

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUIDORA DE
COSMÉTICOS, PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS 2013-2016

MARÍA FERNANDA ARBOLEDA PILLIMUÉ
PATRICIA VALENCIA CHARRIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUIDORA DE
COSMÉTICOS, PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS 2013-2016

MARÍA FERNANDA ARBOLEDA PILLIMUÉ
PATRICIA VALENCIA CHARRIA

Director Trabajo de Grado

CARLOS EDUARDO COBO OLIVEROS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director del Programa de Administración de Empresas, el Director de Trabajo de Grado y por el Jurado Evaluador.

Prof. Andrés Azuero
Director del Programa de Admón. de Empresas

Prof. Carlos Eduardo Cobo O.
Director de Trabajo de Grado

Prof. Benjamín Betancourt G.
Jurado Evaluador

A Dios, que con su gran misericordia y voluntad ha permitido que logre mis objetivos, gracias por su amor y su bondad, la gloria sea para ÉL. Me aferre a su promesa:

***“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia”.
Isaías 41:10***

A mi hija Melissa Fernanda por su gran comprensión, su obediencia y su amor, por ser la razón que me ha llevado a esforzarme y superarme, quiero que vea en mí un gran ejemplo a seguir. ¡Te amo, Dios te bendiga y te guarde!

A mi madre Hilda por haberme apoyado, por sus consejos, por los valores que ha infundado en mí, por enseñarme a hacer las cosas bien, a ser constante y perseverante hasta alcanzar el objetivo, por su gran amor, por llevarme siempre en sus oraciones y ser mi soporte espiritual. A mi Padre Antonio, por su apoyo, por el valor que siempre ha demostrado para salir adelante trabajando arduamente por nosotros para darnos lo mejor y por su amor incondicional. A mis hermanos Alejandra y Javier por ser parte de este triunfo, quiero que sepan que para lograr algo hay que hacerlo con amor, compromiso y dedicación.

María Fernanda

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, por su compañía diaria, por las decisiones que tome y por haber puesto en mi camino personas maravillosas que han sido el soporte y compañía durante este periodo de mi vida, todo esto te lo debo a ti.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”. Filipenses 4:13

A mi madre, por haberme dado la vida, por creer en mí y apoyarme siempre.

A Víctor Mauricio Herrada, mil palabras no bastarían para agradecer tu apoyo, tu comprensión y tu amor en los buenos y malos momentos, te amo cielo.

A Mis sobrinos, Sergio Eduardo, Diego Fernando, Danna Milady, Manuel Alejandro, Sara Melissa, para que vean en mí un gran ejemplo a seguir. A Todos mis amigos, Diana Isabel, Christian, Diana María, Melba Patricia y María Fernanda, por compartir los buenos y malos momentos. A todos aquellos familiares y amigos, ustedes saben quiénes son.

Patricia

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, sin EL nada somos y nada podemos hacer, es mi guía y la fortaleza de mi vida.

A mis amigos por el gran equipo que conformamos apoyándonos mutuamente en nuestra formación profesional hasta llegar al final, a mi gran amiga y compañera de tesis Patricia.

A Dora Potosi y a Eliécer Gómez, propietarios de la empresa “Perfumería y Variedades Venus” por su gran colaboración y disposición, permitiendo así el desarrollo y culminación del proyecto.

A mis profesores por el conocimiento que me transmitieron, especialmente a nuestro Director de Trabajo de Grado, Profesor Carlos Eduardo Cobo Oliveros por su tiempo compartido e impulsar el desarrollo de nuestra formación.

Finalmente a todos aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario y me ayudaron para la elaboración de este trabajo de grado.

Dios les bendiga.

María Fernanda

A Dios, por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida y por darme la fortaleza que me ha permitido perseverar por el logro de mis sueños.

A mis padres y hermanas, por su constante apoyo y motivación, pero más que nada, por su amor.

A mis padres adoptivos, Lilia Mosquera (QEPD), Isabel Cristina Loango, Rosembert García, María Milvia Lucumi, Asnorald Viáfara, por haberme acogido en su hogar como un miembro más de su familia, por su apoyo, comprensión y amor.

A Víctor Mauricio Herrada, por su apoyo, comprensión, motivación y amor en todo momento.

Patricia

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1 Justificación	16
1.1.2 Pregunta de Investigación.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo general.....	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 METODOLOGÍA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3.1 Estudio cualitativo de casos.....	18
1.3.2 Herramientas para la recolección de la información	19
1.3.2.1 Entrevista en profundidad	20
1.3.2.2 Entrevista a grupos focales.....	20
1.3.2.3 Análisis de contenido de documentos.....	21
1.3.2.4 Observación participante	21
2. MARCO TEÓRICO	23
2.1 PLANEACIÓN.....	23
2.1.1 Proceso formulación e implementación del plan de desarrollo estratégico..	24
2.1.2 Proceso de dirección estratégica de Dess y Lumpkin.....	25
2.2 ESCUELA EMPRESARIAL	27
2.2.1 Premisas de la escuela empresarial	28
2.2.2 Contribución, crítica y contexto de la escuela empresarial	29
2.3 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	30
2.4 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	30
2.4.1 Entorno Demográfico	31

2.4.2 Entorno económico	32
2.4.3 Entorno político	32
2.4.4 Entorno social	32
2.4.5 Entorno cultural.....	32
2.4.6 Entorno jurídico o legal	33
2.4.7 Entorno tecnológico	33
2.5 ANÁLISIS SECTORIAL.....	33
2.5.1 Diamante competitivo.....	35
2.6 ANÁLISIS INTERNO.....	42
2.6.1 Gerencia	42
2.6.1.1 Preguntas para identificar las fortalezas y debilidades en el área de Gerencia.....	43
2.6.2 Mercadeo	43
2.6.2.1 Preguntas para el análisis del área de mercadeo	45
2.6.3 Finanzas	46
2.6.3.1 Preguntas para el análisis del área de finanzas.....	47
2.6.4 Servicios	47
2.7 ANÁLISIS DOFA.....	48
2.7.1 Las estrategias FO.....	49
2.7.2 Las estrategias DO	50
2.7.3 Las estrategias FA	50
2.7.4 Las estrategias DA.....	50
2.8 PROYECTO DE EMPRESA	51
2.8.1 Misión Corporativa	51
2.8.2 Visión Corporativa.....	52
2.8.3 Valores fundamentales	53
2.8.4 Políticas	54
2.8.5 Objetivos	54

