
| Inflación | Balanza de pagos |
| Balanza comercial | Políticas comerciales |
| Exportaciones | Políticas de desarrollo |
| Importaciones | Inversión |
| Tratados comerciales | Endeudamiento |
| Políticas de consumo | Competitividad |
| Relaciones internacionales | Productividad |

Fuente: BETANCOURT, B. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali, Colombia, Universidad del Valle, 2011. p. 57.

**2.2.2 Entorno demográfico.** El análisis de las variables del entorno demográfico nos sirve para caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos; así como para establecer la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa[32].

Entre otras variables a considerar en este entorno están:

- Tamaño de la población
- Tasa de natalidad
- Tasa de mortalidad
- Tasas de inmigración y emigración
- Ingreso promedio
- Esperanza de vida
- Tasas de alfabetismo

**2.2.3 Entorno social.** El concepto de Responsabilidad social ha puesto a los gerentes a considerar aspectos como el efecto que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés, internos (empleados, sindicatos etc.) y externos (proveedores, consumidores etc.), involucrados con ella.

[32] PÉREZ C. M. Guía práctica de planeación estratégica. Cali Valle, imprenta central, centro editorial Universidad del Valle, 1990. p. 26.

En el análisis de este entorno, y por ser determinantes de desestabilización social, se deben tener en cuenta, entre otras, ciertas características sociales tales como:

- Capacidad de influencia de las mujeres
- Diversidad cultural y étnica
- Nivel de educación
- Nivel de pobreza y desempleo.

Por ser factores de deslegitimación y de creciente pérdida de valores y principios también deben ser tenidos en cuenta factores como: presencia de grupos al margen de la ley (narcotráfico, guerrilla y paramilitarismo).

Otros factores a tener en cuenta son: los derechos civiles y políticos (conocidos como derechos humanos)[33].

**2.2.4 Entorno cultural**. Tiene que ver con actitudes y valores culturales, creencias y costumbres, formas de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y la forma de "hacer" las cosas, de un individuo y un grupo social si actuara según su lógica y espontanea racionalidad[34].

"Los componentes socio culturales son importantes por dos razones: se transfieren a la empresa reflejándose en el comportamiento del personal, y los elementos socio-culturales pueden ser determinantes del comportamiento de actores claves del entorno, consumidores y proveedores"[35].

Los valores y el comportamiento, como aspectos culturales de la población que circunda a la organización, ya sea como cliente o usuario, proveedor, trabajador o simplemente vecino, son importantes a tener en cuenta ya que de ello puede depender el éxito o fracaso del proyecto de la organización.

---

[33] Ibíd., p. 52-53.
[34] Ibíd., p. 53.
[35] MENDOZA G. J. M. Decisiones Estratégicas. Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte, 2011. p. 30.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales influencian la manera cómo viven, trabajan, producen y consumen las personas en los diferentes países; es así como cada nueva tendencia genera un tipo diferente de consumidor y por ende una demanda de productos y servicios, y las diferentes estrategias a utilizar.

"Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales presentan fuertes repercusiones en muchos de los productos, servicios, mercados y clientes, por tanto en una auditoría externa se deben tener en cuenta y analizar los cambios en dichas variables ya que estos se traducen en oportunidades o amenazas para la organización, sea esta grande, pequeña, con o sin fines de lucro"[36].

Los aspectos de la cultura a considerar son:

- Caracterización de las culturas y subculturas colombianas, teniendo presente aspectos relacionados con: valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc.).

- Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos del mercado.

"Valores y patrones de comportamiento del empresariado colombiano y en particular de el de la región que atiende la empresa"[37].

**2.2.5 Entorno Medioambiental.** "Este entorno está tomando importancia por la preocupación de los seres humanos por ofrecer un futuro posible a las siguientes generaciones, además de que impacta tanto el entorno al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo"[38].

[36] DAVID. Óp., cit., p. 83.
[37] PÉREZ. Óp., cit., p. 31.
[38] BETANCOURT. Óp., cit., p. 55.

Los objetivos fundamentales del análisis del Entorno Ecológico son los siguientes:

• Describir las características de carácter geográfico y topográfico de las regiones que atiende la empresa y que se tienen como sede de sus instalaciones e identificar los aspectos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la formulación del Plan Estratégico y Operativo.

• Identificar la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura que tiene la región que constituye el ámbito geográfico de operación de la empresa y analizar la incidencia que tiene esta situación en el desarrollo de las actividades de la empresa.

• Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo.

• Conocer las posibilidades, incentivos y restricciones para el desarrollo de las actividades de la empresa, derivadas de las reglamentaciones que regulan la conservación del medio ambiente.

Entre las variables a considerar se tienen:

• “Energía eléctrica
• Recursos hídricos
• Energías alternativas
• Políticas ambientales
• Biodiversidad”[39].

**2.2.6 Entorno político, gubernamental e institucional**. Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las organizaciones, debido a que los gobiernos estatales, locales y extranjeros se encargan de regular, liberalizar y subvencionar las actividades delas organizaciones y a la vez son importantes clientes y empleadores de ellas.

[39] Ibíd., p. 55.

Por tanto, para las empresas e industrias que dependen en buena parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos constituyen un elemento importante en una auditoría externa, también los cambios en leyes de patentes, legislaciones, leyes de impuestos, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a dichas empresas. En resumen las decisiones políticas tienen generalmente grandes implicaciones en la mayoría de industrias[40].

**Cuadro 2. Algunas variables políticas, gubernamentales y legales**

| | |
|---|---|
| Regulaciones o liberalizaciones gubernamentales | Regulaciones en cuanto a importaciones y exportaciones |
| Cambios en las leyes fiscales | Cambios gubernamentales en cuanto a política fiscal y monetaria |
| Aranceles especiales | Condiciones políticas en otros países |
| Leyes de protección ambiental | Leyes locales y estatales especiales |
| Nivel de gastos de defensa | Actividades de cabildeo |
| Legislación anti monopólica | Tamaño de los presupuestos gubernamentales |
| Relación con otros países | Mercados mundiales de petróleo, de divisas y de mano de obra |
| Ubicación y severidad de las actividades terroristas | Elecciones locales, departamentales y nacionales |

Fuente: DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. p. 93.

**2.2.7 Entorno Jurídico.** "Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o de imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas"[41].

El estudio del entorno Jurídico abarca numerosos tópicos, tales como:

- El estudio de las normas promulgadas por una autoridad competente.

- El estado de Derecho que supone una actuación de los gobernantes ceñida a la dimensión jurídica. Las instituciones públicas y las ramas del poder público.

[40] DAVID. Óp., cit., p. 90-93.
[41] PÉREZ. Óp., cit., p. 31.

• La articulación que surge en una doble vía entre Organismos Públicos y Organizaciones Empresariales privadas.

• El marco legal propio de una organización o del sector.

• Las Ramas del Derecho. Especialmente en aquellos aspectos relacionados con las decisiones gerenciales:

❖ "Derecho Comercial
❖ Derecho Laboral
❖ Derecho Tributario
❖ Derecho Civil
❖ Derecho Ecológico
❖ Derecho Administrativo"[42].

**2.2.8 Entorno Tecnológico**. Los cambios y descubrimientos tecnológicos como el internet están cambiando la naturaleza de las amenazas y oportunidades en las empresas ya que fomentan la productividad y ayudan a disminuir costos de distribución y transacción derivados de la venta directa al usar el sistema autoservicio.

Los avances tecnológicos afectan los mercados al generarse productos generalmente mejores que los existentes, cambian también las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes. Además tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de costos entre las empresas, disminuir los costos de producción, generar escases de habilidades técnicas y dar como resultado una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes.

"Hoy en día las empresas e industrias no están aisladas de los desarrollos tecnológicos que surgen cada día, sin embargo, no todos los sectores de la economía se ven afectados en igual forma. En las industrias que se afectan por el rápido cambio tecnológico, una tarea importante de la auditoría externa de administración estratégica es identificar y evaluar esas oportunidades y amenazas tecnológicas"[43]. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del estudio, se utilizará la matriz "Guía de Análisis de Entorno" para recoger la información de acuerdo con las distintas dimensiones del entorno, clasificarlas en

[42] BETANCOURT. Óp., cit., p. 62.
[43] DAVID. Óp., cit., 93-94.

amenazas y oportunidades y evaluarlas en mayores y menores (Ver cuadro 3). Para el análisis de las variables clave se utilizará la matriz "Análisis Integrado del Entorno" (ver Cuadro 4).

**Cuadro 3. Matriz Guía de Análisis de Entorno"**

| **EMPRESA/ORGANIZACIÓN**: | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Entorno**: | | | | | | |
| **No.** | **VARIABLE** | **A/O** | **AM** | **am** | **om** | **OM** |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; OM: Oportunidad Mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor | | | | | | |

Fuente: BETANCOURT, B. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali, Colombia, Universidad del Valle, 2011. p. 76.

**Cuadro 4. Análisis Integrado del Entorno**

| **EMPRESA/ORGANIZACIÓN**: | | | |
|---|---|---|---|
| **VARIABLES CLAVE** | **RELACIÓN CON EL SECTOR** | **JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA** | **IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN** |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fuente: BETANCOURT, B. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali, Colombia, Universidad del Valle, 2011. p. 77.

## 2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Los teóricos del enfoque de la organización industrial (I/O) sostienen que la industria en la que la empresa decide competir ejerce una mayor influencia en su desempeño que las decisiones funcionales internas de los gerentes en torno al marketing, las finanzas y temas relacionados. El desempeño de la empresa, afirman, en esencia se basa más en las propiedades de la industria - como las economías de escala, las barreras para ingresar en un mercado, la diferenciación de productos y el nivel de competitividad- que en los recursos, las capacidades, la estructura y sus operaciones internas. La clave para lograr y mantener la ventaja

competitiva consiste en integrar y comprender de manera efectiva tanto los factores externos como los internos[44].

> Además del entorno general, los directivos deben también considerar el entorno competitivo, a veces también denominado entorno sectorial, el cual se constituye en el ambiente más cercano a la empresa en cuanto se refiere a su entorno. Entendiendo *sector* como el conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio. Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellas que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y la competencia[45].

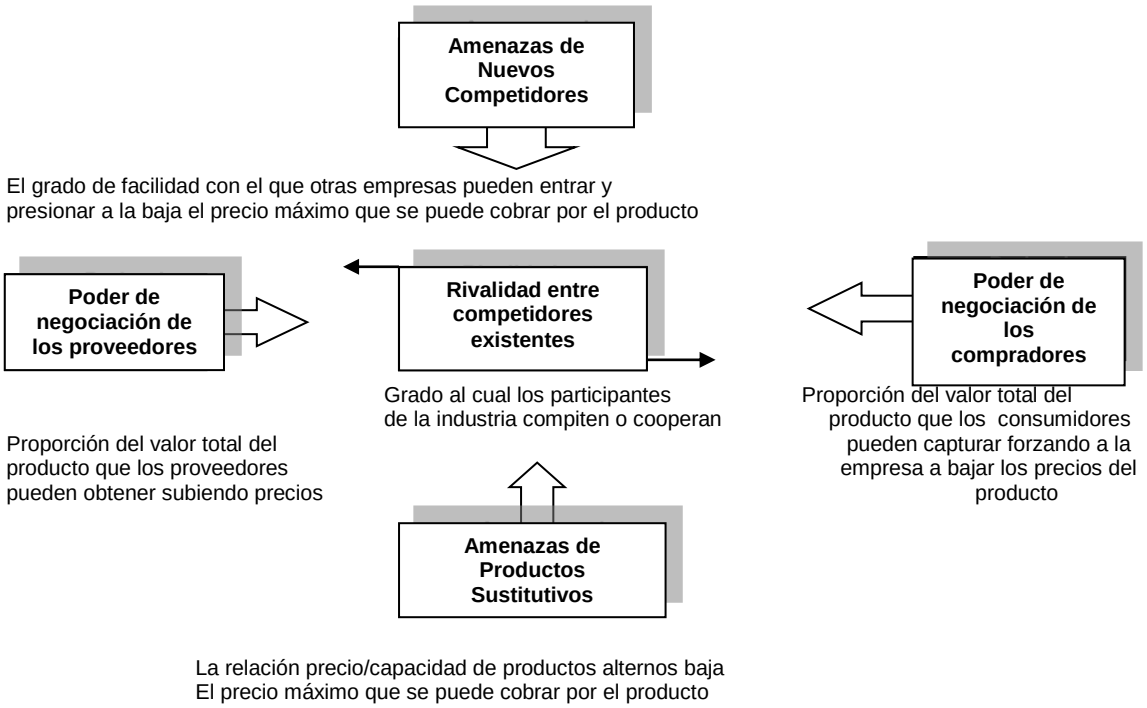
El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter [46], ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores.

Según Porter, la naturaleza de la competitividad en un sector o industria se compone de cinco fuerzas competitivas básicas (ver Figura 2):

- Rivalidad entre las empresas competidoras existentes.
- Ingreso potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutivos.
- Capacidad de negociación de los proveedores.
- Capacidad de negociación de los consumidores.

[44] Ibíd., p. 84-85.
[45] BETANCOURT, B. Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Poemia, 2007. p. 137.
[46] PORTER, 1985 citado en BETANCOURT, 2007,

**Figura 2. Modelo de competencia de las cinco fuerzas**




Fuente: BETANCOURT, B. Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Poemia, 2007. p. 138.

**2.3.1 Rivalidad entre las empresas competidoras existentes de un sector**. "Generalmente, ésta es la más poderosa de las cinco fuerzas. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores"[47].

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios. Entre los elementos que definen el grado de rivalidad están: Número de competidores, Diversidad de competidores, Crecimiento del sector, Costo de almacenaje, Incrementos de capacidad, Capacidad de diferenciación del producto, Importancia para la empresa, Rentabilidad del sector[48].

[47] DAVID. Óp., cit., p. 101.
[48] BETANCOURT. Análisis sectorial y competitividad. p. 139.

La rivalidad entre empresas competidoras existentes de un sector tiende a aumentar cuando: se incrementa el número de competidores y éstos se asemejen en tamaño y capacidad; conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes; los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; los costos fijos son altos; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; los productos que se venden son materias primas (que no se diferencian fácilmente, como la gasolina); las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos; las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria; las barreras para abandonar el mercado son muchas.

"Las barreras de salida se derivan de los siguientes elementos: Especialización de los activos, Costo de salida, Interrelación estratégica, Barreras emocionales, Restricciones sociales y de gobierno"[49].

**2.3.2 Ingreso potencial de nuevos competidores**. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes y de la acción combinada de los competidores actuales.

Las *Barreras de entrada* son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial. Estas barreras de entrada se suelen agrupar en los siguientes elementos: Economías de escala, Diferenciación del producto, Acceso a canales de distribución, Necesidades de capital, Acceso a tecnologías de punta, Acceso a materias primas, Protección gubernamental, Efecto de la curva de experiencia, Reacción esperada[50].

Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a nuevos competidores.

Entre las barreras de entrada se incluyen: la necesidad de lograr rápidamente economías de escala por el lado de la oferta; beneficios de escala por el lado de la demanda; costos para los clientes por cambiar de proveedor; la de obtener tecnología y conocimiento especializado; la falta de experiencia; fuerte lealtad del

[49] DAVID. Óp., cit., p. 102.
[50] BETANCOURT. Análisis sectorial y competitividad. Óp., cit., p. 143-145.

consumidor; fuertes preferencias por las marcas; grandes necesidades de capital; ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño; falta de canales adecuados de distribución; políticas reguladoras gubernamentales; aranceles; falta de acceso a las materias primas; la posesión de patentes; ubicaciones poco deseables; el contraataque por parte de empresas bien afianzadas; y la posible saturación del mercado.

Si la amenaza de nuevos entrantes es alta, las empresas establecidas generalmente realizan acciones como: fortalecer sus posiciones, reducir precios, extender garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales.

El análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas es clave para cualquier empresa que está considerando entrar en un nuevo sector. El desafío es hallar formas de superar las barreras de entrada sin anular, mediante una gran inversión, la rentabilidad de participar en el sector[51].

**2.3.3 El poder de negociación de los clientes**. Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector.

El poder de los compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector, y es mayor con base en los siguientes elementos: Número de compradores importantes, Posibilidad de integración hacia atrás del comprador, Rentabilidad del comprador.

A veces, una empresa o un conjunto de empresas de un sector pueden incrementar su poder de compra utilizando los servicios de un tercero.

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva.

[51] DAVID. Óp., cit., p. 102.

**2.3.4 El poder de negociación de los proveedores**. “Los proveedores de un sector compiten en él intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos: Número de proveedores importantes, Importancia del sector para los proveedores, Costo de cambio de los productos del proveedor, Rentabilidad del proveedor”[52].

Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores, y es eficaz cuando los proveedores no son confiables, implican elevados costos o no son capaces de cumplir con las necesidades de la empresa de manera constante. Cuando las empresas rivales de un sector adoptan en conjunto esta estrategia, quedan en condiciones más favorables para negociar con sus proveedores.

“Las empresas direccionadas estratégicamente, establecen alianzas con sus proveedores en un esfuerzo por: 1. Reducir el costo de inventarios y logística (por ej., por medio de entregas justo a tiempo o JIT), 2. Acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, 3. Mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos, y 4. Lograr ahorros importantes tanto para sí mismos como para sus proveedores”[53].

**2.3.5 La amenaza de productos o servicios sustitutivos**. En muchas industrias, las empresas compiten con fabricantes en otras industrias de productos o servicios sustitutivos. Los sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cobrar. Cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

La existencia de productos sustitutivos de los del sector supone un condicionante importante en la evolución del mismo, limitando el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia dependerá de los siguientes elementos: Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo, Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.

[52] Ibíd., p. 147-148.
[53] DAVID. Óp., cit., p. 103.

Se presenta amenaza de quienes hacen sustitución cuando:

- "Los productos sustitutivos están mejorando su relación precio-función respecto a los productos actuales u originales del sector.

- Los productos sustitutivos están en un sector con altos beneficios"[54].

Los productos sustitutivos que merecen mayor atención son aquellos que: 1) se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación calidad/precio con relación al producto de nuestro sector o que, 2) son producidos por sectores que obtienen elevados beneficios.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

## 2.4 ANÁLISIS INTERNO O EVALUACIÓN INTERNA

De acuerdo con David[55] en el análisis interno se pretende analizar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa en sus áreas funcionales, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial; para que junto con las oportunidades y amenazas externas y la declaración de misión poder tener las bases para determinar los objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades. Entendiéndose por *fortalezas* aquellas capacidades de la empresa que colaboran en mayor grado para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, las *debilidades* deben considerarse como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones externas.

Para la realización de la evaluación o auditoría interna los gerentes y empleados representativos de la compañía identifican las fortalezas y debilidades recopilando información acerca de las operaciones en las áreas funcionales de la empresa,

[54] BETANCOURT. Análisis sectorial y competitividad. Óp., cit., p. 150-151.
[55] DAVID. Óp., cit., 132

asignándoles prioridad a los factores clave. Posteriormente, se identifican entre 10 y 20 fortalezas y debilidades importantes que pueden afectar el futuro de la organización.

El proceso de realizar el análisis interno o auditoría interna ofrece a los participantes, gerentes y empleados, la oportunidad de entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Esto es beneficioso porque los gerentes y empleados se pueden desempeñar mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan a otras áreas y actividades de la empresa.

**2.4.1 Administración**. Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: a. planeación, b. organización, c. dirección, d. integración de personal y e. control.

**2.4.1.1 Planeación**. Se evalúa en términos de si se realiza o no la planeación por parte de los ejecutivos de línea y esta se debe reflejar en la existencia de planes concretos. Se debe partir de información de calidad para realizar una planeación eficaz.

**2.4.1.2 Organización**. Organizar significa ¿quién hace qué? y ¿quién le reporta a quién? El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.

La función organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad.

**2.4.1.3 Dirección** “Se define como el proceso de influir en alguien para que cumpla determinados objetivos específicos. Incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano.

Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo,

satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración"[56].

**2.4.1.4 Integración de personal**. Llamada también administración de personal o administración de recursos humanos, incluye entre otras actividades reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, y administración de las relaciones sindicales. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones referentes a la integración de personal de la empresa, para que la organización cumpla con los requisitos legales. También garantiza la coherencia necesaria para administrar las reglas, los salarios y las políticas de la compañía[57].

**2.4.1.5 Control**. La función de control de la administración comprende las actividades administrativas emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajustan a las planeadas. Es particularmente importante para la evaluación eficaz de la estrategia. Consta de cuatro pasos fundamentales:

- Establecer normas de desempeño.
- Medir el desempeño individual y de la organización.
- Comparar el desempeño real con los estándares de desempeño establecidos.
- Tomar acciones correctivas[58].

Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

David[59] y Pérez[60], proponen una lista de verificación que ayudará a determinar las fortalezas y debilidades específicas en el proceso de auditoría interna del proceso

[56] Ibíd., p. 134
[57] Ibíd., p. 135.
[58] Ibíd., p. 135
[59] Ibíd., p. 136.
[60] PÉREZ. Óp., cit.,

de Administración. (Ver Anexo D. “Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno”).

**2.4.2 Marketing**. Proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Hay siete funciones de marketing básicas: 1. análisis de los clientes, 2. venta de productos y/o servicios, 3. planeación de productos y/o servicios, 4. fijación de precios, 5. distribución, 6. investigación de mercados y 7. Análisis de oportunidades[61].

**2.4.2.1 Análisis de los clientes**. El examen y la evaluación de las necesidades y deseos de los clientes implican aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de posicionamiento, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación del mercado. Los perfiles obtenidos revelan las características demográficas de los clientes de la organización[62].

**2.4.2.2 Venta de productos y servicios**. La habilidad de una organización para vender sus productos y/o servicios, generalmente, es la base para la implementación exitosa de la estrategia. Y vender involucra actividades del marketing como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y distribuidores. En esta época, el internet está entrando a jugar un papel importante en el logro de la venta[63].

**2.4.2.3 Planeación de productos y/o servicios**. Incluye actividades como marketing de prueba, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque; definición de las opciones del producto; eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. El marketing de prueba es una de las actividades más importantes en esta etapa de la planeación, ya que puede ayudar a evitar pérdidas grandes en una compañía al identificar productos débiles y enfoques de marketing ineficaces antes de iniciar la producción a gran escala[64].

---

[61] DAVID. Óp., cit., p. 136.
[62] Ibíd., p. 137.
[63] Ibíd., p. 137.
[64] Ibíd., p. 137.

**2.4.2.4 Fijación de precios**. Las decisiones sobre la fijación de precios se ven afectadas por: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores[65].

**2.4.2.5 Distribución**. Incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles y ubicación de inventarios, transportistas, mayoristas y minoristas[66].

Esta generalmente es delegada a otras empresas que actúan como intermediarios. Si la empresa logra realizar la distribución por sí misma, de seguro, consigue mayores ganancias. Es necesario identificar y evaluar de acuerdo con criterios económicos, de control y de adaptación, otros enfoques para llevar los productos al mercado final.

**2.4.2.6 Investigación de mercados**. Es la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Las empresas que poseen excelentes habilidades en investigación de mercados cuentan con una fortaleza específica cuando buscan estrategias genéricas[67].

**2.4.2.7 Análisis de oportunidades**. Involucra la evaluación de los costos, beneficios, y riesgos asociados con las decisiones del marketing. Un análisis de costo-beneficio requiere: 1. Calcular los costos totales asociados con una decisión, 2. Estimar todos los beneficios de la decisión y 3. Comparar el total de los costos con el total de los beneficios. Las oportunidades se hacen atractivas cuando los beneficios esperados exceden los costos totales[68].

Al igual que en el proceso de administración, David propone una lista de verificación pertinente para la auditoría del proceso de marketing. Ver Anexo D. “Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno”.

---

[65] Ibíd., p. 138.
[66] Ibíd., p. 138.
[67] Ibíd., p. 139.
[68] Ibíd., p. 139.

### 2.4.3 Finanzas y Contabilidad

Se debe incluir en el análisis interno porque la condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo de una empresa para los inversionistas. Además la determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias.

De acuerdo con David, las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: 1. La decisión de inversión, 2. La decisión de financiamiento y 3. La decisión de dividendos.

1. La decisión de inversión o presupuestación de capital, es la asignación y reasignación de capital y recursos a proyectos, productos, activos y divisiones de la organización.

2. La decisión de financiamiento determina la mejor estructura de capital para la empresa e implica revisar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones). Debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo. Dos razones financieras clave que indican si la decisión de financiamiento de la empresa ha sido eficaz son la razón de pasivo a capital y la razón de pasivo a total de activos.

3. La decisión de dividendos relaciona temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos pagados en el tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Tres razones financieras útiles para evaluar la decisión de dividendos son: razón de las ganancias por acción, razón de los dividendos por acción, y la razón entre precios e ingresos.

Las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las tres áreas mencionadas se determinan mediante el análisis de los indicadores financieros[69].

[69] Ibíd., p. 140-141.

Aclarando que no todos los indicadores son importantes para todas las industrias y todas las compañías, a continuación se presenta un resumen de los cinco tipos de razones o indicadores financieros clave:

1. Los indicadores o razones de liquidez**:** miden la capacidad de la empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo, conforme se venzan.

a. Razón del circulante. mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo. Se expresa como sigue:

Razón del circulante = Activos circulantes / Pasivos circulantes

b. Razón rápida o prueba ácida. Es similar a la razón del circulante, excepto que excluye el inventario, el cual es, por lo general, el activo circulante menos líquido.

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos circulantes - Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

2. Los indicadores de apalancamiento: miden el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento.

a. Razón de deuda. Mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Entre más alta es esta razón, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa, así como el grado de apalancamiento financiero que tiene.

Razón de deuda = Pasivos totales / Activos totales

b. Razón de la capacidad de pago de intereses. A veces conocida como razón de cobertura de interés, mide la capacidad de la empresa, para hacer pagos contractuales de intereses.

$$\text{c. Razón de capacidad de pago de intereses} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

d. Razón de cobertura de pagos fijos. Mide la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones de pagos fijos, como intereses y principal de un préstamo, pagos de arrendamiento y dividendos de acciones preferentes.
3. Los indicadores de actividad: miden el grado de eficacia con el que la empresa está usando sus recursos, es decir, la velocidad con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, ingresos o egresos.

a. Razón de rotación de inventario. Mide la actividad, o liquidez, del inventario

Rotación de Inventario = Costo de ventas / Inventario

b. Periodo promedio de recuperación, o período promedio de cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranza.

$$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$$

= Cuentas por cobrar/Ventas anuales / 360

c. Periodo promedio de pago, o período promedio de cuentas por pagar. Esta cifra es importante sólo en relación con los términos del crédito promedio extendido a la empresa. A los prestamistas y proveedores de crédito comercial potenciales este indicador les da un panorama de los patrones de pago de facturas de la empresa.

$$\text{Período promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Promedio de compras por día}}$$

= Cuentas por pagar / Compras anuales / 360

d. Rotación de activos totales. Indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Cuánto más alta, mejor. Esta medida es tal vez una de las de mayor interés para la administración, ya que indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes financieramente.

Rotación de activos totales = Ventas / Activos totales

4. Los indicadores de rentabilidad**:** miden la eficacia general de la administración demostrada en los rendimientos generados por ventas e inversiones.

a. Margen de utilidad bruta. Mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos. Cuanto más alto mejor.

Margen de utilidad bruta = Ventas – Costo de ventas / Ventas

= Utilidad bruta / Ventas

b. Margen de utilidad operativa. Mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las "utilidades puras" ganadas por cada peso de ventas.

Margen de utilidad operativa = Utilidad operativa / Ventas

c. Margen de utilidad neta. Mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto, mejor.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

d. Rendimiento sobre activos (RSA o ROA, returnon total assets,), también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI, o ROI), mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto, mejor.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Activos totales}}$$

e. Rendimiento sobre el capital (RSC, o ROE, return on equity), mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa. Cuanto más alto, es mejor para los propietarios.

$$\text{Rendimiento sobre capital} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones ordinarias}}$$

f. Utilidades por acción (UPA, o EPS, earning per share), representa la cantidad monetaria obtenida por cada acción.

$$\text{Rendimiento sobre capital} = \frac{\text{Utilidades disponibles para los accionistas comunes}}{\text{\# de acciones ordinarias en circulación}}$$

5. Razones de mercado: dan un panorama de qué tan bien sienten los inversionistas en el mercado que se está comportando la empresa en términos de riesgo y rendimiento.

a. Razón precio / utilidades (P/U, o P/E), mide la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada dólar de las utilidades de una empresa.

$$\text{Razón precio / utilidad} = \frac{\text{Precio de mercado de acción ordinaria}}{\text{Utilidades por acción}}$$

b. Razón valor de mercado/valor en libros (M/L, o M/B). proporciona una evaluación de cómo ven los inversionistas el desempeño de la empresa.

$$\text{Valor en libros por acción ordinaria} = \frac{\text{Capital en acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$[70]

El análisis de los indicadores financieros debe ir más allá del cálculo e interpretación real. Para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo con su desempeño financiero, el análisis de los indicadores debe realizarse en tres frentes por separado: 1. ¿cómo ha variado cada indicador con el tiempo? 2. ¿cómo se compara cada indicador con las normas de la industria? 3. ¿cómo se compara cada indicador con los de los competidores más importantes?

[70] LAWRENCE J. GITMAN. Principios de Administración Financiera. 10 ed. México: Pearson Educación, 2003. p. 49 - 67.

De todos modos el análisis de estos indicadores no deja de tener sus limitaciones debido a que por el hecho de basarse en datos contables están sujetos a la interpretación de cada empresa. Los factores de temporada también influyen en los indicadores comparativos. Igualmente, las desviaciones de los promedios de la industria no siempre indican que a una empresa le esté yendo bien o mal. Además, la condición financiera de una compañía no solo depende de la función de finanzas, sino también de otros factores tanto internos como externos[71].

En el Anexo D. "Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno", se encuentra el listado propuesto por David para el diagnóstico en la auditoría de finanzas y contabilidad.

### 2.4.4 Sistemas de información gerencial

La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas, por tanto representa una fuente importante de ventaja o desventaja gerencial competitiva. Un sistema de información gerencial recibe materia prima de los mecanismos de evaluación interna y externa de una organización, recopila datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que puedan apoyar la toma de decisiones administrativas. En la era de la información, los sistemas de información son un recurso estratégico importante, que vigila asuntos y tendencias externas e internas, identifica amenazas competitivas y contribuye en la implementación, evaluación y control de la estrategia. Las fortalezas en los sistemas de información permiten a las empresas establecer competencias distintivas en otras áreas de la compañía. El software para la planeación estratégica debe ser sencillo y fácil de usar, con el fin de permitir una gran participación entre los gerentes de la empresa ya que la participación es esencial para la implementación eficaz de la estrategia.

La respuesta negativa a una pregunta cualquiera de las listas de preguntas propuestas, podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de las respuestas negativas, evidentemente, variarán según la organización, la industria y la gravedad de la debilidad. Las

[71] DAVID. Óp., cit., p. 145-146.

respuestas afirmativas o con un sí terminante a las preguntas de la lista, sugieren fuerzas potenciales[72]

Igual que para las áreas anteriores, se propone una serie de interrogantes, para la auditoría del sistema de información gerencial. Ver Anexo D. "Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno".

### 2.4.5 Análisis de la cadena de valor (Value Chain Analysis, VCA)

Este análisis se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. Para el presente caso solo aplicaría las actividades relacionadas con la comercialización.

Para su análisis, el paso inicial es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio específicos. Luego, el analista asigna un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero. Finalmente, el analista transforma los datos de los costos en información al buscar fortalezas y debilidades competitivas en los costos que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva.

Las empresas deben emplear el VCA para desarrollar y nutrir competencias básicas y convertirlas en cualidades distintivas. Una *competencia básica* es una actividad de la cadena de valor que una empresa desempeña particularmente bien. Cuando una competencia básica evoluciona hasta convertirse en una ventaja competitiva importante, entonces se le llama una competencia distintiva[73].

Muchas compañías utilizan el VCA para determinar en qué etapas de la cadena de valor puede ser más eficientes y eficaces y así obtener y mantener ventajas competitivas en sus procesos y lograr ser competitivos frente a sus rivales.

---

[72] Ibíd., p. 152-153.
[73] Ibíd., p. 154-156.

Dentro de la variedad de aplicaciones que admite la cadena de valor, dos que deben ser particularmente destacadas son:

En primer lugar, como una herramienta conceptual que ayuda a los directivos a analizar los costos de las diferentes actividades: dónde se han producido dichos costos, dónde se produce el margen y, como consecuencia, cómo llevar una mejora, que cosas no se deben comprar, qué cosas no se deben hacer. El uso de esta herramienta, de forma adecuada, destaca las interrelaciones entre las actividades, las funciones, los clientes, los productos… y los costos de coordinación entre las actividades en la globalidad de la empresa.

En segundo lugar, la cadena de valor, es un instrumento muy útil para los directivos en aquellas situaciones en las que hay que explicarle a un área funcional específica dónde está su puesta a punto, cuál es su contribución a la estrategia general y cómo podrían llevar a cabo sus actividades, de tal modo que apoyen y sostengan a la estrategia corporativa, así como imbuirla del grado necesario para el éxito. Pero como suele ocurrir con la mayoría de los instrumentos de análisis estratégico, la utilidad de la cadena de valor no está simplemente en rellenar los distintos recuadros del modelo, sino en pensar de un modo sistemático a lo largo de las distintas actividades que caracterizan a la empresa.

El verdadero beneficio de este instrumento se deriva de contemplar a la empresa como una serie de actividades encadenadas, cada una de las cuales ofrecen un ámbito para construir estrategias competitivas[74].

## 2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se elabora como se indica en David[75].

[74] BETANCOURT. Óp., cit., p. 165-166.
[75] DAVID. Óp., cit., p. 110.

## 2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

De acuerdo con David "ésta es una herramienta para la formulación de la estrategia, y resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas"[76].

Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras.

La matriz EFI se elabora como se indica en David[77].

## 2.7 MATRIZ DE FORTALEZAS-DEBILIDADES-OPORTUNIDADES-AMENAZAS (FODA)

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en inglés de strengths – weaknesses – opportunities - threats), es una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO (fortalezas – oportunidades). Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO (debilidades – oportunidades). Tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA (fortalezas – amenazas). Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

[76] Ibíd., p. 157-158.
[77] Ibíd., p. 157-158.

Las estrategias DA (debilidades – amenazas). Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Una matriz FODA está compuesta de nueve celdas, distribuidas así: cuatro celdas de factores clave, cuatro celdas de estrategias y una celda que siempre está en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, llamadas FO, DO, FA, y DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O y A.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis que permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas. Prevenir el efecto de sus debilidades. Utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.

El análisis tiene entre otras las siguientes limitaciones:

Primero, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma. La matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían conducir en última instancia a la ventaja competitiva.

En segundo lugar, el análisis FODA es una evaluación estática en el tiempo (tómese el ejemplo de una fotografía). Una matriz FODA es como estudiar una sola toma de una película en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero no ofrece ningún indicio del argumento. Cuando las circunstancias, las capacidades, las amenazas y las estrategias cambian, existe la posibilidad de que la dinámica de un entorno competitivo no quede de manifiesto en una sola matriz.

En tercer lugar, el análisis de la matriz FODA podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular las estrategias. Además hay correlaciones entre los factores clave internos y externos que la matriz FODA no revela y que pueden ser importantes para idear estrategias[78].

**Cuadro 5**. **Modelo para la construcción de una matriz FODA**

| | | |
|---|---|---|
| | FORTALEZAS – F<br>1.<br>2.<br>3. Anotar las fortalezas<br>4. | DEBILIDADES – D<br>1.<br>2.<br>3. Anotar las debilidades<br>4. |
| OPORTUNIDADES – O<br>1.<br>2.<br>3. Anotar las<br>4. oportunidades<br>5.<br>6. | ESTRATEGIAS FO<br>1.<br>2.<br>Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. | ESTRATEGIAS DO<br>1.<br>2.<br>Tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. |
| AMENAZAS – A<br>1.<br>2.<br>3. Anotar las<br>4. amenazas<br>5. | ESTRATEGIAS FA<br>1.<br>2.<br>Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. | ESTRATEGIAS DA<br>1.<br>2.<br>Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. |

Fuente: DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. p. 222.

## 2.8 ESTRATEGIA

La palabra *estrategia* se deriva del verbo *stratego*, el cual significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de sus recursos”. Históricamente, este tema tiene su origen en el campo militar en la antigua Grecia, donde los generales planeaban sus estrategias para enfrentar al enemigo[79].

[78] Ibíd., p. 221 – 225.
[79] ROSILLO. C. y JORGE S. Modelos para direccionamiento estratégico y política de empresas: documentos de administración No. 4. Universidad Javeriana, 2006.

La estrategia, ha sido tratada con diferentes enfoques, desde los cuales su temática ha sido abordada de diferente manera: por ejemplo, la escuela prescriptiva considera que la estructura sigue a la estrategia. Así lo planteo Alfred Chandler: primero se planifica y luego se diseña la estructura organizacional, de acuerdo con la estrategia. Por su parte, la escuela descriptiva se fundamenta en que la estrategia debe ser posterior a la estructura y que debe amoldarse a esta última. Dentro de esta tendencia se hace hincapié en las políticas y en los factores culturales y ambientales existentes en las organizaciones, los cuales tienen su origen en las personas que las conforman y quienes se encargan de trasmitirlos a los empleados que van ingresando a la organización.

Estudiosos de la administración han realizado diferentes planteamientos sobre estrategia. Uno de los más conocidos es el desarrollado por Henry Mintzberg, que se titula las 5 p de la estrategia*,* y quien la concibe de la siguiente forma[80]:

**2.8.1 Estrategia como plan.** Consiste en definir *qué* quiere hacer mi organización y *cómo*, es decir, con qué recursos cuenta para lograr ese objetivo.

**2.8.2 Estrategia como pauta de acción**. Significa definir la maniobra o el complot para derrotar al contrincante.

**2.8.3 Estrategia como patrón.** Se define como un comportamiento consistente intencional o no, el cual, en ocasiones, surge sin que se advierta.

**2.8.4 Estrategia como posición.** Mintzberg la define como el lugar del medio ambiente donde se concentran los recursos.

**2.8.5 Estrategia como perspectiva.** Abarca tanto la organización en el entorno externo como hacia el interior, es decir, no solamente se limita a establecer un "nicho", sino que le imprime a su producto o servicio su propia "personalidad".

Por consiguiente, "Las definiciones de Estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones son el resultado de las acciones humanas". Alternativamente, Mintzberg plantea dos nuevos conceptos: las estrategias

[80] MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. *Safari a la estrategia*. España: Granica, 1999.

deliberadas y las estrategias emergentes. Las primeras se planean corrientemente y si producen resultados, se convierten en logradas. En caso contrario, surgen las emergentes, que se convierten en patrones y estrategias logradas posteriormente.

Adicional a las estrategias planteadas por Mintzberg y Porter, existen otros tipos de estrategias que se clasifican así: de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, las cuales se mencionan adelante.

Para David, las estrategias: "son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa"[81].

De acuerdo con Mendoza, "estrategia, es un conjunto de decisiones de carácter integral que busca obtener la visión y los objetivos estratégicos respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades de la compañía en el marco de la misión. La estrategia da orientación general a la empresa hacia los resultados, dirige la conducta hacia la acción y suministra un marco para la táctica"[82].

Como para este trabajo se busca el crecimiento del negocio; y como este es la regla de la administración de las organizaciones, entonces, se realiza la revisión de cómo las empresas pueden orientar su crecimiento.

Antes de hacerlo, y de acuerdo con Mendoza se aborda el tema del crecimiento, el cual viene determinado, en primera instancia, por las oportunidades del entorno. Si son nulas, el crecimiento será nulo; si son escasas, habrá un crecimiento pequeño; pero si son abundantes, las posibilidades de crecer son altísimas. Empero, también actúan factores de potencial interno. Tres de ellos son: la rentabilidad que genera el negocio, que posibilita la disponibilidad de fondos internos para apoyar el crecimiento; el nivel de endeudamiento, que facilita recursos para sostener el desarrollo; y la tasa de retención de utilidad, que en la medida en que aumenta, posibilita la expansión. El crecimiento se puede clasificar en orgánico, que se sostiene por esfuerzo interno, y exógeno, que se basa en adquisiciones, fusiones y alianzas. Ambas modalidades son importantes, pero, el orgánico es la base y por ello se debe cuidar. Además, para que la estrategia de

[81] DAVID. Óp., cit.
[82] MENDOZA. Óp., cit.

crecimiento sea efectiva debe apuntar más a la creación de valor que a la ganancia, porque la vía más expedita para crecer es apuntarle a la satisfacción del cliente. También hay que tener presente que la innovación es la madre del crecimiento, por lo que es un motivo para impulsar la gerencia innovadora[83].

A continuación se refieren a las estrategias de crecimiento:

**2.8.6 Estrategias de Integración**. "A la integración directa, hacia atrás y horizontal se les conoce en conjunto como estrategias de *integración vertical*. Éstas permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores"[84].

**2.8.6.1 Directa o Hacia adelante.** "Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas"[85].

**2.8.6.2 Hacia atrás. "**Es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos, cuando se quiere garantizar la calidad de las materias primas, su suministro y, al tiempo, disminuir costos"[86].

**2.8.6.3 Horizontalmente**. "Cuando se adquieren las empresas que constituyen la competencia, con el objeto de emplear las economías de escala o lograr una mayor participación en el mercado"[87].

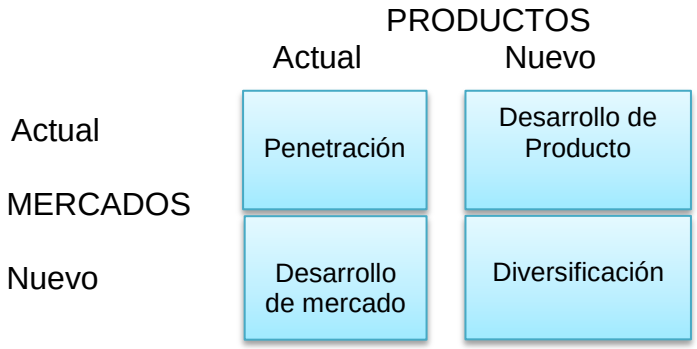
**2.8.6.4 Las estrategias intensivas**. Buscan mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos o servicios actuales.

De acuerdo con la clasificación de Ansoff[88] donde se toman como dimensiones el mercado y el producto, que a su vez, se divide en actual o nuevo para generar cuatro tipos de estrategias: Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, y Diversificación.

---

[83] Ibíd., p. 119.
[84] DAVID. Óp., cit., p. 174.
[85] Ibíd., p. 175.
[86] Ibíd., p. 175.
[87] Ibíd., p. 176.
[88] ANSOFF citado en MENDOZA. Óp., cit., p. 120.

**Figura 3. Estrategias de Crecimiento según Ansoff**




Fuente: MENDOZA G. J. M. Decisiones Estratégicas. Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte, 2011. p. 120.

**2.8.6.5 Penetración en el mercado.** En este tipo de estrategia, la empresa crece sin modificar los productos ni los mercados que posee actualmente. Esencialmente, consiste en aumentar las ventas en los mercados tradicionales con los productos tradicionales, incluso, haciéndoles algunos cambios, sin alterarlos sustancialmente.

Existen tres tipos de estrategias de penetración:

a) Introducción, es la estrategia universal, porque toda empresa debe iniciar por un mercado; generalmente se comienza con una línea de producto dirigida a un mercado desconocido; ello implica un análisis preliminar del mercado, estudio del potencial de demanda, prueba del mismo, lanzamiento y entrada en operación.

b) De Extensión, que consiste en crecer aprovechando la planta actual, que dada su capacidad ociosa, sólo se requiere inversión en capital de trabajo. Reduce el costo fijo por unidad, lo que contribuye a la eficiencia.

c) De expansión, se aplica cuando los niveles de crecimiento en la participación de mercado fuerzan a la compañía a superar la capacidad de planta, agregando nuevas instalaciones. Ésta estrategia tienen un alto riesgo, ante lo cual es conveniente realizar un estudio profundo de su factibilidad.

La mayor ventaja de la estrategia de penetración es que trata de aprovechar mejor los recursos de la compañía, eliminando desperdicio, impulsando la productividad,

usando la capacidad ociosa sin grandes erogaciones en materia de inversión, sobre todo en las introducción y extensión. Pero es de ato riesgo para empresas que no tienen un mercado de crecimiento sostenido sino volátil. Además, la empresa debe competir fuertemente en etapas avanzadas del ciclo de producto cuando la revalidad se agudiza por la llegada de competidores diversos y, eventualmente, el mercado se puede saturar, forzando a la empresa a cambiar de estrategia de crecimiento[89].

**2.8.6.6 Desarrollo del mercado.** Aquí la empresa con sus productos tradicionales, tal vez con algunas modificaciones leves, se lanza a la conquista de nuevos mercados. Puede ser:

a) La empresa se puede mover a un nuevo mercado geográfico, este es el caso de aquellas compañías que se inician en un punto de una ciudad, luego cubren un mercado local, después una región y luego al mercado nacional y pueden, finalmente, ingresar al mercado extranjero. En este caso, un factor crítico es el carácter socio cultural del muevo mercado. Si es similar al mercado actual, probablemente el esfuerzo en mercadeo sea menor.

b) otra forma, es pasar a nuevos segmentos, para lo cual normalmente se deben hacer ajustes menores a los productos. En este caso, la caracterización del consumidor debe ser muy precisa y deben aplicarse las adaptaciones pertinentes en los productos. El desarrollo de nuevos usos requiere un proceso de educación del cliente por medido de la publicidad y la venta personal para aprovechar el nuevo mercado, eventualmente se puede necesitar un reposicionamiento del producto.

La estrategia de desarrollo del mercado aprovecha la experiencia que ya se tiene en la producción y comercialización de sus productos para el nuevo mercado. Esto ayuda a que el desarrollo de mercado sea rentable. Sin embargo, una estrategia de este tipo exige tomar en consideración medidas tales como realizar un estudio de mercado respectivo y, en forma especial, debe analizar su potencial de demanda y el cuadro competitivo. Además, debe hacer desembolsos para el esfuerzo de mercadeo, se pueden requerir nuevas instalaciones e incurrir en gastos adicionales de transporte[90].

[89] MENDOZA. Óp., cit., p. 121.
[90] Ibíd., p. 122-123.

**2.8.6.7 Desarrollo del producto**. En este caso el crecimiento implica bridar a los clientes actuales o potenciales del negocio nuevos productos o servicios. La necesidad que se satisface incluso puede ser diferente, pero los clientes son los del mercado de la empresa. Este es el caso de los supermercados que van adicionando nuevas líneas de artículos. Esta estrategia tiene como punto positivo el conocimiento que ya se tiene del cliente; no requiere mucho esfuerzo de mercadeo. El peligro serio de esta estrategia de crecimiento se presenta cuando los nuevos productos difieren significativamente de los otros. En este caso el proyecto puede fracasar debido a las disfuncionalidades operativas, de comercialización y administrativas que se pueden presentar entre los nuevos y los actuales artículos[91].

**2.8.6.8 Las estrategias de diversificación.** Parten de un concepto muy antiguo proveniente de la sabiduría popular que dice: "no es bueno tener todos los huevos en la misma canasta", que significa que las decisiones empresariales llevan implícito un menor o mayor grado de riesgo y para diluirlo, lo más aconsejable es diversificar. Desde el punto de vista estratégico se pueden considerar tres formas:

- **Diversificación concéntrica**: consiste en la adición de productos nuevos, pero relacionados, como ejemplo se tienen los grupos financieros, que integran entidades bancarias, compañías de leasing o fondos de pensiones y cesantías. Cuando se crece de esta forma, la diversificación se caracteriza por que los productos tienen en común solamente la tecnología o el sistema de mercadeo, esto es, las diferentes combinaciones mercado/producto comparten el proceso productivo o los canales de distribución[92].

- **Diversificación horizontal**: en este tipo de estrategia, la firma crece hacia nuevos productos y mercados, pero a pesar de que ellos son diferentes de los mercados y productos actuales, conservan un lazo fuerte con ellos. Entre las ventajas que brinda se pueden citar las siguientes: permite aprovechar la experiencia; mejor utilización de los recursos físicos humanos y administrativos, que se traduce en mayor eficiencia; éxito en el mercado altamente probable a raíz del conocimiento del negocio; utiliza las capacidades dinámicas de la empresa. A pesar de estas ventajas, esta estrategia presenta el grave riesgo: que el sector entre en crisis; en este caso, la empresa prácticamente desaparecería o sería averiada gravemente[93].

---

[91] Ibíd., p. 123 – 124.
[92] Ibíd., p. 127.
[93] Ibíd., p. 125-126.

- **Diversificación en conglomerado**: consiste en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados; es el caso de los grandes grupos empresariales colombianos, el Grupo Antioqueño, que tiene inversiones en empresas de diferentes tipos de productos y servicios. La fortaleza de esta estrategia está en la diversificación del riesgo. En efecto, cuando se invierte el capital en diferentes (disímiles) negocios, el riesgo total es menor que si se colocara todo el dinero en uno solo, como sucede con la penetración. Sin embargo, lo que gana la estrategia en este aspecto, lo pierde por la falta de lazos comunes; en efecto, poner bajo una administración común negocios distintos crea factores de ineficacia[94].

**2.8.7 Estrategias Genéricas de Porter**. Según Porter las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes:

**2.8.7.1 Liderazgo de costos**. Hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios[95].

**2.8.7.2 Diferenciación**. Cuando "Una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores, selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior"[96].

En la práctica, esta estrategia se basa en determinados factores visibles a los consumidores, como son la calidad, el servicio, la entrega oportuna y la innovación, pero, también se logra con elementos más sutiles como publicidad y atención al cliente.

Su ventaja radica en el fuerte lazo que crea entre consumidor y productor, expresado en una fuerte lealtad a la marca.

---

[94] Ibíd., p. 129.
[95] PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y la competencia. México, Compañía editorial Continental, 2006. p. 32.
[96] Ibíd., p. 32.

David recuerda que “una estrategia de diferenciación debe seguirse solamente después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar si es viable incorporar una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados”[97].

**2.8.7.3 Estrategias de Enfoque**. “El “enfocador” selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia para servirlo con exclusión de los otros. Al optimizar su estrategia para el segmento escogido, el estratega busca lograr una ventaja competitiva en su grupo escogido aunque no posea una ventaja competitiva en el sector al cual pertenece”[98].

Una estrategia de enfoque exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga buen potencial de crecimiento y no sea crucial para otros competidores importantes. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen ventajas de enfoque considerables. Una organización que utiliza una estrategia de enfoque puede concentrarse en un grupo de clientes, en mercados geográficos o segmentos de línea de productos en particular, para atender a un mercado bien definido pero estrecho mucho mejor que los competidores que atienden a un mercado amplio[99].

**2.8.8 Las estrategias en Internet**. El uso eficaz de las estrategias de Internet y de *e-commerce* puede ayudar a que una organización mejore su posición competitiva en un sector y aumente su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación. Dess y Lumpkin[100] plantean que lo importante para la empresa no es la tecnología de Internet en sí, sino el uso real que hace de Internet para conseguir transacciones rentables. Estos autores plantean que el fenómeno de Internet ha reforzado la necesidad de una dirección estratégica efectiva. Los autores aclaran que para alcanzar el éxito, las empresas requieren algo más que crear una *web site* o una empresa punto-com. El éxito del *e-business* requiere una perspectiva estratégica nueva que se construye sobre las posibilidades proporcionadas por las tecnologías de la información, en la medida en que permite que la conectividad de Internet transforme la forma de llevar a cabo los negocios. Es de resaltar que Vargas y Guillén enfatizan en la necesidad de las organizaciones de crear estrategias para permanecer en el mercado, y también resaltan la función del estratega para el logro de este objetivo.

---

[97] DAVID. Óp., cit., p. 121.
[98] PORTER. Óp., cit., p. 32.
[99] DAVID. Óp., cit., p. 192.
[100] DESS. Óp., cit.,

## 2.9 ESTRUCTURA Y DISEÑOS ORGANIZATIVOS

Resumiendo el punto de vista funcionalista y al mismo tiempo trascendiendo los dominios de las definiciones, *la estructura organizacional* es el vehículo mediante el cual la organización trata de asegurar el logro de sus objetivos de manera eficiente y en el límite máximo posible. Queda implícito que los componentes de la unidad de la organización están relacionados de alguna manera entre ellos[101].

Para implantar estrategias con éxito, las empresas deben tener estructuras organizativas apropiadas, así como los procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar que las fronteras entre las actividades internas y los agentes externos como los proveedores, los clientes y las empresas aliadas sean flexibles y permeables[102].

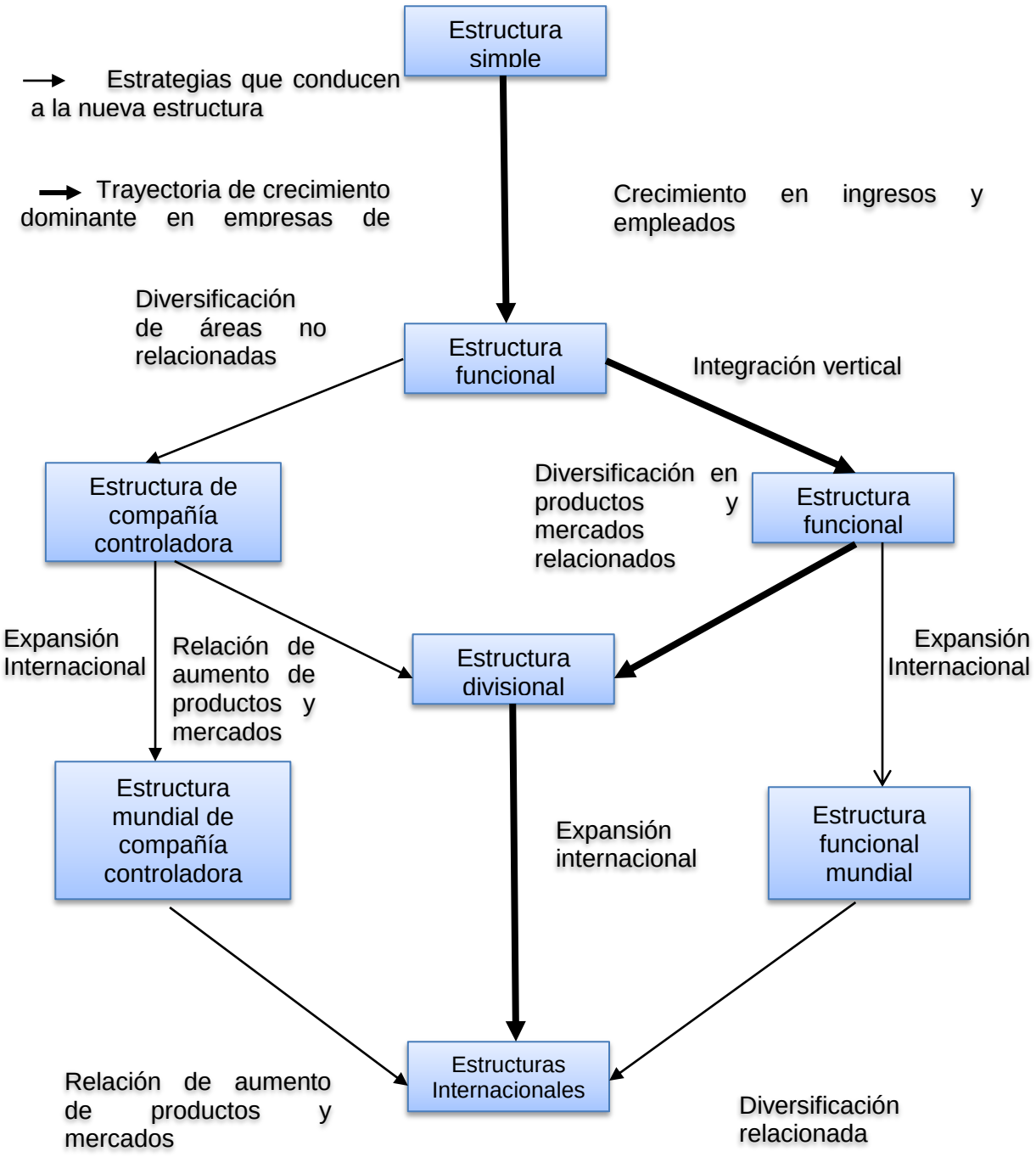
La estructura proporciona un medio para equilibrar dos fuerzas en conflicto: la necesidad de la división de las tareas en grupos que tengan sentido y la necesidad de integrar a dichos grupos para garantizar la eficiencia y la eficacia; identifica la organización directiva y administrativa e indica responsabilidades y relaciones jerárquicas, también influye en el flujo de información, así como en el contexto y la naturaleza de las interacciones humanas. El tipo más apropiado de estructura depende de la naturaleza y la magnitud del crecimiento.

La estrategia y estructura de una empresa cambian conforme esta aumenta de tamaño, se diversifica en nuevos mercados de productos y expande su alcance geográfico[103].

---

[101] ZAPATA. Óp., cit., p. 28.
[102] DESS. Óp., cit., p. 371.
[103] Ibíd., p. 342.

**Figura 4. Pautas dominantes de crecimiento de las compañías grandes**




Fuente: DESS G. G. y LUMPKIN G. T. Dirección estratégica: textos y casos. 5 ed. Madrid: McGraw Hill, 2011. p. 342.

Entre los tipos de estructuras organizativas más comunes se tienen: simple, funcional, divisional y matricial.

**2.9.1 Estructura Simple.** Es la forma de organización más antigua y común. Aplica general mente en la mayoría de organizaciones muy pequeñas.

**Ventajas**: es muy informal y la coordinación de las tareas se logra mediante supervisión directa. La toma de decisiones está muy centralizada; existe poca especialización de las tareas, pocas reglas y reglamentos y un sistema informal de evaluación y recompensas.

Aunque el propietario y gerente participa personalmente en casi todas las fases del negocio, a menudo emplea a un gerente para supervisar las operaciones cotidianas.

**Desventajas**: fomenta la creatividad y el individualismo. Su "informalidad" llega a crear problemas: es posible que los empleados no entiendan con claridad sus responsabilidades, lo cual ocasiona conflictos y confusión. Los empleados pueden aprovechar la falta de reglamentación y actuar en beneficio propio, lo que deteriora la motivación y satisfacción, y conduce al posible mal uso de los recursos de la organización. Además, las organizaciones pequeñas tienen estructuras planas que limitan las oportunidades de ascenso. Sin el potencial de avance en el futuro, es difícil reclutar y retener el talento humano[104].

**2.9.2 Estructura Funcional.** Forma organizacional en la cual las principales funciones de la empresa, se agrupan de manera interna. A medida que las empresas crecen, se generan muchas presiones sobre el propietario y gerente para obtener y procesar toda la información necesaria para operar la empresa. Este crecimiento en el alcance y la complejidad de la empresa, en general, requiere de una estructura organizacional funcional. La estructura funcional proporciona un alto nivel de centralización que ayuda a garantizar la integración y el control sobre las actividades con productos y mercados relacionados, o varias actividades primarias (desde la logística de ingreso hasta las operaciones de ventas y servicios) en la cadena de valor.

[104] DESS. Óp., cit.

**Ventajas**: al reunir a los especialistas en departamentos funcionales, la empresa mejora su coordinación y control dentro de cada una de sus áreas funcionales. La toma de decisiones de la empresa se concentra en el nivel más alto de la organización. Esto mejora la perspectiva a nivel organizacional de las diversas funciones de la compañía. Además, la estructura funcional permite un uso más eficiente del talento directivo y técnico puesto que la experiencia en el área funcional se agrupa en un único departamento (por ejemplo marketing). Por último, se facilita el progreso y el desarrollo profesional en aéreas especializadas.

**Desventajas**: Las diferencias en valores y orientaciones entre aéreas funcionales pueden impedir la comunicación y la coordinación. Esto conduce a lo que frecuentemente se denomina "compartimentos estancos" o "silos", en los cuales los departamentos se ven a sí mismos como unidades aisladas con escasa necesidad de interacción y coordinación con otros departamentos. Lo que deteriora la comunicación porque los grupos funcionales suelen tener no solo metas diferentes sino también significados diferentes de palabras y conceptos.

Estas estrechas orientaciones funcionales ocasionan la mentalidad a corto plazo que se basa, sobre todo, lo que es mejor para el área funcional y no para la organización.

Las estructuras funcionales sobrecargan a los altos ejecutivos de la empresa, porque los conflictos tienen la tendencia a "escalar" a la cima de la organización.

Las estructuras funcionales hacen más difícil establecer normas de desempeño uniformes en la organización[105].

**2.9.3 Estructura organizacional divisional.** Forma organizacional en la que los productos, proyectos o mercados de productos se agrupan de manera interna. Cada una de estas divisiones, a su vez, incluye especialistas funcionales que casi siempre se organizan en departamentos.

Una estructura divisional abarca un conjunto de unidades relativamente autónomas dirigidas por una oficina corporativa central.

[105] Ibíd.,

Las divisiones operativas son un tanto independientes y constan de productos y servicios que son diferentes a los de otras divisiones. Los ejecutivos de las divisiones juegan un papel clave. Junto a los directivos de nivel corporativo, ayudan a determinar los objetivos financieros y los de producto- mercado para la división así como para la contribución de su división al rendimiento corporativo global.

**Ventajas**: al crear distintas divisiones para gestionar cada producto - mercado, se separa el control estratégico del control operativo. Esto significa que los directivos de las divisiones pueden centrar sus esfuerzos en mejorar las operaciones de productos – mercados de los que son responsables y los directivos corporativos pueden dedicar su tiempo a las cuestiones estratégicas globales para el conjunto de la corporación. Como dentro de cada división hay departamentos funcionales, disminuyen los problemas asociados al reparto de recursos entre los departamentos funcionales. Debido a que hay niveles múltiples de gerentes generales, se fomenta el desarrollo de talento para la gerencia general.

**Desventajas**: a) Pueden generarse mayores costos debido a la duplicación del personal, las operaciones y las inversiones ya que cada división debe contratar a personal para sus diferentes departamentos funcionales. b) También puede ocurrir que entre las divisiones se dé un tipo de competencia disfuncional puesto que cada una de ellas tiende a preocuparse de sus propias operaciones. c) Al tener muchas divisiones proporcionando diferentes productos y servicios, puede existir la posibilidad que de den diferencias en la imagen y la calidad de las divisiones. d) Como cada división es evaluada en términos de medidas financieras como el rendimiento de la inversión y el crecimiento de los ingresos, se prioriza a menudo el rendimiento a corto plazo.

La estructura divisional tiene dos variantes: la estructura de unidad estratégica de negocio (UNE o SBU) y la estructura de compañía controladora[106].

**2.9.3.1 Estructura de unidad estratégica de negocio (UNE o SBU).** Forma organizacional en la que los productos, los proyectos o las divisiones de mercados de productos se agrupan en unidades homogéneas para alcanzar algunas sinergias. En general, cuanto más relacionados estén las líneas negocios dentro de la corporación, se requerirán menos UNE. Cada una de ellas opera como un centro de utilidades.

[106] Ibíd.,

**Ventajas**: la estructura de UNE hace más manejable la tarea de planeación y control desde la oficina corporativa. Además, con una mayor descentralización de la autoridad, las empresas individuales reaccionan más rápido ante cambios importantes del entorno que si todas las divisiones tuvieran que reportar directamente a la oficina corporativa.

**Desventajas:** a) Puesto que las divisiones agrupan en UNEs, suele ser difícil alcanzar sinergias entre ellas b). el nivel de administración adicional incrementa la cantidad de personal y los gastos generales, en tanto que el nivel jerárquico adicional aleja todavía más a la oficina corporativa de cada una de las divisiones. La oficina corporativa puede no estar al corriente de acontecimientos clave que podrían tener un gran impacto en la organización[107].

"La existencia de distintos tipos de configuraciones estructurales en las organizaciones, que tienen los mismos objetivos, y de configuraciones similares orientadas hacia diversos propósitos es evidencia de que la estructura no es completamente dependiente del contexto sino que está limitada por este. La anterior observación lleva a validar el concepto de equilibrio, mostrando que no hay "una mejor estructura" para un propósito particular, sino un número de configuraciones alternativas"[108].

Según Mintzberg, para comprender la estructura organizacional hay que estudiar los siguientes aspectos: Primero hay que precisar los componentes fundamentales de la organización y los principales sistemas que ellas utilizan para coordinar el trabajo. Enseguida hay que conocer los medios que las organizaciones tienen a su disposición para edificar sus estructuras, lo que él llama los elementos constitutivos de la estructura. Por último sugiere analizar los principales factores del entorno de la organización que influencian su manera de estructurarse[109].

Los cambios en la estrategia requieren con frecuencia cambios en la estructura de la organización por dos razones principales: 1. La estructura impone en gran medida de qué manera se establecerán los objetivos y las políticas. 2. La estructura dicta como se asignarán los recursos.

---

[107] Ibíd.,
[108] ZAPATA. Óp., cit., p. 141.
[109] MINTZBERG 1979, citado en ZAPATA, A. Análisis, Diseño y Evaluación Organizacional. De la estructura funcional a la organización virtual Volumen I. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2006., p.102.
.,

## 2.10 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

**2.10.1 Proyectos Estratégicos**. Concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por cada uno su misión y visión. Los proyectos estratégicos son “pocos” pero vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la compañía[110].

Los proyectos estratégicos deben ser: explícitos, consistentes, dinámicos, pocos y vitales.

**2.10.2 Matriz de correlación**. Los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales[111].

**2.10.3 Estrategias.** Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se realizará. Las estrategias son el “cómo” de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Las estrategias resultan de responder preguntas tales como:

¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto X? ¿Cuáles son las acciones básicas que se deben realizar para lograr la realización del proyecto estratégico[112]?

Para cada proyecto deben definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia. El responsable puede ser una unidad estratégica o una persona.

---

[110] SERNA. Óp., cit., p. 237.
[111] Ibíd., p. 239.
[112] Ibíd., p. 240.

### 2.10.4 Planes de Acción

**2.10.4.1 Plan Operativo.** Cada una de las personas, o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar "el plan de acción" para alcanzar los resultados esperados[113].

Cada plan de acción se plasmará en formatos como los del Cuadro 6.

**Cuadro 6. Plan de acción 2015 – 2017 distribuidora de cosméticos "imagen, belleza y salud"**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fuente: El Autor.

## 2.11 SISTEMA INTEGRADO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN (SIMEG)

Un sistema integrado de medición de gestión, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados, y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico[114].

Tradicionalmente el desempeño de las organizaciones ha sido medido solamente en términos de su desempeño financiero y de informes producidos por una contabilidad, tradicionalmente por causación. Estos análisis se basan en hechos pasados que ya no pueden cambiarse y que limitan las visiones de largo plazo. En forma desagregada y sin relación causa efecto se hacen también con frecuencia análisis de los comportamientos en ventas y algunas veces del mercado.

Estas evaluaciones así desarticuladas no han sido lo suficientemente útiles en el direccionamiento o re direccionamiento estratégico de las empresas, es decir, se requería un sistema de medición de gestión más integral, que permitiera analizar

[113] Ibíd., p. 241.
[114] Ibíd., p. 254.

la organización como un todo, identificar sus relaciones causa-efecto y así poder tomar decisiones sobre las causas y no solamente sobre los efectos, como muy frecuentemente se hace.

En 1993 los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la escuela de negocios de Harvard desarrollaron el *cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) (BSC),* el cual es una poderosa herramienta de gestión. Es una técnica de evaluación y control de estrategias. Debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de "equilibrar" las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación del control de la estrategia con medidas no financieras. El sistema de medición debe centrarse en la ESTRATEGIA de la entidad, o sea como espera crear un valor futuro y sustentable[115].

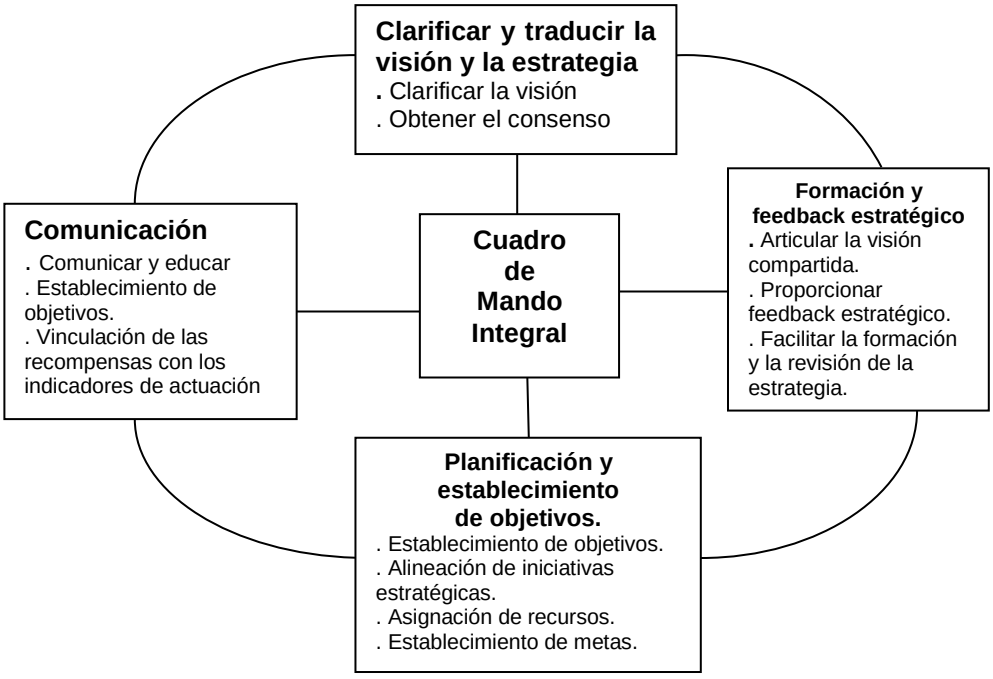
Su esencia radica en medir el alineamiento entre estrategia y el desempeño empresarial, ya que permite identificar y dimensionar la brecha entre la organización, la industria y su entorno competitivo. (Ver figura 5).

Entre sus características y premisas se tienen:

a- Es un modelo integral: Analiza todas las variables de la organización.
b- Supone una relación causa-efecto entre las diferentes variables.
e- Invita a la acción sobre las causas, como una estrategia para reorientar, reforzar o detener los efectos.
d- Supone un trabajo en equipo de cada uno de los niveles de la cascada

[115] KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2.000, octubre 2000.

**Figura 5. El cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción**




Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2.000, octubre 2000. p. 24.

Para una empresa el BSC es el listado de los objetivos clave por los que se debe trabajar, junto con una dimensión de tiempo asociada que especifique el momento en que debe lograrse cada objetivo; también indica el responsable principal o la persona, departamento o división con quien se puede entrar en contacto para cada objetivo.

Cada organización, de acuerdo con su etapa empresarial, de los retos que enfrenta, de las condiciones de la empresa debe construir un “Cuadro de Mando” para la corporación, para las unidades estratégicas de negocio, para las diferentes áreas, para los procesos y para cada puesto de trabajo.

También, dentro de su direccionamiento estratégico, alineado con los factores clave de éxito, debe la organización definir el peso de cada una de las perspectivas. Cada organización, entonces, puede tener diferentes cuadros de mando, tanto como corporación como en los demás niveles del modelo. Este cuadro de mando al final refleja las prioridades estratégicas de la compañía.

**2.11.1 Componentes del modelo**. Además de la definición de objetivos, el modelo lo integran el conjunto de indicadores, los estándares y los índices a utilizar[116].

Se recuerda la premisa "Lo que no se mide no se administra; lo que no se administra no se mejora"[117].

**2.11.2 Relación Causa — Efecto**. Un modelo integral de medición de gestión supone una visión sistémica de la organización. Por tanto, la supone como un todo (sistema) compuesta de un conjunto de subsistemas que interactúan entre ellas y por tanto, son interdependientes[118].

Esta concepción implica que los indicadores no son independientes uno de otro. Entre ellos existe una interacción y una interdependencia. Por tanto, hay entre ellos una relación causa — efecto que debe considerarse cuando se analiza el comportamiento del modelo. Así, por ejemplo, los resultados financieros no se dan solos. Ellos son el resultado de la productividad interna, del desempeño de la organización frente al mercado y el cliente, de la capacidad de la organización para generar conocimiento.

**2.11.3 El Mapa Estratégico**. Es una representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Con independencia del enfoque que se use, dicen los creadores (Kaplan y Norton 2001, p. 38) "un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores".

Proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor[119].

Describe las diferentes perspectivas con sus respectivos objetivos y se desarrollan las relaciones causa efecto entre los diferentes objetivos de las perspectivas desarrolladas (ver figuras 6 y 7).

---

[116] Ibíd., p. 254.
[117] Ibíd., p. 258.
[118] Ibíd., p. 258.
[119] KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2.000, octubre 2000. p. 37.

El mapa estratégico se basa en varios principios:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocios.
- La estrategia consta de procesos simultáneos y complementarios.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

**Figura 6. Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor**

**Organizaciones del sector privado**




Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2.000, octubre 2000. p. 37.

**2.11.4 Perspectivas del modelo**. Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar por tanto, su modelo propio de medición de gestión. Este depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan.

Para el presente trabajo se tendrán en cuenta las siguientes perspectivas:

**2.11.5 Perspectiva financiera**. Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño de la organización en términos de rentabilidad, solidez y especialmente el valor agregado que generan.

El desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos: crecimiento de los ingresos y productividad.

**2.11.6 Perspectiva del cliente.** La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada. Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivos, puede identificar los objetivos de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivos. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

**2.11.6 Perspectiva de los procesos internos**. El valor se crea a través de los procesos internos de negocios. Entendida como el conjunto de indicadores que miden la eficiencia y la eficacia de los procesos internos en términos del valor que generan al facilitar el desempeño de la organización frente al mercado y el cliente.