2.9 ESTRATEGIAS	54
2.9.1 Estrategias de crecimiento	55
2.9.2 Estrategias competitivas	56
2.9.3 Estrategias de Internet	56
2.9.4 Estrategias genéricas	56
2.10 ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	58
2.10.1 Formas tradicionales de estructuras organizativas	58
2.10.1.1 Estructura Funcional	58
2.10.1.2 Estructura Divisional	59
2.10.1.3 Estructura Matricial	61
2.11 PLAN DE ACCIÓN	62
2.11.1 Elementos del Plan de Acción	62
3. HISTORIA E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	64
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	64
3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	66
3.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIO.....	66
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	68
4.2 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	73
4.2.1 Entorno demográfico.....	73
4.2.2 Entorno económico	75
4.2.3 Entorno político	78
4.2.4 Entorno social	80
4.2.5 Entorno cultural.....	83
4.2.6 Entorno jurídico o legal	86
4.2.7 Entorno tecnológico	89
5. BENCHMARKING	92
5.3 MATRIZ DE COMPARACIÓN.....	94

5.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	97
6.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR.....	101
6.1	ANÁLISIS GLOBAL DEL SECTOR DROGUERÍAS Y COSMÉTICOS.....	101
6.2	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER EN EL SECTOR DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COSMÉTICOS.....	102
7.	ANÁLISIS INTERNO	107
7.1	ÁREA DE GERENCIA.....	107
7.2	RECURSOS HUMANOS	108
7.3	SERVICIOS	109
7.4	MERCADEO	109
7.5	FINANZAS	111
7.6.	RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES	116
8.	ANÁLISIS DOFA	118
8.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	118
8.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	119
8.3	MATRIZ DOFA	120
8.4	PRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LA MATRIZ DOFA	121
9.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	123
9.1	VISIÓN.....	123
9.2	MISIÓN	123
9.3	VALORES	123
9.4	POLÍTICAS	125
9.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	126
10.	PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL	134
10.1	PLAN DE ACCIÓN PERFUMERIA Y VARIEDADES VENUS (Distribuidora de Cosméticos) para el periodo 2013-2016.	134

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
11.1 CONCLUSIONES.....	144
11.2 RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA.....	146

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de DOFA.....	49
Tabla 2. Variables del entorno demográfico.	68
Tabla 3. Variables del entorno económico.....	69
Tabla 4. Variables del entorno político.	70
Tabla 5. Variables del entorno social.....	70
Tabla 6. Variables del entorno cultural.	71
Tabla 7. Variables del entorno jurídico o legal.....	72
Tabla 8. Variables del entorno tecnológico.....	72
Tabla 9. Análisis de entorno demográfico.	73
Tabla 10. Análisis del entorno económico.....	75
Tabla 11. Análisis del entorno político.	78
Tabla 12. Análisis del entorno social.	80
Tabla 13. Análisis del entorno cultural.....	83
Tabla 14. Análisis del entorno jurídico o legal.	86
Tabla 15. Análisis de entorno tecnológico.	89
Tabla 16. Matriz de comparación.	94
Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo.....	97
Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	118
Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	119
Tabla 20. Presentación Esquemática de la Matriz DOFA.....	121
Tabla 21. Actividades plan de acción No.1	135
Tabla 22. Actividades plan de acción No.2	136
Tabla 23. Actividades plan de acción No. 3.....	137
Tabla 24. Actividades plan de acción No. 4.....	138
Tabla 25. Actividades plan de acción No. 5.	140
Tabla 26. Actividades plan de acción No. 6.	141
Tabla 27. Actividades plan de acción No. 7.	142
Tabla 28. Actividades plan de acción No. 8.....	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de formulación e implementación del plan de desarrollo estratégico.	24
Figura 2. La Misión responde a las preguntas.	52
Figura 3. Estructura Funcional	59
Figura 4. Estructura Divisional	61
Figura 5. Estructura Matricial	62
Figura 6. Matriz Perfil Competitivo para Valores.	98
Figura 7. Matriz Perfil Competitivo para Valores Sopesados.	99
Figura 8. Diamante competitivo (Porter).	106
Figura 9. MATRIZ DOFA	120
Figura 10. Estructura actual.	131
Figura 11. Estructura recomendada.	132

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Plan de acción 1.....	149
ANEXO B. Plan de acción 2.	150
ANEXO C. Plan de acción 3.	151
ANEXO D. Plan de acción 4	152
ANEXO E. Plan de acción 5.	153
ANEXO F. Plan de acción 6.	154
ANEXO G. Plan de acción 7.	155
ANEXO H. Plan de acción 8.	156

INTRODUCCIÓN

“Se definen como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización” (Serna 2000).

Es importante aclarar que las decisiones no están solo limitadas a la alta dirección de la empresa, debido a la gran importancia que cobra el papel de los diferentes líderes de áreas, quienes también toman decisiones constantemente las cuales afectan negativa o positivamente a la organización. Por lo tanto la labor del gerente es capacitar y concientizar a sus colaboradores hacia un pensamiento estratégico el cual se logra con un compromiso colectivo.

Para ello el establecimiento de las estrategias se definen a través de programas participativos que se implementan dentro de las empresas con el firme propósito de lograr objetivos y metas por medio de decisiones y acciones de diferentes líderes de la organización. El estratega debe ser un líder visionario, conocer el entorno, analizar el estado actual de la empresa con respecto a su entorno, para plantear así escenarios futuros, además de ello debe tener la capacidad de guiar a su equipo de trabajo, quienes con su participación y compromiso contribuirán al establecimiento de la planeación estratégica de la organización, en la que se definen la misión, la visión, los objetivos y las estrategias.

Por lo anterior, el propósito de este trabajo es que la Perfumería y Variedades Venus, Distribuidora de cosméticos, tenga una planeación estratégica que le permita proyectar el futuro de la organización, utilizando todos los medios necesarios que la orienten hacia el logro de los objetivos trazados de una manera efectiva pues la planeación permite prepararse con antelación para disminuir los efectos negativos que pueden tener nuestras acciones de hoy a futuro.

Las estrategias le permitirán a la organización tener una ventaja competitiva entre sus competidores y crear valor en los productos o servicios ofrecidos a sus clientes.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis tiene como objetivo que la Perfumería y Variedades Venus, Distribuidora de cosméticos, tenga una planeación estratégica. El presente Trabajo de Grado está estructurado en 11 capítulos que muestran el procedimiento, el análisis y los resultados obtenidos de dicho análisis.

En el capítulo uno se realiza el planteamiento del problema, se definen los objetivos de este trabajo y se determina la metodología de investigación utilizada para la investigación.

El capítulo dos define el Marco Teórico del presente trabajo.

El capítulo tres describe la historia e identificación de la empresa objeto de estudio.

El capítulo cuatro presenta el análisis de entorno de la empresa, teniendo en cuenta su entorno externo y las variables de mayor impacto.

El capítulo cinco muestra el Benchmarking donde se determinan los mayores competidores de la empresa y la posición de la misma con respecto a su competencia.

El capítulo seis contiene el análisis estructural del sector Droguerías y Cosméticos al cual pertenece la empresa.

El capítulo siete describe el análisis interno realizado a la empresa objeto de estudio con el fin de conocer las fortalezas y debilidades.

El capítulo ocho muestra el análisis DOFA a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos.

El capítulo nueve define el Direccionamiento Estratégico de la empresa, su misión, visión, valores, políticas, los objetivos estratégicos, estrategias y la estructura organizacional.

El capítulo diez determina el plan de acción, especificando los objetivos que tiene la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

El capítulo once determina las conclusiones y recomendaciones a seguir.

1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para que una empresa sea sostenible en el tiempo y tenga un crecimiento constante, debe adquirir ventajas competitivas que le permitan tener un factor de diferenciación con respecto a sus competidores. Para ello se establece un direccionamiento con el propósito de cumplir los objetivos y las metas de la organización a través de unas estrategias. Es así como las empresas se preparan para las contingencias que se puedan presentar a futuro, reduciendo así los niveles de incertidumbre de esta manera podrán afrontar y adaptarse rápidamente a los cambios, para que la empresa sobreviva y asegure su éxito debe contar con un grupo de colaboradores con un claro conocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, por ello la Perfumería y Variedades Venus sintió la necesidad de establecer para su empresa, un plan estratégico direccionándola así hacia la consecución de sus metas.

1.1.1 Justificación

Debido a que la Perfumería y Variedades Venus ha tenido un rápido crecimiento en la demanda de sus productos cosméticos, para poder abastecer dicha demanda la empresa ha hecho un gran esfuerzo para hacer aperturas de nuevas sedes las cuales están ubicadas en el barrio José Manuel Marroquín I Etapa de la Comuna 14 del Distrito de Aguablanca de Santiago de Cali. Actualmente esta empresa ha invertido en infraestructura física, haciendo nuevas instalaciones, modernas, amplias y con un diseño llamativo, haciéndose así más atractiva a sus clientes actuales y potenciales, logrando reconocimiento entre sus compradores y competidores, posicionándose cada vez más en el mercado, adicional a ello también se han interesado por adquirir programas tecnológicos que les faciliten el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas como son el manejo de inventarios, contable y comercial.

Para el sostenimiento y buen funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta el estado actual de la empresa, es necesario que puedan contar con una planeación estratégica que permita encaminar a todos los miembros de la empresa hacia un mismo horizonte, dado que para que una organización sea exitosa debe explorar y elaborar escenarios futuros, identificar nuevas tendencias del mercado, tomar las mejores decisiones y ejecutar acciones hoy que puedan influir en el futuro, adaptarse a los cambios, fijar objetivos e implementar las

estrategias que le permitan alcanzarlos obteniendo así un beneficio colectivo.

Con lo anterior la empresa lograra una ventaja competitiva que hará distinción frente a sus competidores, todo ello se logrará explorando continuamente el entorno y permaneciendo alertas para detectar cambios.

1.1.2 Pregunta de Investigación

Para el proyecto de investigación se ha formulado la siguiente pregunta: ¿Qué factores se deben considerar para la formulación e implementación de un Plan de Direccionamiento Estratégico en la distribuidora de cosméticos, Perfumería y Variedades Venus para que sea competitiva y sustentable en el corto, mediano y largo plazo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Formular el plan estratégico a la Perfumería y Variedades Venus, para el periodo 2013-2016.

1.2.2 Objetivos específicos

- Presentar la historia de Perfumería y Variedades Venus, con el propósito de identificar y caracterizar su trayectoria, exponer los factores que motivaron a su creación e identificar los cambios más significativos.
- Realizar el análisis del entorno externo de la Perfumería y Variedades Venus en el que se desenvuelve la empresa, para identificar oportunidades y debilidades.
- Formular el análisis del sector cosmético para conocer el estado del mercado y el peso de la competencia.
- Efectuar el análisis interno de las áreas funcionales de la empresa para determinar sus debilidades y fortalezas.
- Formular el direccionamiento estratégico de la Perfumería y Variedades Venus.

- Concretar las estrategias de negocio y crecimiento de la Perfumería y Variedades Venus para el periodo 2013- 2016.
- Definir la estructura organizacional de la empresa.
- Diseñar el sistema de control del plan de acción.

1.3 METODOLOGÍA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

“El estudio cualitativo, se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos” (Sampieri y otros 2010).

1.3.1 Estudio cualitativo de casos

Características. El investigador plantea el problema sin seguir claramente algo que ya está definido. Los planteamientos no son tan específicos y conceptualizados por completo.

En la búsqueda cualitativa el investigador inicia evaluando al mundo social, estudia este proceso y desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa. Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo, (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), van de lo particular a lo general.

En la mayoría de los estudios cualitativos no se aprueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y se van refinando conforme se recaban más datos o sobre el resultado del estudio.

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizado ni predeterminado, no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.

El investigador puede preguntar cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula y reconoce sus tendencias personales (Todd, 2005 citado en Sampieri y otros 2010).

Los datos cualitativos se definen como “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (Sampieri y otros 2010).

Para efectos de lo anterior el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registros históricos e interactúa con grupos sociales.

El estudio cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación, con respecto a la realidad (Corbetta, 2003 citado en Sampieri y otros, 2010).

En la investigación cualitativa, el investigador es consciente de que es parte del fenómeno estudiado, por lo cual hace parte de las experiencias de los participantes y construye el conocimiento. Para la recolección de datos se debe elegir la muestra en la se espera encontrar que casos nos interesan y donde podemos encontrarlos (Sampieri y otros, 2010).

(Merrens, 2005 citado en Sampieri y otros, 2010), señala que en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos. Incluso, la muestra puede ser una sola unidad de análisis (estudio de caso). La investigación cualitativa, por sus características, requiere de muestras más flexibles. La muestra se va evaluando y redefiniendo permanentemente.

De acuerdo a lo anterior para el estudio de este caso, se realizara la recolección de datos de alta calidad y profundidad de la información.

1.3.2 Herramientas para la recolección de la información

La recolección de la información será realizada en el ambiente natural y cotidiano

de los participantes del caso. Para ello se dispondrá herramientas como: la observación, entrevistas y análisis de contenido de documentos.

1.3.2.1 Entrevista en profundidad

Es una entrevista íntima, flexible y abierta, la cual se desarrolla en una reunión, entre el entrevistador y el o los entrevistados. En esta entrevista por medio de preguntas y respuestas se logra una comunicación fluida y conjunta de significados con respecto a un tema (Janesick, 1998 citado en Sampieri y otros, 2010).