**2.11.7 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**. Describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

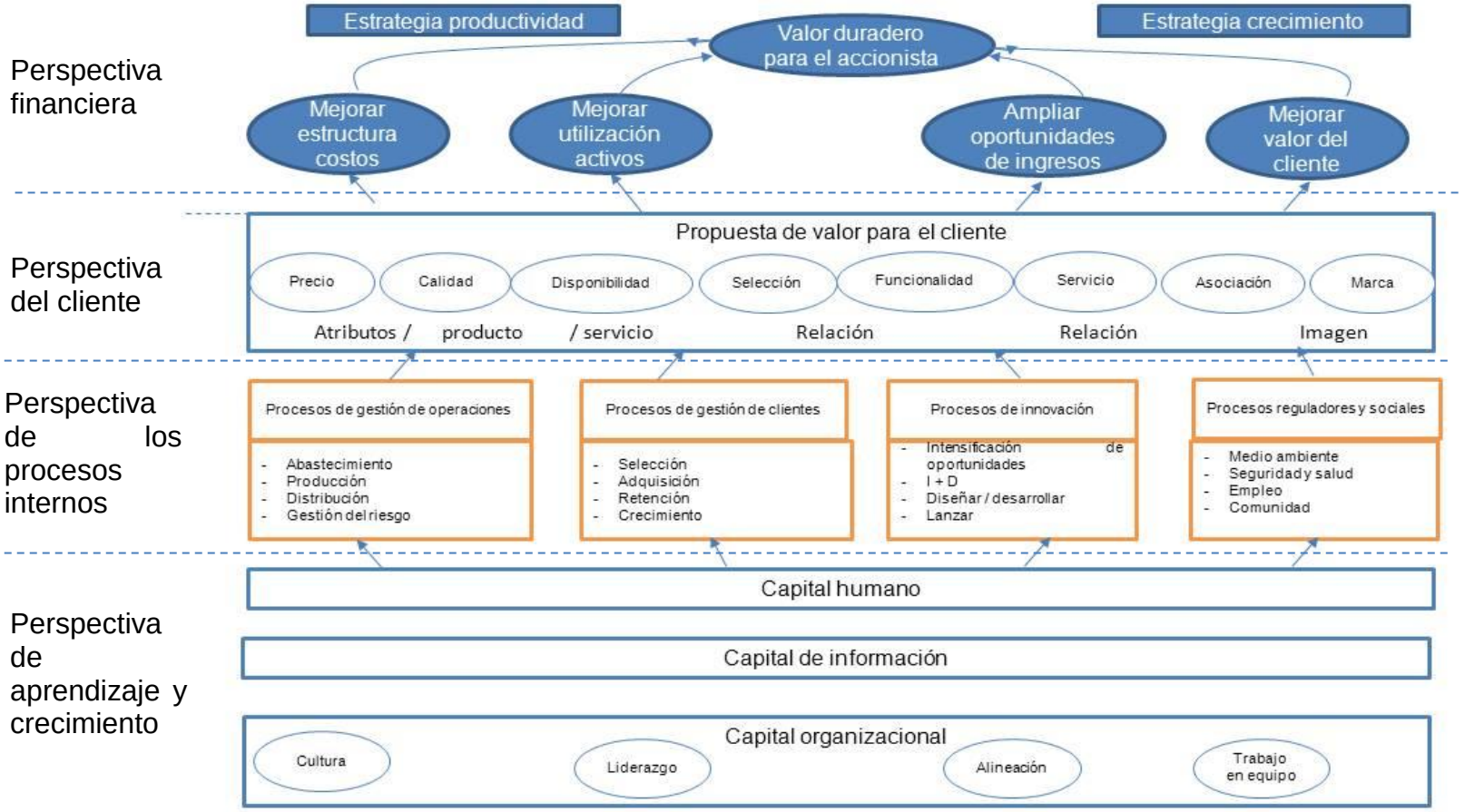
- Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.

- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de los activos intangibles tienen un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. Su valor deriva de la capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. El modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de los clientes, accionistas y comunidades.

**Figura 7. Un mapa estratégico, representación para la creación de valor en una organización.**




Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2.000, octubre 2000. p. 39.

## 2.12 PLAN OPERATIVO AÑO 2015

Una vez elaborado el mapa estratégico, se elabora el plan operativo, (ver cuadro 7) y al colocar el dato real obtenido, me indicará con el color respectivo si ha sido bueno, regular o pésimo. Con este control establecido se tomarán las acciones correspondientes.

**Cuadro 7. Plan Operativo Año 2015**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | BUENO | REGULAR | PÉSIMO | REAL | META | INICIATIVA ESTRATÉGICA | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Fuente: El Autor.

**2.12.1 ¿Quién es responsable de la medición?** En este proyecto cada una de las "Directoras de Grupo" (Empresarias independientes) será la responsable de recolectar y procesar la información cada semana y al final de cada campaña y de realizar su propio análisis de los resultados, las conclusiones y el diseño de recomendaciones de estrategias de mejoramiento.

Al final de cada Campaña se realiza una reunión de la Directora "Madre" (también Empresaria independiente) con cada una de las Directoras de grupo, para realizar

el análisis de los resultados, encontrar las relaciones de causalidad con los resultados, las conclusiones y el diseño de recomendaciones de estrategias de mejoramiento.

Es muy importante la realización de esta sesión estratégica, porque además con ello se va adquiriendo la cultura de la monitoria y seguimiento.

El análisis del cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuesta a las siguientes preguntas y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas:

- ¿La empresa mejora y crea valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficiencias del proceso operacional, etcétera?

- ¿Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?

- ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

**2.12.2 Difusión Estratégica**. Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. Mediante un programa se debe realizar su venta interna, para:

- Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.

- Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tiene de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.

- Propiciar la participación de los colaborares en el desarrollo de proyectos y planes de acción.

- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.

- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.

- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a compartir del conocimiento del plan de estratégico.

- Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan[120].

**El plan estratégico** es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada nivel; y se sugiere un proceso de comunicación en cascada de los niveles superiores hacia abajo y de este hacia arriba.

El verdadero rol de nuevo líder empresarial, ha dicho Peter Druker es el de definir el direccionamiento de la compañía, lograr que lo internalicen sus colaboradores. Esto deberá ser el resultado de la difusión del plan estratégico, cuya responsabilidad compete al equipo gerencial de cada compañía.

**2.12.3 Monitoria estratégica.** Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de pensar estratégica que facilite una gestión dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización.

La creación de esa cultura requiere de seguimiento y monitoria permanente y un ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que éste requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

La monitoria estratégica es responsabilidad de cada nivel de planeación[121].

---

[120] Ibíd., p. 243.
[121] SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: 3R editores, 1997. p. 250-256.

### 2.12.4 Requisitos de la monitoria estratégica

- Debe hacerla el más alto nivel gerencial en cada una de las áreas. No es delegable.

- Debe Planearse. La monitoria estratégica requiere de una adecuada planeación, con la elaboración previa de documentos de análisis, que permitan una sesión estratégica profunda y en la cual se puedan tomar decisiones estratégicas.

- Debe hacerse periódicamente. Con la debida anticipación señalar las fechas para la realización de las sesiones estratégicas y cumplir estrictamente.

- Debe realizarse con base en hechos y datos, el análisis de monitoria debe ser efectuado, teniendo hechos y datos sobre las diferentes áreas del plan, sus procesos y limitaciones.

- Los índices de gestión permitirán orientar el análisis de las sesiones sobre hechos y datos. La planeación de cada sesión debe buscar precisamente obtener la información, que permita realizar el análisis del proceso del plan sobre Hechos y Datos.

- Disciplina y Persistencia. Una de las amenazas más protuberantes contra la Planeación Estratégica son los hábitos de indisciplina y no persistencia. Es muy común que se inicie un proceso como el de planeación estratégica y luego se abandone y nos olvidemos de él.

Hay dos peligros en la Planeación Estratégica. Uno, convertirlo en Moda. Otro, relegarlo a un libro (El plan estratégico), que sólo sirve para mostrarlo a clientes, entidades financieras, a la competencia o a algunos amigos.

Esto no es planeación estratégica. Sólo se elabora un plan sin ninguna utilidad gerencial.

La planeación estratégica cumple su misión, cuando se internaliza, cuando forma parte de la vida de la organización, y se convierte en cultura. Para ello, se necesita Disciplina y Persistencia.

La monitoria estratégica debe entonces, convertirse en un proceso disciplinario donde las sesiones se realizan en el día, hora y con la agenda prevista. Hay que efectuarlos con persistencia y consistencia para convertirlos en un hábito organizacional.

Como puede inferirse, es la monitoria estratégica la que permite y facilita la creación a la cultura estratégica a la que se ha hecho referencia en este texto.
La responsabilidad y disciplina de cada nivel gerencial hace de la monitoria estratégica un evento Importante y trascendental. Mantenerlo en forma constante no sólo facilitará el ajuste periódico del plan, sino también reformular las estrategias que requieran y exijan los cambios turbulentos en el entorno.

La revisión periódica de logros y limitaciones será pues, el puntal de una nueva Visión estratégica en la gestión empresarial[122].

[122] Ibíd.,

# 3. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

## 3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La “Distribuidora de Cosméticos Imagen, Belleza y Salud” es un negocio (Mipyme) de venta directa, sistema multinivel, que distribuye productos cosméticos y bijoutería para damas, hombres, jóvenes y niñas. Tiene su sede en Santiago de Cali y su radio de acción es principalmente la zona sur occidental de Colombia, pero, puede ampliarse a todo el territorio nacional, e incluso a nivel internacional.

Actualmente el negocio está conformado por el Grupo “Madre” y seis (6) Grupos “Hijas” o “Directoras Junior”. El grupo “Madre” está conformado por la Directora “Madre” y entre 70 - 100 personas (mujeres) que distribuyen los productos. Los otros seis (6) grupos están conformados, cada uno, por la Directora “Hija” y aproximadamente 60 - 80 personas (mujeres) las cuales también distribuyen los productos.

Nace, hace aproximadamente 23 años, en septiembre de 1990, al aceptar, su fundadora, la oferta que le brindara una amiga, de ser consultora de Belleza y *distribuidora directa de la línea de productos Yanbal*. En esa época, la propietaria enseñaba en dos colegios en el día, y estudiaba en la Universidad en la noche,… no quedaba mucho tiempo para el trabajo de Yanbal.

Al comprender que desde la oportunidad de negocio que le habían ofrecido, podía crecer personal, económica y profesionalmente, y a la vez ayudar a otras mujeres a crecer, igual o incluso más si se da el caso, y/o al menos mejorar su calidad de vida, decide: continuar sus estudios en la noche, dejar los trabajos que tenía en el día, y dedicarse en el día de tiempo completo al negocio de la distribución de productos cosméticos como consultora junior de Yanbal.

Con todo su ánimo y energía puesto en su negocio, en 1994, gana su primer viaje internacional a la isla de Puerto Rico, con gastos pagos.

En el año 1998, al lograr conformar su grupo de personas (empresarias) y cumplir los requisitos (de ventas y demás) exigidos por la casa matriz, logra ascender en la escalera del éxito y cambia de status de *Consultora* a *Directora Junior*; y además gana su primer auto.

Comprobando que el negocio de la venta directa en el sistema multinivel si funciona y ofrece buenos beneficios, continúa aprendiendo a cerca del sistema, capacitándose en el sistema de incorporación y trabajando para crecer su negocio. Hasta aquí su grupo es conformado por aproximadamente 100 señoras también distribuidoras de los productos.

En 2002, gracias a un arduo trabajo con su equipo de consultoras y directoras, asciende a Directora Sénior, en este nuevo status además de mejorar sus ingresos, y el de sus nuevas Directoras, gana su segundo auto y asciende otro peldaño en la escalera del éxito.

Después de haber seguido consolidando su equipo de Directoras, y sus grupos de consultoras, y de ver como un reto y no como un imposible los requisitos para ascender otro peldaño en la escalera del éxito, en 2006, logra ascender a Directora Súper - Sénior y ganar su tercer auto.

En este nivel, los ingresos netos de la Gerente propietaria le permiten llevar una vida más cómoda que cuando inicio su negocio y ha obtenido la satisfacción de ver mejorado el nivel y calidad de vida de muchas señoras que conforman su equipo de trabajo.

En 2007, desafortunadamente, se le diagnostica un cáncer, pero gracias a la ayuda de Dios, de los profesionales de la salud que la han atendido, y gracias a su tenacidad, liderazgo y a su espíritu de luchar por sus hijos y familiares y de querer cumplir su misión, de ver mejorado el nivel y calidad de vida de muchas señoras que conforman su equipo de trabajo, ha logrado hasta la fecha, mantener controlada la enfermedad y ha continuado consolidando el negocio, pues durante este tiempo ha logrado que dos nuevas señoras asciendan de Consultoras a Directoras Junior.

### 3.1.1 Portafolio de productos

#### 3.1.1.1 Productos para Hombre

- **Cuidado del rostro**: Cuidado básico (crema de afeitar, cremas para después de la afeitada). Protectores Solares
- **Cuidado personal**: cuidado de pies (talco); desodorantes en roll on y aerosol
- **Fragancias**: cítricas, herbales, maderosas, oriental

• **Joyería**. Accesorios, cadenas y esclavas.

### 3.1.1.2. Productos para Mujer

• **Bisutería**: accesorios, aretes, collares, colecciones, pulseras y sortijas
• **Colonias**
• **Cuidado del rostro**:
- **Cuidado básico**: Desmaquilladores, humectantes, limpiadores y tónicos
- **Multi-beneficios**: cremas que limpian, hidratan, nutren y protegen.
- **Complementos**: cremas anti edad, mascarillas y exfoliantes
- **Problemas – solución**: anti edad , anti manchas
• **Cuidado Personal**:
- **Cuerpo**: cremas modeladoras, anti celulitis, exfoliantes, hidratantes y reafirmantes
- **Desodorantes**: roll-on y aerosol
- **Jabones**: gel de baño
- **Manos**: cremas hidratantes
- **Pies**: talco, crema suavizante, exfoliante y loción reconfortante
- **Cabello**: Shampoos
• **Protectores solares**: con protección SPF 30, 50 y 100
• **Fragancias**: Floral, frutal o dulce, maderosas y oriental
• **Maquillaje**:
- **Ojos**: Delineadores, rímel y sombras
- **Labios**: Brillos, delineadores y labiales
- **Rostro**: Bases, correctores, polvos y rubores
- **Uñas**: removedor de esmalte, esmaltes, removedor de cutícula, fortalecedor de uñas, secante y protector.

**3.1.1.2 Productos para el segmento Mundo Joven.** Bisutería, colonias, cuidado del rostro, cuidado personal, fragancias y maquillaje (clic).

**3.1.1.3 Productos para Niños y Bebés.** Bisutería, colonias y cuidado personal (shampoo, desenredante para niñas).

## 3.2 VISIÓN

En el 2017, aplicando el sistema de venta directa y basada en el principio: “Prosperidad para Todos”, lograr las ventas y estructura requerida para ser

reconocida como Directora Regional, Distribuidora autorizada de los productos de belleza Yanbal.

## 3.3 MISIÓN

Asesorar y distribuir productos de belleza a las personas que los requieren, para satisfacer sus necesidades en cuanto a imagen y belleza, utilizando un sistema de atención y asesoría personalizado por parte de personal idóneo y comprometido con superar las expectativas de las clientas (es). De esta forma se propende también por mejorar el nivel de vida de ese personal idóneo y de su grupo familiar, que forma parte del negocio; a la vez que se genera valor para la propietaria, las Directoras y Consultoras, la empresa a la cual se le distribuyen los productos y el Estado.

## 3.4 PRINCIPIOS Y VALORES

### 3.4.1 Principios:

- Prosperidad para todos
- Pasión por la excelencia y la calidad
- Espíritu de equipo
- Innovación
- Actitud de servicio
- Actitud positiva y alegre
- Responsabilidad Social

### 3.4.2 Valores:

• **Servicio**: el talento humano de la Distribuidora se esfuerza por brindar la mejor atención a los clientes, por interpretar sus necesidades y satisfacerlas con prontitud.

• **Confiabilidad**: las personas que forman parte de la empresa son confiables, es decir, cumplen sus compromisos, realizan sus actuaciones con transparencia, honradez, lealtad, seguridad y justicia.

• **Respeto**: tanto el trato como las decisiones que se les dé a los clientes y demás personas se basa en el respeto a sus ideas, comportamientos y actitudes.

• **Constancia**: las Consultoras y Directoras (Empresarias Independientes) vinculadas con la Distribuidora perseveran para alcanzar los objetivos planteados.

• **Calidad**: trabajan con la conciencia de mejorar continuamente para sacar adelante su negocio.

• **Excelencia:** a través de la autodisciplina, la independencia y la inventiva, realizan su mejor esfuerzo para proporcionar a sus clientas(es) un servicio (venta de los productos, entrega de los mismos y seguimiento al desempeño de estos, y a los futuros requerimientos) con excelencia.

## 3.5 ANÁLISIS EXTERNO

### 3.5.1 Entorno Demográfico

#### 3.5.1.1 Caracterización Demográfica

**Estructura de la Población.** El municipio de Santiago de Cali contaba, de acuerdo a las proyecciones de población del DANE, para el año 2011 con 2.269.653 habitantes de los cuales 52,2 % eran mujeres.

Según estimaciones del Departamento Administrativo de Planeación Municipal, el 98,4% de la población, reside en el área urbana, con una densidad bruta de 186,78. Mientras que en el área rural el 1,6% de los habitantes con una densidad bruta de 0.83.

El mayor peso porcentual en la distribución por edades corresponde a las personas entre 25 a 29 años (8,9%), seguido de la población de 10 a 14 años (8,8%). En contraste las personas entre las edades de 75 a 79 y 80 y más presentan el menor peso porcentual (1,5%).

**Características de la población.** Más del 86% de la población vive en ciudades y cabeceras municipales. La población del departamento es sumamente variada, y se acentúa más en los extremos del mismo.

En el norte y oriente del departamento hay una fuerte influencia paisa, producto de la migración de colonos antioqueños y de la proximidad con las capitales cafeteras de Pereira y Armenia. En el sur y occidente del departamento se encuentra la mayor población afro-descendiente y valluna raizal. La capital, Santiago de Cali, es un caso especial, puesto que una cuarta parte de la población no nació en esta ciudad y más de la mitad no tienen raíces en ella; lo que convierte a Cali en territorio de inmigrantes. Esto es debido a que como eje y puente de conexión del sur del país, recibe habitantes no sólo del Valle del Cauca, sino de los departamentos del Chocó, Cauca y Nariño, especialmente. Esto de una u otra forma ha contribuido al detrimento del sentido de pertenencia de la población por su ciudad.

**Ubicación geográfica de la población**. De total de la población, un 98%, de la misma, viven en la cabecera y el 2% del total de los habitantes residen en la zona rural.

**Proyecciones de población.**

**Cuadro 8. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Cali, Valle del Cauca y Colombia, 2014 – 2016**

| Descripción | Población | | |
|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| **Cali** | 2.344.703 | 2.369.829 | 2,394,870 |
| **Cabecera** | 2.308.086 | 2.333.213 | 2,358,253 |
| **Resto** | 36.617 | 36.616 | 36,617 |
| | | | |
| **Valle** | 4.566.593 | 4.613.377 | 4,660,438 |
| **Cabecera** | 3.988.765 | 4.033.572 | 4,078,539 |
| **Resto** | 577.828 | 579.805 | 581,899 |
| | | | |
| **Colombia** | 47.661.368 | 48.202.617 | 48,747,632 |
| **Cabecera** | 36.358.959 | 36.846.247 | 37,332,889 |
| **Resto** | 11.302.399 | 11.356.370 | 11,414,743 |

Fuente: Proyecciones de población municipales por área 2006-2020 /DANE. Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, 2013, [consultado 2 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.cali.gov.co.

**Cuadro 9. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali**

| Grupos de edad | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres |
| | | | | | | | | | |
| Total | 2,344,734 | 1,120,994 | 1,223,740 | 2,369,821 | 1,132,918 | 1,236,903 | 2,394,925 | 1,144,848 | 1,250,077 |
| 0-4 | 176,53 | 90,428 | 86,102 | 176,532 | 90,358 | 86,174 | 176,727 | 90,385 | 86,342 |
| 5-9 | 177,637 | 90,305 | 87,332 | 177,831 | 90,523 | 87,308 | 178,068 | 90,703 | 87,365 |
| 10-14 | 186,312 | 94,052 | 92,26 | 184,786 | 93,305 | 91,481 | 184,49 | 93,223 | 91,267 |
| 15-19 | 200,711 | 101,887 | 98,824 | 199,451 | 101,125 | 98,326 | 198,029 | 100,271 | 97,758 |
| 20-24 | 204,535 | 103,595 | 100,94 | 205,577 | 104,221 | 101,356 | 205,99 | 104,49 | 101,5 |
| 25-29 | 198,581 | 98,563 | 100,018 | 199,752 | 99,701 | 100,051 | 201,089 | 100,839 | 100,25 |
| 30-34 | 188,809 | 90,778 | 98,031 | 191,446 | 92,398 | 99,048 | 193,358 | 93,813 | 99,545 |
| 35-39 | 167,585 | 79,681 | 87,904 | 171,541 | 81,568 | 89,973 | 175,349 | 83,422 | 91,927 |
| 40-44 | 152,569 | 71,549 | 81,02 | 153,213 | 72,034 | 81,179 | 154,782 | 72,893 | 81,889 |
| 45-49 | 153,943 | 70,409 | 83,534 | 153,332 | 70,217 | 83,115 | 152,289 | 69,909 | 82,38 |
| 50-54 | 143,947 | 64,662 | 79,285 | 147,157 | 66,214 | 80,943 | 149,246 | 67,21 | 82,036 |
| 55-59 | 116,233 | 50,708 | 65,525 | 121,125 | 52,856 | 68,269 | 126,048 | 55,106 | 70,942 |
| 60-64 | 89,839 | 38,868 | 50,971 | 93,807 | 40,415 | 53,392 | 97,843 | 41,977 | 55,866 |
| 65-69 | 66,389 | 28,387 | 38,002 | 69,655 | 29,626 | 40,029 | 72,962 | 30,88 | 42,082 |
| 70-74 | 47,457 | 19,692 | 27,765 | 49,211 | 20,396 | 28,815 | 51,323 | 21,193 | 30,13 |
| 75-79 | 36,698 | 13,896 | 22,802 | 37,369 | 14,171 | 23,198 | 38,168 | 14,476 | 23,692 |
| 80 Y MÁS | 36,959 | 13,534 | 23,425 | 38,036 | 13,79 | 24,246 | 39,164 | 14,058 | 25,106 |

Fuente: Proyecciones de población municipal 2005-2020 /DANE. Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, mayo de 2011, [consultado 2 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.cali.gov.co.

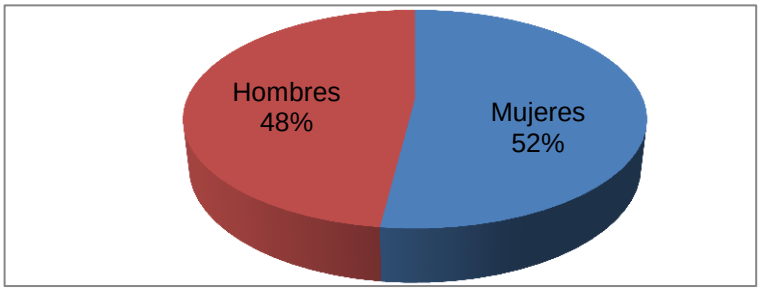
A pesar de que el aumento de población en las proyecciones para los años 2014 a 2016 no sea muy notaria, la porción de clientes potenciales en los diferentes grupos de edad, es importante y suficiente para el crecimiento esperado por la distribuidora.

De acuerdo con el censo poblacional realizado por DANE en 2005:

**Composición de la población por sexo**

• Del total de la población de CALI el 47,2% son hombres y el 52,8% mujeres.
• Del total de la población de VALLE DEL CAUCA el 48,0% son hombres y el 52,0% mujeres.
• Del total de la población de COLOMBIA el 49,0% son hombres y el 51,0% mujeres.

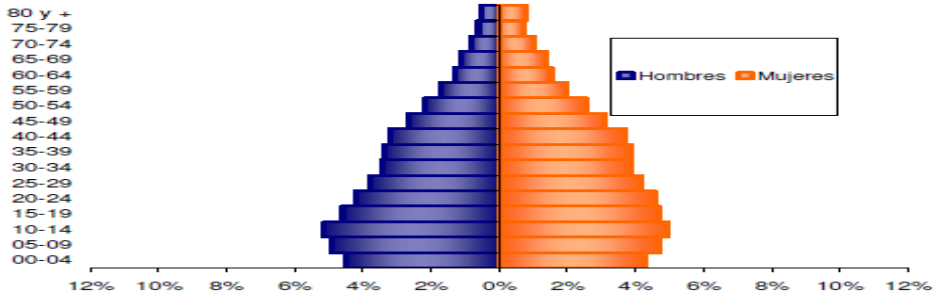
**Gráfico 1. Población Valle del Cauca por sexo**




Fuente: Censo general 2005 Perfil Valle del Cauca

**Pirámide poblacional.** Desde el punto de vista demográfico la ciudad de Cali muestra un crecimiento con un promedio del 3,2% anual, en los últimos años. Entre los factores que han contribuido al cambio en la pirámide poblacional podemos mencionar entre otros: la alta migración neta positiva resultante de la alta inmigración y la moderada emigración; la reducción de la tasas de crecimiento vegetativo que resulta de la diferencia entre la natalidad (12,7 por 1000 N.V año 2011.) y la mortalidad (5,5 por 1000 habitantes año 2011), y el aumento de la esperanza de vida al nacer.

**Gráfico 2. Estructura de la población por sexo y por grupos de edad**




Fuente: Censo general 2005 Perfil Valle del Cauca

**Composición étnica.** En el caso de Cali 26% de la población que reside en el municipio se considera negra, mulata o afrocolombiana, 0,5% indígena y ninguna de ellas 73% según cifras del censo. Esto significa según Escobar que el municipio es pluriétnico y multicultural, incluso con etnias negras raizales asentadas hace más de 200 años.

**Tasa de natalidad.** La natalidad se define como la frecuencia de nacimientos ocurridos en una población determinada durante un tiempo determinado, mientras que la Tasa Bruta de Natalidad (en adelante TBN) según el Banco Mundial "indica la cantidad de nacidos vivos en el año, por cada 1000 habitantes".

Por departamentos, el Valle del Cauca cuenta con la menor TBN en promedio para el periodo entre 1998 – 2011, siendo ésta de 14,7 nacimientos por cada mil habitantes.

**Tasa de mortalidad.** La tasa bruta de mortalidad (TBM) en el Valle del Cauca entre 1998 y 2011 fue de 5,6 personas por cada mil habitantes, aunque entre 2005 y 2011 ha decrecido en un 1,4% hasta 5,2%. De estas el 60% corresponde a los hombres. El 48% de la TBM corresponde a los mayores de 65 años, y el 1.4 y el 1.3 personas por cada mil habitantes, corresponde a las edades de 15 y 44 respectivamente. Esto significa un obstáculo al crecimiento potencial de la esperanza de vida.

Del análisis de entorno demográfico encontramos que el Crecimiento sostenido de la población y el porcentaje de la población femenina mayor que masculina, corresponden a oportunidades para la distribuidora.

**3.5.2 Entorno Económico.** La economía de Colombia es una economía emergente destacada en el panorama internacional debido al crecimiento que ha experimentado en la última década y al atractivo que ofrece a la inversión extranjera. Está posicionada como la cuarta en América Latina y dentro de las 30 mayores del mundo. Colombia participa en varias organizaciones y comunidades internacionales en busca de cooperación y consolidación de acciones para el desarrollo económico. Forma parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC), del bloque de países emergentes CIVETS, del Mercosur, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y, recientemente de la Alianza del Pacífico.

La economía colombiana se basa, fundamentalmente, en la producción de bienes primarios para la exportación (14,9%), y en la producción de bienes de consumo para el mercado interno (8,4%). Es uno de los mayores exportadores de café, reconocido por la calidad del grano; sin embargo su importancia y producción han disminuido significativamente en los últimos años.

La producción de petróleo de cerca de 1 millón de barriles diarios en 2012, convierte a Colombia en el cuarto productor de América Latina y el sexto del continente.

En cuanto a minerales, cabe destacar la explotación de carbón, la producción y exportación de oro, esmeraldas, zafiros y diamantes. La producción de gas natural en 2011 se estimó en 9 millones de metros cúbicos.

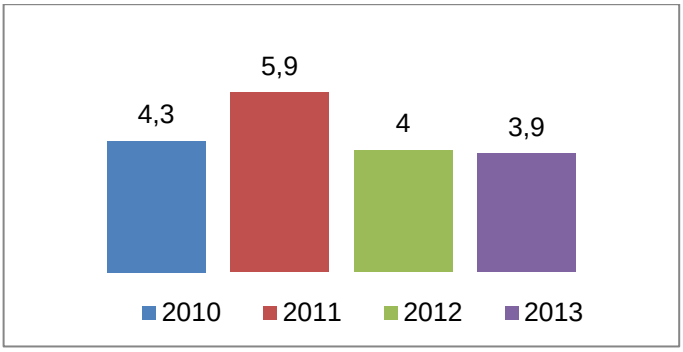
En agricultura, se destacan la floricultura y los cultivos de banano. Y en el sector industrial sobresalen los textiles, la industria automotriz, la química y la petroquímica.

**3.5.2.1 Producto interno bruto PIB**. El producto interno bruto (PIB) en nuestro país logró su mayor incremento en el año 2011 con un 5.9%. En los años 2010, 2012 y tercer trimestre de 2013 se ha mantenido constante, alrededor de 4%. A pesar de que no ha decrecido, tampoco ha logrado aumentos notorios. Este comportamiento puede atribuirse a que la crisis de deuda europea, ha afectado a los países de Latinoamérica como Colombia, debido a que la producción en China cae por cuenta de las menores exportaciones que está realizando a los países europeos, lo que genera una menor dinámica de crecimiento en su producción y por lo tanto un menor consumo de materias primas.

Asimismo, la menor producción en China genera una disminución de las órdenes industriales en EE.UU., que a su vez tendrá que ajustar su producción industrial a la baja demandando menos insumos. Si la producción en EE.UU. se desacelera, las exportaciones de commodities de los países de la región hacia la mayor economía del mundo se reducen.

En este caso los mayores afectados serían México y Colombia, cuyo principal socio comercial es EE.UU., además de tener firmados y en vigencia tratados de libre comercio con ese país.

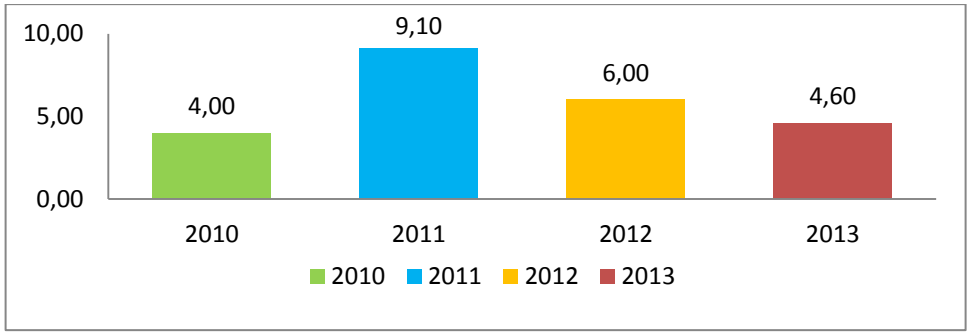
**Gráfico 3. Producto Interno Bruto % de crecimiento real, periodo (2010-2013 III trimestre)**




Fuente: DANE. Informe 2010-2013 [en línea]. Colombia: DANE, 2013, [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co.

**PIB venta de cosméticos y productos de aseo personal.**

**Gráfico 4. PIB de las ventas reales de productos cosméticos y de aseo personal, % de variación acumulada periodo (2010-2013)**

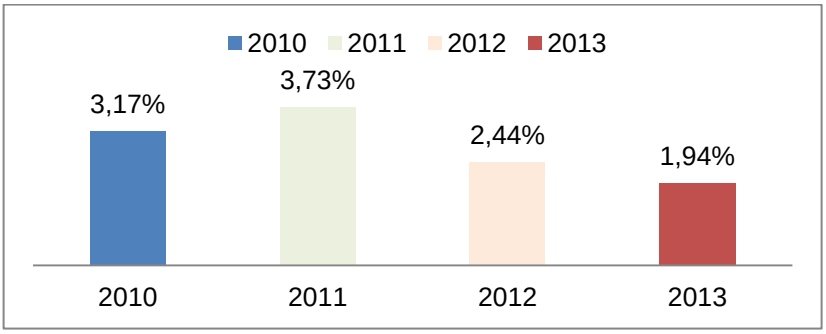



Fuente: DANE. Informe 2010-2013 [en línea]. Colombia: DANE, 2013, [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co.

En línea con el comportamiento del PIB total a nivel nacional, la variación acumulada de las ventas reales de productos cosméticos y de aseo personal, tuvo su mayor contribución en el año 2011 y una disminución proporcional en los años 2012 y 2013.

### 3.5.2.2 Índice de Precio al Consumidor (IPC).

**Gráfico 5. Índice de Precios al Consumidor, Inflación anual periodo 2010 - 2013**

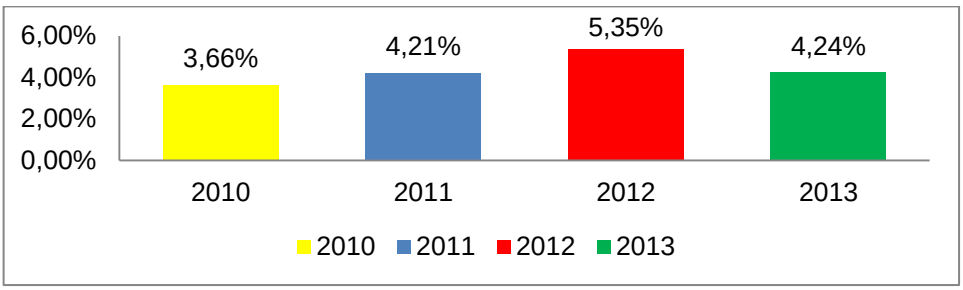



Fuente: DANE. Informe 2010-2013 [en línea]. Colombia: DANE, 2013, [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co.

Durante el periodo 2010 - 2013, la inflación ha tenido un comportamiento positivo. En el año 2011 se alcanzó la cifra más alta, pero ha venido descendiendo en los años 2012 y 2013, algunos analistas sostienen que este valor se debe a la política monetaria implementada por el Banco de la República, para lograr el objetivo de mantener la tasa de inflación alrededor de su meta de largo plazo de 3% (con un margen admisible de desviación de +/- 1%). Esta meta se plantea sobre la inflación de precios al consumidor, que se mide estadísticamente como la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC). En este caso la contribución al % de variación es muy baja.

### 3.5.2.3 Tasa de interés

**Gráfico 6. Tasa de interés promedio ponderado DTF a 90 días**




Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co.

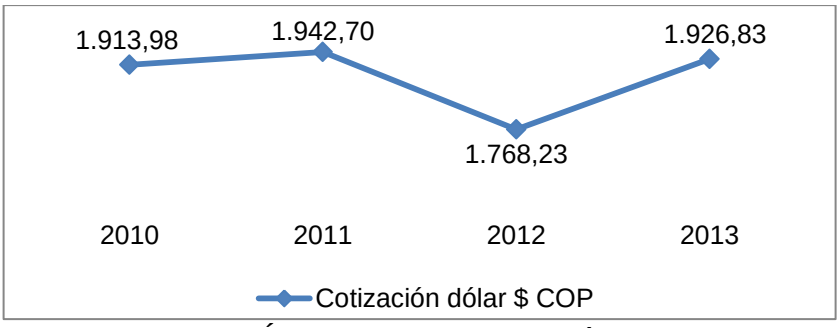
En 2010, el elevado crecimiento de la liquidez se ve reflejado en la reactivación del consumo interno y en un considerable incremento de las importaciones. Y obviamente se manifiesta en niveles históricamente bajos de tasas de interés.

En 2011 el Banco de la República aumenta la tasa de interés para contrarrestar los efectos de la caída constante del valor del dólar en el país, y el progreso con la tasa inflacionaria. Con el fin de controlar el crédito bancario que siguió al alza y el promedio de las medidas de inflación básica con claras alzas, el Banco de la Republica aumenta la tasa de interés en el 2012.

Para el 2013, La Junta después de realizar cuidadosos monitoreo del comportamiento y proyecciones de la actividad económica e inflación en el país, de los mercados de activos y la situación internacional, decide bajar las tasas con respecto al año anterior.

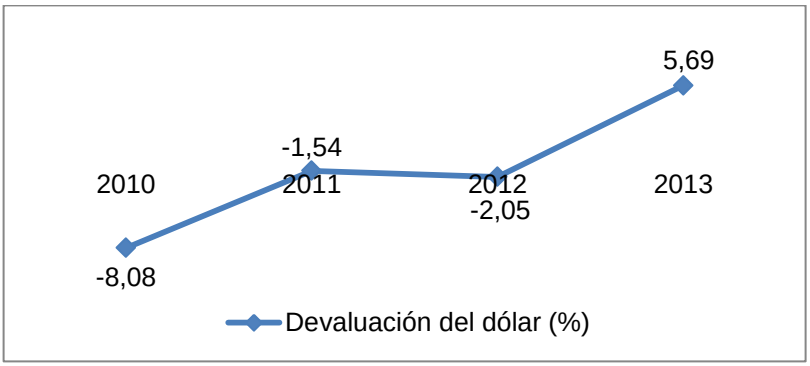
### 3.5.2.4 Tasa de cambio

**Gráfico 7. Cotización dólar ($ COP), periodo (2010 – 2013)**




Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co.

**Gráfico 8. Devaluación del dólar (%), periodo (2010 – 2013)**

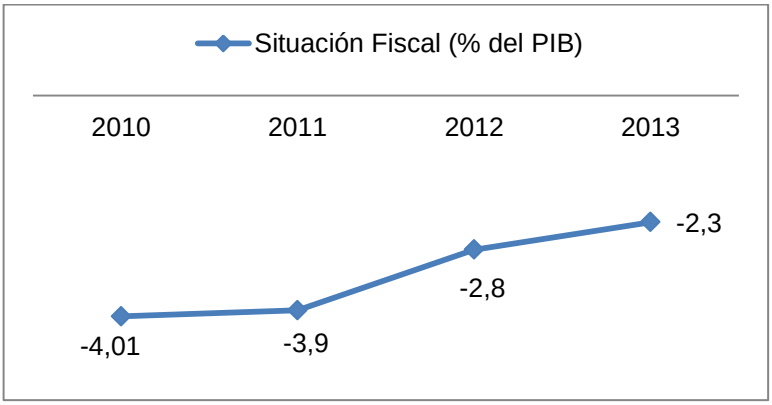



Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co.

Se observa una tendencia revaluacionista del dólar en los años 2010, 2012 y 2013, con un descanso en el 2011. Esta tendencia es favorable para la casa matriz en cuanto a la importación de materias primas (costos menores) e influye en forma positiva en el negocio de las consultoras, porque esto evita que haya incrementos notorios en los productos y de esta forma no se afectan las ventas.

### 3.5.2.5 Situación fiscal

**Gráfico 9. Situación fiscal (% del PIB), periodo (2010 – 2013)**




Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co.

El déficit fiscal venia disminuyendo hasta el año 2008, pero en el período 2009 – 2012 se observa cambio en la tendencia, posiblemente por el desarrollo de obras de infraestructura y demás programas del plan nacional de desarrollo.

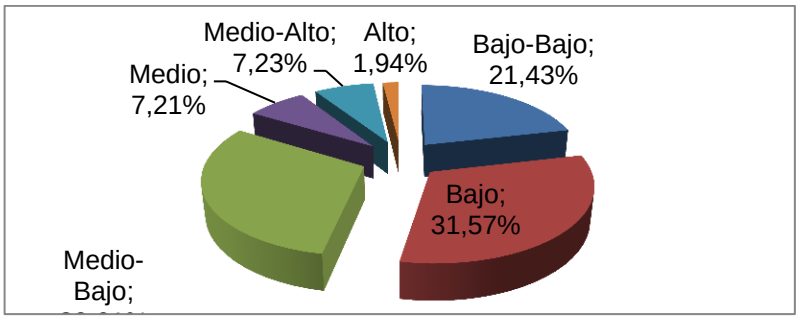
**3.5.3 Entorno Social.** Las condiciones de pobreza y la violencia que desde hace años vive el país, influencian el desplazamiento de personas y/o familias desde las áreas rurales hacia las metrópolis o ciudades principales, en el caso del Valle del Cauca, hacia Cali su capital. Por los límites geográficos, estas personas desplazadas son en gran parte afro descendientes e indígenas. Al llegar a la ciudad, por obvias razones, se ubican en zonas o comunas socialmente deprimidas como Agua blanca y la zona de ladera; esto contribuye a complicar aún más las condiciones sociales existentes.

Factores como la corrupción en el manejo de los recursos públicos, últimamente más visible y descarada, el narcotráfico, acción de grupos al margen de la ley, la violencia tanto extra como intrafamiliar, el desempleo y demás factores que afectan de manera negativa a la comunidad, han contribuido a que aumenten las condiciones de desigualdad social en el Valle de Cauca.

A pesar de no manejar el concepto teórico de Responsabilidad Social, la Dirección de la Distribuidora asume una posición de liderazgo brindando una opción de negocio que ha ayudado a cambiar vidas y/o a mejorar las condiciones socio económicas de muchas mujeres y familias de la región con diversidad cultural, étnica y nivel de educación.

### 3.5.3.1 Estratificación Socioeconómica de la Ciudad de Cali

**Gráfico 10. Participación porcentual por estrato Municipio Santiago de Cali 2010**




Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, 2011, [consultado 12 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf

Del gráfico se observa que las personas que pueden ser clientes potenciales para nuestro negocio corresponden al 45% del total de la población (estratos: medio-bajo, medio y medio-alto), lo cual es una buena parte como nicho de mercado.

• Las comunas 2,17 y 19. Conforman el Corredor norte- Sur, en él se observan viviendas de los estratos altos y medios. En este sector se concentran importantes zonas comerciales y de servicios.

• El Corredor centro nororiente: está conformado por las comunas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12. Abarca sectores del centro histórico-institucional y la zona industrial de la ciudad. Estas comunas principalmente concentran barrios de estratos 1, 2 y 3.

• Corredor de Ladera: cobija las comunas 1, 18 y 20, se ubica en los cerros tutelares y, sus barrios en un alto porcentaje son de estratos 1 y 2, muchos de ellos de origen ilegal -asentamientos subnormales.

• El distrito de Agua Blanca y su área de influencia conforman el Corredor oriental, y comprende las comunas 13, 14, 15, 16 y 21., predomina la población de estratos bajos, y el mayor porcentaje de población afrocolombiana en el municipio. Junto con la zona de ladera, este sector concentra una alta proporción de población en situación de desplazamiento que llega al municipio.

• Área rural: la conforman los 15 corregimientos, de los cuales 13 se encuentran en zona de ladera y dos en la zona plana[123].

### 3.5.3.2 Condiciones de vida y bienestar básicos (educación, salud, vivienda, y servicios públicos)

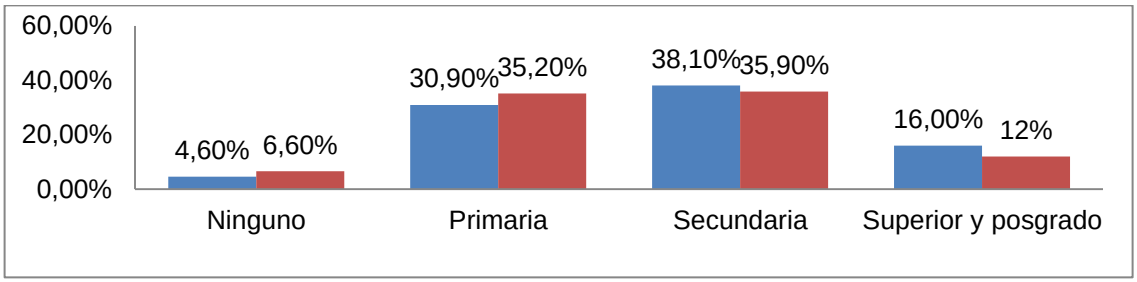
**Educación.** Del Censo General 2005 Perfil Colombia, Valle del Cauca y Cali se obtiene que:

[123] Subdirección de Desarrollo Integral / DAP Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, 2011, [consultado 12 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf.

- El 30,9% de la población residente en CALI, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 38,1% ha alcanzado secundaria y el 16,0% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 4,6%.

- El 35,2% de la población residente en VALLE DEL CAUCA, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 35,9% ha alcanzado secundaria y el 12,0% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 6,6%.

**Gráfico 11. Nivel educativo**




Fuente: Censo general 2005 Perfil Valle del Cauca.

Del gráfico 11, se observa que la tasa de analfabetismo es baja; Esta variable debe ser considerada como una oportunidad para la empresa, ya que de estas personas con educación primaria, secundaria y superior muchas ya son clientas(es) o consultoras, y del resto una buena parte pueden ser clientas(es) o consultoras potenciales.

**Salud.** La cobertura de aseguramiento de salud en Cali se ha incrementado en los últimos años, pasando de 75,3% en diciembre de 2003 a 94% en diciembre de 2011, con 1´410.642 afiliados al régimen contributivo (62%) y 644.320 afiliados al régimen subsidiado (28%) y 90.786 pertenecientes a regímenes especiales (Magisterio, Universidad del Valle, Ecopetrol) (4%).

Cobertura de afiliación al Régimen Subsidiado de la población sisbenizada: Revisada la base de datos de la Secretaría de Salud Pública Municipal, 596.033 se encuentran sisbenizados afiliados al régimen subsidiado a diciembre de 2011.

**Cuadro 10. Población afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud por regímenes ECV 2011 – ECV 2012**

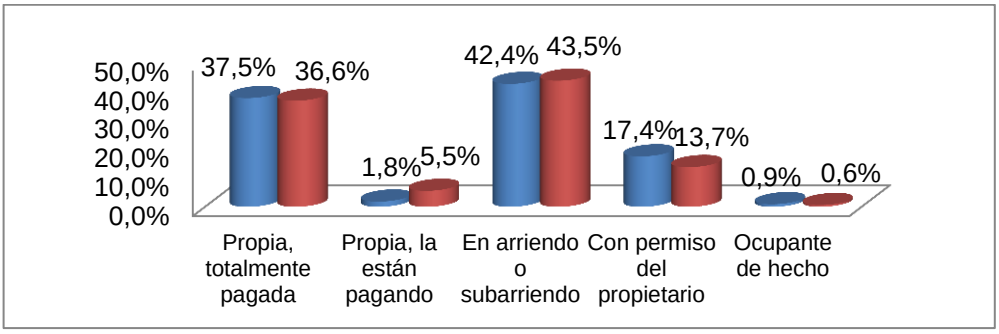
| Afiliados por regímenes | | 2011 | | 2012 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Total* | % | Total* | % |
| **Contributivo** | Total Nacional | 20616 | 50.1 | 19856 | 47.5 |
| | Valle del Cauca | 2258 | 58.6 | 2398 | 60.2 |
| **Subsidiado** | Total Nacional | 20432 | 49.7 | 21855 | 52.2 |
| | Valle del Cauca | 1548 | 41.1 | 1580 | 39.7 |
| **No sabe, no responde** | Total Nacional | 89 | 0.2 | 126 | 0.3 |
| | Valle del Cauca | 8 | 0.3 | 3 | 0.1 |

Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, 2011, [consultado 12 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf

Esta información de cobertura de aseguramiento de salud en el Valle del Cauca es útil para la empresa ya que me dice, que en este aspecto, la situación social de las personas de la región es buena; y esto se debe tomar como una oportunidad, pues el dinero que tuvieran que destinar a gastos de salud, parte lo pueden destinar a la compra de productos de la distribuidora, que los ayudará a verse y sentirse bien.

**Vivienda.** Las unidades de vivienda se encuentran ubicadas en su gran mayoría en la cabecera municipal (97%). Por su parte, aquellas pertenecientes a centro poblado, representan el 2% del total y 10 de cada 1,000 viviendas están ubicadas en la zona rural disperso.

**Gráfico 12. Hogares por tenencia de la vivienda ECV 2011 – ECV 2012 Cabecera**




Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, 2011, [consultado 12 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf,

En cuanto a la tenencia de vivienda, el 48,7% de los hogares pagan arriendo, el 33,8% de los hogares son propietarios de vivienda y el 6,9% están pagando su vivienda propia. De cada 1,000 hogares, alrededor de 106 viven en otra condición; esto se refiere a situaciones tales como anticresis (forma de empeño de la tierra) o usufructo (utilización de la unidad de vivienda sin que medie pago en dinero o especie).

El análisis de esta variable es útil para la empresa, por el aspecto del crédito que se le otorga a las Consultoras y Directoras, es decir, si la persona es propietaria de vivienda brinda posiblemente mayor confianza para la asignación del crédito. No queriendo decir con esto que las personas que no sean propietarias no brinden confianza, pues el crédito se asigna es dependiendo del buen manejo de los créditos que haya tenido la persona.

Frente a la jefatura de los hogares hay una mayor proporción de hombres que mujeres (43 de cada 100 hogares se reporta que el jefe del hogar es una mujer) y cerca de la mitad de los jefes de hogar (hombres y mujeres), tienen entre 15 y 44 años[124]. De estas mujeres cabeza de hogar, muchas son consultoras y del resto otro tanto podrían ser futuras consultoras.

**Cuadro 11. Hogares según número de personas**

| Población, viviendas y hogares, según total, comunas, Julio de 2011 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Descripción** | **Población** | **Viviendas** | **Hogares** | **Pob / viv** | **Pob / hog** | **Hog / viv** |
| TOTAL CALI | 1,166,434 | 298,88 | 318,644 | 3.90 | 3.66 | 1.07 |
| Comunas | 1,122,940 | 286,834 | 306,334 | 3.91 | 3.67 | 1.07 |
| 1 | 34,858 | 9,026 | 9,524 | 3.86 | 3.66 | 1.06 |
| 2 | 5,93 | 1,604 | 1,633 | 3.70 | 3.63 | 1.02 |
| 3 | 15,249 | 5,405 | 5,48 | 2.82 | 2.78 | 1.01 |
| 4 | 31,466 | 8,943 | 9,399 | 3.52 | 3.35 | 1.05 |
| 5 | 33,693 | 10,313 | 10,381 | 3.27 | 3.25 | 1.01 |
| 6 | 109,798 | 29,137 | 30,739 | 3.77 | 3.57 | 1.05 |
| 7 | 55,032 | 14,358 | 15,731 | 3.83 | 3.50 | 1.10 |
| 8 | 53,064 | 15,842 | 16,246 | 3.35 | 3.27 | 1.03 |
| 9 | 16,063 | 5,464 | 5,649 | 2.94 | 2.84 | 1.03 |
| 10 | 14,432 | 4,501 | 4,557 | 3.21 | 3.17 | 1.01 |
| 11 | 56,066 | 15,581 | 16,261 | 3.60 | 3.45 | 1.04 |
| 12 | 45,086 | 11,906 | 12,824 | 3.79 | 3.52 | 1.08 |

[124] Subdirección de Desarrollo Integral / DAP Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, 2011, [consultado 12 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf,

**Cuadro 11. (Continuación).**

| Descripción | Población | Viviendas | Hogares | Pob / viv | Pob / hog | Hog / viv |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | 133,841 | 30,938 | 34,365 | 4.33 | 3.89 | 1.11 |
| 14 | 137,733 | 31,543 | 34,373 | 4.37 | 4.01 | 1.09 |
| 15 | 92,408 | 21,389 | 23,265 | 4.32 | 3.97 | 1.09 |
| 16 | 70,858 | 15,88 | 18,503 | 4.46 | 3.83 | 1.17 |
| 17 | 345 | 102 | 108 | 3.38 | 3.19 | 1.06 |
| 18 | 60,555 | 15,617 | 16,478 | 3.88 | 3.67 | 1.06 |
| 19 | 4,357 | 1,218 | 1,243 | 3.58 | 3.51 | 1.02 |
| 20 | 53,39 | 13,528 | 14,31 | 3.95 | 3.73 | 1.06 |
| 21 | 98,228 | 24,395 | 25,121 | 4.03 | 3.91 | 1.03 |
| 22 | 488 | 144 | 144 | 3.39 | 3.39 | 1.00 |

Fuente: SISBEN - Cali / DAP (Cali en cifras).

El número aproximado de cuatro (4) personas por hogar es una oportunidad para la distribuidora, pues generalmente y de acuerdo con el portafolio de productos ofrecidos en el catálogo, en los hogares podrían adquirir los productos para cada uno de sus integrantes.

**Servicios públicos.** La energía eléctrica, la recolección de basura y el acueducto son los servicios públicos con mayor cobertura (99,9%, 98,4% y 98,0% respectivamente). En el otro extremo se encuentra el teléfono fijo que representa el servicio público con menor cobertura (57,3%).

La cobertura de viviendas con los tres servicios básicos: energía, acueducto y alcantarillado, es del 95,7% y el 98,11% de las unidades de vivienda obtienen el agua para consumo del acueducto. La principal forma de eliminación de la basura es la recolección de los servicios de aseo con el 98.14%.

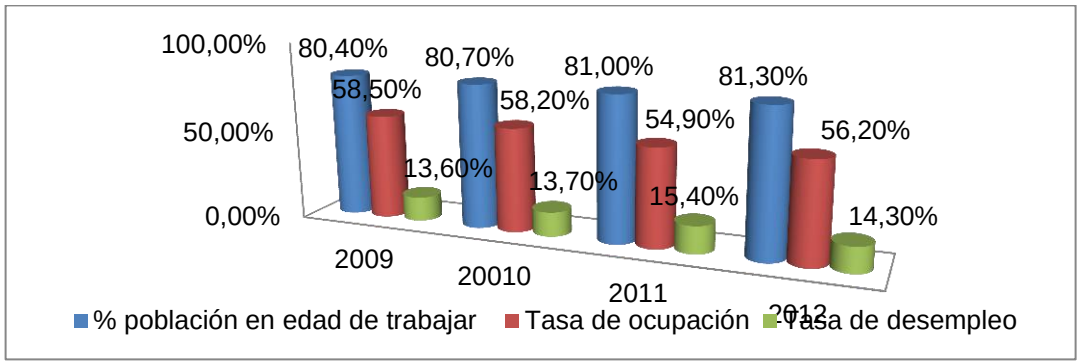
**Empleo, desempleo y subempleo.**

**Cuadro 12. Cali - área metropolitana. Principales indicadores mercado laboral, Promedio 2009 – 2012**

| Concepto | 2009 | 20010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|
| | (%) | | | |
| % población en edad de trabajar | 80.4 | 80.7 | 81.0 | 81.3 |
| Tasa global de participación | 67.7 | 67.5 | 64.9 | 65.6 |
| Tasa de ocupación | 58.5 | 58.2 | 54.9 | 56.2 |
| Tasa de desempleo | 13.6 | 13.7 | 15.4 | 14.3 |
| Tasa de subempleo subjetivo | 38.3 | 37.9 | 28.5 | 31.7 |
| Insuficiencia de horas | 15.5 | 16.1 | 8.7 | 10.1 |
| Empleo inadecuado por competencias | 21.6 | 20.8 | 14.6 | 15.9 |
| Empleo inadecuado por ingresos | 31.8 | 30.8 | 24.7 | 27.5 |
| Tasa de subempleo objetivo | 15.9 | 15.9 | 12.1 | 13.1 |
| Insuficiencia de horas | 6.3 | 6.9 | 12.1 | 13.1 |
| Empleo inadecuado por competencias | 9.4 | 9.0 | 7.1 | 7.3 |
| Empleo inadecuado por ingresos | 13.2 | 12.6 | 10.3 | 11.3 |
| | miles | | | |
| Población total | 2272 | 2229 | 2327 | 2354 |
| Población en edad de trabajar | 1827 | 1856 | 1885 | 1914 |
| Población económicamente activa | 1237 | 1253 | 1223 | 1256 |
| Ocupados | 1069 | 1080 | 1035 | 1076 |
| Desocupados | 168 | 172 | 188 | 180 |
| Inactivos | 590 | 603 | 662 | 658 |
| Subempleados subjetivos | 473 | 475 | 349 | 398 |
| Insuficiencia de horas | 192 | 201 | 107 | 127 |
| Empleo inadecuado por competencias | 268 | 260 | 178 | 199 |
| Empleo inadecuado por ingresos | 393 | 386 | 302 | 345 |
| Subempleados objetivos | 197 | 199 | 148 | 164 |
| Insuficiencia de horas | 78 | 86 | 46 | 52 |
| Empleo inadecuado por competencias | 116 | 113 | 87 | 92 |
| Empleo inadecuado por ingresos | 164 | 158 | 127 | 142 |

Fuente: DANE

**Gráfico 13. Tasas de Ocupación y de Desempleo Cali, área metropolitana**




Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, 2011, [consultado 18 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf,

La gran encuesta integrada de hogares (GEIH) proporciona información básica sobre el tamaño y estructura de la fuerza de trabajo (empleo, desempleo e inactividad) de la población del país. La tasa de desempleo de Cali área metropolitana (AM) mostró una tendencia ascendente en el periodo 2007 - 2012, más aún, sobrepasó a la tasa de desempleo de las 24 ciudades.

Esta información se puede tomar en unos casos como una oportunidad y en otros como una amenaza, es decir, si la persona desempleada es una clienta (e) se tomaría como una amenaza, porque ya esa clienta (e) posiblemente no siga adquiriendo los productos como lo hacía cuando estaba empleada, pero si esta señora desempleada se convierte en Consultora, entonces se convierte en una oportunidad ya que ayudaría a aumentar las ventas del grupo.

**Necesidades Básicas Insatisfechas.** En el municipio de Cali 11% de sus habitantes tienen necesidades básicas insatisfechas, de los cuales el mayor peso porcentual corresponde al componente de hacinamiento (5,6%), mientras que el menor corresponde al componente de servicios públicos (0,74%). Al analizar de manera diferencial la cabecera municipal el porcentaje disminuye al 18,87%, mientras en el resto se incrementa hasta el 18,92%, como se observa en el Cuadro 13.

**Cuadro 13. Necesidades Básicas Insatisfechas por total, cabecera y resto. Municipio de Cali. 2005**

| NBI | Cabecera | Resto | Total |
|---|---|---|---|
| Personas en NBI | 10.9 | 18.9 | 11.0 |
| Personas en miseria | 1.9 | 3.1 | 2.0 |
| Componente vivienda | 1.7 | 5.2 | 1.8 |
| Componente servicios | 0.8 | 0.3 | 0.7 |
| Componente hacinamiento | 5.6 | 8.8 | 5.6 |
| Componente inasistencia escolar | 1.5 | 2.0 | 1.6 |
| Componente dependencia económica | 3.7 | 6.0 | 3.7 |

Fuente: DANE Resultados Censo General 2005. Necesidades Básicas Insatisfechas - NBI, por total, cabecera y resto. Municipio de Cali

Los resultados de la Encuesta del SISBEN III para el municipio reportan para el total de viviendas encuestadas (292.515) 14% de hogares con NBI 1,7% en condición de miseria. El aspecto que más contribuye es el hacinamiento crítico, con 10,3% de hogares en los cuales viven más de tres personas por cuarto.

La comuna con mayor proporción de hogares en NBI fue la 17 (97,1%) sin embargo el total de viviendas cubiertas en ella fue 69. Le sigue la comuna 2 (36,1%) y la 20 (22,4%). En el caso de miseria también la comuna 17 (43,5) seguido igualmente de la comuna 2 (6,3%). Existen cinco barrios o sectores que se presentan entre 2 y cuatro carencias; dentro de ellos sobresale el Sector Laguna del Pondaje (comuna 13) con 45,9%.

**Línea de pobreza e indigencia.** La línea de pobreza o el umbral de pobreza es el costo per cápita mínimo necesario para adquirir una canasta de bienes (alimentarios y no alimentarios) que permiten un nivel de vida adecuado en un país determinado. La línea de pobreza extrema es el costo per cápita mínimo necesario para adquirir únicamente la canasta de bienes alimentarios, que permiten un nivel de sobrevivencia en un país determinado, y es actualizada con el componente alimentario del Índice de Precios al Consumidor de ingresos bajos.

Para el año comprendido entre julio de 2012 y junio de 2013 el costo per cápita mínimo necesario a nivel nacional fue de $204.270 pesos, entonces, si un hogar está compuesto por 4 personas, será clasificado como un hogar pobre si el ingreso total del hogar está por debajo de $817.080. Si la familia vive en las cabeceras este valor cambia a $901.789 y si vive en el resto a $540.088.

**Cuadro 14. Comportamiento de la Línea de Pobreza extrema período julio 2011 –junio 2013**

| Dominio | julio 2011 - junio 2012 | julio 2012 - junio 2013 | Crecimiento Nominal (%) |
|---|---|---|---|
| Nacional | 89.737 | 91689 | 2.2 |
| Cabeceras | 93.804 | 95.850 | 2.2 |
| Resto | 76.567 | 78.080 | 2.0 |

Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP Cali en cifras [en línea]. Colombia: Alcaldía de Santiago de Cali, 2011, [consultado 18 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf,

**Cuadro 15. Incidencia de Pobreza período julio 2009 – junio 2013**

| Dominio | julio 2009 - junio 2010 (%) | julio 2010 - junio 2011 (%) | Julio 2011 - junio 2012 (%) | Julio 2012 - junio 2013 (%) |
|---|---|---|---|---|
| Nacional | 39,0 | 35,5 | 32.9 | 32.2 |
| Cabeceras | 34,8 | 31,8 | 29.0 | 28.0 |
| Resto | 52,0 | 47,5 | 45.8 | 46.0 |

Fuente: DANE, cálculos con base en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Nota: Las variaciones no son exactas debido al redondeo.

La incidencia de la pobreza mide el porcentaje de la población que tiene un ingreso per cápita en el hogar por debajo de la línea de pobreza, en relación a la población total, según el dominio geográfico. Entonces, del cuadro anterior, se encontró que para el año comprendido entre julio de 2012 y junio de 2013, a nivel nacional, el porcentaje de personas en situación de pobreza fue de 32,2%, en las cabeceras de 28,0% y en el resto de 46,0%.

**Cuadro 16. Incidencia de Pobreza extrema período julio 2010 – junio 2013**

| Dominio | julio 2009 - junio 2010 (%) | julio 2010 - junio 2011 (%) | Julio 2011 - junio 2012 (%) | Julio 2012 - junio 2013 (%) |
|---|---|---|---|---|
| Nacional | 13,5 | 11,0 | 10.4 | 10.1 |
| Cabeceras | 9,1 | 7,5 | 6.7 | 6.5 |
| Resto | 27,2 | 22,3 | 22.3 | 21.8 |

Fuente: DANE, cálculos con base en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Nota: Las variaciones no son exactas debido al redondeo.

La incidencia de la pobreza extrema mide el porcentaje de la población que tiene un ingreso per cápita en el hogar por debajo de la línea de pobreza extrema, en relación a la población total, según el dominio geográfico.

**Cuadro 17. Incidencia de Pobreza, Cali, período 2010 – 2012**

| Dominio | 2010 (%) | 2011 (%) | 2012 (%) |
|---|---|---|---|
| Nacional | 26.1 | 25.1 | 23.1 |

Fuente: DANE. Pobreza. Nueva metodología [en línea]. Colombia: DANE, s.f., [consultado marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/noticias/Pobreza_nuevametodologia.pdf.

**3.5.4 Entorno Cultural.** La mezcla cultural heterogénea en la región del Valle del Cauca, es la resultante de la interacción de los valores culturales de los colonizadores y de los esclavos africanos, incorporados durante la conquista y principios de la colonia. De la vieja hacienda colonial se hereda el individualismo y la valoración de la autonomía personal y laboral. Lo anterior y la oferta limitada de empleo, explican la vocación de la población caleña hacia actividades informales, al llamado “rebusque” y a la búsqueda de dinero fácil.

Estas características se inscriben dentro de una cultura más general, producto del capitalismo moderno, no como un fenómeno local, sino como parte de la cultura del sistema.

De otro lado, la cultura local desarrolló también un fuerte sentido empresarial atribuido a la inmigración de nacionales y extranjeros comerciantes, acentuado con valores propios de los hacendados de la época de la colonia, y que confiere a la empresa de la región un sentido familiar y paternalista.
Una mezcla de valores surgidos del clima, las etnias, el narcotráfico y el consumismo instantáneo global ha permitido, a su vez, la mezcla de tiempo laboral con el familiar, el del ocio y la recreación, y ha propiciado el desarrollo de una condición de alegría, de inclinación al disfrute y de bajos niveles de persistencia y disciplina.

Las migraciones han fortalecido también un sentido cosmopolita de cordialidad y de amabilidad con el recién llegado, pero que a su vez, ha facilitado el asentamiento de grupos procedentes de otros departamentos y la conformación de subculturas regionales dentro del municipio. Hoy, la cultura local se caracteriza

también por una mayor flexibilidad y liberalidad tanto en lo moral como en lo sexual; ambas características se atribuyen, por una parte, a los cambios globales y al aporte de la población afro colombiana que lograron influir y flexibilizar la rigidez patriarcal del inmigrante blanco.

Estos rasgos culturales juegan un papel importante en el comportamiento de la sociedad caleña.

En el marco de las condiciones económicas, sociales y culturales descritas, la convivencia se ha deteriorado en las últimas dos décadas. Algunos estudios sugieren que, a semejanza de lo que ocurre en otras regiones del país, el uso de la agresión y la violencia para resolver las diferencias en la vida cotidiana, ha predominado sobre el diálogo y el consenso y se ha incorporado a la vida social como una conducta de supervivencia e interacción.

Por ejemplo, se estima que cerca del 50% de los homicidios están asociados a problemas de convivencia -riñas, venganzas, conflictos de pareja-, mientras que el crimen organizado y el crimen callejero se asocian al resto de los homicidios. Además, los homicidios son más frecuentes cuando aumenta la interacción entre la gente que se conoce, en los días de descanso -fin de semana- y lugares de esparcimiento -paseos, cantinas de barrio y discotecas-.

La pérdida del respeto mutuo entre los ciudadanos conduce a una reducción considerable de la confianza y de la solidaridad entre las personas. La frecuente invisibilización del otro en el comportamiento cotidiano es quizás la más frecuente manifestación de la falta de respeto.

La convivencia conflictiva y especuladora es otra consecuencia adicional de la falta de respeto, la precaria confianza y la insolidaridad en la sociedad caleña. La notable desorganización de la vida cotidiana, incluyendo el grave problema del tránsito, es la manifestación pública más evidente de la pobre cultura ciudadana en Cali. No es difícil pensar las graves consecuencias que para la salud tiene esta situación, en términos de homicidios, lesiones personales, estrés y estilos de vida no saludables[125].

[125] Modelo de salud para Cali, CEDETES, Universidad del Valle.

Entre las características de la personalidad de los caleños se tienen: son personas alegres, les gusta el baile (salseros), como muchos de los Colombianos impuntuales e incumplidos, esta última afecta en forma negativa el consumo de los productos ya que si los clientes no pagan a tiempo, esto afecta a la Consultora para el pago de la factura.

El narcisismo y hedonismo de la cultura postmoderna tanto en mujeres como hombres vallecaucanos afecta de manera positiva el consumo de los productos ofrecidos por la Distribuidora, pues ellas y ellos para verse y que los vean y sientan bien, se aplican los productos cosméticos y utilizan la joyería que ofrece la Distribuidora.

Y en cuanto al manejo de los conceptos de igualdad y de libertad desde el punto de vista de la posibilidad que tienen las personas de los estratos bajos y medio de consumir lo mismo que los de los estratos altos, afecta de forma positiva el consumo de los productos ofrecidos por la Distribuidora.

### 3.5.5 Entorno Ambiental

**3.5.5.1 Localización Física del municipio de Santiago de Cali.** División político administrativa. El municipio fue organizado mediante acuerdo municipal en el área urbana en 20 comunas y en el área rural en 15 corregimientos; posteriormente se crean las comunas 21 y 22 y se delimita y clasifica el suelo.

**3.5.5.2 Límites geográficos.** Santiago de Cali limita al norte con los municipios de La Cumbre y Yumbo, al oriente con los municipios de Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, al sur con el municipio de Jamundí y al occidente con los municipios de Buenaventura y Dagua.

**3.5.5.3 Extensión territorial.** Santiago de Cali tiene una superficie total de 560,3 Km2, de los cuales 120,9 Km2 corresponde a comunas, 437,2 Km2 a corregimientos y 2,2 a Protección Rio Cauca (km2). En tal sentido, es importante tener en cuenta que en suelo urbano se cuenta con 120,9 km2, suelo rural 410,9 km2, suelo de expansión 16,5 km2, suelo suburbano 9,7 km2 y suelo de proyección Río Cauca 2,2 $km^2$.

### 3.5.5.4 Estructuras físicas fundamentales

**Altitud**: Santiago de Cali se encuentra ubicado a 3º 27´26" de latitud norte y a 76º 31´42" de longitud oeste (Meridiano de Greenwich), una altura de 1.070 m sobre el nivel del mar (Coordenadas 110.000N, 110.000) siendo la altura máxima 4.070 m (Farallones) y una altura mínima 950 m (oriente).

**Hidrografía**: el principal río de la ciudad y del departamento es el río Cauca, la parte correspondiente al municipio viene desde la desembocadura del río Jamundí, hasta el límite entre Cali y Yumbo. La ciudad cuenta con los ríos: Aguacatal, Cali, Pichindé, que marca el límite entre el corregimiento de su mismo nombre y el de Los Andes, y muere en el río Cali, los ríos Cañaveralejo, Meléndez y Lilí que tributan sus aguas al río Cauca. El río Pance tributa sus aguas en el río Jamundí, que a su vez desemboca en el río Cauca al suroriente del municipio.

**Temperatura:** la temperatura promedio es de 24, 6ºC y la precipitación anual de 1.588,0 mm.

La relación de la Distribuidora con este entorno es muy poca y se limita a que el objeto de la empresa, es decir, la distribución de los productos cosméticos y bisutería, así como los envases de los productos después del uso de éstos, no producen contaminación del medio ambiente.

En el entorno geográfico y ambiental, la Distribuidora encuentra los recursos básicos como servicios públicos de energía, luz, agua, gas, transporte, servicio de telefonía fija y móvil, servicio de internet para el desarrollo de su actividad comercial.

**3.5.6 Entorno Político.** El sector de Cosméticos y artículos de aseo forma parte del Programa de Transformación Productiva impulsado por el gobierno nacional que opera desde 2012 y que se convierte en un apoyo de financiamiento para las empresas de esta rama productiva. Una gran fortaleza del sector radica en su gran variedad de productos ofertados (detergentes, lociones, jabones, cosméticos, perfumes, productos de higiene vocal, esmaltes, entre otros), así como los encadenamientos hacia atrás con la industria de químicos básicos y agroindustrial. (PBR Benchmark credit and market analysis tolos A product of issi emergent markets, Reportes Sectoriales, Sector productos línea de hogar y aseo).

**3.5.6 Entorno jurídico o legal.** La norma que regula el comercio de los productos cosméticos en la Comunidad Andina es la Decisión 516. (Las Decisiones son normas jurídicas obligatorias en la Comunidad Andina. Se aplican en todos los Países Miembros desde su publicación en la Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena, sin necesidad de ser incorporadas en las legislaciones nacionales. En caso de conflicto entre la ley nacional y la norma comunitaria, prima la norma comunitaria).

Las autoridades de comercio y de salud de los Países Miembros de la Comunidad Andina, con el apoyo de la Secretaría General, adoptaron la Decisión 516 el 8 de marzo del año 2002, la cual entró en vigencia el día de su publicación en la Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena No. 771 del 14 de marzo de 2002.

La Decisión 516 se aplica a los productos cosméticos comercializados en la Comunidad Andina, sean estos, originarios de cualquiera de los cinco Países Miembros o provenientes de terceros países (art. 2, Decis. 516).

El código de NSO otorgado por el primer País Miembro es aceptado por todos los demás países de la CAN.

Si un interesado ya cuenta con su código NSO y quiere comercializar su producto en el resto de la Comunidad Andina, sólo tendrá que presentar a las Autoridades Nacionales Competentes de los demás Países Miembros una copia de la NSO con su código y adjuntar la documentación necesaria (ver cuadro adjunto) para los fines de vigilancia y control. La sola presentación de la copia y los documentos completos habilitan al interesado a comercializar su producto en forma inmediata en los Países Miembros donde hubiere hecho el trámite. (art. 8 y 23, Decis. 516).

En cualquier caso, las demás Autoridades Nacionales Competentes no podrán desconocer la Notificación Sanitaria Obligatoria del primer País Miembro.

Además, el país cuenta con una Legislación adecuada para la implementación de la investigación y desarrollo, ya que cumple con altos estándares de Propiedad Intelectual tales como:

Protección de la propiedad industrial ajustada a los estándares internacionales, otorgando una exclusividad de 20 años a los titulares de las patentes. Los principales tratados sobre la materia han sido firmados y ratificados: El Convenio

de París, el Acuerdo sobre ADPIC y el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes.

Adicionalmente, hay 5 años de protección a la información no divulgada en registros de comercialización.

Cuenta también con una Política para el Desarrollo Comercial de la Biotecnología a partir del uso sostenible de la biodiversidad, aprobada en junio de 2011 la cual permitirá crear las condiciones económicas, institucionales y legales para atraer recursos públicos y privados para la creación de empresas de base biotecnológica.