Para este caso, las entrevistas se realizarán en forma semiestructurada, éstas consisten en basarse en una guía de asuntos o preguntas en donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales con el objetivo de precisar conceptos u obtener mayor información acerca de un tema específico. De esta manera los participantes pueden expresar abiertamente sus experiencias sin ser influenciados por la perspectiva del investigador o por resultados de otros estudios.

Para llevar a cabo las entrevistas, el entrevistador debe tener buena comunicación verbal y no verbal, utilizar técnicas de entrevista y manejar sus emociones (Sampieri y otros, 2010).

La entrevista es una herramienta muy importante en este caso, dado que permite al investigador obtener información detallada y conocer en profundidad temas específicos.

1.3.2.2 Entrevista a grupos focales

En los grupos focales, “existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción” (Sampieri y otros, 2010).

Se realizarán entrevistas grupales a grupos pequeños (1 a 5 personas), aquí los participantes interactúan en torno a uno o varios temas en ambiente propicio e informal y estarán dirigidos una persona que tenga conocimiento en dinámicas grupales, el cual debe incitar a la participación de los individuos del grupo.

El objetivo de este tipo de entrevista es generar y analizar la interacción entre los participantes. En este caso, la unidad de análisis es lo que expresa y construye el grupo.

1.3.2.3 Análisis de contenido de documentos

Los documentos le permiten al investigador conocer los antecedentes del ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y el funcionamiento cotidiano (Sampieri y otros, 2010), en este caso se hará un análisis de contenido de documentos en la Perfumería y Variedades Venus.

Según Sampieri, entre los principales documentos, registros y materiales, encontramos los que son de tipo grupal, los cuales son documentos generados con la finalidad oficial.

En la distribuidora de cosméticos, “Perfumería y Variedades Venus” se tendrá en cuenta documentos tales como:

- El acta de constitución de la empresa, materiales audiovisuales grupales, imágenes o videos.
- Documentos y materiales organizacionales, memorandos, reportes, evaluaciones, planes, medios de comunicación, publicaciones internas.

Para lo anterior, se solicitara a los participantes proporcionar dicha información y toda la necesaria para llevar a cabo el estudio del caso, adicional a ello se analizará toda la bibliografía presentado en orden alfabético.

1.3.2.4 Observación participante

La observación investigativa, no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos (Sampieri y otros, 2010).

En este caso la observación es participante, Sampieri da la definición según Denzin, como una estrategia de campo que combina simultáneamente el análisis de documentos, la entrevista a respondientes e informantes, la participación

directa y la observación y la introspección.

Los propósitos de esta observación son:

- Explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social (Grinnell, 1997 citado en Sampieri, 2010).
- Describir comunidades, contextos o ambientes; así mismo, las actividades que se desarrollan en éstos, las personas que participan en tales actividades y los significados de las mismas (Patton, 2002 citado en Sampieri, 2010).
- Comprende procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen, 1989 citado en Sampieri, 2010).
- Identificar problemas (Daymon, 2010 citado en Sampieri, 2010).
- Generar hipótesis para futuros estudios (Sampieri y otros, 2010).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 PLANEACIÓN

Para que una organización sea exitosa debe planear su futuro, esta herramienta le permitirá establecer su rumbo debido a que en ésta se establece los objetivos y las metas y las maneras en que se logran.

“Planear es decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. La planeación salva el vacío que existe entre el lugar donde nos encontramos y el lugar donde deseamos llegar” (Koontz, 1982).

La planeación puede ser:

Estratégica: Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

Táctica o funcional: Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

Operativa: Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. (Münch, 2008).

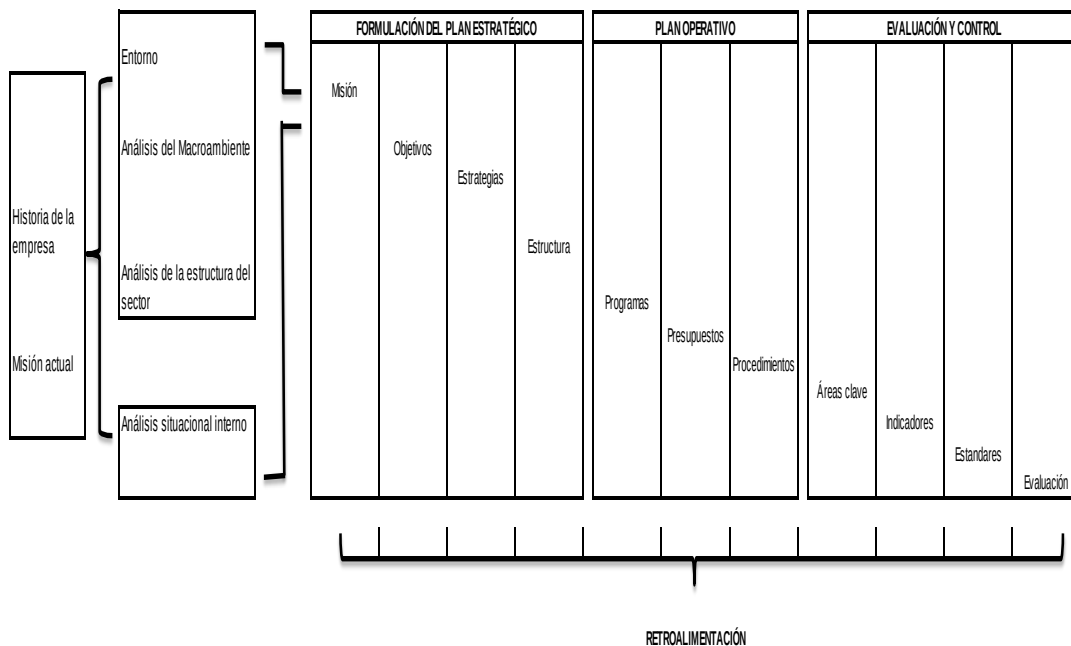
Para este trabajo se implementó la planeación estratégica, definida por distintos autores como:

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio” (Serna, 2000).

“La planeación estratégica es el proceso de formular e implementar estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización y garantizar la ventaja competitiva. La esencia de la planeación estratégica consiste en mirar hacia adelante, comprender el entorno, y posicionar eficazmente a la organización para el éxito competitivo en épocas de cambio” (Schermerhorn, 2010).

2.1.1 Proceso formulación e implementación del plan de desarrollo estratégico

Figura 1. Proceso de formulación e implementación del plan de desarrollo estratégico.