Para la fabricación y distribución de cosméticos y productos de aseo en Colombia, es necesario presentar la Notificación Sanitaria Obligatoria ante el Instituto Nacional de Vigilancia y Control de Medicamentos y Alimentos – INVIMA. Se trata de un trámite expedito, una vez se presente la documentación completa, se puede comenzar a comercializar el producto de manera inmediata.

El gobierno colombiano ha diseñado una política que permite crear las adecuadas condiciones económicas, técnicas, institucionales y legales, para atraer recursos públicos y privados con el fin, de desarrollar empresas y productos comerciales basados en el uso sostenible y en la aplicación de la biotecnología (CONPES 3697). Esto ofrecerá a los inversionistas del sector de cosméticos y artículos de aseo, las reglas claras en cuanto al acceso y uso de los recursos biológicos y genéticos derivados de la biodiversidad.

Además de las normas jurídicas mencionadas, aplicables al sector, la Distribuidora también se regirá por las normas dispuestas en La Constitución de Colombia, que contiene 13 Títulos, 380 Artículos, 59 disposiciones transitorias.

Legislación comercial, se rige actualmente por el Código del Comercio, que corresponde al Decreto Ley 410 del 27 de marzo de 1971 y sus modificaciones.

Legislación laboral. (Código Sustantivo del Trabajo).

Legislación Penal. Ley 590 por la cual se establece el Código Penal.
Legislación Civil. Código civil.

**3.5.8 Entorno Tecnológico.** La tecnología utilizada por la empresa fabricante y proveedora de los productos que se distribuyen, es la adecuada para realizar los procesos de fabricación y se encuentra al nivel de la competencia internacional y la utilizada por otras empresas del sector; además está certificada en Buenas Prácticas de Manufactura, y utiliza materias primas hipo-alergénicas y de alta calidad, con las que obtiene productos de clase mundial. Esto ha contribuido para alcanzar el posicionamiento que tiene la marca.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos como el internet han sido oportunidades que la empresa ha sabido aprovechar ya que al crear su página web, ha aumentado la productividad de las distribuidoras y ha ayudado a disminuir costos de distribución y transacción derivados de la venta directa al usar el sistema autoservicio.

En la distribuidora, se cuenta con servicio de telefonía fija y móvil, esta última con sistema 4G para la toma y envío de pedidos desde el celular, se cuenta también con computadores y el respectivo servicio de internet para la toma y envío de pedidos. Cada una de las “Directoras de Grupo” del negocio posee estos servicios. Un 30% de las empresarias independientes “Hijas” poseen computador e internet y ellas mismas elaboran y envían sus pedidos.

## 3.6 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

**3.6.1 Características del sector o industria.** De acuerdo con información de PBR Benchmark credit and market analysis tools, A product of issi emergent markets, La industria de productos cosméticos está clasificada en el sector de productos de la línea de hogar y aseo, y éste a su vez se encuentra contenido en la partida de sustancias y productos químicos dentro de las cuentas nacionales colombianas.

La industria cosmética ha desarrollado una gran capacidad de especialización y diferenciación con el fin de crear nuevos nichos de mercado para satisfacer las exigencias del consumidor.

Las ventas de cosméticos has crecido más rápido que la economía mundial, más de un 5% en promedio por año en los últimos diez años y la tendencia mundial es creciente en lo que va del siglo.

El sector cuenta con industrias emergentes que han logrado expandirse a ritmos elevados en los últimos años. La industria de cosméticos y productos de aseo personal destaca en desempeño dentro de las empresas del sector. La producción de productos cosméticos y de aseo en el país se conforma por absorbentes, productos de aseo personal, productos de limpieza y cosméticos de tocador. Cada una de estas categorías participa respectivamente de un 25%, 23%, 26% y 26% del mercado en el país.

El subsector de productos de aseo personal y cosméticos ha logrado posicionarse como el cuarto dentro de los países se América Latina después de ocupar el décimo lugar hace aproximadamente doce años. Después de Brasil, México y Argentina, la industria colombiana participa con un 6,3% del mercado latinoamericano.

El sector en conjunto ha participado en varias alianzas con entidades públicas para promocionar la industria de aseo y limpieza con una orientación hacia los productos de origen natural. Los programas de alianza han resaltado la biodiversidad, el talento humano y la ubicación geográfica del país para desarrollar la diferenciación de los productos.

Un factor importante a favor del sector es el alto grado de innovación e investigación en la creación de nuevos productos. El resultado de la integración gremial y de los acuerdos gubernamentales se refleja en la creación de instituciones que promueven como la Asociación Nacional de Ciencia y Tecnología Cosmética para el desarrollo técnico de las industrias asociadas.

El uso de materias primas propias de las regiones amazónicas colombianas ha permitido incrementar el valor agregado de los productos, esta práctica disminuye considerablemente la estructura de costos del sector.

En ese orden de ideas, el mejoramiento de los métodos de transporte de insumos y bienes terminados es un reto para el desempeño futuro del sector.

La tendencia de consumo de cosméticos y productos de cuidado personal en el mundo se ha dirigido especialmente hacia los insumos de origen natural y orgánico. Teniendo en cuenta lo anterior, Colombia se perfila como un país con condiciones muy favorables para este tipo de producción en la medida en que en el 0.7% de su territorio concentra cerca del 10.0% de la biodiversidad mundial. Este hecho, junto con las nuevas legislaciones para el desarrollo de la biotecnología sostenible que facilita la creación de centros de investigación para la

generación responsable de productos naturales, ha incentivado la llegada de grandes compañías multinacionales al país como P&G, Unilever, Yanbal, Natura, Avon y Belcorp. En último término cabe destacar que el sector hace parte del Programa de Transformación Productiva impulsado por el gobierno nacional que opera desde 2012 y que se convierte en un apoyo de financiamiento para las empresas de esta rama productiva. Una gran fortaleza del sector radica en su gran variedad de productos ofertados (detergentes, lociones, jabones, cosméticos, perfumes, productos de higiene vocal, esmaltes, entre otros), así como los encadenamientos hacia atrás con la industria de químicos básicos y agroindustrial.

### 3.6.1 Información Financiera del Sector

**Cuadro 18. Evolución histórica de las principales cifras financieras del sector Productos línea de hogar y aseo, 2008 - 2013**

| SECTOR PRODUCTOS LÍNEA DE HOGAR Y ASEO | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| **TAMAÑO** | | | | | |
| **VENTAS** | **7.699.322** | **8.193.905** | **9.162.716** | **8.801.716** | **10.133.000** |
| Activos | 6.479.320 | 6.860.661 | 7.957.399 | 7.208.939 | 8.747.683 |
| Utilidad | 426.517 | 545.354 | 644.816 | 638.421 | 65.1897 |
| Patrimonio | 3.930.466 | 3.890.854 | 4.428.885 | 4.293.483 | 4.788.018 |
| **DINÁMICA** | | | | | |
| Crecimiento en Ventas | 5.87% | 6.42% | 11.82% | - 3.94% | 2.91% |
| Crecimiento en activos | 3.49% | 5.89% | 15.99% | - 9.41% | 8.91% |
| Crecimiento en Utilidades | 2.71% | 27.86% | 18.24% | - 0.99% | - 3.03% |
| Crecimiento del Patrimonio | 6.45% | - 1.01% | 9.2% | 1.05% | 5.91% |
| **RENTABILIDAD** | | | | | |
| Rentabilidad sobre Ventas | 5.54% | 6.66% | 7.04% | 7.52% | 6.43% |
| Rentabilidad sobre Activos | 6.58% | 7.95% | 8.10% | 8.86% | 7.45% |
| Rentabilidad sobre Patrimonio | 10.85% | 14.02% | 15.18% | 14.87% | 13.62% |
| Utilidad Operativa/Ventas (Rentabilidad Operativa | 8.84% | 10.15% | 9.77% | 10.97% | 9.57% |
| **ENDEUDAMIENTO** | | | | | |
| Endeudamiento | 39.34% | 43.29% | 46.60% | 40.44% | 45.27% |
| Apalancamiento | 64.84% | 76.33% | 87.28% | 67.90% | 82.70% |
| Pasivo Total/Ventas | 33.10% | 36.24% | 40.47% | 33.12% | 39.08% |

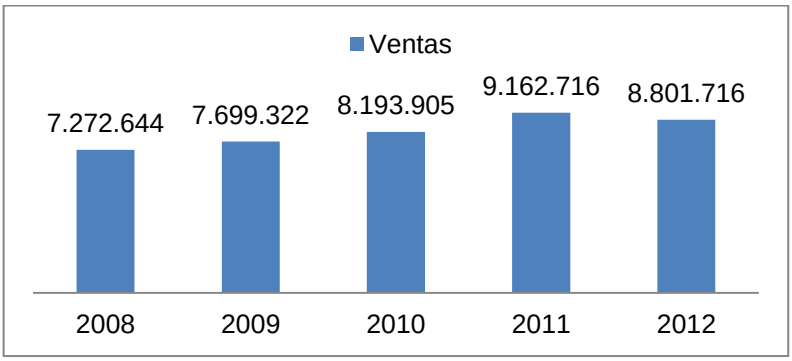
**Cuadro 18. (Continuación).**

| SECTOR PRODUCTOS LÍNEA DE HOGAR Y ASEO | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| **EFICIENCIA** | | | | | |
| Rotación de Cartera | 57 | 62 | 58 | 55 | 54 |
| Rotación de Inventarios | 82 | 87 | 84 | 86 | 85 |
| Rotación de Proveedores | 56 | 70 | 74 | 69 | 83 |
| Ciclo Operativo | 1138 | 148 | 142 | 141 | 138 |
| **LIQUIDEZ** | | | | | |
| Razón Corriente | 1.56 | 1.44 | 1.31 | 1.46 | 1.31 |
| Prueba Ácida | 1.12 | 1.03 | 0.93 | 1.01 | 0.92 |
| Capital de Trabajo | 1.205.628 | 1.092.592 | 916.267 | 1.121.214 | 978.175 |

Fuente: Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview?sector_id=9999057&sv=BCK&pc=CO#/mainview/sectorindicators?sector_id=9999057&id_macrosector=1&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK.

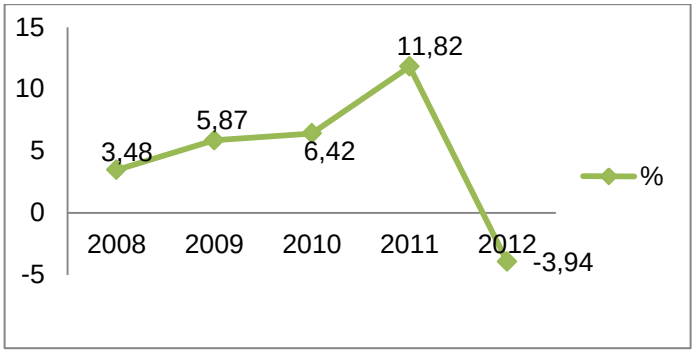
**Tasa de Crecimiento de Ventas**

**Gráfico 14. Ventas del sector de productos línea de hogar y aseo ($ millones) años 2008 – 2012**




Fuente: Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999057&pc=CO&sv=BCK

**Gráfico 15. Crecimiento en Ventas sector de productos línea de hogar y aseo (%), años 2008 - 2012**




Fuente: Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999057&pc=CO&sv=BCK.

El crecimiento de las ventas del sector de productos de línea del hogar y aseo se desaceleró durante 2012. Así, después de haber registrado una tasa de expansión de 11,8% en 2011, al cierre de 2012 las ventas mostraron una tasa de variación negativa de 3,9%. Este cambio en el crecimiento de las ventas del sector representa una disminución significativa pues éstas se habían mantenido incrementándose a un ritmo estable en los años anteriores.

La reducción del ritmo de crecimiento de las ventas está asociada al comportamiento de la demanda de los hogares en el año anterior. Mientras que el gasto en muebles, artículos para el hogar y para el sostenimiento ordinario del hogar creció 7,8% en 2011, en 2012 sólo aumentó 3,3%.

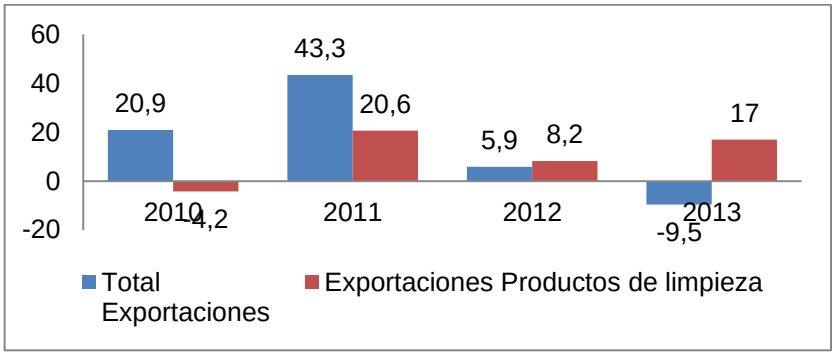
A pesar de la caída de las ventas en 2012, el sector cuenta con industrias emergentes que han logrado expandirse a ritmos elevados en los últimos años. La industria de cosméticos y productos de aseo personal se destaca en desempeño dentro de las empresas del sector.

Para el año 2011, el 51,66% de la producción del sector correspondió a cosméticos, y dentro del subsector de cosméticos el 44.33% de la producción correspondió a aseo personal; el 30,94% a productos de maquillaje, color y tratamiento y el 24.73% restante a perfumes y lociones.

**Exportaciones.** En el transcurso del año 2012 el sector de productos de línea del hogar y aseo exportó cerca de USD $681.1 millones. Esta cifra significó cerca del 1,1% de las exportaciones totales y se tradujo una variación positiva del monto exportado de 8,2% frente al año anterior. El desempeño del sector fue superior al de las exportaciones nacionales en la medida en que estas últimas se incrementaron en un 5,9%. A abril de 2013 se han exportado USD $309,06 millones, un monto que representa el 2,2% de las exportaciones nacionales y un incremento de 17,0% frente al mismo período del año anterior.

En los últimos once años las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo aumentaron seis veces. Entre 2000 y 2011, la tasa compuesta anual fue de 20,0%, pasando de US$ 114 millones a US$ 847 millones. Existen altas posibilidades de aumentar esta tendencia gracias a los acuerdos comerciales vigentes con Chile, México, CAN, Mercosur, Europa y Estados Unidos.

**Gráfico 16. Tasa de Crecimiento de las Exportaciones de Productos de Limpieza y Aseo y Exportaciones Totales**

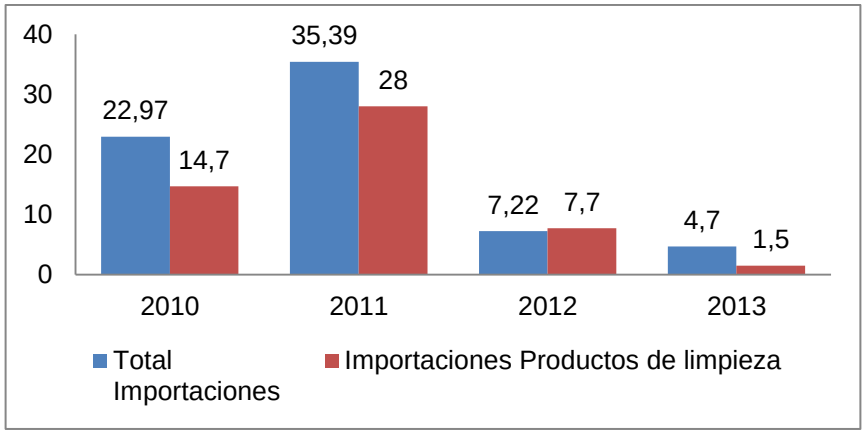



Fuente: Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999057&pc=CO&sv=BCK

Los productos que más se exportan son jabones de tocador, cremas de tocador, maquillajes, champús, perfumes y lociones. Dentro del subsector de productos de aseo, el principal destino de exportación es Ecuador (37%), seguido por Venezuela (19%) y Perú (17%). En cuando a los productos de tocador y cosméticos, los principales destinos de exportación fueron Perú (22%), Ecuador (20%), Venezuela (17%) y México (11%).

**Importaciones.** Las importaciones de productos de limpieza y cuidado del hogar alcanzaron un monto de USD $748,5 millones con lo que crecieron 7,7% durante el 2012, un incremento es superior al del total de importaciones pero inferior al incremento de 28,0% registrado en 2011. En abril de 2013 las importaciones de estos productos aumentaron un 1,5% respecto al mismo período del año anterior alcanzando un monto de USD $257,2 millones.

**Gráfico 17. Tasa de Crecimiento de las Importaciones de Productos de Limpieza y Aseo e Importaciones Totales**




Fuente: Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999057&pc=CO&sv=BCK

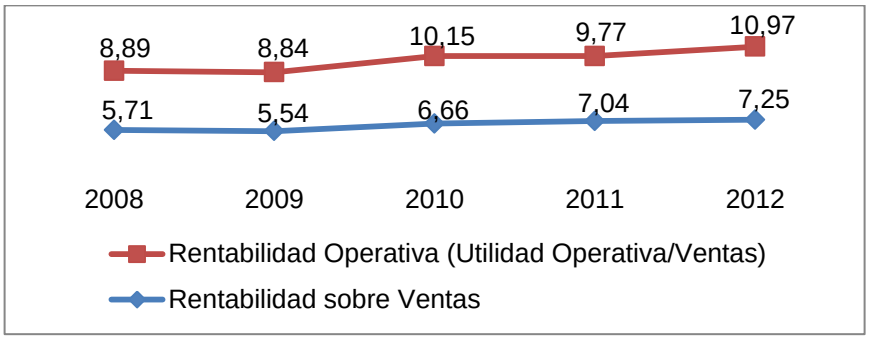
Los principales productos importados son los agentes de superficie orgánicos, las mezclas odoríferas, las preparaciones capilares, los maquillajes y las preparaciones para afeitado. En cuanto a los orígenes de importación, en la rama de productos de aseo se destacan Estados Unidos con cerca del 36%, México con 19% y Alemania con 11%. El principal exportador de productos cosméticos al país es México, seguido de lejos por Estados Unidos.

Estos productos importados que incluyen maquillajes deben ser considerados como una amenaza para la empresa, pues entran a competir con los productos ofrecidos por ella.

**Rentabilidad.** La rentabilidad como proporción de las ventas registra un promedio de 6,4% anual para los últimos 5 años. La situación financiera de las empresas que conforman el sector presenta una ligera mejoría durante 2012. Así la

rentabilidad como proporción de las ventas pasó de 7,0% a 7,3% y la utilidad operativa/ventas se incrementó cerca de 120 puntos básicos entre 2011 y 2012.

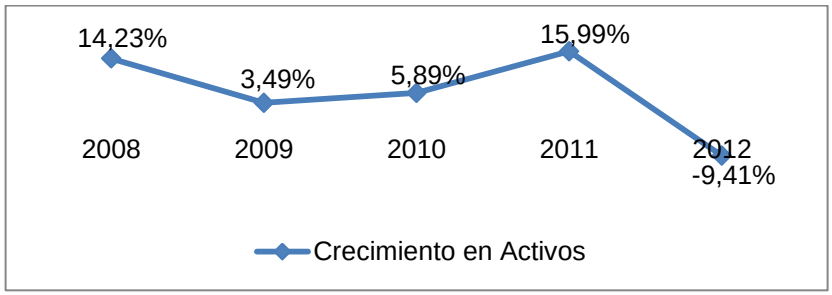
**Gráfico 18. Rentabilidad sobre Ventas y Rentabilidad Operativa en % (Utilidad Operativa/Ventas)**




Fuente: Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999057&pc=CO&sv=BCK

**Tasa de crecimiento en activos.** En el año 2011 los activos se expandieron a ritmos del 16,0% anual. Este desempeño sigue una tendencia creciente desde 2009. Sin embargo, en 2012 los activos del sector disminuyeron 9,4% en lo corrido del año 2012 con respecto a 2011.

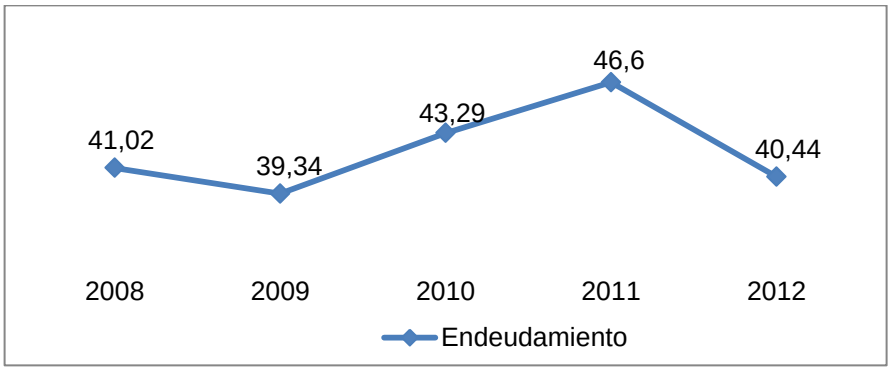
**Gráfico 19. Crecimiento en Activos**




Fuente: Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999057&pc=CO&sv=BCK

**Endeudamiento.** Las razones endeudamiento se utilizan para analizar la estructura financiera de la empresa y su capacidad de cumplir con compromisos con terceros. A su vez son útiles para medir la habilidad para cubrir intereses de deuda. El sector de productos de línea de hogar y limpieza incrementó su tasa de endeudamiento desde 2009. No obstante, durante 2012 el grado de endeudamiento del sector disminuyó hasta ubicarse en una variación mínima en relación a las registradas desde 2008. Así la razón de endeudamiento pasó de 46,6% en 2011 a 40,4% en 2012.

**Gráfico 20. Grado de Endeudamiento**




Fuente: Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999057&pc=CO&sv=BCK

**Eficiencia.** La rotación de cartera en 2011 fue de 58 días y en 2012 se redujo a 55 días. A su vez, la rotación de inventarios pasó de 84 a 86 días entre 2011 y 2012.

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2012 es Belstar S.A. con $ 1.087.653 millones, en segundo lugar se encuentra Avon Colombia Ltda., con ventas por $ 868.182 millones y la tercera empresa más importante es Procter & Gamble Colombia Ltda., con ventas por $852.025 millones. Yanbal de Colombia S.A., se ubica en sexto lugar con ventas por 643.878 millones, una rentabilidad sobre ventas de 9,22%, una rentabilidad sobre patrimonio de 57,67%, un endeudamiento de 67,97%, y una utilidad neta de 59.362 millones COP.

De acuerdo con la información que maneja BPR –Benchmark de los 83 sectores económicos, este sector se calificó dentro del primer cuartil en 2012 y ocupó la posición 36. Este sector pertenece al grupo que reúne el segundo 25% de los

sectores con los resultados más favorables del conjunto. De acuerdo con su indicador de rentabilidad sobre ventas es posible ubicarlo en el lugar número 13, lo cual es resultado de alcanzar un crecimiento del indicador de rentabilidad sobre ventas de 11,0% durante 2012. Sin embargo, el crecimiento en ventas lo ubica en una posición baja (puesto 31) con una tasa de variación negativa 3,9%.

Según una investigación realizada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), en los últimos años se ha producido un cambio en la estructura de los canales de distribución; han aparecido métodos alternativos como la venta directa a través de catálogo, las tiendas especializadas de cosméticos y los centros profesionales de estética o dermatología los cuales, han comenzado a incrementar su participación entre los canales de distribución. Estos métodos de mercadeo impulsan productos cosméticos orientados a población con ingresos medios y altos.

## 3.7 MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS

Para investigar fuerzas competitivas que emergen en el sector de los productos cosméticos, aplicando como metodología de análisis el modelo de las cinco fuerzas competitivas, se encuentra lo siguiente:

**3.7.1 La rivalidad entre los competidores.** La rivalidad entre los competidores del sector de los cosméticos es alta, debido al alto número de ellos, a la alta diversidad de sus productos, y a la rentabilidad del sector. Al aumentar la facilidad de consecución de canales de distribución con la venta por catálogo, se aumenta la rivalidad por disminución en costos de los productos así se afecte de manera negativa su calidad, ya que la diferenciación no es muy alta (ver Cuadro 19).

Entre los principales competidores se tiene, entre otros, a: Avon, Amelissa, L'bel, Esika, Amway, Duprée, La Santé, Vital Ltda., Lebon, Marketing Personal, Múscari International S.A., Niviglobal S.A.S., Novaventa S.A.S., NuSkin, Oriflame, Pikanto, RenaWare de Colombia S.A., Belstar S.A., Belleza Express S.A, Laboratorios De Cosméticos Vogue S. A., en Acuerdo De Reestructuración, Laboratorios Smart S.A., en Acuerdo De Reestructuración, Perfumes Y Cosméticos Internacionales Percoint S.A., Bardot Limitada, Productos De Belleza Ana María Ltda., Laboratorio De Cosméticos Marbelline Limitada., Laboratorio de Cosméticos Shilher Ltda.

**3.7.2 La amenaza de nuevos competidores.** De un lado podría pensarse que el ingreso potencial de nuevos competidores, o nuevos entrantes, es alta si tomamos

en cuenta la alta rentabilidad del sector, pero, de otro lado, que es baja, si consideramos que las barreras de entrada son altas, debido a las elevadas inversiones de capital y conocimiento requeridas para ingresar al sector, y a los volúmenes de producción en escala que requieren las empresas del sector para lograr ser competitivos (ver Cuadro 19). Otra opción a tener en cuenta como amenaza de nuevos competidores es la de que debido a la globalización de los mercados y a los TLC establecidos, competidores que ya poseen la infraestructura y la capacidad financiera en el sector de su país, consideren atractivo el ingreso al sector en nuestro país y lo hagan. Me inclino por considerar que esta amenaza de nuevos competidores es baja, es decir, pueden ir apareciendo pero muy espaciados en el tiempo.

**3.7.3 Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de los compradores es bajo debido básicamente a que no hay concentración de ellos en el sector, y a que los cambios en sus productos tiene una intensidad media; aunque dependiendo de los volúmenes que se manejen, los compradores pueden lograr acuerdos importantes en precios y tiempos de entrega (ver Cuadro 19).

**3.7.4 Poder de negociación de los proveedores.** Esta Fuerza es media – baja debido al alto número de ellos en el sector, es decir su concentración es baja; además la importancia del sector para ellos es alta, y el costo de cambio para los compradores es medio (ver Cuadro 19).

**3.7.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.** Si los productos sustitutivos se toman en el sentido de productos que remplacen a los cosméticos, como las cirugías estéticas o los equipos utilizados en estética como el rayo láser etc., se puede afirmar que la amenaza es baja, por el alto costo de los equipos, de los tratamientos, y de las cirugías. Si se observa desde el punto de vista de otros productos que cumplan la misma o similar función, entonces, se puede decir que la amenaza es alta debido a la gran variedad de productos en el mercado (ver Cuadro 19).

## Cuadro 19. Matriz de análisis estructural del sector

| Empresa: Distribuidora de Cosméticos “Stella” | | Marco específico del negocio | | | | | Fecha: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Perfil competitivo del Sector | | | | | |
| Sector: Cosméticos | | Repulsión | | N | Atracción | | |
| | | Alta | Media | | Media | Alta | |
| **1. Competidores Actuales**<br>**1.1 Rivalidad entre competidores** | | | | | | | |
| Número de competidores | Grande | | x | | | | Pequeña |
| Diversidad de competidores | Grande | | x | | | | Pequeña |
| Crecimiento de la Industria | Rápido | | | | | x | Lento |
| Costo de almacenamiento | Alto | | x | | | | Bajo |
| Incrementos de capacidad | Alto | | x | | | | Bajo |
| Capacidad de diferenciación de productos | Alta | | | | | x | Baja |
| Identificación de marca | Media | | | | x | | Media |
| Rentabilidad del sector | Alta | | | | | x | Baja |
| **Barreras de Salida** | | | | | | | |
| Especialización de los activos | Alta | x | | | | | Baja |
| Costo de salida | Alto | x | | | | | Bajo |
| Restricciones sociales o del gobierno | Bajo | | | | | x | Alto |
| **2. Posibles Entrantes**<br>**Barreras de entrada** | | | | | | | |
| Economías de escala | Alto | | x | | | | Bajo |
| Diferenciación del producto | Media | | | | x | | Media |
| Costos de cambio para el cliente | Bajos | | x | | | | Media |
| Acceso a canales de distribución | Bajo | | | | | x | Alta |
| Necesidades de capital | Alto | x | | | | | Bajo |
| Acceso a tecnología de punta | Alta | x | | | | | Baja |
| Acceso a materias primas | Alta | | | | | x | Baja |
| Apoyo gubernamental al sector | Alto | | | | | x | Baja |
| Efecto de la curva de experiencia | Alta | | | | x | | Media |
| **3. Poder de los proveedores** | | | | | | | |
| Número de proveedores importantes | Muchos | | | | x | | Pocos |
| Importancia del sector para proveedores | Alta | | | | | x | Baja |
| Costo de cambio del proveedor | Media | | | | x | | Media |
| Posibilidad de Integración hacia adelante del proveedor | Baja | | | | | x | Alta |
| **4. Poder de los compradores** | | | | | | | |
| Número de clientes importantes | Medio | | | | x | | Medio |
| Posibilidad de Integración hacia atrás del cliente | Baja | | x | | | | Alta |
| Rentabilidad del comprador | Alta | | | | | x | Baja |
| **5. Productos sustitutivos** | | | | | | | |
| Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo. | Alta | | x | | | | Baja |
| Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo. | Alta | | X | | | | Baja |
| Perfil numérico (Suma) | | 8 | 9 | 1 | 6 | 20 | |

Fuente: El Autor adaptado de BETANCOURT, B. Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Poemia, 2007.

El perfil numérico de 26 puntos en las columnas de atracción y 17 puntos en la columna de repulsión indica que el sector es viable.

En otras palabras, a pesar de ser un sector muy competido, el sector de los cosméticos resulta ser atractivo por: la elevada rentabilidad, importancia alta de los productos para los clientes, buena porción de mercado, poca amenaza de productos sustitutivos (cirugías estéticas y tratamientos con equipos especializados) por su alto costo, y el alto poder de negociación con los clientes y proveedores, es decir, no hay una amenaza latente de éstos últimos hacia las empresas del sector.

## Guía de análisis del macro-ambiente

A continuación se presenta la "Guía de Análisis del Macro ambiente", en la cual se toman las variables más importantes de cada entorno y se clasifican según corresponda en: A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; OM: Oportunidad Mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor.

### Cuadro 20. Guía de Análisis del Macro-ambiente

| **EMPRESA/ORGANIZACIÓN**: **DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS "IMAGEN, BELLEZA Y SALUD"** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **No.** | **VARIABLE** | **A/O** | **AM** | **am** | **om** | **OM** |
| **ENTORNO DEMOGRÁFICO** | | | | | | |
| 1 | Crecimiento sostenido de la población | O | | | | X |
| 2 | Mayor cantidad de la población es femenina | O | | | X | |
| **ENTORNO ECONÓMICO** | | | | | | |
| 1 | Crecimiento sostenido del PIB | O | | | | X |
| 2 | Inflación controlada | O | | | | X |
| 3 | Disminución en Tasas de Interés | O | | | X | |
| 4 | Revaluación del peso | O | | | | X |
| **ENTORNO SOCIAL** | | | | | | |
| 1 | La mitad de la población está en los estratos medio-alto, medio y medio- bajo | O | | | | X |
| 2 | Mujeres en el mercado laboral | O | | | | X |
| 5 | Disminución Tasa de natalidad | A | | X | | |
| 6 | Alta Tasa de desempleo | A | X | | | |
| **ENTORNO CULTURAL** | | | | | | |
| 1 | Cuidado por la imagen personal | O | | | | X |
| 2 | Multiculturalidad | O | | | X | |
| 3 | Incumplimiento | A | X | | | |

**Cuadro 20. (Continuación).**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ENTORNO POLÍTICO** | | | | | | |
| 1 | Apoyo del gobierno al Sector | O | | | X | |
| 2 | Política para atraer inversión (CONPES 3697) | A | X | | | |
| **ENTORNO JURÍDICO O LEGAL** | | | | | | |
| 1 | Normativa que agiliza el trámite para la comercialización | O | | | X | |
| **ENTORNO TECNOLÓGICO** | | | | | | |
| 1 | Avances en TIC | O | | | | X |
| 2 | Descubrimientos de nuevas materias primas y equipos para el mejoramiento de los productos | O | | | | X |
| A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza Mayor; OM: Oportunidad Mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor | | | | | | |

Fuente: Elaboración del autor. Adaptada de BETANCOURT. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali, Colombia, Universidad del Valle, 2011.

## Cuadro 21. Matriz integrada del Entorno

| **EMPRESA/ORGANIZACIÓN**: Distribuidora de cosméticos “Imagen, Belleza y Salud” | | | |
|---|---|---|---|
| **VARIABLES CLAVE** | **RELACIÓN CON EL SECTOR** | **JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA** | **IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN** |
| Crecimiento sostenido del PIB.<br><br>ENTORNO ECONÓMICO | La relación es alta, dado su efecto sobre la demanda a través de su incidencia en el empleo y el ingreso. | Con un crecimiento sostenido del PIB, se mantienen las condiciones económicas, y se mantiene el ingreso y el consumo.<br>Tendencia: logró su mayor incremento en el año 2011 con un 5.9%. En los años 2010, 2012 y tercer trimestre de 2013 se ha mantenido constante, alrededor de 4%. A pesar de que no ha decrecido, tampoco ha logrado aumentos notorios. La tendencia es a mantenerse alrededor del 4.0%. | No hay un impacto negativo sobre la organización, ya que no se afecta el consumo y por ende no se afectan las ventas de los productos que ofrece la distribuidora. |
| Inflación controlada y manejo de tasa de interés.<br><br>ENTORNO ECONÓMICO | El peso mantiene su poder adquisitivo, es decir no hay aumento en los costos de producción ni del producto. | La inflación controlada y el manejo de las tasas de interés, se debe según los analistas a la política monetaria implementada por el Banco de la República, para lograr los objetivos de inflación. La tendencia es a mantenerlas controladas. | Las ventas de los productos de la Distribuidora también se mantienen y el impacto sobre la organización es positivo. |
| La mitad de la población está en el estrato medio-alto, medio y medio- bajo.<br>ENTORNO SOCIAL | Es un número representativo de clientes potenciales para el sector. | Tendencia: Con las políticas de disminución de la pobreza, la tendencia de la población es hacia mayor formación de clase media. | El impacto de ésta información sobre la organización es positivo, ya que el aumento en el número de clientes potenciales generaría un potencial aumento en las ventas para la Distribuidora. |

**Cuadro 21. (Continuación).**

| VARIABLES CLAVE | RELACIÓN CON EL SECTOR | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN |
|---|---|---|---|
| Mujeres en el mercado laboral.<br><br>ENTORNO SOCIAL | Al recibir ingresos por estar en el mercado laboral, les da capacidad de compra, es decir pueden comprar sus cosméticos y bisutería por sí mismas. | La tendencia es al alza. | El impacto sobre la organización es positivo, ya que se aumentarán cada vez las ventas a futuro. |
| Alta Tasa de desempleo<br><br>ENTORNO SOCIAL | Por un lado, se pueden afectar las ventas de forma negativa.<br>Y por el otro, éstas se podrían favorecer, si las mujeres desempleadas se incorporaran al negocio como consultoras y vendieran los productos a los que están empleados. | De acuerdo con las políticas del gobierno, la tendencia es a la baja. | El impacto sobre la organización sería negativo, porque se disminuirían las ventas. |
| Cuidado por la imagen personal<br><br>ENTORNO CULTURAL | Tiene relación directa con el sector, pues las empresas del sector producen y/o distribuyen los productos para el cuidado de la imagen personal | La tendencia es a la mejora continua de los productos, para mejorar el cuidado de la imagen personal | El impacto sobre la organización es positivo, porque este factor permite su existencia. |
| Incumplimiento<br><br>ENTORNO CULTURAL | Aquí el incumplimiento es referido a incumplir en el pago de la factura del pedido realizado por cada Consultora | La tendencia es a mejorar en ese sentido, mejorando la selección de las personas que ingresen al negocio. | El impacto es negativo, pues la casa matriz perdería el dinero del pedido y la Distribuidora perdería la persona que ya no seguiría distribuyendo los productos. |
| Política para atraer inversión (CONPES 3697). Y TLC con EE.UU., y Canadá<br><br>ENTORNO POLÍTICO | Tiene relación con el sector, en el sentido que esto podría atraer más empresas al sector. | La tendencia es al alza, debido a la acogida y tamaño del mercado | El impacto sería negativo, porque se aumentaría el número de competidores en el sector y esto podría afectar las ventas y por ende las utilidades. |

**Cuadro 21. (Continuación).**

| VARIABLES CLAVE | RELACIÓN CON EL SECTOR | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN |
|---|---|---|---|
| Decisión 516 del 8 de marzo de 2002. Que Simplifica los procedimientos administrativos para facilitar el libre comercio de los cosméticos entre los Países Miembros de la Comunidad Andina.<br><br>ENTORNO JURÍDICO | Tiene relación directa con el sector, permitiéndole al fabricante la comercialización de los productos cosméticos una vez haya presentado la documentación correspondiente. | Disminuye el tiempo de espera entre la solicitud del registro sanitario y su comercialización, permitiendo agilizar el lanzamiento de los productos al mercado y la realización de su venta. | El impacto es positivo para la Distribuidora porque esto le permite tener productos en menos tiempos ya sea para salir primero al mercado o para neutralizar la competencia. Además le permite aumentar el portafolio de productos y de utilidades. |
| Avances en TIC<br><br>ENTORNO TECNOLÓGICO | La relación con el sector es directa. | Los avances en TIC ayudan a que se dé un mejoramiento de los procesos en las organizaciones. La tendencia es a lograr avances cada vez más novedosos. | El impacto para la Distribuidora es bien significativo, ya que ha permitido pasar de la etapa manual a la etapa virtual; y esto ha permitido un mejoramiento en el proceso de mercadeo, especialmente en las ventas, y por ende en las utilidades. |
| Descubrimientos de nuevas materias primas y equipos para el mejoramiento de los productos<br><br>ENTORNO TECNOLÓGICO | La relación con el sector es evidente. | Se buscan materias primas más naturales más amigables con el medio ambiente, pero sobre todo con el consumidor. La tendencia es a encontrar y utilizar este tipo de materias primas para la fabricación de los productos cosméticos y de higiene personal. | Como la tendencia es al consumo de productos fabricados con este tipo de sustancias, el efecto sobre la organización sería positivo, por el aumento en las ventas. |

Fuente: El Autor adaptado de BETANCOURT. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali, Colombia, Universidad del Valle, 2011.

## 3.8 ANÁLISIS INTERNO

Las apreciaciones acerca del análisis interno de la empresa se realizan con base en el listado de preguntas propuestas por Pérez M. (1988), y David F. (2008), para la realización de la auditoría interna de las áreas funcionales que aplican a nuestro caso.

**3.8.1 Gerencia.** Como se mencionó en la presentación, la Distribuidora “Imagen, Belleza y Salud” se crea, al comprender su fundadora que desde la oportunidad de negocio que le habían ofrecido, podía tener su empresa y crecer personal, económica y profesionalmente, y a la vez ayudar a otras mujeres a crecer, igual o incluso más si se diera el caso, y/o al menos mejorar su calidad de vida.

**La planeación** de los objetivos y las metas se trazan con base en el monto mínimo de cumplimiento y los planes anuales de compensación establecidos por la casa matriz (ver Anexo A. “Principales requisitos comerciales de las Directoras Independientes por estatus”). La Gerente reúne a las Directoras (Gerentes) de los grupos de la red, se los transmite y se plantean posibles estrategias para alcanzarlos mes a mes. No se sigue una estrategia conjunta, sino que cada Directora de grupo determina la estrategia a realizar en su grupo (empresa).

**El control** del desempeño de las Consultoras de grupo se realiza vía telefónica o vía web y al final de la campaña (mensual), en una reunión se les realiza un reconocimiento a las que lograron el objetivo (pasar el pedido) y a las que no, se les anima a que lo logren. En esa reunión se realiza el lanzamiento de la campaña siguiente, en ella se les muestra o hace énfasis en las promociones, ofertas especiales, y demás productos del nuevo catálogo, parte técnica de productos nuevos si los hay, y se las motiva a que aumenten sus ventas, clientes, e incorporen para que crezcan sus negocios.

A las Consultoras que tengan perfil de liderazgo como para Directora se les realiza acompañamiento especial hasta que se forme como Directora.

**El control** del desempeño de las Directoras se realiza de una manera similar, pero al respectivo nivel. Se verifica el desempeño semanal, y al final de cada campaña, (mensual), la Directora “Madre” se reúne con las Directoras “Hijas” para revisar los resultados obtenidos y se realiza una proyección de los objetivos de incorporación y de ventas para la campaña siguiente, y se esbozan planes para lograrlo. Además se realiza una capacitación con temas de liderazgo, motivación y

conocimiento técnico de los productos. Se les hace énfasis en reforzar las variables como la incorporación  para que crezcan sus negocios.

La Distribuidora posee una estructura Simple en forma de red, la cual de acuerdo con el patrón, es altamente informal y la coordinación de las actividades se realiza a través de la supervisión directa de la Gerente, propietaria.

La estructura principal está conformada por la Directora Independiente Súper sénior, una (1) Directora Independiente Sénior, seis (6) Directoras Independientes Junior y las Consultoras Independientes que conforman cada uno de los grupos o redes de cada una de las Directoras. En este sistema de negocio multinivel, cada persona es la gerente de su propia empresa.

**La Organización** en la Distribuidora es la establecida en el sistema multinivel; las Consultoras se encargan de realizar la venta y el servicio al cliente e incorporar personas al negocio para hacerlo crecer; la Gerente o Directora Súper Sénior se encarga de dar dirección a la empresa, motivar, capacitar y dar el apoyo a las personas que conforman la red; y a las que tienen el perfil para crecer, las ayuda para que salgan como Directoras, se mantengan y continúen creciendo. Similar función desempeñan las Directoras de los otros grupos de la Distribuidora.

**La función de Integración de Personal o administración del recurso o del talento humano** es ejercida por la Gerente de la Distribuidora y por cada Directora de los otros grupos que la conforman. Las personas incorporadas a la Distribuidora, ingresan como empresarias independientes, es decir, no se establece una relación laboral directa, por tanto no aplica los requisitos establecidos en el código sustantivo del trabajo (CST).

El momento en que se realiza la incorporación de la persona a la Distribuidora es el equivalente al de la selección del personal; en él se le explica a la persona en que consiste el negocio al que va a ingresar, es decir su empresa. Si está de acuerdo, diligencia el formato de incorporación y el pagaré para solicitar el crédito. Estos documentos se envían a la casa matriz y si el data-crédito está bien, se le concede el crédito e inicia el negocio.

En términos generales, La moral de los empleados es alta, por las utilidades del negocio, y los premios e incentivos que se obtienen. A veces, cuando hay inconvenientes y no se dan las cosas, se puede bajar la moral y hasta se puede

llegar a pensar en abandonar el negocio, pero afortunadamente la formación en liderazgo y la motivación recibida las lleva a insistir y persistir y no abandonar.

Se observa que la mayoría de las integrantes de la red aceptan a la Líder (Gerente) y están fidelizadas. Hay consultoras y Directoras en el grupo que llevan más de 10 ó 15 años en el negocio.

Por el mismo sistema de negocio y el proceso de vinculación de las personas, el índice de rotación de personal, anual, está entre un 20 a 45%. Hay personas que llevan 15 – 20 años y hay otras que no duran ni un mes. Esto depende también de las necesidades de ingresos de las personas y de su disposición y aptitudes para el negocio.

La empresa ofrece un excelente plan de estímulos y recompensas para sus integrantes.

Ver anexo B. Requisitos, Ganancias y Recompensas de las Directoras Independientes.

El anterior aparte sobre las funciones de la Administración se realiza con base en el listado de preguntas propuesto por Pérez M. y David F. para la realización de la auditoría interna de las áreas funcionales que aplican a nuestro caso.

Ver Anexo D. Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno.

**3.8.2 Marketing.** Gracias a la excelente calidad de sus productos y al excelente servicio de atención personalizado al cliente, la empresa ha logrado ubicar su marca en los primeros lugares en la región.

Los productos tienen buena acogida en los estratos medio-bajo, medio y medio-alto.

La empresa ha incrementado su participación en el mercado logrando un incremento del 25% en sus ventas durante el último año.

Este incremento está soportado por los estudios de mercado realizados por la casa matriz; y por la eficiente labor realizada por el personal idóneo y eficaz (Consultoras y Directoras) para la promoción y distribución de los productos.

La publicidad se realiza a través de catálogos en los cuales se promocionan los productos para dama, hombres y niños. También se da por el "voz a voz" realizado por las consultoras, directoras y las clientas y clientes que usan los productos y los recomiendan. La casa matriz, publicita la marca, imagen y algunos de los productos en televisión, en vallas en las ciudades y a través de su página web.

El proceso de la venta es personalizado; y se lleva a cabo realizando generalmente una demostración de los productos a través de una sesión de belleza y la asesoría correspondiente al cliente.

Para la correcta realización de la demostración de los productos y la respectiva asesoría, las Consultoras han recibido la adecuada capacitación por parte de la Directora de su grupo.

Ver Anexo D. Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno.

**3.8.3 Finanzas.** El análisis financiero de la Distribuidora se realiza con base en los resultados de los años 2011 y 2012.

Distribuidora "Imagen, Belleza y Salud"

Índices Financieros

Balance General Comparativo al 31 diciembre 2012. (Ver Cuadro 22).

**Cuadro 22. Índices Financieros Distribuidora "Imagen, Belleza y Salud" años 2011 y 2012**

| INFORMACIÓN ADICIONAL | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ÍNDICES** | **BASE** | **31 de dic 2012** | **31 de dic 2011** | **INTERPRETACIÓN AÑO CORRIENTE** |
| RAZÓN CORRIENTE | Activo Corriente / Pasivo Corriente | 1,60 | 4,33 | Por cada peso adeudado en el corto plazo existen $1,60 pesos para cancelarlo. |
| **ÍNDICES** | **BASE** | **31 de dic 2012** | **31 de dic 2011** | **INTERPRETACIÓN AÑO CORRIENTE** |
| SOLVENCIA TOTAL | Total Activos / Total Pasivos | 25,48 | 36,00 | Por cada peso que la empresa adeuda, posee $25,48 pesos para respaldar el pasivo, representados en bienes y derechos. |
| ENDEUDAMIENTO | Total Pasivos / Total Activos | 4% | 3% | Por cada peso representado en bienes y derechos, 4% pertenece a los acreedores de la empresa. |
| RENTABILIDAD NETA | Utilidad Neta / Ventas Netas | 87,75% | 91,16% | Durante el periodo el capital contable se ha renovado 87,75 veces por medio de los ingresos |
| RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO | Utilidad Neta / Patrimonio | 54,86% | 60,27% | En el 2012 el patrimonio generó una utilidad de 54,86%. |
| RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN | Utilidad Neta / Activos | 52,71% | 58,60% | En el 2012 los activos generaron una utilidad de 52,71%. |
| PRUEBA ACIDA | Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente | 1,60 | 4,33 | Por cada peso adeudado en el corto plazo se cuenta con $1,60 pesos para cancelarlo, excluyendo del capital de trabajo los inventarios. |
| LIQUIDEZ ABSOLUTA | Efectivo + Inversiones Temporales. / Pasivo Corriente | 1,20 | 0,83 | Por cada peso adeudado en el corto plazo se cuenta con $1,20 de inmediata disponibilidad para cancelarlos. |
| RAZÓN DE FINANCIAMIENTO | Total Pasivos / Patrimonio | 0,04 | 0,03 | Por cada peso de los accionistas, la empresa tiene $0,04 pesos que han proporcionado los acreedores. |
| ROTACIÓN DEL PATRIMONIO | Ingresos totales / Patrimonio | 0,63 | 0,66 | Durante el periodo el capital contable se ha renovado 0,63 veces por medio de los ingresos. |
| MARGEN BRUTO | Utilidad Bruta / Ventas | 1,00 | 1,00 | La empresa ha obtenido por cada peso de venta $1,00 pesos de utilidad incluidos el Costo de Ventas, Bonificaciones y descuentos otorgados a clientes. |
| MARGEN ANTES DE IMPUESTOS | Utilidad Antes de Impuestos / Ingresos | 0,95 | 0,96 | La empresa ha obtenido por cada peso de ingresos $0,95 pesos de utilidad. |
| RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO | Utilidad Antes de Impuestos / Patrimonio | 0,60 | 0,64 | Por cada peso existente a favor de los socios se ha obtenido una utilidad de $0,60 pesos. |

Fuente: El Autor.

De los resultados anteriores se observa un buen comportamiento en todos los índices, es decir, en los índices de liquidez, de rentabilidad, de actividad y de endeudamiento. En cuanto al crecimiento, se observa una leve disminución, pero no es muy notoria.

En conclusión, los índices obtenidos para los periodos 2011 y 2012, muestran que la empresa es financieramente viable y estable.

Al compararlos con los del sector, se observó que se encuentra por encima de ellos, pero, es de aclarar que en cuanto a la comparación con una empresa de las grandes del sector, no es posible hacerlo, por la diferencia en el tamaño de sus activos, patrimonio y demás.

Al realizar la comparación con respecto a las Directoras Junior, y las Regionales, estos indicadores son mayores que los de las Junior, y menores con respecto a los de las Regionales.

Ver Anexo D. Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno.

**3.8.4 Sistemas de Información Gerencial.** Para ayudar en el proceso de gestión de los negocios de las Directoras y a la vez de la Distribuidora, la casa matriz coloca a su disposición una página web, y un sistema de comunicación o extranet.

Las Consultoras y Directoras ingresan al sistema utilizando una clave personal. El sistema permite crear, recordar y cambiar la clave. Por medio de ésta, realizan el envío de los pedidos de los clientes.

Personal de la casa matriz procesa los datos y genera los siguientes reportes: Estatus de pedido, aprobación crédito, maletines, estatus de cartera, pago por servicios de entrenamiento, premios, información estadística, galería de inicio perfecto, ranking programa de reconocimiento, índice de morosidad estrella independiente, reconocimiento convención, reconocimiento viajes, reconocimiento convención madres y abuelas, información mantenimiento auto en uso, reporte de estructura. Y al final del año comercial, arroja los consolidados anuales.

El contenido y la facilidad de esta herramienta es mejorada continuamente, de acuerdo a las necesidades y sugerencias de los usuarios, haciéndola más amigable, pero sobre todo más útil para el control y gestión del negocio.

Ver Anexo D, Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno.

Del análisis anterior se obtiene la Guía de Análisis Interno, (ver cuadro 23) en la cual se establecen las variables claves, las cuales se clasifican como fortalezas o debilidades, y estas a su vez se clasifican como menores o mayores.

**Cuadro 23. Guía de análisis interno**

| No. | VARIABLES CLAVES | F/D | FM | fm | dm | DM |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Establecimiento de objetivos | F | x | | | |
| 2 | Liderazgo marcado en cada una de las Directoras, con actitud al logro de los objetivos | F | x | | | |
| 3 | Estructura funcional simple, a la Directora le toca desempeñar todas las funciones | D | | | | x |
| 4 | Proceso no formal en Selección de personal, puede conllevar a alta rotación de personal | D | | | | x |
| 5 | No hay un programa de capacitación establecido en proceso atención, servicio al cliente y liderazgo y gestión del negocio, para las personas que ingresan | D | | | | x |
| 6 | Crédito para inicio y continuación en el negocio, sin costos de inventarios, almacenamiento ni logístico. | F | x | | | |
| 7 | Alta moral de la mayoría de las integrantes de la red y fidelización hacia la Directora “Madre” | F | x | | | |
| 8 | Por el sistema de negocio no se puede controlar ni exigir un determinado número de visitas diarias, ni un nivel diario mínimo de venta por persona | D | | | | x |
| 9 | Excelente plan de estímulos y recompensas para cada una de las integrantes de la red. | F | x | | | |
| 10 | Posicionamiento de marca | F | x | | | |
| 11 | Excelente calidad de los productos y servicio personalizado. | F | x | | | |
| 12 | Incremento de participación en el mercado | F | x | | | |
| 13 | Costos muy bajos por distribución de productos, por no haber vínculo laboral legal de las integrantes de la red con la Distribuidora. | F | x | | | |
| 14 | Soporte de la casa matriz en: estudios de mercado, publicidad, I&D, software, capacitación, gestión de datos. | F | x | | | |
| 15 | Las Directoras utilizan los sistemas de información para la gestión de sus negocios. | F | x | | | |

Fuente: Adaptado de BETANCOURT. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali, Colombia, Universidad del Valle, 2011.

**3.8.5 Matriz del Perfil Competitivo.** Esta matriz sirve al estratega, para identificar las principales fortalezas y debilidades de los principales competidores en relación con la empresa que se toma como referencia. Para el caso del que se ocupa esta investigación, se toma la empresa YANBAL y sus dos principales competidores AVON Y BELCORP.

**Cuadro 24. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | Ponderación | AVON | | BELCORP | | YANBAL | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación |
| Publicidad | 0,20 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| Calidad de los productos | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| Competitividad de los precios | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 |
| Lealtad de los clientes | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| Participación de Mercado | 0,05 | 4 | 0,20 | 3 | 0,30 | 3 | 0,15 |
| Comercio electrónico | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 |
| Servicio al cliente | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,20 | 4 | 0,40 |
| Administración | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| Posición financiera | 0,15 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 |
| **Total** | 1,00 | | 3,20 | | 2,80 | | 2,95 |
| Nota: Los valores de las clasificaciones son: 1= debilidad ppal., 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza principal. | | | | | | | |

Fuente: Adaptado de DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008.

De la matriz se observa:

El competidor Bel Corp., con la menor puntuación ponderada obtenida (2,8), sería el más débil de los 3 analizados.

Yanbal supera a los dos competidores en la calidad de los productos y el servicio al cliente, pero es superado en la competitividad de los precios.

Es importante hacer notar en Yanbal la lealtad de sus clientes, los avances en el comercio electrónico y el desempeño de su administración. Una aclaración sobre la interpretación: el hecho de que Avon haya obtenido una calificación de 3,20 y Yanbal 2,95 en la matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera sea un 7.8% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Aquí, como dice David (2008, p. 112) “el objetivo no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa que ayude en la toma de decisiones”.

**3.8.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).** Es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

**Cuadro 23. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)**

| No. | FACTORES CRÍTICOS | PESO | CLASIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|---|---|---|---|---|
| **OPORTUNIDADES** | | | | |
| 1 | Cuidado por la imagen personal | 0,20 | 4 | 0,80 |
| 2 | Mayor cantidad de la población es femenina | 0,20 | 4 | 0,80 |
| 4 | Avances en TIC | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 5 | Mujeres en el mercado laboral | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3 | La mitad de la población está en los estratos medio-alto, medio y medio- bajo | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 6 | Crecimiento sostenido del PIB | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 7 | Inflación controlada | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 8 | Disminución en Tasas de Interés | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 9 | Revaluación del peso | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 10 | Crecimiento sostenido de la población | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 11 | Normativa que agiliza el trámite para la comercialización | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 12 | Multiculturalidad | 0,01 | 2 | 0,02 |
| 13 | Apoyo del gobierno al Sector | 0,01 | 2 | 0,02 |
| **AMENAZAS** | | | | |
| 1 | Incumplimiento | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 2 | Alta Tasa de desempleo | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 3 | Política para atraer inversión (CONPES 3697) | 0,01 | 2 | 0,02 |
| 4 | Disminución Tasa de natalidad | 0,01 | 1 | 0,01 |
| 5 | TLC con EE.UU. y Canadá | 0,08 | 2 | 0,16 |
| **Total** | | **1,00** | | **3,23** |
| La clasificación entre 1 y 4 indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio, 1= la respuesta es deficiente. La clasificación se basa en la empresa, y la ponderación en la industria. | | | | |

Fuente: Adaptado de DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008.

**Conclusión**: la puntuación ponderada total obtenida de 3,23 me indica que la Distribuidora responde bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria o sector.

**3.8.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).** Mediante esta herramienta se resume y evalúan las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la Distribuidora y sirve de base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

**Cuadro 24. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

| No. | FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CLASIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|---|---|---|---|---|
| **FORTALEZAS** | | | | |
| 1 | Liderazgo marcado de la Directora "Madre" y de cada una de las Directoras, con actitud al logro de los objetivos | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 2 | Crédito para inicio y continuación en el negocio, y sin costos de inventarios, almacenamiento ni logístico. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 3 | Soporte de la casa matriz en: estudios de mercado, publicidad, I&D, software, capacitación, gestión de datos. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 4 | Alta moral de la mayoría de las integrantes de la red y fidelización hacia la Directora "Madre" | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 5 | Excelente plan de estímulos y recompensas para cada una de las integrantes de la red. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 6 | Posicionamiento de marca | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 7 | Excelente calidad de los productos y servicio personalizado. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 8 | Costos muy bajos por distribución de productos, por no haber vínculo laboral legal de las integrantes de la red con la Distribuidora; y por no requerirse de inventarios, ni locales, ni logística. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 9 | Las Directoras utilizan los sistemas de información para la gestión de sus negocios. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 10 | Establecimiento de objetivos | 0,04 | 3 | 0,12 |
| **DEBILIDADES** | | | | |
| 1 | Estructura funcional simple, a la Directora le toca desempeñar todas las funciones | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 2 | Proceso no formal en Selección de personal, puede conllevar a alta rotación de personal | 0,08 | 1 | 0,08 |

**Cuadro 24. (Continuación).**

| No. | FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CLASIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|---|---|---|---|---|
| 3 | No hay un programa de capacitación establecido en proceso atención, servicio al cliente y liderazgo y gestión del negocio, para las personas que ingresan | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 4 | Por el sistema mismo del negocio, no se puede controlar ni exigir un determinado número de visitas diarias, ni un nivel diario mínimo de venta por persona | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 5 | No hay un encargado de las finanzas de la empresa, por tanto no hay un análisis de su situación financiera, ni de las alternativas financieras para su crecimiento. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 6 | Muchas de las personas que se inician en el negocio, no tienen unas entradas fijas para satisfacer necesidades básicas mientras salen Directoras. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| **Total:** | | **1,00** | | **2,90** |
| Nota: Los valores de las clasificaciones son: 1= debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza importante. | | | | |

Fuente: Adaptado de DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008.

De la matriz anterior, se observa: el Liderazgo marcado de la Directora “Madre” y de cada una de las Directoras, con actitud al logro de los objetivos; el Crédito para inicio y continuación en el negocio, y sin costos de inventarios, almacenamiento ni logístico, y el Soporte de la casa matriz en estudios de mercado, publicidad, I & D, software, capacitación, gestión de datos, son las mayores fortalezas de la Distribuidora como lo indica su peso y clasificación.

Las debilidades más importantes son: Estructura funcional simple, donde a la Directora le toca desempeñar todas las funciones, y que no existe un proceso formal de Selección de personal, lo que puede conllevar a alta rotación de personal.

La puntuación ponderada total obtenida de 2,90 me indica que la Distribuidora se encuentra por encima del promedio (2,50) de empresas de la industria, en cuanto a su fortaleza interna general.

## 3.9 ANÁLISIS DOFA

Este análisis se realiza utilizando la matriz DOFA, la cual es una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Fortalezas – Oportunidades (FO), Debilidades – Oportunidades (DO), Fortalezas – Amenazas (FA), y Debilidades – Amenazas (DA).

**Cuadro 25. Matriz FODA**

| | FORTALEZAS – F | **DEBILIDADES – D** |
|---|---|---|
| | 1. Liderazgo marcado de la Directora "Madre" y de cada una de las Directoras, con actitud al logro de los objetivos.<br>2. Crédito para inicio y continuación en el negocio, y sin costos de inventarios, almacenamiento ni logístico.<br>3. Soporte de la casa matriz en: estudios de mercado, publicidad, I&D, software, capacitación, gestión de datos.<br>4. Alta moral de la mayoría de las integrantes de la red y fidelización hacia la Directora "Madre".<br>5. Excelente plan de estímulos y recompensas para cada una de las integrantes de la red.<br>6. Posicionamiento de marca, excelente calidad de los productos<br>7. Atención y servicio personalizado.<br>8. Costos muy bajos por distribución de productos, por no haber vínculo laboral legal de las integrantes de la red con la Distribuidora; y por no requerirse de inventarios, ni locales, ni logística.<br>9. Las Directoras utilizan los sistemas de información para la gestión de sus negocios.<br>10. Establecimiento de objetivos. | 1. Estructura funcional simple, a la Directora le toca desempeñar todas las funciones.<br>2. Proceso no formal en Selección de personal, puede conllevar a alta rotación de personal.<br>3. No hay un programa de capacitación establecido en procesos de atención, servicio al cliente, ventas, liderazgo y gestión del negocio, para las personas que ingresan.<br>4. Por el sistema mismo del negocio, no se puede controlar ni exigir un determinado número de visitas diarias, ni un nivel diario mínimo de venta por persona.<br>5. No hay un encargado de las finanzas de la empresa, por tanto no hay un análisis de su situación financiera, ni de las alternativas financieras para su crecimiento.<br>6. Muchas de las personas que se inician en el negocio, no tienen unas entradas fijas para satisfacer necesidades básicas, mientras ascienden a Directoras. |

**Cuadro 25. (Continuación).**

| OPORTUNIDADES – O | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
|---|---|---|
| 1. Cuidado por la imagen personal.<br>2. Mayor cantidad de la población es femenina.<br>3. La mitad de la población está en el estrato medio-alto, medio y medio- bajo.<br>4. Avances en TIC.<br>5. Mujeres en el mercado laboral.<br>6. Crecimiento sostenido del PIB.<br>7. Inflación controlada.<br>8. Disminución en Tasas de Interés.<br>9. Revaluación del peso.<br>10. Crecimiento sostenido de la población.<br>11. Normativa que agiliza el trámite para la comercialización.<br>12. Multiculturalidad.<br>13. Apoyo del gobierno al Sector. | 1. Aumentar las ventas mediante la profundización de las relaciones con los clientes actuales y el ingreso a nuevos mercados (F1, F4, F7 y F6; O1, O2, O3, O4 y O5).<br>2. Aumentar las incorporaciones de consultoras nuevas, brindándole la oportunidad de negocio a clientas antiguas y a personas nuevas. (F1, F2, F5, F6, F7 y F8; O1, O2, O3, O5).<br>3. Realizar eventos, con el objetivo de que, las consultoras que están creciendo su red, puedan incorporar más personas y así aumentar el crecimiento en número de consultoras estrellas, las cuales serán las futuras Directoras. (F5, F4, F6, F7; O1, O2, O3, O4 y O5).<br>4. Lograr la formación de Directoras, brindándole el apoyo requerido a las consultoras estrellas opcionadas. (F1, F5, F4; O1, O2, O3, O4 y O5).<br>5. Utilizar el posicionamiento de marca, la calidad y bondades de nuestros productos al ofrecerlos, para realizar la venta. (F6, F7; O1, O2).<br>6. Introducir productos nuevos en su canasta de cuidado personal, al profundizar las relaciones comerciales con los clientes. (F3, F7; O1, O2).<br>7. Establecer relaciones únicas con los clientes mediante soluciones personalizadas. (F7, O1, O2).<br>8. Realizar encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes (F7, F6; O1, O2).<br>9. Ofrecer los productos complementarios, al profundizar las relaciones con las clientas. (F6, F7; O3, O1, O2). | 1. Vincular mujeres capacitadas a la Distribuidora, para que realicen las funciones administrativas que no están cubiertas.<br>(D1, O5)<br>2. Elaborar y ejecutar programa de capacitación y entrenamiento para desarrollar competencias clave y TIC. (D3, O4).<br>3. Estimular a las Consultoras a realizar más visitas y venta e incorporaciones utilizando los avances en TIC. (D4, O4).<br>4. Contratar, por servicios, con un básico y el resto por cumplimiento de objetivos, 4 ejecutivas de ventas para que ayuden a crecer el negocio en el país, ubicándolas en Bogotá, Medellín y Cartagena. (D4, O5).<br>5. Disminuir la rotación de personal, incorporando una serie de preguntas a ser respondidas en el momento de la incorporación, que me dé idea del perfil de la persona. (O3, O5)<br>6. Persuadir y dar apoyo económico a las Directoras Hijas y Nietas para que tomen cursos de educación continuada en Gerencia de Ventas, Gestión de la empresa, etc., y que lean o escuchen material sobre estos temas, y otros que les sirvan para crecer sus empresas y como personas. (D3, O13)<br>7. Vincular (incorporar) personas que hayan trabajado o estén trabajando en ventas de cosméticos. (D2, O5).<br>8. Estimular a las consultoras que realizan pedidos por la página web. (D4, O4) |

**Cuadro 25. (Continuación).**

| | | |
|---|---|---|
| **AMENAZAS – A**<br>1. Incumplimiento.<br>2. Alta Tasa de desempleo.<br>3. Política para atraer inversión (CONPES 3697).<br>4. Disminución Tasa de natalidad.<br><br>5. TLC con EE.UU y Canadá | **ESTRATEGIAS FA**<br>1. Lograr un aumento en incorporaciones y en ventas, a la vez que se ayuda a disminuir el desempleo, reclutando personal a través de avisos clasificados en prensa, radio, páginas web (F5, F6, F7; A2).<br><br>2. Neutralizar o contrarrestar la posible llegada de nuevos productos, utilizando el posicionamiento de marca, la calidad y bondades de nuestros productos al ofrecerlos para realizar la venta. (F1, F4, F6, F7; A3, A5). | **ESTRATEGIAS DA**<br>1. Motivar a las nuevas consultoras con incentivos que las lleven a cumplir y a continuar. (D6, A1).<br><br>2. Realizar seguimiento y apoyo a las consultoras que se inician (D2, D3, D4; A1, A2).<br>3. Realizar seguimiento al cumplimiento de las metas de las Directoras durante cada campaña y motivarlas y estimularlas para su cumplimiento. (A1, D3). |

Fuente: El Autor adaptado de DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008.

La matriz DOFA elaborada muestra:

- De la conciliación de las Fortalezas y Oportunidades resultan unas buenas estrategias por medio de las cuales se buscaría el crecimiento de la empresa, con lo que se lograrían los objetivos propuestos.

- De la conciliación de las Debilidades y Oportunidades resultan estrategias que buscan darle fortaleza a la Distribuidora, neutralizando sus debilidades, a la vez que buscan su crecimiento.

- Las estrategias resultantes de la conciliación de las Fortalezas y Amenazas; y de las Debilidades y Amenazas, son menores en comparación con las anteriores, y que también son interesantes en cuanto propenden por el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de las estrategias a seguir para la compañía.

## 3.10 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE)

Es otra herramienta de conciliación, cuyo resultado del análisis indica que estrategias son las más adecuadas para nuestra organización.

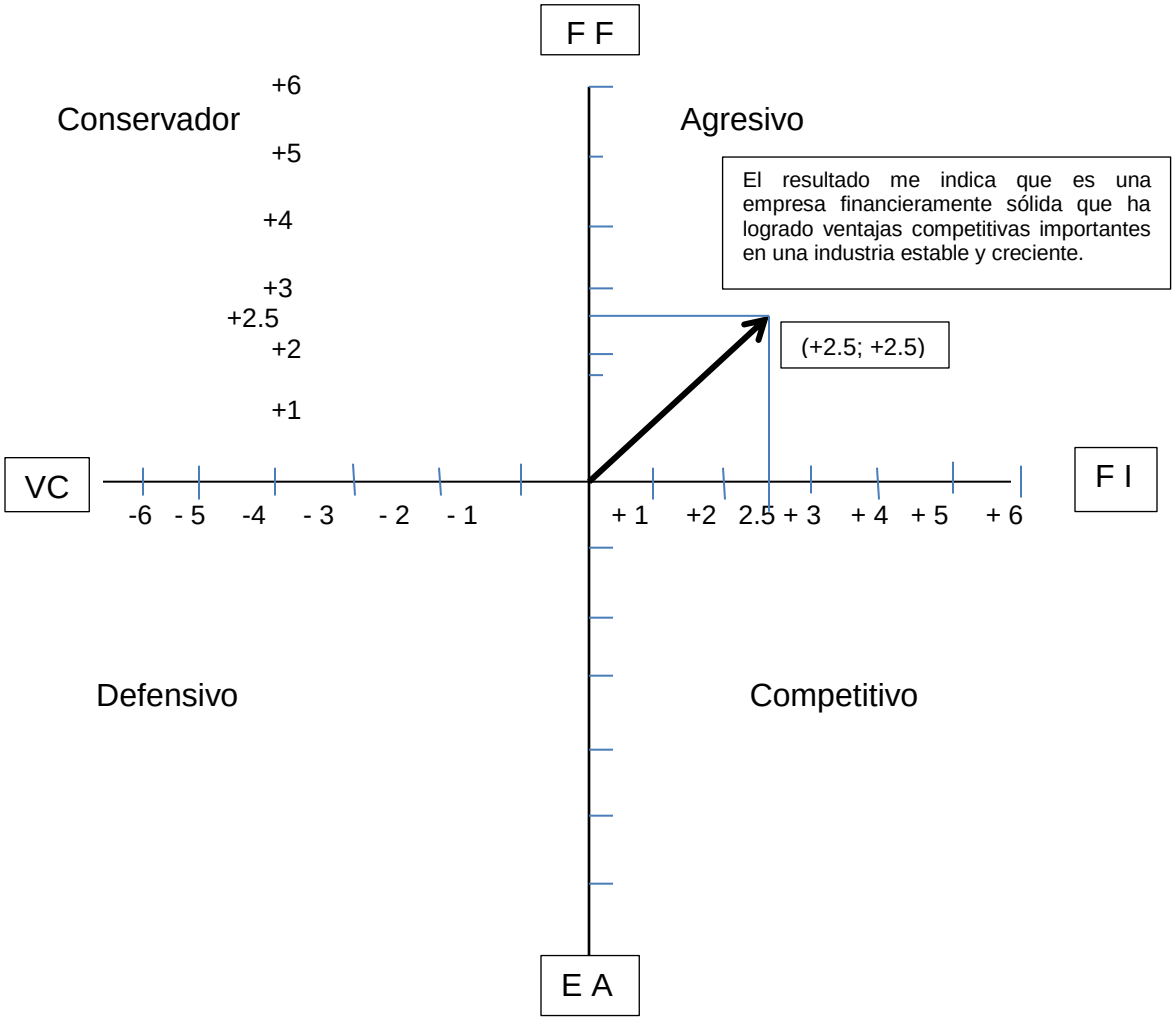
**Cuadro 26. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)**

| | |
|---|---|
| **FORTALEZA FINANCIERA (FF)** | |
| Rentabilidad sobre Ventas | + 4 |
| Endeudamiento | + 5 |
| Razón corriente | + 5 |
| Prueba ácida | + 4 |
| Suma | +18 |
| **FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)** | |
| Potencial de crecimiento | + 4 |
| Potencial de ganancias | + 4 |
| Estabilidad financiera | + 5 |
| Conocimiento técnico de los productos | + 5 |
| Suma | + 18 |
| **VENTAJA COMPETITIVA (VC)** | |
| Calidad de los productos | - 2 |
| Lealtad de los clientes | - 2 |
| Conocimientos técnicos y del mercado | - 2 |
| Control sobre las distribuidoras | - 3 |
| Barreras de entrada | - 1 |
| Precios de los productos de la competencia | - 2 |
| Suma | - 12 |
| **ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)** | |
| Inflación controlada y estabilidad política | - 2 |
| Apoyo del gobierno al sector | - 3 |
| Libertad geográfica para vender los productos en el país. | - 1 |
| Suma | - 6 |
| | |
| Para las variables que componen las dimensiones FF, y FI, el valor numérico oscila entre +1 (el peor) y +6 (el mejor); y para las de las dimensiones EA y VC el valor numérico oscila entre -1 (el mejor) y - 6 (el peor). | |

El promedio EA es: - 6/3= - 2.00. El promedio FI es: +18/4= + 4.50
El promedio VC es: 12/6= +2.00. El promedio FF es: +18/4= +4.50

Coordenadas del vector direccional: eje x: + 4.5 + (-2.0) = +2.5
Eje y: +4.5 + (-2.0) = +2.5

**Gráfico 21. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) para la Distribuidora "Imagen, Belleza y Salud"**




Fuente: El Autor adaptado de DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008.

**Conclusión:** la ubicación del vector direccional resultante del análisis en el cuadrante superior derecho de la matriz SPACE, (cuadrante agresivo), me indica que la empresa está en posición de utilizar sus fortalezas internas con el fin de 1. Aprovechar las oportunidades externas. 2. Superar las debilidades internas y 3. Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, a pesar de que las fortalezas financieras y las fortalezas internas no son muy grandes (por el tamaño de la empresa), la empresa puede utilizar estrategias como la penetración y el desarrollo de productos, la diversificación de conglomerados, la diversificación

concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas, las cuales le sean viables.

## 3.11 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. Su ventaja principales que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización.

**Cuadro 27. Matriz BCG**

| | |
|---|---|
|  En este cuadrante II se encuentran los negocios estrellas, que representan las mejores oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad. Deben recibir una inversión sustancial para mantener o fortalecer su posición dominante. Estas divisiones deben tener en cuenta estrategias como la penetración de mercado, desarrollo de mercado y el desarrollo de producto. | Las divisiones que se encuentran en este cuadrante I se llaman **Interrogantes**. Tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo compiten en una industria de alto crecimiento. Sus necesidades de efectivo son generalmente altas y su generación de efectivo es baja. La organización debe decidir si los consolida mediante una estrategia intensiva o si los vende.  |
|  Las divisiones ubicadas en este cuadrante III, tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama Vacas lecheras porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les ordeña a menudo. Se deben administrar para que mantengan su sólida posición. Las estrategias atractivas son el desarrollo de productos o la diversificación concéntrica. Pero si una de estas divisiones se vuelve débil, la reducción o la desinversión resultan más apropiadas. |  Las divisiones de este cuadrante IV de la organización tienen una baja posición relativa de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado. Son Perros en la cartera de la empresa. Por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. La reducción puede ser la mejor estrategia a seguir para volverlas viables y rentables. |

Fuente: El Autor adaptado de DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008.