Fuente: Wheelen y Hunger citado en la Guía Práctica de Planeación Estratégica, Martha Pérez Castaño (1990).

2.1.2 Proceso de dirección estratégica de Dess y Lumpkin

Se presentan tres procesos permanentes en la dirección estratégica pero no necesariamente en secuencia.

Análisis estratégico

Este es el punto de partida de un proceso de dirección estratégica, es el *trabajo anticipado* que debe realizarse para formular y crear las estrategias de manera efectiva. Para que las estrategias sean exitosas debe analizarse previamente las metas generales de la organización, su entorno interno y el externo.

- Análisis de las metas y los objetivos de la organización.

La visión, la misión y los objetivos estratégicos de una empresa van desde la declaración de la intención y las bases de la ventaja competitiva hasta los objetivos estratégicos específicos y mensurables.

- Análisis del entorno externo de la empresa.

Los administradores deben examinar y conocer el entorno en el que se desenvuelve la organización, su entorno general externo y el del sector que corresponde a sus competidores.

- Evaluación del entorno interno de la empresa.

Corresponde a analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades de la cadena de valor, en él posiblemente se encuentren fuentes de ventaja competitiva.

- Evaluación de los activos intelectuales de una empresa.

Los activos intelectuales de una empresa (patentas, marcas registradas) contribuyen también a crear ventaja competitiva, es un medio por el que se acumula conocimiento.

Formulación estratégica

Las estrategias se dan a nivel de negocios, ésta corresponde a definir cómo competir un negocio determinado para obtener ventaja competitiva, a nivel corporativa el cual corresponde a determinar en cuales negocios se va a competir y cómo administrar los negocios para generar valor, es decir, si es mejor que trabajen juntos o independientes. Un ejemplo de ello son las estrategias internacionales.

- Formulación de las estrategias a nivel de negocios.

Es definir como competir de manera que el desempeño de la organización sea mejor que sus rivales, para ello las empresas buscan ventajas competitivas, éstas se logran a través de liderazgo en costos, diferenciación o ambos, enfocándose hacia un segmento de mercado o uno de toda la industria.

- Formulación de las estrategias a nivel corporativo.

La estrategia a nivel corporativo, se define con respecto a un grupo de negocios de una empresa, se define en que negocio debería competir y cómo podemos administrar dichos grupos de negocios para crear sinergias.

- Formulación de la estrategia internacional

Los administradores además de definir las estrategias para entrar a mercados internacionales, deben adquirir ventajas competitivas en ellos.

- Estrategia emprendedora y dinámica de la competencia.

Para que estas estrategias emprendedoras tengan éxito es necesario reconocer oportunidades y formulas las que tengan más efectividad.

Implementación estratégica

Como lo citan Dess y Lumpkin, “las estrategias carecen de valor si no se implementan debidamente”. Con la implementación se garantiza un control

estratégico y unos planes adecuados, lo que implica establecer medios efectivos para integrar las actividades internas de la organización y las externas, pues están relacionadas con los proveedores, clientes o socios.

El liderazgo cumple una función importante dado que encamina a la organización hacia un mejoramiento continuo.

- Control estratégico y gobierno corporativo.

Las empresas aplican dos controles, los cuales corresponden al de la información: descubrir las amenazas y oportunidades del entorno. El control de la conducta: comprende los premios e incentivos, así como las culturas.

- Creación de planes organizacionales efectivos.

Para lograr el éxito, las organizaciones deben tener estructuras y planes relacionados y alineados con su estrategia.

- Creación de una organización de aprendizaje y ética.

“Los líderes efectivos marcan el rumbo, planean y desarrollan una organización comprometida con la excelencia y la conducta ética”, para ello se crea una organización de aprendizaje que brinde un beneficio de talentos individuales y colectivos.

- Fomento de iniciativas emprendedoras corporativas.

Debido a los cambios rápidos e impredecibles a los que se enfrenta la organización, las empresas deben crecer y mejorar continuamente en todas sus actividades, a través del emprendimiento y la innovación.

2.2 ESCUELA EMPRESARIAL

Debido a la importancia de los empresarios en el desarrollo del capitalismo, se considera que el origen de la escuela empresarial está en la economía.

Según Mintzberg la escuela empresarial además de concentrar el proceso de formación estratégica exclusivamente en el líder único también hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción, con el propósito de entender el proceso de creación de estrategia a medida que se extiende o se desarrolla, lo cual permitirá que la empresa pueda adaptarse a los distintos cambios internos y/o externos.

Mintzberg afirma: “Los defensores de esta escuela consideraron al líder personalizado, basado en la visión estratégica, como la clave para el éxito de la organización”

Las características principales del enfoque con que los líderes afrontan la creación de estrategia son cuatro, según Mintzberg.

- En el modo empresarial, la creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades. La organización empresarial se centra en las oportunidades.
- En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo.

En este caso, se considera que esta función recae en una persona con la capacidad de comprometer a la organización en actividades audaces.

- La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.

Se considera que el líder trabaja y avanza en ambientes inciertos, en el cual la organización puede beneficiarse de la mejor manera.

- El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

La principal meta de los líderes y por ende de las organizaciones es lograr un crecimiento, pues este es un resultado tangible de logro.

2.2.1 Premisas de la escuela empresarial

De acuerdo a Mintzberg las premisas que subyacen a la imagen empresarial de la creación estratégica son:

La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.

El proceso de formación de estrategias es, a lo sumo, semiconsciente, arraigando en la experiencia y la intuición del líder (...).

El líder promueve la visión resueltamente (...), manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación (...), de modo de poder reformular aspectos específicos según sus necesidades.

De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente (...).

Del mismo modo la organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas del líder (...).

La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho de uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa (1999).

2.2.2 Contribución, crítica y contexto de la escuela empresarial

“Esta escuela ha subrayado aspectos críticos de la creación de estrategia, fundamentalmente su naturaleza proactiva junto con el papel del liderazgo personalizado y la visión estratégica” (Mintzberg, 1999).

Las estrategias visionales muestran una gran ventaja con las estrategias tradicionales, éstas últimas son poco creativas y no contribuyen al desarrollo de las empresas en su primeros años de vida, debido a que las estrategias visionales le permiten tener una orientación e integración a las empresas.

La desventaja de la escuela empresarial radica en que liga la creación de estrategias a un solo líder, pero no da una información precisa sobre el proceso de creación estratégica.

Otra desventaja es su misma esencia en cuanto a la responsabilidad de crear

estrategias y tomar decisiones que recaen sobre un solo líder, pues es un enfoque el cual implica muchos riesgos, dado que dependen tanto del estado de ánimo del individuo como su permanencia física en las organizaciones, pues en caso de que este líder falte dejara a la empresa a la deriva.