Los productos de la Distribuidora se ubican en la matriz de la siguiente manera:

Cuadrante I, (Interrogantes): Elixir de vida rostro y ojos, Bloqueadores solares, BB cream, Bisutería, Línea Top Modeling.

Cuadrante II, (Líder): Loción de seda, fragancias para dama como Temptation, Cori cristal, Cori, y Cori pasión, Adrenaline; Lociones para hombre como: OHM black, Temptation, Solo.
Cuadrante III (Vacas lecheras): Maquillaje en general, limpiadores de rostro.

Cuadrante IV (Perros): Sentiva eye, Sentiva detent, Colonias L´esence, Colonia Lluvia de los andes, Colonias Kids.

**Conclusión**: conforme pase el tiempo, la Distribuidora debe esforzarse por lograr que los productos se ubiquen en el cuadrante de “Estrellas”, aplicando las estrategias convenientes para cada caso.

Inicialmente, debe darle impulso a los productos ubicados en el cuadrante I, mediante una estrategia intensiva para que pasen a formar parte del cuadrante II, es decir, convertirlos en estrellas, ya que el margen de utilidad es alto, y su función y presentación es buena.

## 3.12 ESTRATEGIAS

De los análisis anteriores, se determinan las siguientes estrategias que le permitirán a la Distribuidora lograr la ventaja competitiva:

- **Penetración en el mercado.** Esta estrategia de crecimiento, tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de sus productos; Se plantean las siguientes maneras para lograrlo:

❖ Dar un estímulo económico a las consultoras que incorporen un determinado número de nuevas consultoras a la red de la distribuidora, las cuales ayudarán a incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de los productos. Esto se traducirá en el aumento de utilidades para las Directoras que cumplan el proyecto y a la vez para la Directora Madre.

❖ Mejorar la selección del talento humano a incorporar, es decir vincular personas con perfil, competencias y experiencia en ventas y liderazgo. No se incluyen campañas publicitarias o promociones, debido a que la empresa proveedora de los productos apoya realizando estas actividades.

❖ Utilizar las TIC, como herramientas para aumentar la productividad en la empresa: crear sus propias páginas web tanto a nivel de Consultoras estrellas, como de Directoras de la red de la Distribuidora, desde las cuales se puedan promocionar los productos, atender a los clientes y realizar transacciones seguras para vender desde el sitio, los productos. Utilizar el Facebook, el twiter y el correo personal con este mismo fin. Reforzar con capacitación de sistemas lo que se requiera para su uso en pro de aumentar la productividad en la empresa. Seguir utilizando también la página web de la empresa proveedora de los productos.

- **Desarrollo del mercado:** para introducir los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas, se contratarán por servicios, (pago de acuerdo con resultados obtenidos), tres (3) Ejecutivas de Ventas para que realicen esta labor, ubicando una en la zona de Bogotá y Cundinamarca; la segunda en la zona de los Llanos Orientales y la tercera en Cartagena y la zona del Caribe. A estas personas se les ofrecerá la opción de que formen su propia red de sistema multinivel, dentro de la red de la Distribuidora.

- **Diversificación en conglomerado**: para aumentar los ingresos, se implementará esta estrategia, adicionando la distribución de productos nuevos no relacionados tales como productos de consumo de uso diario en el hogar, tales como jabón lava losa en crema y líquido, blanqueador para ropa, desinfectante para pisos, baños y otros que se irán viendo más adelante y de acuerdo a los resultados obtenidos.

Estos productos se distribuirán inicialmente entre las Consultoras y Directoras de la empresa y de las empresas de las otras Directoras de la región. Posteriormente se les ofrecerá para que los distribuyan entre sus clientes.

Entre las justificaciones que se argumentan para su aplicación están:

❖ Disponer de recursos financieros ociosos, aprovechar mercado potencial dentro de la misma empresa y aprovechar las capacidades directivas para gestionar la nueva estrategia.

❖ Buscar un aumento en utilidades.

❖ Disminuir los riesgos (diversificar riesgos a largo plazo) y ayudar a aumentar el crecimiento.

❖ Se pretende aprovechar al máximo los efectos sinérgicos positivos optimizando los efectos de la curva de experiencia.

Se pensaría que haya riesgo, ya que la actividad sería inconexa con lo que la empresa realiza o que se dispersan las orientaciones estratégicas, pero no, porque inicialmente los productos con que se diversificaría, se distribuirían entre las mismas empresarias del grupo y de los grupos de las otras Directoras de la región; y en la medida en que se vaya dando la integración se sacarían las marcas propias para continuar adelante y de esta forma se disminuiría el riesgo que existe a largo plazo de que con la edad se pierda el negocio que se tiene, por los requisitos que se deben cumplir para heredarlo.

Además de las estrategias de crecimiento a seguir, mencionadas arriba, la estrategia respecto al valor que se le va a suministrar al cliente es la estrategia de Diferenciación. Para llevar a cabo la aplicación de esta estrategia, la empresa se apoyará en los siguientes factores visibles a las clientas: servicio y atención personalizada, calidad de los productos ofrecidos, entrega oportuna de los mismos e innovación.

Con la aplicación de esta estrategia, se persigue crear una firme lealtad a la marca.

La calidad implícita en los productos implicará mayores ventas, ya que los clientes prefieren productos de calidad a otros.

El Servicio al cliente es una estrategia donde los aspectos emocionales juegan un papel importante, precisamente, por la trascendencia de la interacción.

En la decisión para la aplicación del servicio al cliente y atención personalizada, se comparten las siguientes razones citadas por Vallejo López G, Fernando Sánchez P.[126]:

En una investigación realizada por el Technical Assistance Research Program, TARP, en la cual se consultaron 400 corporaciones de los Estados unidos, Japón y Europa, se logró determinar las razones por las cuales no regresan los clientes:

- Porque se mueren: 1%; porque se mudan de sitio: 3%; porque desarrollan nuevas amistades: 5%; por razones de competitividad: 9%; por insatisfacción con el producto: 14%; porque los empleados tuvieron una actitud de indiferencia hacia el cliente: **68%**.

• De acuerdo con el Internacional Customers Institute, cuesta cinco veces más salir a conseguir nuevos clientes que conservar los que ya se tienen.

• Un estudio de la Universidad de Cambridge encontró que:

- El 44% de 1500 clientes encuestados escogió hacer negocios con una institución financiera por "la facilidad para hacer negocios con ella. La calidad del personal de servicio fue la segunda razón con un 28%. En otras palabras, la facilidad para hacer negocios con usted y el buen trato conquistan el 72% de los clientes.

- Las organizaciones que ganaron mayor participación en los últimos diez años fueron catalogadas por sus clientes como las mejores en calidad de servicio.

- El estudio de impacto de la estrategia para el mercado llamado PIMS, por sus siglas en inglés, desarrollado por el Instituto de la Planeación Estratégica, revela que las empresas que prestan mejor servicio cobran un 9% más por sus productos y crecen dos veces más rápido.

[126] VALLEJO, L. G. y SÁNCHEZ P., Fernando. Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente. Bogotá. Grupo editorial Norma, 2011. p. 37-38.

- La buena prestación del servicio les asegura a las empresas un 6% más de participación en el mercado cada año, mientras las que lo prestan mal pierden un 2% al año.

- Las empresas estrella del servicio obtienen un 12% de la utilidad neta con respecto a las ventas frente a un 1% para el resto.

En la empresa el servicio será entendido como un principio que debe orientar sus políticas y no como un sinónimo exclusivo de un empleado sonriente y de buenos modales. El cliente es la razón de ser de la empresa, la ecuación es tan sencilla como obvia: sin clientes no hay ventas y sin ventas no hay empresa.

Para la empresa el cliente tiene el siguiente significado:

• Es la persona más importante, sin importar como se realice el contacto (vía telefónica o por correspondencia).

• No es dependiente de la empresa. La empresa depende de él.

• No es una interrupción en el trabajo diario de las empresarias de la red: él es el propósito del trabajo. No se hace un favor al atenderlo; es él quien hace un favor a la empresa al dar la oportunidad de servirle.

• No es una persona para discutir o enemistarse. Satisfacerlas eficientemente es nuestro trabajo.

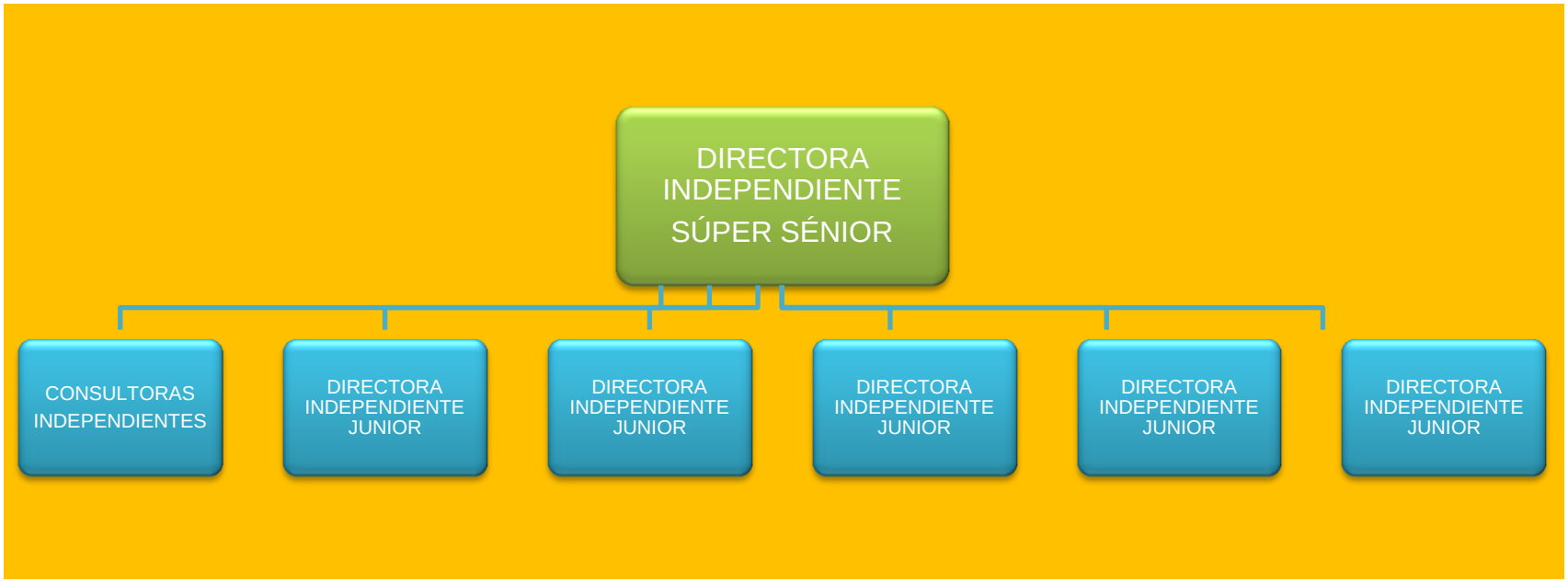
• Si nosotros no cuidamos a nuestros clientes, alguien lo hará por nosotros.

El servicio en la empresa, contará con la motivación, el ejemplo y apoyo de la gerencia, para que logre ser entendida como una estrategia y no como la simple aplicación de un manual de urbanidad y cortesía.

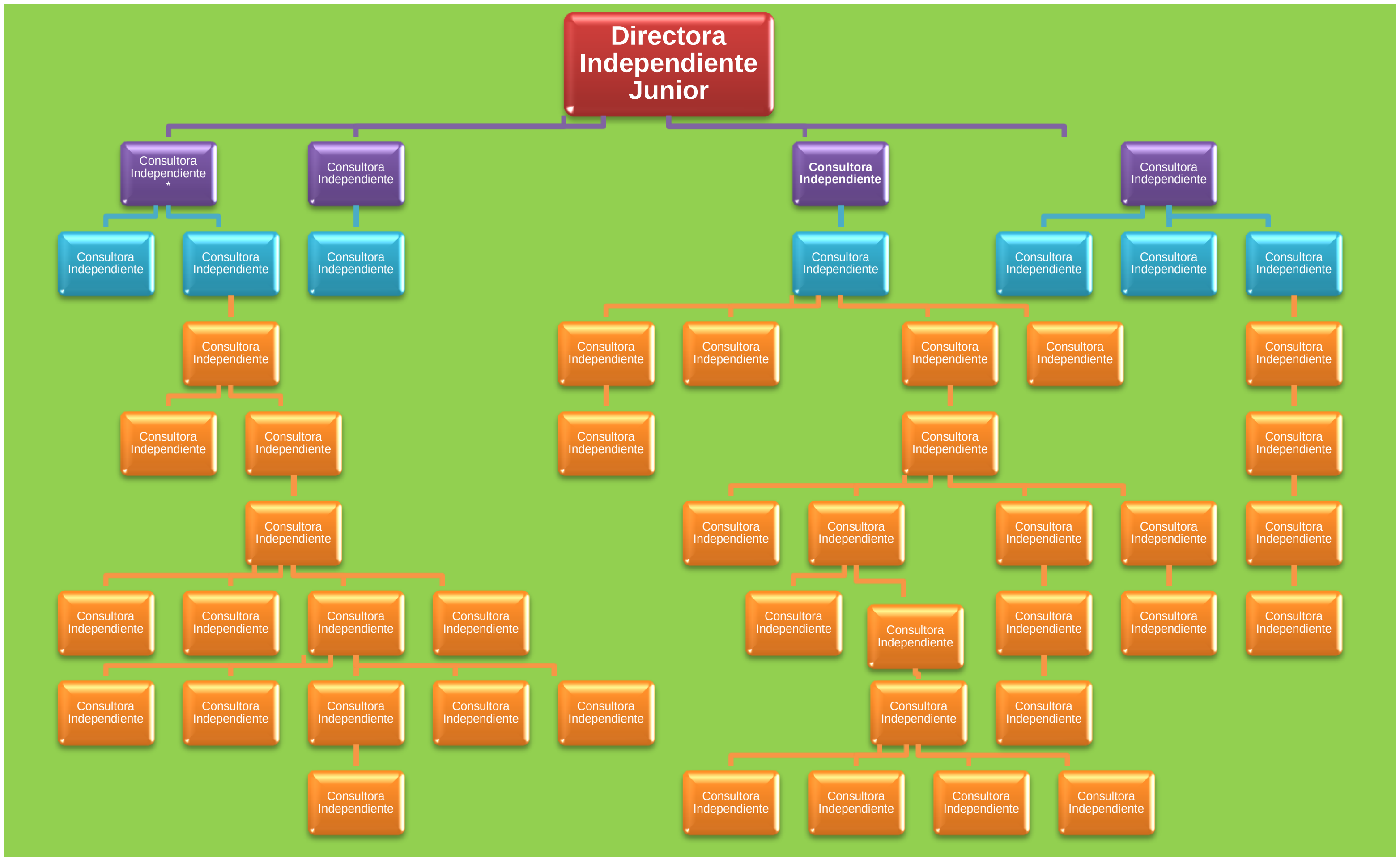
## 3.13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura actual de la Distribuidora es como se muestra en las figuras siguientes; en el primero tanto las Consultoras Independientes, como la Directoras Independientes Junior, ven a la Directora Independiente Súper-Sénior como la Líder, la Mentora, la "Mamá" que las invitó a montar su propio negocio y que las acompaña, guía y enseña a sacarlo adelante.

**Figura 8. Estructura de la Directora Independiente Súper Sénior ("Madre")**



## Figura 9. Estructura de la Directora Independiente Junior




* Consultora independiente, o mejor llamada Empresaria Independiente

Basados en la estrategia de servicio al cliente que seguirá la Distribuidora, se propone la siguiente ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, en la cual se invierte la pirámide tradicional, quedando en la parte superior “EL CLIENTE” mostrándolo como el eje del sistema alrededor del cual gira la compañía. Debajo de él, y en orden de Status de menor a mayor grado, quedan ubicadas las Consultoras Independientes, Directoras Independientes y la Gerente, que son las personas que se relacionan con el cliente.

**Figura 10. Modelo de Estructura Organizacional de la Distribuidora “Imagen, Belleza y Salud”**




Fuente: El Autor adaptado de VALLEJO, L. G., Fernando S. P. Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente. Bogotá. Grupo editorial Norma, 2011. p. 67.

Dada la importancia del cliente en el negocio, las personas que se relacionan con él, deben tener la capacitación y entrenamiento suficiente y necesario, dada la importancia de su función, para lograr aprovechar las posibilidades al entrar en contacto con las clientas y clientes. En la selección del personal a incorporar al negocio, se debe propender por que sean personas especiales y cuenten con atributos como la humildad, la tolerancia al fracaso, la perseverancia y el ímpetu de crecimiento, el amor a los retos y la creatividad; estas personas también deben tener facilidad para comunicarse de manera verbal, que tengan actitud de servicio,

que cuenten con cierto espíritu para agradarle a los demás, para llevar una comunicación amena, en últimas, para relacionarse con el cliente.

De la observación participante, el trabajo con las Directoras y algunas Consultoras de los grupos y la entrevista realizada a las mismas personas que conforman la Distribuidora, objeto del caso en estudio, en este tipo de negocio, no existe una estructura organizacional como tal, ya que se encuentra que a las Consultoras y Directoras les toca ejercer todas las funciones a ellas mismas, es decir, "ser toderas". Por lo anterior y con el propósito de liberar, a la Gerente y a las Directoras (Gerentes) de los otros grupos de la red, de las actividades rutinarias del día – día, se propone la consecución e inclusión en el organigrama, de 1 a 2 asistentes ejecutivas (dependiendo del crecimiento del grupo), para que colaboren con las siguientes funciones: a) Realización de venta de productos para cumplimiento de cuota personal de venta por campaña; b) Incorporación de nuevas consultoras independientes al negocio.

Realización de semilleros de estrellas y gestión de estrellas; c) Preparación y logística de reunión de lanzamiento de campaña y reunión de núcleo; d) Seguimiento a clientes, consultoras y directoras, seguimiento y recorderis de vencimiento de cartera a consultoras del grupo.

Además, debe conseguir una asistente, para que le ayude con el trabajo de la oficina como: atender el teléfono, manejarle la agenda, atender las (os) clientes y consultoras del grupo personal, manejo de las TIC aplicadas al negocio, y atender la página web que se crearía.

**Elaboración del mapa estratégico de la Distribuidora**

Primer paso: extraer de la misión y la visión, las palabras claves que se identifican con cada perspectiva.

Se retoman las declaraciones de Visión y Misión.

**Visión**. En el 2017, aplicando el sistema de venta directa y basada en el principio: "Prosperidad para Todos", lograr las ventas y estructura requerida para ser reconocida como Directora Regional, Distribuidora autorizada de los productos de belleza Yanbal.

**Misión**. Distribuir, productos de belleza a las personas que los requieren, para satisfacer sus necesidades en cuanto a imagen y belleza, utilizando un sistema de atención y asesoría personalizado por parte de personal idóneo y comprometido con superar las expectativas de las clientas (es). De esta forma se propende también por mejorar el nivel de vida de ese personal idóneo y de su grupo familiar, a la vez que se genera valor para la Directora "Madre", las Directoras y Consultoras, la Empresa a la cual se le distribuyen los productos y el Estado.

Primer paso: extraer de la misión y la visión, las palabras claves que se identifican con cada perspectiva.

**Perspectiva financiera:**

- Generarle valor tanto a la Directora "Madre" como a las demás Directoras y Consultoras de la red, así como a la Casa Matriz, y al Estado.

- Lograr la Estructura requerida para ser reconocida como Directora Regional, Distribuidora autorizada de los productos de belleza Yanbal.

**Perspectiva del cliente:** satisfacción de las clientas (es), en cuanto a sus necesidades de belleza e imagen.

**Perspectiva de los procesos internos:**

- Distribuir (vender) productos de belleza (cosméticos y bijoutería) a las clientas (es), utilizando personal idóneo y el sistema de atención personalizada (venta directa por catálogo).

- Incorporar personas al negocio como empresarias independientes (consultoras).

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** talento humano; conocimiento acerca de los productos y cómo prestar el servicio; excelentes niveles de servicio a las clientas(es).

Capacitación en liderazgo, y administración estratégica del negocio.

El segundo paso consiste en establecer las preguntas para lograr los objetivos.

- **Perspectiva financiera**

¿Qué guiará la eficiencia financiera de la Distribuidora para Generarle valor tanto a la Directora “Madre” como a las demás Directoras y Consultoras de la red, así como a la Casa Matriz, y al Estado?

R/. 1. Incrementar los ingresos (Largo plazo)

a) Profundizando la relación con los clientes, para lograr Aumentar las ventas personales tanto de las Consultoras como de las Directoras

b) Aprovechar el lanzamiento de nuevos productos, para aumentar el monto de los pedidos. Al aumentar el portafolio de productos hay mayor posibilidad de aumentar las ventas y por ende las utilidades

2. Aumentar la productividad (Corto plazo)

a) Utilizando las TIC para comunicarse con los clientes y realizar las ventas; así disminuyen costos de transporte y tiempo, y pueden aumentar el número de clientes atendidos.

b) Incrementando el número de personas incorporadas o vinculadas a la empresa, pero, siempre teniendo en cuenta la formación de la red para sacar nuevas Directoras hijas o nietas según se requiera para lograr el crecimiento como Directora; así aumentaría el número de pedidos, es decir, las ventas y los ingresos. Hacer énfasis en la incorporación para obtener las 3 Directoras “nietas” que requiere la Directora “Madre” para alcanzar la estructura de Directora “Regional”, que le representaría mayores ingresos tanto a la nueva Directora “Hija”, como a la Directora “Madre” y a la Directora “Abuela” (Regional).

Distribución de otros productos (de aseo) entre las consultoras y Directoras. (Esta es una estrategia de diversificación en conglomerado, que le generaría otros ingresos a la Distribuidora).

- **Perspectiva del Cliente**

¿Cómo la empresa pretende lograr la satisfacción de las clientas (es), en cuanto a sus necesidades de belleza e imagen?

R/. Proporcionando una excelente y oportuna asesoría y atención personalizada, por parte de personal idóneo, en cuanto a sus necesidades de belleza, con productos cosméticos (Yanbal y su bisutería), de excelente calidad y desempeño, que van con la tendencia del momento, costos accesibles, y disponibles en el momento requerido.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos para lograr lo anterior?

**Procesos de gestión de operaciones:** el abastecimiento de los productos a las Consultoras y Directoras es realizado por el proveedor (casa matriz), a través de una empresa de mensajería; y la entrega a los clientes personales se realiza personalmente o por un mensajero, a un costo bajo.

**Procesos de innovación:** el proveedor de los productos realiza el estudio de mercados, la investigación, desarrollo y el lanzamiento de al menos 2 productos al año.

**Procesos reguladores y sociales:** con el Sistema Multinivel, la Distribuidora contribuye a la comunidad, ayudando a mejorar el nivel de vida de muchas mujeres y sus familias. No se produce daño al medio ambiente; y se contribuye a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los usuarios de los productos.

**Procesos de Gestión de Clientes y de Consultoras:**

**Selección y Adquisición:**

❖ Identificar, obtener, mejorar o abandonar clientes no rentables.

❖ Identificar, incorporar prospectos de futuras Directoras, comunicándoles propuestas de valor, es decir las ventajas y bondades de los productos y el excelente plan de compensación y crecimiento que puede tener en su negocio, si se incorpora, mejorar o abandonar Consultoras no rentables.

**Retención de Clientas (es):** proporcionar un excelente servicio al cliente, servicio de atención y asesoría personalizada. Estar pendiente del día de cumpleaños, darle detalles, etc.

**Retención de Consultoras:** hacer notar a las Consultoras las bondades del negocio y cuánto pueden hacerlo crecer. Estar pendiente del día de cumpleaños, darle detalles, etc.

**Crecimiento de Directoras:**

❖ Estimular, capacitar y dar apoyo a las Consultoras para que se formen como Consultoras estrellas.

❖ Realizar trabajo de campo y dar apoyo, capacitación e incentivos monetarios a Consultoras estrella para que se formen Directoras.

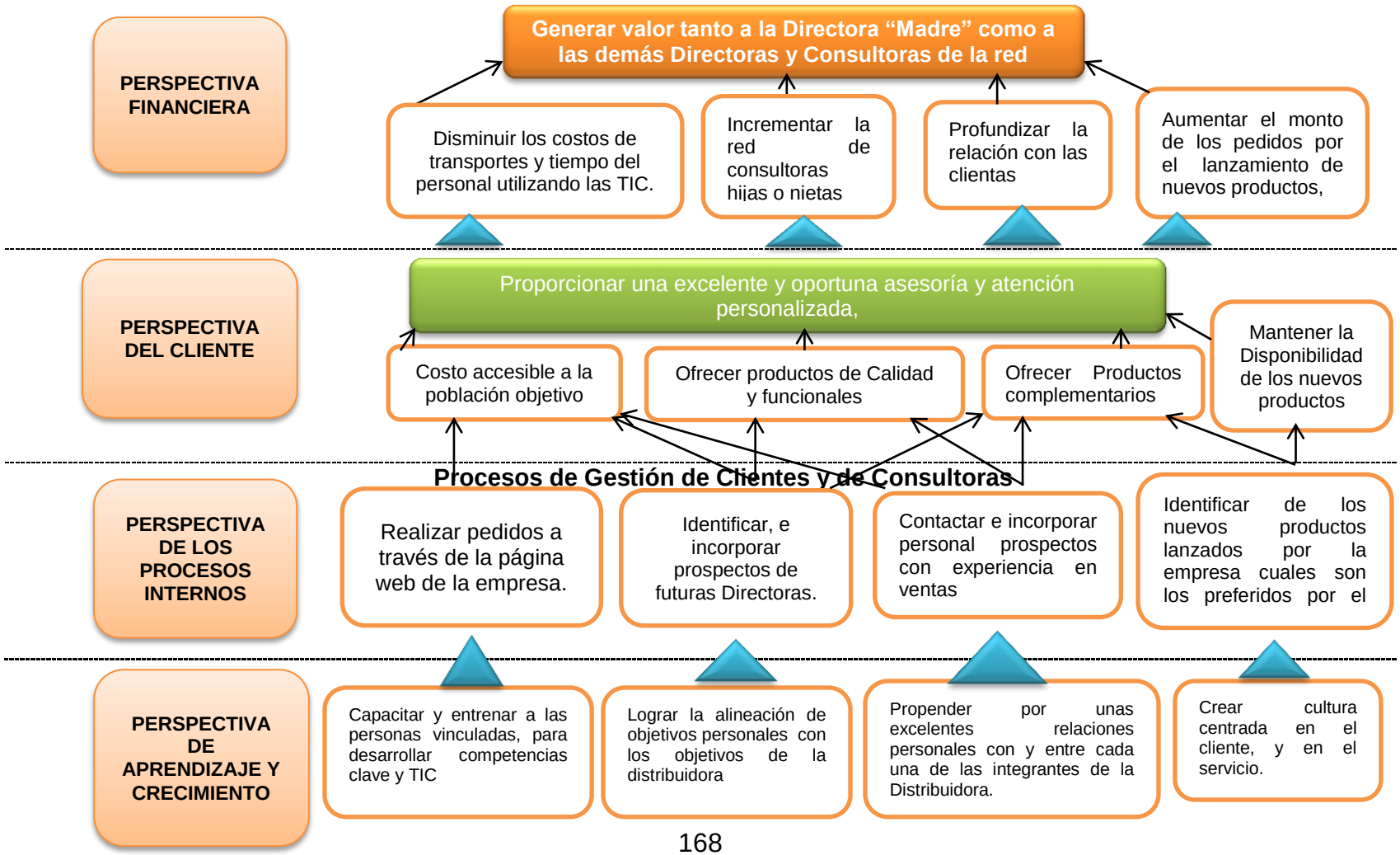
❖ Realizar trabajo de campo y dar apoyo, capacitación e incentivos monetarios a Directoras para que asciendan en el nivel de status.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

¿Qué se requiere y cómo lograrán las Directoras y Consultoras los objetivos estratégicos anteriores?

R/.
1. Se requiere que tengan una buena capacitación a cerca de los productos y a cerca de la atención y servicio a las clientas (es)
2. Capacitación en cómo incorporar personas al negocio, para crecer
3. Capacitación y uso de los sistemas de información
4. Capacitación en Liderazgo y Direccionamiento Estratégico del negocio para crecerlo y sacarlo adelante
5. Unas excelentes relaciones personales con y entre cada una de las integrantes de la Distribuidora

**Figura 11. Mapa Estratégico de la Distribuidora "Imagen, Belleza Y Salud"**



## 3.14 PLAN DE ACCIÓN 2015 –2017 - DISTRIBUIDORA "IMAGEN, BELLEZA Y SALUD"

En el Cuadro 28 se presenta el plan de acción a seguir durante los años 2015, 2016 y 2017, con los correspondientes objetivos y sus indicadores para para cada una de las perspectivas seleccionadas, para el período de tiempo establecido.

**Cuadro 28. Plan de Acción 2015 –2017 - Distribuidora "Imagen, Belleza y Salud"**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 |
| FINANCIERA | Generar valor tanto a la Directora "Madre" como a las demás Directoras y Consultoras de la red | Margen de comisión Directora "Madre" = Valor de Comisión por grupo personal + grupo de cada Directora "Hija" /valor total de venta neta grupo personal + grupos "Hijas". X $10^2$ | 15% | 17% | 20% |
| | Profundizar la relación con las clientas (es). | Aumento en el valor del pedido mensual = Valor del pedido después de profundizar la relación / Valor del pedido antes de profundizar la relación. X $10^2$ | 25% | 35% | 50% |
| | Incrementar la red de consultoras hijas o nietas. (Grupo personal) | Aumento mensual en el número de Consultoras de la red= # de consultoras mes actual / # de consultoras mes anterior. X $10^2$ | 15% | 20% | 25% |
| | Disminuir los costos de transportes y tiempo del personal utilizando las TIC. | Disminución de costos mensual por utilización de TIC = Utilidad neta utilizando TIC / Utilidad neta sin utilización de TIC. X $10^2$ | 25% | 30% | 30% |
| | Aumentar el monto de los pedidos por el lanzamiento de nuevos productos. | Aumento en el monto de los pedidos por el lanzamiento de nuevos productos = Valor del pedido con lanzamiento de nuevos productos / Valor del pedido sin lanzamiento de nuevos productos. X $10^2$ | 20% | 30% | 30% |

**Cuadro 28. (Continuación).**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 |
| DEL CLIENTE | Proporcionar una excelente y oportuna asesoría y atención personalizada. | % de satisfacción de clientas = # de clientas satisfechas / # de clientas atendidas. X $10^2$ | 80% | 85% | 90% |
| | Ofrecer productos de Calidad y funcionales. | % de satisfacción de clientas = # de clientas satisfechas con el uso de productos de calidad y funcionales / # de clientas satisfechas con el uso de productos de no muy buena calidad y no tan funcionales. X $10^2$ | 90% | 90% | 90% |
| | Ofrecer Productos complementarios | Aumento mensual en ventas = Ventas con productos complementarios / Ventas sin productos complementarios. X $10^2$ | 25% | 30% | 40% |
| | Mantener la Disponibilidad de los nuevos productos. | Disponibilidad de los nuevos productos = Pedidos de productos nuevos atendidos / Pedidos de productos nuevos solicitados. X $10^2$ | 100% | 100% | 100% |
| DE LOS PROCESOS INTERNOS | Realizar pedidos a través de la página web de la empresa. | Utilización de la web por las consultoras para envío de pedidos = # de pedidos enviados por la web por las consultoras / # total de pedidos enviados por la web. X $10^2$ | 75% | 80% | 80% |
| | Identificar, y apoyar a consultoras prospectos de futuras Directoras. | Aumento en # de Directoras = Nuevas Directoras / Consultoras prospectos apoyadas. X $10^2$ | 20% | 20% | 20% |
| | Contactar e incorporar personal prospectos con experiencia en ventas | Aumento mensual en # de Consultoras con experiencia en ventas= Nuevas Consultoras con experiencia en ventas / Consultoras totales. X $10^2$ | 5% | 7% | 10% |

**Cuadro 28. (Continuación).**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 |
| | Identificar de los nuevos productos lanzados por la empresa cuales son los preferidos por el mercado | Productos nuevos preferidos por el mercado = productos nuevos por línea solicitados / total productos nuevos lanzados anual. X $10^2$ | 80% | 80% | 80% |
| DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Capacitar y entrenar a las personas vinculadas, para desarrollar competencias clave y TIC. | # De Consultoras que asisten a capacitación / # Total de Consultoras en el grupo. X $10^2$ | 80% | 80% | 80% |
| | Capacitar y entrenar a las personas vinculadas, para desarrollar competencias clave y TIC. | Eficacia de capacitación en TIC = # de pedidos enviados por las Consultoras, por la web después de la capacitación / # total de pedidos enviados por las consultoras antes de la capacitación. x $10^2$ | 80% | 80% | 80% |
| | Capacitar y entrenar a las personas vinculadas, para desarrollar competencias clave y TIC. | Eficacia de la capacitación en atención y servicio al cliente = # de clientas satisfechas / # de clientas atendidas después de la capacitación. X $10^2$ | 80% | 80% | 80% |
| | Lograr la alineación de objetivos personales con los objetivos de la distribuidora. | Cumplimiento de metas= Metas logradas / Metas propuestas x $10^2$ | 100% | 100% | 100% |
| | Propender por unas excelentes relaciones personales con y entre cada una de las integrantes de la Distribuidora. | Nivel de satisfacción laboral | 90% | 90% | 90% |
| | Crear cultura centrada en el cliente, y en el servicio. | # de quejas presentadas por los clientes | 0% | 0% | 0% |

Fuente: El Autor.

## 3.15 PLAN OPERATIVO AÑO 2015

Por medio de esta herramienta, se realizará el control del comportamiento de los objetivos propuestos en cada una de las respectivas perspectivas.

### Cuadro 29. Plan Operativo año 2015

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | BUENO | REGULAR | PÉSIMO | REAL | META | INICIATIVA ESTRATÉGICA | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FINANCIERA | Generar valor tanto a la Directora "Madre" como a las demás Directoras y Consultoras de la red | Margen de comisión = Valor de Comisión/valor total de venta. X 10² | 15,0% | 14,9% | 10,0% | 15,0% | 15% | Aumentar las incorporaciones de consultoras nuevas, brindándole la oportunidad de negocio a clientas antiguas y a personas nuevas | Directoras y Consultoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Profundizar la relación con las clientas (es). | Aumento en el valor del pedido mensual = Valor del pedido después de profundizar la relación / Valor del pedido antes de profundizar la relación. X 10² | 25,0% | 24,9% | 5,0% | 17,0% | 25% | utilizar el posicionamiento de marca, la calidad y bondades de nuestros productos al ofrecerlos para realizar la venta. | Directoras y Consultoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Incrementar la red de consultoras hijas o nietas. (Grupo personal) | Aumento mensual en el número de Consultoras de la red= # de consultoras mes actual / # de consultoras mes anterior. X 10² | 15,0% | 14,9% | 10,0% | 12,0% | 15,0% | Aumentar las incorporaciones de consultoras nuevas, brindándole la oportunidad de negocio a clientas antiguas y a personas nuevas. | Directoras y Consultoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Disminuir los costos de transportes y tiempo del personal utilizando las TIC. | Disminución de costos mensual por utilización de TIC = Utilidad neta utilizando TIC / Utilidad neta sin utilización de TIC. X 10² | 25,0% | 24,9% | 5,0% | 10,0% | 25,0% | Estimular a las Consultoras a realizar más visitas, venta e incorporaciones utilizando los avances en TIC. | Directoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Aumentar el monto de los pedidos por el lanzamiento de nuevos productos | Aumento en el monto de los pedidos por el lanzamiento de nuevos productos = Valor del pedido con lanzamiento de nuevos productos / Valor del pedido sin lanzamiento de nuevos productos. X 10² | 20,0% | 19,9% | 5,0% | 15,0% | 20,0% | Introducir productos nuevos en su canasta de cuidado personal, al profundizar las relaciones comerciales con los clientes | Directoras y Consultoras de cada grupo de la Distribuidora. |

**Cuadro 29. (Continuación).**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | BUENO | REGULAR | PÉSIMO | REAL | META | INICIATIVA ESTRATÉGICA | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DEL CLIENTE | Proporcionar una excelente y oportuna asesoría y atención personalizada. | % de satisfacción de clientas = # de clientas satisfechas / # de clientas atendidas. X $10^2$ | 80,0% | 79,9% | 60,0% | 80,0% | 80,0% | Establecer relaciones únicas con los clientes mediante soluciones personalizadas | Directoras y Consultoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Ofrecer productos de Calidad y funcionales. | % de satisfacción de clientas = # de clientas satisfechas con el uso de productos de calidad y funcionales / # de clientas satisfechas con el uso de productos de no muy buena calidad y no tan funcionales. X $10^2$ | 90,0% | 89,9% | 40,0% | 80,0% | 90,0% | Realizar encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes | Directoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Ofrecer Productos complementarios | Aumento mensual en ventas = Ventas con productos complementarios / Ventas sin productos complementarios. X $10^2$ | 25,0% | 24,9% | 5,0% | 25,0% | 25,0% | Ofrecer los productos complementarios al profundizar las relaciones con las clientas | Directoras y Consultoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Mantener la Disponibilidad de los nuevos productos. | Disponibilidad de los nuevos productos = Pedidos de productos nuevos atendidos / Pedidos de productos nuevos solicitados. X $10^2$ | 100,0% | 70,0% | 40,0% | 90,0% | 100,0% | La casa matriz mantiene disponibilidad de nuevos productos. | Casa matriz |

**Cuadro 29. (Continuación).**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | BUENO | REGULAR | PÉSIMO | REAL | META | INICIATIVA ESTRATÉGICA | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DE LOS PROCESOS INTERNOS | Realizar pedidos a través de la página web de la empresa. | Utilización de la web por las consultoras para envío de pedidos = # de pedidos enviados por la web por las consultoras / # total de pedidos enviados por la web. X $10^2$ | 75,0% | 60,0% | 5,0% | 15,0% | 75,0% | Estimular a las consultoras que realizan pedidos por la página web | Directoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Identificar, y apoyar a consultoras prospectos de futuras Directoras. | Aumento en # de Directoras = Nuevas Directoras / Consultoras prospectos apoyadas. X $10^2$ | 20,0% | 10,0% | 5,0% | 15,0% | 20,0% | Realizar eventos, para que las consultoras puedan incorporar más personas en su red y así aumentar el crecimiento en número de consultoras estrellas, las cuales serán las futuras Directoras. | Directoras y Consultoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Contactar e incorporar personal prospectos con experiencia en ventas | Aumento mensual en # de Consultoras con experiencia en ventas= Nuevas Consultoras con experiencia en ventas / Consultoras totales. X $10^2$ | 5,0% | 1,0% | 0,0% | 0,0% | 5,0% | Contratar, por servicios, con un básico y el resto por cumplimiento de objetivos, 4 ejecutivas de ventas para que ayuden a crecer el negocio en el país, ubicándolas en Bogotá, Medellín y Cartagena | Directoras de cada grupo de la Distribuidora. |
| | Identificar de los nuevos productos lanzados por la empresa cuales son los preferidos por el mercado | Productos nuevos preferidos por el mercado = productos nuevos por línea solicitados / total productos nuevos lanzados anual. X $10^2$ | 80,0% | 79,9% | 20,0% | 50,0% | 80,0% | Investigar en el mercado los productos nuevos lanzados preferidos por las mujeres para su cuidado personal | Directoras de cada grupo de la Distribuidora. |

**Cuadro 29. (Continuación).**

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES | BUENO | REGULAR | PÉSIMO | REAL | META | INICIATIVA ESTRATÉGICA | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Capacitar y entrenar a las personas vinculadas, para desarrollar competencias clave y TIC. | # De Consultoras que asisten a capacitación / # Total de Consultoras en el grupo. X 10² | 80,0% | 60,0% | 20,0% | 25,0% | 80,0% | Elaborar y ejecutar programa de capacitación y entrenamiento para desarrollar competencias clave y TIC. | Directora "Madre" y Directoras de Grupo |
| | Capacitar y entrenar a las personas vinculadas, para desarrollar competencias clave y TIC. | Eficacia de capacitación en TIC = # de pedidos enviados por las Consultoras, por la web después de la capacitación / # total de pedidos enviados por las consultoras antes de la capacitación. x 10² | 60,0% | 30,0% | 10,0% | 10,0% | 80,0% | Elaborar y ejecutar programa de capacitación y entrenamiento para desarrollar competencias clave y TIC. | Directora "Madre" y Directoras de Grupo |
| | Capacitar y entrenar a las personas vinculadas, para desarrollar competencias clave y TIC. | Eficacia de la capacitación en atención y servicio al cliente = # de clientas satisfechas / # de clientas atendidas después de la capacitación. X 10² | 80,0% | 60,0% | 35,0% | 70,0% | 80,0% | Elaborar y ejecutar programa de capacitación y entrenamiento para desarrollar competencias clave y TIC. Evaluar con encuesta de satisfacción del cliente. | Directora "Madre" y Directoras de Grupo |
| | Lograr la alineación de objetivos personales con los objetivos de la distribuidora. | Cumplimiento de metas= Metas logradas / Metas propuestas x 10² | 80,0% | 75,0% | 60,0% | 85,0% | 100,0% | Realizar seguimiento al cumplimiento de las metas de las Directoras durante cada campaña y motivarlas y estimularlas para su cumplimiento | Directora "Madre" y Directoras de Grupo |
| | Propender por unas excelentes relaciones personales con y entre cada una de las integrantes de la Distribuidora. | nivel de satifaccion laboral | 80,0% | 79,9% | 50,0% | 80,0% | 90,0% | Realizacion de encuesta de clima laboral | Directora "Madre" y Directoras de Grupo |
| | Crear cultura centrada en el cliente, y en el servicio. | # de quejas presentadas por los clientes | 5,0% | 10,0% | 40,0% | 2,0% | 0,0% | Elaborar y ejecutar programa de capacitación y entrenamiento para desarrollar competencias clave y TIC. | Directora "Madre" y Directoras de Grupo |

Fuente: El Autor.

# 4. CONCLUSIONES

- Las mujeres cada vez más engrosan al mercado laboral y un gran número de ellas lo realiza en las ventas multinivel que están siendo favorecidas por la necesidad que tienen hoy las personas de presentar una buena imagen ante los demás, haciendo del mercado de productos cosméticos uno de los de mayor crecimiento en el país que desde la perspectiva macroeconómica presenta un crecimiento sostenido del PIB, una inflación controlada, acompañado de un baja tasa de interés y una disminución en el desempleo.

- El sector de los productos cosméticos aunque es muy competido, es muy atractivo por: su alta rentabilidad, importancia alta de los productos para los clientes, el crecimiento del mercado, las pocas amenazas de productos sustitutivos (cirugías estéticas y tratamientos con equipos especializados) por su alto costo, y el alto poder de negociación con los clientes y proveedores.

- La empresa cuenta con un conjunto de fortalezas que superan las debilidades que le permiten responder de manera adecuada al medio ambiente; se observa un liderazgo marcado de la directora “madre” y de cada una de las Directoras, con actitud al logro de los objetivos y con los recursos y capacidades necesarias para mantener, crecer y generar utilidades en el negocio.

- Las estrategias obtenidas en la matriz DOFA, muestran la posibilidad que tiene la empresa de seguir creciendo mediante la profundización de las relaciones comerciales con los clientes y la penetración del mercado actual y los nuevos mercados. También presentan las estrategias que permitirán superar las debilidades y agilizar el trámite de los pedidos mediante el uso de la página web; además la estrategia de incorporar más mujeres al grupo de trabajo de acuerdo con la estructura planteada contribuye al logro de la visión de la empresa y a la disminución del desempleo.

- Se formularon la Visión, la misión y los valores de la empresa; se muestra como queremos que se vea está en el año 2017, basada en el principio de “prosperidad para todos”; mediante una estrategia de asesorías personalizadas que supere las expectativas del cliente y así lograr un crecimiento en las ventas que permita a la Directora tener una influencia regional en la distribución de los productos de belleza de la empresa Yanbal.

- La estrategia de negocio se trata de una personalización en la atención a los clientes, con estrategia de crecimiento en los actuales y nuevos mercados; además introduciendo los nuevos productos que lance la empresa y también diversificando hacia los productos de consumo de uso diario aprovechando la capacidad de la fuerza de venta de las consultoras.

- Se planteó un diseño de una nueva estructura organizativa de acuerdo con las nuevas estrategias de la empresa donde se privilegia al cliente, convirtiéndose este en el eje alrededor del cual gira la empresa y a las consultoras que se mantienen en contacto diario con estos, con el fin de crear en la empresa una cultura de servicio al cliente.

- De acuerdo con el direccionamiento que se le pretende dar a la empresa y la dinámica del entorno en que se desempeña, se construye el mapa estratégico describiendo en él las diferentes perspectivas con sus respectivos objetivos, estableciendo entre ellos sus relaciones causa efecto; el control de los objetivos establecidos para el logro de las metas propuestas, se realizará mediante indicadores establecidos en un plan operativo anual, en el cual se establecen las iniciativas estratégicas a utilizar por las personas responsables. De las metas reales actuales se infiere que debe trabajársele más fuerte a las iniciativas estratégicas propuestas cuyos indicadores han obtenido resultados pésimos (color rojo), para lograr las metas, seguidos de los que han obtenido resultados regulares (color amarillo); y en menor intensidad, pero de todas formas se le debe trabajar para mantener y superar los de los indicadores que han obtenido resultados buenos (color verde).

# 5. RECOMENDACIONES

- Como se encontró que existen debilidades en la parte de la selección del personal, debido a que ésta se realiza de forma empírica, con base en la experiencia e intuición y pensando más en vincular a la red a la persona que se entrevista, que en si cumple con el perfil requerido; y como lo más recomendable es que las personas a incorporar al negocio, deben tener el perfil para la labor a desempeñar, es decir, las ventas, se recomienda fortalecer ese aspecto, por ejemplo estableciendo una alianza con un profesional especialista en selección de personal, para que realice la selección del personal y ayude además a seleccionar dentro de los grupos a las personas que se pueden proyectar de Consultoras a Directoras.

- Fortalecer la estructura de la organización, ya que esto está afectando su crecimiento debido a que las Gerentes o Directoras de los grupos se dedican a otras actividades y no a las actividades que sí agregan valor y posibilitan su crecimiento. Una alternativa sugerida, es la de contratar 2 estudiantes de último semestre de carreras como ingeniería de sistemas, y mercadeo para que le ayuden a organizar esas áreas funcionales que son prioritarias.

- Se recomienda darle la importancia requerida a la elaboración y ejecución del programa anual de capacitación en actividades claves y TIC., y que no se vaya a quedar sólo en el papel; por que como se menciona en las conclusiones, se debe fortalecer el capital humano, el capital organizacional y el capital de información, ya que son estos activos los que ayudan a impulsar las mejoras del desempeño en los procesos internos, de los clientes y de los accionistas

- Realizar el estudio, para la implementación de una página web, que le permita interactuar con los clientes, obtener de ellos una retroalimentación de servicio y sugerencias; y que a la vez sirva como canal de promoción y venta.

- Solicitar al contador, que de forma mensual genere los indicadores financieros correspondientes, para realizar el análisis e incluirlos en la toma de decisiones.

- Finalmente, se recomienda poner en práctica el plan de direccionamiento diseñado y con la motivación y liderazgo de la Directora “Madre” y las Directoras de grupo, alcanzar la Visión propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA


Análisis descriptivo sobre la mortalidad y la natalidad en el Valle del Cauca, para el periodo 1998 – 2011 [en línea]. Colombia: Mesa de Estadísticas Sociales - Observatorio Económico y Social del Valle del Cauca, diciembre de 2012, [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/12/Mortalidad_Natalidad_Valle-del-Cauca.pdf.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co.

BARKER, J. A. Paradigmas [videograbación]. Estados Unidos: Infinity Limited, 1990.

Benchmark [en línea]. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview?sector_id=9999057&sv=BCK&pc=CO#/mainview/sectorindicators?sector_id=9999057&id_macrosector=1&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK

_____. Estados Unidos: Securities.com, s.f., [consultado 19 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://bck.securities.com/mainview/industryreport?sector_id=9999057&pc=CO&sv=BCK

BERNAL, T. C. A. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 ed. México: Pearson Educación, 2006. P. 57-58.

BETANCOURT, B. Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Poemia, 2007. 137 p.

_____. Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Cali, Colombia, Universidad del Valle, 2011. 57 p.

BONILLA, C. E. y RODRÍGUEZ, P. Más allá del dilema de los métodos. 2 ed. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma. 1997. 70 p.

BUENO, C.E., MARÍA PAZ S. S., MERINO M. C., JUAN I. M. C. Dirección estratégica Desarrollo de la estrategia y análisis de casos. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006.

Cámara Industria Cosmética y de Aseo [en línea]. Colombia: ANDI, s.f., [consultado 31 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=19&Tipo=2.

Censo general 2005, Perfil Cali Valle del Cauca [en línea]. Colombia: DANE, 2005, [consultado 22 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76001T7T000.PDF.

Centro para el Desarrollo y Evaluación de Políticas y Tecnología en Salud Pública. CEDETES - Universidad del Valle – Facultad de Salud, Cali abril de 2007.

DANE. Informe 2010-2013 [en línea]. Colombia: DANE, 2013, [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co.

_____. Pobreza. Nueva metodología [en línea]. Colombia: DANE, s.f., [consultado marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/noticias/Pobreza_nuevametodologia.pdf.

DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. 222 p.

DESS G. G. y LUMPKIN G. T. Dirección estratégica: textos y casos. 5 ed. Madrid: McGraw Hill, 2011. 489 p.

_____ y _____. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill, 2003.

GOODSTEIN, L. D., NOLAN T. M. Y PFEIFFER J. W. *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill, 1998. 386 p.

Indicadores económicos [en línea]. Colombia: Banco de la República, s.f., [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf?__utma=1.1624251871.1394639004.1394639004.1394639004.1&__utmb=1.9.10.1394639004&__utmc=1&__utmx=&__utmz=1.1394639004.1.1.utmcsr=banrep.gov.co|utmccn=(referral)|utmcmd=referral|utmcct=/indichtml/trm.html&__utmv=&__utmk=128333836.

Índice de precios al consumidor (IPC) – porcentaje de variación anual periodos 2010 – 2013 [en línea]. Colombia: DANE, s.f., [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2.000, octubre 2000.

LAWRENCE J. GITMAN. Principios de Administración Financiera. 10 ed. México: Pearson Educación, 2003.
MARTÍNEZ, J. Determinantes de la pobreza en Cali y su área metropolitana 1981 – 2005, Santiago de Cali, 2007.

MCCARTHY, E. J. Marketing. Un enfoque global. 13 ed. México: McGraw – Hill, 2000.

MENDOZA G. J. M. Decisiones Estratégicas. Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte, 2011. 30 p.

Mercado de cosméticos en Colombia. Grupo GIA [en línea]. Colombia: Grupo GIA, s.f., [consultado 31 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: http://www.grupogia.com/benchmark/72.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. *Safari a la estrategia*. España: Granica, 1999.

Modelo de salud para Cali, propuesta Lineamientos conceptuales y operativos, Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali

PBR Benchmark credit and market analysis tolos A product of issi emergent markets, Reportes Sectoriales, Sector productos línea de hogar y aseo. Cali: Base de datos Universidad del Valle, 2012.

PÉREZ C. M. Guía práctica de planeación estratégica. Cali Valle, imprenta central, centro editorial Universidad del Valle, 1990. 26 p.

Producto Interno Bruto – porcentaje de variación anual periodo 2010 – 2012 [en línea]. Colombia: DANE, s.f., [consultado 14 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp.

Proyecciones de población según total, cabecera y resto, Colombia, Valle del Cauca y Cali, 2009 – 2015 [en línea]. Colombia: DNP, s.f., [consultado 11 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp?ID=587.

ROSILLO. C. y JORGE S. Modelos para direccionamiento estratégico y política de empresas: documentos de administración No. 4. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2006.

SERNA GÓMEZ, Humberto Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: 3R editores, 1997.

VALLEJO, L. G., Fernando S. P. Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente. Bogotá. Grupo editorial Norma, 2011.

YANBAL. Manual de Políticas. Cali, 2013. 23 p.

ZAPATA, A. Negociación, conflicto, mito y poder en la gestión de las relaciones laborales en ECOPETROL. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2007.

ZAPATA, A. Análisis, Diseño y Evaluación Organizacional. De la estructura funcional a la organización virtual Volumen I. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2006.

# ANEXOS

## Anexo A. Requisitos mínimos para adquirir el estatus de Directora Independiente y Ganancias

### Cuadro 30. Requisitos mínimos para adquirir el estatus de Directora Independiente

| REQUISITOS | REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN | PRIMERA CAMPAÑA DE CONTEO | SEGUNDA CAMPAÑA DE CONTEO | TERCERA CAMPAÑA DE CONTEO |
|---|---|---|---|---|
| Calificación de Consultora Estrella Independiente | 3 ó 4 | 3 ó 4 | 3 ó 4 | 3 ó 4 |
| Primeros pedidos personales | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Primeros pedidos grupo personal | - | 5 | 5 | 5 |
| Consultoras Independientes Activas | 23 | 25 | 30 | 35 |
| Compra pública grupo personal | 11.5 MM | 12 MM | 13 MM | 14 MM |
| Morosidad máxima grupo personal | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Deuda personal | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrenamiento | Asistencia a los módulos de Aspirante a Directora Independiente y ser Especialista. | Asistencia a los módulos de Aspirante a Directora Independiente | Asistencia a los módulos de Aspirante a Directora Independiente | Completar la totalidad de los Módulos de Entrenamiento de Aspirante a Directora Independiente |

Fuente: Manual de Políticas Yanbal 2013, p. 30.

**Ganancias**

**Cuadro 31. Ganancias como Consultora Independiente**

| GANANCIA | PRIMERA CAMPAÑA DE CONTEO | SEGUNDA CAMPAÑA DE CONTEO | TERCERA CAMPAÑA DE CONTEO |
|---|---|---|---|
| % de ganancia | 9% | 9.5% | 10% |
| Ganancia mínima | $ 700.000 | $ 800.000 | $ 900.00 |

Fuente: Manual de Políticas Yanbal 2013, p. 31.

Gana como Consultora Independiente.

Ganará hasta el 10% de la Compra Neta recaudada de todas las Consultoras Independientes de su Grupo Personal.

## Anexo B. Requisitos y Ganancias de la Consultora Estrella Independiente

**Cuadro 32. Requisitos mínimos para calificar a Consultora Estrella Independiente (CEI)**

| CONSULTORA ESTRELLA INDEPENDIENTE (CEI) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Requisitos por campaña | CEI 1 | CEI 2 | CE 3I | CEI 4 |
| No. Consultoras Independientes Hijas Activas | 2 | 3 | 5 | 7 |
| No. Consultoras Independientes Nietas Activas | – | 1 | 3 | 5 |
| Pedido Personal | N1 de GanaMás | N1 de GanaMás | N1 de GanaMás | N1 de GanaMás |
| Primeros Pedidos personales | - | - | 1 | 2 |
| Estar activa en la campaña | | | | |
| Compra Pública de la red | $1300.000 | $2.800.000 | 5.600.000 | 11.200.000 |

Fuente: Manual de Políticas Yanbal 2013, p. 23.

**Cuadro 33. Ganancia de la Consultora Estrella Independiente (CEI)**

| Nivel de Ganancias sobre: | Consultora Estrlla Independiente (CEI) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | CEI 1 | CEI 2 | CEI 3 | CEI 4 |
| Consultora Independiente “Hija” | 4% | 4% | 4% | 5% de toda su red |
| Consultora Independiente “Nieta” | | 4% | 5% | |

Fuente: Manual de Políticas Yanbal 2013, p. 24.

**Anexo C. Listado de preguntas y Respuestas, para el diagnóstico del análisis interno**

Pérez. M. (1998) y David F (2008) proponen el siguiente listado de verificación para, el diagnóstico del análisis interno; se anexan las respuestas correspondientes para el caso de estudio:

¿Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr?
R/. La misión no estaba explicita, se define en este trabajo.
Los objetivos y metas se proponen a corto plazo (mensual).

¿Se han establecido estrategias?
R/. No se establece una estrategia conjunta. Cada Directora determina la manera como realizar las ventas y la incorporación de nuevas personas al negocio, para lograr los objetivos propuestos.

¿Si estas directrices no son explicitas, se pueden interpretar con base en las prioridades que tiene la empresa y el análisis en la inversión de sus recursos de capital, trabajo y tiempo?
R/. Cómo cada Directora (Empresaria Independiente) gana un % sobre el monto neto de los pedidos que realicen las Consultoras de su grupo (también Empresarias Independientes), entonces, partiendo de las exigencias mínimas (4 primeros pedidos y un monto de $14.000.000 para las Junior, el resto ya lo realizan de acuerdo a sus prioridades y necesidades. La inversión de capital es bajo, porque los productos se adquieren a crédito y no se requiere tener local por que las ventas se realizan sobre pedido y por catálogo. Se requiere inversión de trabajo, tiempo, y servicios de transporte, teléfono e internet.

¿Si estas directrices han sido trazadas por los directivos de la empresa, han sido difundidas al personal vinculado a la organización?
R/. Si las hay, la información es transmitida a la Directora “Madre” o Líder (Gerente de la Distribuidora), y ella la transmite a las Directoras de su negocio.

¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa?, ¿Corresponden a los factores claves de éxito en el sector?
R/. Entre las funciones vitales o claves se tienen: Del sistema administrativo, La Planeación, la Dirección y el Control; dentro del Marketing, la venta de los

productos, que involucra actividades como venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y la casa matriz.
¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa?, ¿Qué horizonte de tiempo tiene la planeación?
R/. Sí. Generalmente, cada mes, y el horizonte de tiempo es mensual.
Esa planeación mensual se realiza para cumplirla generalmente por encima del objetivo de ventas estimado, para cumplir con lo proyectado por la compañía para el año, o de acuerdo con los planes de compensación adicionales que ofrezca la casa matriz.

¿Cómo se elaboran los planes?
R/ Al final de cada campaña, cada mes, la Directora "Madre" se reúne con las Directoras "Hijas" para revisar los resultados obtenidos y se realiza una proyección de los objetivos de incorporación y de ventas para la campaña siguiente, y se esbozan planes para lograrlo. Además se realiza una capacitación con temas de liderazgo, conocimiento técnico de los productos y se las motiva a que aumenten sus ventas, clientes, e incorporen para que crezcan sus negocios.

¿Cuál es la unidad de la organización que responde por la planeación o qué cargos e instancias de la misma elaboran los planes?
R/. No existe una unidad de planeación, cada Directora responde por la planeación en su negocio.

¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes? ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?
R/. Cada Directora es la Gerente de su negocio y es a ese nivel que se toman las decisiones relacionadas con la formulación de planes.

¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?
R/. Participan la Directora "Madre" y las Directoras "Hijas"; estos planes los entregan a una persona de la casa matriz que es la Coordinadora de la región sur – occidental.

Con el grupo personal, o sea las consultoras, se realiza una reunión mensual, generalmente al final de la campaña, para realizar el lanzamiento de la campaña siguiente. Es una reunión de motivación e integración donde se les muestran o hace énfasis en las promociones, ofertas especiales, y demás productos del nuevo catálogo, parte técnica de productos nuevos si los hay, y se las motiva a que aumenten sus ventas, clientes, e incorporen para que crezcan sus negocios.

A las Consultoras que tengan perfil de liderazgo como para Directora se les realiza acompañamiento especial hasta que se forme como Directora y tenga su negocio.

¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
R/. Sí. A nivel de Directoras y de Consultoras estrellas en formación para Directoras, se utilizan los conceptos de sueño o visión, de objetivos, metas y estrategias para lograrlos.

¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?
R/. Sí. Ver respuesta en la pregunta anterior ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes?

¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
R/. Generalmente sí, y las Directoras se esfuerzan por lograr los objetivos.

¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
R/. Por ser negocios independientes, no se maneja el concepto de autoridad, las Directoras “hijas” de la Distribuidora reconocen a la Líder (Directora “madre”) como la persona que las guía en el manejo de su negocio y quien les establece los objetivos y metas que se deben alcanzar cada mes y para el año. También la buscan cuando requieren apoyo. En caso de surgir inconvenientes con alguna de las personas del negocio, informa a la casa matriz y solicita su descodificación.

¿Es apropiada la estructura de la organización?
R/. No. Por el tamaño de la empresa, se tiene una estructura simple, donde la Directora de grupo es la gerente de su propio negocio, y generalmente es “todera”, es decir, realizar todas las funciones. (Ver estructura de la Distribuidora, Figura 8).

¿Es alta la moral de los empleados?
R/. Generalmente es alta; aunque a veces es relativo, cuando se dan las cosas y les va bien, la moral es súper alta, pero, cuando hay inconvenientes y no se dan las cosas, se les baja la moral y hasta se piensa en abandonar el negocio, pero afortunadamente la formación en liderazgo las lleva a insistir y persistir y no abandonar.

¿La rotación de personal y el ausentismo se mantiene en un nivel bajo?
R/. La rotación del personal es alta, debido posiblemente a que la incorporación de las personas al negocio no es un proceso formal realizado por psicóloga, pero es relativo, debido a que hay personas que llevan 15 – 20 años y hay otras que no duran ni un mes. Esto depende de las necesidades de ingresos de las personas y de su disposición y aptitudes para este tipo de negocio.

¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?
Sí. Es el mejor sistema de compensación de las empresas de venta directa por catálogo. Ver anexo F "Ganancias y beneficios comerciales adicionales de Directoras Independientes Junior a Master Platino".

**Marketing:**

¿Están los mercados segmentados eficazmente?
R/. Sí. Los productos tienen acogida en los estratos: medio-bajo, medio y medio-alto.

¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
R/. Sí. A nivel de casa matriz, los productos están posicionados por su calidad, servicio de atención personalizado al cliente, tiempos de entrega, atención a quejas o reclamos. Y la Distribuidora está posicionada con sus clientas (es), y con sus Consultoras y Directoras, por las mismas razones y el liderazgo de la Directora "Madre".

¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
R/. Sí. Aunque puede y debe aumentar más. A nivel de casa matriz, de acuerdo con información financiera de BPR Benchmarking, la empresa ha ascendido al sexto puesto a nivel nacional y ya se encuentra en ocho (8) países, cinco (5) latinoamericanos y 3 europeos (España, Italia y Francia).

A nivel de Distribuidora, tiene 2 Directoras en el departamento del Cauca, y otra en Tuluá, y 3 en Cali; y se tienen Consultoras en varios departamentos del país.

¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
R/. Sí. La mayoría de Consultoras (Empresarias Independientes) que forman parte de la empresa son confiables, es decir, cumplen sus compromisos, realizan sus actuaciones con transparencia, honradez, lealtad, seguridad y justicia; y manejan

los valores que se piden en la empresa como: servicio, respeto, constancia, calidad y excelencia.
Son rentables por que por cada pedido que realizan le queda un porcentaje a la Distribuidora y no hay que pagarles a ellas, porque a ellas también les queda un porcentaje.

¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
R/. Sí. Posee 6 Directoras Junior, y cada grupo está conformado por aproximadamente 60 – 80 Consultoras. Pero la idea es crecer mucho más.

¿La empresa realiza investigaciones de mercado?
R/. No. la Distribuidora no realiza investigaciones de mercado; estas son realizadas por la casa matriz fabricante de los productos.

¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?
R/. Sí. La calidad de los productos es excelente y el servicio al cliente también.

¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
R/. Sí. Para el segmento al que están dirigidos.

¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad, y divulgación de información favorable?
R/. La casa matriz brinda apoyo con publicidad en televisión y promoción en catálogos. La Distribuidora a través de sus Directoras y Consultoras realizan la promoción, publicidad y divulgación al realizar la atención personalizada a la clienta (e).

¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?
R/. El marketing, la planeación y el presupuesto que realiza la casa matriz son eficaces. La planeación, en la Distribuidora, se realiza con base en la realizada por la casa matriz para ella; el mercadeo lo realiza como se mencionó en la respuesta anterior, pero no maneja presupuesto para ello.

¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
R/. En las razones de liquidez, de rentabilidad, de actividad y de endeudamiento, es decir, en todos.

**Finanzas**:
¿Está en condiciones la empresa de obtener el capital que necesita a corto plazo?
R/. Sí.

¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo, por medio de deuda o de acciones?
R/. Sí. Por medio de deuda.

¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
R/. No.

¿Son eficaces los procedimientos para la Presupuestación del capital?
R/. No. La Distribuidora no tiene gerente financiero, y hay deficiencias en el conocimiento financiero y por ende en su manejo.

¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
R/. La Distribuidora no tiene accionistas.

¿Tiene La Empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
R/. La Distribuidora no tiene inversionistas ni accionistas. La Directora de la Distribuidora tiene buenas relaciones con sus clientas, sus Consultoras “hijas”, las Directoras “hijas” y con las Consultoras “nietas”.

¿Los gerentes financieros de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?
R/. La Distribuidora no tiene gerente financiero.

**Sistemas de Información:**

¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?
R/. Sí. Por medio de la web, utilizando la página de la casa matriz, la Directora “madre” controla el desempeño de sus Consultoras “hijas” y de su grupo de Directoras “hijas”, y a la vez, cada una de las Directoras de la Distribuidora controla las ventas de cada una de las Consultoras de su negocio, el vencimiento de la cartera, los premios de las consultoras, realiza el envío de los pedidos solicitados por las consultoras y realiza seguimiento a su entrega, también gestiona las quejas o reclamos que pocas veces se presentan.

¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o de sistemas de información?
R/. En la Distribuidora no. En la casa matriz sí.

¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
R/. Sí. Diariamente y resúmenes semanalmente y el consolidado mensual.

¿Los gerentes de las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?
R/. Las Consultoras y Directoras al enviar sus pedidos, informes de situación etc., alimentan el sistema de información; la casa matriz tiene personas que la procesan y generan los siguientes informes: Estatus de pedido, aprobación crédito, maletines, estatus de cartera, pago por servicios de entrenamiento, premios, información estadística, galería de inicio perfecto, ranking programa de reconocimiento, índice de morosidad estrella independiente, reconocimiento convención, reconocimiento viajes, reconocimiento convención madres y abuelas, información mantenimiento auto en uso, reporte de estructura.

¿Existe un sistema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
R/. Sí. Cada Directora y cada Consultora tienen su contraseña para entrar al sistema de información de la empresa; el sistema les brinda la opción de crear y cambiar la clave.

¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?
R/. Las estrategas de la Distribuidora no los conocen.

¿El sistema de información es amigable con el usuario?
R/. Sí.

¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?
R/. Generalmente no.

¿Se imparten talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?

R/. Usualmente no. La casa matriz enviaba en la revista “Entrenos” información acerca del manejo de la página web, ahora está utilizando videos.

¿Se mejora continuamente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?
R/. Sí.

**Anexo D. Principales requisitos comerciales de las Directoras Independientes por estatus**

A continuación se encuentran los principales requisitos comerciales de las Directoras Independientes por estatus:

**Cuadro 34. Principales requisitos comerciales por estatus**

| PARA ADQUIRIR EL ESTATUS DE DIRECTORA INDEPENDIENTE | REQUISITOS COMERCIALES POR CAMPAÑA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | COMPRA GRUPO PERSONAL | DIR. HIJAS CUMPLIENDO EL MRM | ESTATUS DE CALIFICACIÓN Y ESTRUCTURA DE DIR. HIJAS | DIR. NIETAS CUM-PLIENDO EL MRM | COMPRA PÚBLICA POR CAMPAÑA | % MÁXIMO INDICE DE MOROSIDAD |
| **JUNIOR** | **14.000.000** | - | - | -- | 14.000.000 GP | 3% GP |
| **SENIOR** | **$17.500.000** | 1 | - | - | $31.500.000GP + Hijas | 3% Núcleo |
| **SUPER SENIOR** | **$21.000.000** | 3 | - | - | $75.000.000GP + Hijas | 3% Núcleo |
| **REGIONAL** | **$21.000.000** | 5 | - | 3 | $168.000.000GP + Hijas + Nietas | 3% Núcleo + Nietas |
| **REGIONAL ESTRELLA** | **$21.000.000** | 8 | 2 SúperSénior | - | $268.000.000GP + Hijas + Nietas | 3% Núcleo + Nietas |
| **MASTER** | **$21.000.000** | 12 | 4 Súpersénior + 1 Regional | - | $600.000.000GP + Hijas + Nietas | 3% Núcleo + Nietas |
| **MASTER ORO** | **$21.000.000** | 16 | 1 Reg. Est. + 2 Reg. + 3 S. Senior | - | $895.000.000GP + Hijas + Nietas | 3% Núcleo + Nietas |
| **MASTER PLATINO** | **$21.000.000** | 20 | 2 Reg. Est.,+ 3 Reg. + 3 S. Senior | - | $1.261.000.000GP + Hijas + Nietas | 3% Núcleo + Nietas |

Fuente: Manual de Políticas y Procedimientos YANBAL DE COLOMBIA S.A. p. 43.

## Anexo E. Plan para formar una Directora Junior en cualquiera de los grupos de la Distribuidora

La Directora selecciona una de sus consultoras, que tenga perfil para crecer y ser Directora, y la invita a realizar el siguiente plan para formarse Directora, recibiendo un estímulo de $1.500.000 si lo logra, y que se entregaría así: $350.000 en la primera campaña, $150.000 en la segunda campaña, esto para darle soporte económico en las 2 primeras campañas; y al final del plan se le daría $1.000.000 como reconocimiento al Logro.

La Consultora debe formar un grupo de 40 - 45 personas en 3 campañas, es decir, 13 - 15 nuevas Consultoras por campaña.

En la cuarta campaña estará en inscripción para Directora, y en las tres campañas siguientes estará en conteo para salir Directora Junior.

### Cuadro 35. Presupuesto de la campaña

| Campaña | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| # Consultoras nuevas | 15 | 30 | 45 | 60 | 75 | 90 | 105 |
| Venta Pública en millones de $ | 3,300 | 6,600 | 9,900 | 13,200 | 16,500 | 19,800 | 23,100 |
| Venta Neta en millones de pesos ($) | 2,112 | 4,224 | 6,336 | 8,448 | 10,560 | 12,672 | 14,784 |
| Utilidad generada ($) | 211.000 | 422.000 | 634.000 | 845.000 | 1.056.000 | 1.267.000 | 1.478.000 |
| Utilidad total generada para la Directora Madre | | | | | | | **$5.913.000** |
| Utilidad para la Consultora en miles de pesos ($) | 84.000 | 169.000 | 253.000 | 338.000 | 422.000 | 506.880 | 591.000 |
| Utilidad total para la Consultora en ($) | **2.364.000** (del 4% ganado en el proceso) | | + | **1.500.000** (del estímulo dado por la Directora Madre) | | **= 3.864.000** | |
| Utilidad para la Directora en $ | **$5.913.000** (generada durante el proceso) | | - | 1.500.000 (del estímulo dado a la Consultora | | **= 4.413.000** | |

Si cumple con el plan, a partir de la octava campaña la nueva Directora Independiente gana como mínimo $896.000 que es el 10% de $8.960.000 que corresponde al valor neto de la venta precio público de $14.000.000 que es lo mínimo que debe vender.

Y su Directora asciende a Directora Sénior, y empieza a ganar mínimo $448.000 que es el 5% de $8.960.000 que corresponde al valor neto de la venta precio público de $14.000.000 que es lo mínimo que debe vender la nueva Directora Independiente.

Con 3 Directoras “nietas” así logradas, la Directora “Madre” alcanzaría la estructura para ascender a Directora Regional y recibiría la Camioneta correspondiente.

## Anexo F. Ganancias y beneficios comerciales adicionales de Directoras Independientes Junior a Master Platino

Las Directoras Independientes de Junior a Master Platino que califiquen en su estatus recibirán, adicionalmente a sus ganancias como Consultoras Independientes, los siguientes porcentajes y beneficios comerciales:

**Cuadro 36. Ganancias y beneficios comerciales adicionales de las Directoras independientes Junior a Master Platino.**

| ESTATUS DE CALIFICACIÓN DIRECTORA INDEPENDIENTE | GANANCIA SOBRE LA COMPRA NETA RECAUDADA | | | RECONOCIMIENTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | GRUPO PERSONAL | DIRECTORAS INDEPEN-DIENTES HIJAS | DIRECTORAS INDEPEN-DIENTES NIETAS | PLACA | PIN DE DIRECTORA INDEPENDIENTE SEGÚN SU NUEVO ESTATUS | AUTO YANBAL(*) |
| **JUNIOR** | 10% | 4.0 % | | CERTIF. DE ASISTENCIA | SI | **IPAD** |
| **SENIOR** | 10% | 4.5% | | SI | SI | |
| **SUPER SENIOR** | 10% | 5.0% | | SI | SI | **1ER AUTO YANBAL** |
| **REGIONAL** | 10% | 5.5% | 0.5% | SI | SI | **2DO AUTO YANBAL** |
| **REGIONAL ESTRELLA** | 10% | 6.0% | 0.75% | SI | SI | **3ER AUTO YANBAL** |
| **MASTER** | 10% | 6.5% | 1.0% | SI | SI | **4TO AUTO YANBAL** |
| **MASTER ORO** | 10% | 6.5% | 1.5% | SI | SI | **5TO AUTO YANBAL** |
| **MASTER PLATINO** | 10% | 6.5% | 2.0% | SI | SI | **6TO AUTO YANBAL** |

*Auto Yanbal: con contrato de uso de automóvil.

Fuente: Manual de Políticas y Procedimientos YANBAL DE COLOMBIA S.A. p. 44.