2.3 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Para Martha Pérez, el análisis histórico permite conocer el futuro para determinar la situación actual y orientarse hacia el futuro. En la historia de la organización es necesario analizar aspectos como:

- Identificación de la Empresa: Consta de identificar los productos o servicios de la empresa, su constitución jurídica, capital, ubicación, cantidad de personal.
- Misión actual, objetivos, planes y estructura, si los posee.
- Especificar de los factores que motivaron a la creación de la empresa.
- Factores externos e internos que han contribuido en cambios principales en la empresa en los últimos años tales como: integración de firmas, nuevos productos, dificultades en aspecto administrativo, reducción de costos, adquisición de tecnología, vinculación de recursos humanos, consultorías, etc.
- Indicar si la empresa es familiar, si existen empleados familiares y sus cargos.
- Revisar cuántos gerentes ha tenido la empresa desde su creación.
- Identificar cuáles han sido las principales realizaciones del gerente actual.

Para lo anterior, la autora recomienda hacer un análisis histórico desde que inicio la empresa, identificando hechos importantes en cada periodo y las ejecutorías importantes, haciéndose énfasis principalmente en los años recientes.

2.4 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

León Blank, alude que las empresas constantemente están interrelacionándose con su medio ambiente externo. Es así como la organización debe enfrentar los requerimientos del medio ambiente externo y tomar decisiones al respecto, para ello debe conocer y tener información del medio ambiente externo el cual comprende los factores económicos, socio-culturales, políticos, tecnológicos, políticos, jurídicos y ecológicos los cuales impactan a las empresas.

El entorno se analiza en dos marcos, el entorno general el cual afecta a todas las empresas de una determinada sociedad o región geográfica y el entorno competitivo el cual es más cercano a la organización y que afectan su desarrollo y éxito, el conocer este entorno le permite a la empresa contrarrestar las amenazas competitivas e incrementar el poder frente a clientes y proveedores (Dess y Lumpkin, 2003).

Según Martha Pérez, “se considera como macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultura, demográfico, jurídico, ecológico, tecnológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macroambiente en estas categorías”.

Cada uno de las anteriores categorías se subdivide en variables, las cuales se deben analizar para determinar:

- Comportamiento de la variable.
- Incidencia sobre la organización, es decir, determinar si son oportunidades o amenazas.

Lo anterior consta de tres etapas, se describe y revisa las variables que tienen mayor impacto sobre la organización, se hace un análisis explicando cómo dichas variables afecta el comportamiento de la empresa y finalmente se llegan a unas conclusiones del análisis con el propósito de que estos razonamientos orienten a la empresa hacia la formulación de la estrategia.

2.4.1 Entorno Demográfico

Comprende estadísticas de la gente y se analizan las características de la población que es atendida por la empresa, las variables a considerar son las siguientes:

- Composición de población por grupos de edad, sexo, educación y ubicación geográfica.
- Población económicamente activa.
- Población desempleada.

2.4.2 Entorno económico

Es importante comprender y reaccionar frente al entorno económico el cual tiene incidencia en el poder adquisitivo del consumidor y el comportamiento de la demanda. Las variables a analizar son:

- Análisis de las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel general y per cápita.
- Tendencia del nivel general de precios o inflación (IPC).
- Tasa de interés.
- Tasa representativa del mercado.

2.4.3 Entorno político

En este se crean sistemas de control que tienen impacto sobre las organizaciones o personas, para ello se hace análisis de la situación política a nivel nacional o regional. Las variables a tener en cuenta son:

- Partidos políticos
- Políticas establecidas en el país a nivel sector.

2.4.4 Entorno social

Es el entorno más difícil de medir, en él se analizan las variables en su situación actual y sus tendencias, son las siguientes:

- Tendencias del Salario Mínimo Legal Vigente.
- Exclusión social.
- Niveles de Pobreza.

2.4.5 Entorno cultural

En este se encuentran los valores, estilos de vida, costumbre, creencias o ideologías de la sociedad. Para ello Pérez alude que se debe hacer “un análisis descriptivo y una caracterización del comportamiento, aunque solo algunas de las variables podrán ser medidas”.

Los principales aspectos que se someterán a análisis, son los siguientes:

- Preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo de uso de bienes y servicios que ofrece la empresa de acuerdo a la segmentación.
- Tendencia al uso de cosméticos naturales.

2.4.6 Entorno jurídico o legal

Teniendo en cuenta la guía de planeación estratégica de Martha Pérez, el entorno legal o jurídico está constituido por las normas que influyen directa o directamente a la empresa, estas pueden ser de carácter comercial, penal, laboral, o las establecidas en la constitución política nacional.

La legislación comercial también incide en el comportamiento de la empresa objeto de estudio. Los temas y variables a analizar son:

- Constitución política de Colombia.
- Los impuestos Municipales de Industria y Comercio.

2.4.7 Entorno tecnológico

Comprende la tecnología utilizada y referida de la empresa, en este entorno explica Martha Pérez que se debe comparar la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mismo sector.

Para este caso, se analizarán algunas variables como:

- Uso del internet.
- Telecomunicaciones.

2.5 ANÁLISIS SECTORIAL

De acuerdo a Benjamín Betancourt (2005), el entorno de una organización lo conforman todas variables externas a ella. A pesar de ello, las únicas variables por las cuales se deben preocupar los directivos de la empresa son las que afectan realmente a la organización.

El entorno de la organización está dividido en dos partes, según Betancourt:

- El Entorno General, amplio y lejano, este entorno se refiere a todo aquello que

afecta a la empresa desde el punto de vista global el cual lo forman la región, el país, el mundo, local donde se lleve a cabo el análisis.

- El Entorno Cercano, específico o sectorial, también llamado ambiente competitivo, este entorno solo afecta a las empresas del sector y está representado por las fuerzas competitivas provenientes del tipo de actividad del sector.

Para Betancourt, la idea que subyace en un análisis sectorial, es la puesta en marcha de un estudio “sistemático” global. Con el objetivo de evitar razonamiento en solo dos dimensiones: estado de mercado y peso de la competencia.

Para Michael Porter citado por Betancourt, el sector y no la empresa, constituye la unidad preponderante de análisis. De igual forma, todo sector de actividad se inserta en una cadena económica, y la estrategia pretende desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Según Dess y Lumpkin, para que el análisis de sector tenga valor, la empresa debe agrupar y evaluar una gran variedad de información procedente de muchas fuentes, tales como sus competidores, proveedores, clientes, sustitutos y nuevos entrantes potenciales del sector.

El método utilizado para analizar el sector, es evaluar en forma dimensional y global todo aquello que hace parte del entorno competitivo conformado por cinco fuerzas las cuales son, la competencia actual, potencial, productos sustitutivos, compradores y proveedores (Betancourt 2005).

De acuerdo a lo anterior la evaluación pretende establecer cual es fuerza predominante la cual influye positiva y/o negativamente en la rentabilidad del sector, de esta forma las empresas podrán determinar sus estrategias con el propósito resguardarse de las presiones generadas por las cinco fuerzas e incidir en las mismas de forma que se beneficie para obtener mayores ventajas competitivas con respecto a las demás organizaciones del sector.

2.5.1 Diamante competitivo

De acuerdo a Porter citado por Betancourt (2005), las empresas más competitivas proceden de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas.

El diamante competitivo es definido por Benjamín Betancourt, como un modelo el cual explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir.

Este autor define entonces el sector, como la unidad económica básica donde se construye la competitividad en una región o localidad.

El diamante competitivo por lo tanto le permite a las empresas entender la manera cómo interactúan los cuatro atributos del diamante (Factores productivos, Encadenamientos productivos y Clúster, Condiciones de la Demanda y Estrategia y Estructura de las Empresas del Sector), referente al sector del cual hace parte la organización.

Factores productivos:

De acuerdo a Betancourt, los factores productivos hace referencia al conjunto de factores con los que cuenta cada país y cada región y las organizaciones para el desarrollo de sus sectores productivos (grupo de competidores que fabrican productos, prestan servicios y compiten directamente unos con otros).

Los factores productivos se clasifican en:

Factores Básicos: está conformado por los recursos naturales (minerales, flora, fauna), el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada, el suelo y el agua.

Avanzados: está constituido por la infraestructura, comunicaciones, personal especializado, formación general avanzada, institutos y centros de investigación, apropiación, desarrollo y uso adecuado de la información, conocimiento y la tecnología.

Generalizados: estos factores pueden ser utilizados en una amplia variedad en el

sector. Entre algunos ejemplos podemos citar, red de carreteras, empleados con formación universitaria, red eléctrica, entre otros.

Especializados: de este factor hace parte el personal con formación muy especializada, estructura sofisticada y conocimientos particulares en campos específicos. Por ejemplo, Instituto científico especializado en un campo de la biotecnología, un puerto especializado en el manejo de productos químicos a granel o un fondo de capital de riesgo interesado en financiar compañías de software (Betancourt, 2005).

Betancourt alude que los factores básicos y generalizados son fuente de la ventaja comparativa, pero plantea que la disponibilidad de mano de obra calificada, materias primas, condiciones físicas y la ubicación geográfica no constituyen hoy en día factores productivos que concedan ventajas suficientes, dado que estos factores ni contribuyen por sí mismo al desarrollar ventaja competitiva.

De igual forma considera que los factores avanzados y especializados son la fuente de la ventaja competitiva. El autor explica que esta ventaja sólo se da en los países y regiones en los que los sectores son eficientes y dinámicos en la creación de los factores productivos avanzados y especializados.

“Es importante reconocer que los factores avanzados de una nación se crean frecuentemente sobre los factores básicos” (Betancourt, 2005).

Sectores conexos y cadena productiva

Betancourt alude que hay un mercado doméstico, nacional, local de industrias y actividades en los cuales participan activamente actores como proveedores, compradores o sectores vinculados e industrias auxiliares que apoyan a dicho sector.

En cuanto a la cadena productiva Betancourt la define citando a Pallares:

“Como un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta entre sí, y de éstas con entidades de apoyo, que comprende desde las firmas productoras y procesadoras de las materias primas y los insumos, hasta aquellas que prestan los servicios de distribución y entrega a los clientes

finales y que en conjunto del sistema de producción de sus bienes y servicios, genera procesos de racionalización de costos, así como sinergias y agregación de valor que contribuyen a que sus productos finales sean apropiados a las necesidades de los clientes y ajustados en sus precios a lo que están dispuestos a pagar los consumidores”.

La importancia de que haya sectores conexos y de apoyo es que permiten el fortalecimiento de las cadenas productivas existentes en ellos, los cuales se orientan hacia un objetivo en común que contribuya al desarrollo y mejoramiento de su desempeño productivo y comercial que a su vez permite generar ventajas competitivas.

Las condiciones de la demanda

De acuerdo a Benjamín Betancourt las condiciones de la demanda depende de la demanda interna, la cual está constituida por los compradores sofisticados y con capacidad adquisitiva, estos generan presión sobre las organizaciones, para que sean más innovadores que sus competidores, en autor señala que esta dinámica le permitirá al sector responder a una mayor demanda hasta llegar a mercados extranjeros.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector

Según Porter citado por Betancourt, la competencia domestica tiene un efecto poderoso y positivo sobre la habilidad de competir en el mercado global. Además este autor explica que las empresas deben volverse más eficientes, adquirir nuevas tecnologías, reducir el tiempo de desarrollo del producto además, deben aprender a motivar y controlar a los trabajadores en una forma más efectiva y finalmente cuando la competencia es muy intensa las organizaciones deben buscar mercados externos con el propósito de logran su crecimiento.

La supervivencia de las empresas en el mercado dependerá en gran medida de lo eficientes que estas sean adicionalmente, el ser eficiente le permitirá a la organización contar con una ventaja competitiva ante su competencia.

Gobierno. Para Porter citado por Betancourt, la función del gobierno en la ventaja competitiva, es el de influir en cada uno de los cuatro determinantes a través de la través de las decisiones las cuales pueden impactar negativa o positivamente a la

empresas. Además según Porter, el gobierno también puede verse influido por los componentes del diamante competitivo: las empresas, la región, las cadenas y la demanda.

La ventaja competitiva de las organizaciones dependerá de las medidas que adopte el gobierno, para lo cual, las empresas deben contar con estrategias las cuales permitan minimizar los riesgos.

Azar. Benjamín Betancourt alude que los acontecimientos casuales son eventos que poco tienen que ver con circunstancias de la nación, debido a que dichos eventos están fuera del control tanto de la nación como de las empresas.

Contrarrestar el impacto de los eventos casuales debe ser el objetivo de las medidas estratégicas que tome la empresa, pues están le permitirán adquirir fortalezas.

Análisis estructural del sector

Para Benjamín Betancourt, las empresas deben realizar el análisis estructural del sector partiendo de la base del estudio del mercado y la competencia, los cuales le permitirán a la empresa determinar oportunidades y amenazas críticas.

Conocer y entender la estructura del sector permite que las organizaciones enfoquen sus estrategias en áreas las cuales darán los mejores resultados, a su vez les permitirá establecer contingencias frente a cambios del mercado que puedan impactar negativamente a la organización.

Grupos estratégicos. De acuerdo a Michael Porter, un grupo estratégico es un conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Para este autor los grupos estratégicos suelen diferenciarse en sus productos o en su enfoque comercial, pero no siempre. En algunos casos, los productos de los grupos son idénticos pero difieren los enfoques de fabricación, logística e integración vertical.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter. De acuerdo a Michael Porter citado por Benjamín Betancourt, el modelo de las cinco fuerzas establece una metodología

de análisis el cual permite a las organizaciones investigar y establecer oportunidades y amenazas las cuales son generadas por los sectores, de esta forma las organizaciones podrán posicionarse, debido a que beneficia de los cambios del sector.

Este modelo da lugar a que las empresas puedan ubicarse en el sector y de esta manera enfocarse en la manera de cómo contrarrestar e influir en las fuerzas de forma positiva. Además las organizaciones pueden establecer el origen de cada fuerza y de este modo establecer estrategias preventivas para futuros cambios.

Barreras de entrada. Según Martha Pérez, la nueva empresa debe analizar y estudiar el tipo y nivel de las barreras de entrada pues el comportamiento de los competidores ya existentes y las políticas de gobierno establecen barreras de entrada, las cuales pueden representar una amenaza.

Serna considera que la nueva empresa, debe hacer una revisión y evaluación al ingresar a un mercado pues entre más dificultad haya de ingresar, más fuertes serán las firmas existentes.

Barreras de entrada más comunes y que aplican a la empresa Perfumería y Variedades Venus:

Diferenciación del producto: son los atributos que lo diferencian de la competencia, este puede ser en cuanto a diseño, presentación o servicio al cliente (Pérez, 2010).

Costos al cambiar de proveedor: Costos que asume el comprador la cambiar los proveedores (Pérez, 2010).

Necesidades elevadas de capital: Necesidad de invertir dinero en infraestructura física, publicidad, inventarios, comercialización, entre otros (Pérez, 2010).

Acceso a canales de distribución: Este se refiere a la comercialización de los productos del nuevo competidor, a través de canales existentes (Pérez, 2010).

Políticas gubernamentales: Son las normas, requisitos o restricciones impuestas por el gobierno, normalmente son los controles sobre contaminación, normas de seguridad y salud, etc. (Pérez, 2010).

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

En esta fuerza se mide el grado al cual los participantes compiten y el número de competidores, pues a mayor cantidad, mayor rivalidad.

Mientras haya mayor similitud en el tamaño, habilidad y poder en el mercado tengan los competidores existentes, la rivalidad tiende a ser mayor tanto para las nuevas empresas como para las existentes quienes tienen que sobrevivir en el mercado (Serna, 2010).

Betancourt y Pérez, coinciden en que la rivalidad entre los competidores actuales se eleva cuando se presenta:

Crecimiento lento de la demanda: Esta se refiere al crecimiento de la demanda y oferta del producto o servicio, el cual debe analizarse en forma histórica.

Concentración de competidores: En este punto se investigan si son pocas las empresas las que tienen dominio sobre el mercado o si son en gran cantidad.

Barreras emocionales: Este se refiere a la resistencia a liquidar el negocio, la cual es generada por el compromiso de carácter afectivo.

Restricciones gubernamentales: Son las leyes impuestas por el gobierno para liquidar el negocio.

Presión proveniente de los productos sustitutos.

Martha Pérez alude que los productos sustitutos son aquellos que cumplen con la misma función del producto.

Es fundamental conocer e identificar si en el sector en el que se desarrolla la actividad económica de la organización, existen sustitutos que representan una amenaza para la empresa objeto de estudio.

La innovación tecnológica es uno de los factores que puede facilitar la creación de nuevos productos que puedan sustituir al existente (Serna, 2000).

Relación precio–función sustituto respecto a los actuales: Se refiere a la relación entre el precio del producto estudiado y el del producto sustituto (Pérez, 2010).

Propensión de compradores a sustituir: es la tendencia que existe entre los compradores del producto estudiando a reemplazarlo por un sustituto. (Pérez, 2010).

Poder de negociación de los compradores.

Los compradores tienen poder de negociación, por eso como lo propone Serna, es importante vender beneficios y generar así ventajas competitiva.

Los compradores tienen poder cuando:

Concentración de los compradores: Se identifica si hay pocos o muchos compradores los que generan las mayores ventas del producto.

Productos poco diferenciados: se refiere a los atributos del producto que lo hacen diferente ante la competencia.

Bajo costo de cambio de proveedor: en este punto se evalúa si las empresas incurren en bajo costo al cambiar de proveedor.

Poder de negociación de los proveedores.

Concentración de proveedores: se analiza si los proveedores de los insumos es realizada por pocos o muchos.

Impacto de insumos sobre la calidad: se revisa el grado de impacto de la calidad de los insumos sobre el producto estudiado.

Amenaza de integración hacia adelante: se refiere a la posibilidad de una integración aguas abajo.

Los proveedores venden productos importantes para el sector: Revisar si estos productos son especializados.

2.6 ANÁLISIS INTERNO

Según David Fred y otros, las organizaciones tienen diferentes fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales de negocio.

Las bases para que las empresas establezcan estrategias, las cuales le permitan ser más competitivas dependerá en gran medida de que tanto estas aprovechen las fortalezas y de este modo contrarresten las amenazas.

2.6.1 Gerencia

Para David Fred y otros, la gerencia tiene cinco funciones básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

- Planeación: se relaciona con todas las actividades administrativas las cuales la permiten a las organizaciones prepararse para el futuro. De esta manera las empresas pronostican eventos próximos, constituyen objetivos, generan estrategias, desarrollan políticas y establecen metas, que le permitirán a la empresa identificar y aprovechar oportunidades del mercado y reducir los efectos de las amenazas del mismo.
- Organización: consiste en el esfuerzo coordinado donde se estructuran y se establecen relaciones de autoridad. En esta función las áreas determinadas involucran diseño organizacional, especialización y descripción del puesto, detalles del puesto, nivel de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis del puesto.
- Dirección: esta función involucra los esfuerzos encaminados a la conformación del comportamiento humano y tiene como objetivo influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos. Esta función incluye temas como el liderazgo, la comunicación, los grupos de trabajo, la modificación de la conducta, la delegación de autoridad, la satisfacción laboral y de las necesidades del cambio organizacional y moral de los colaboradores y de la administración.
- Integración del personal: esta función se centra en los trabajadores o administradores, debido a su importancia en la implementación de estrategias.

Se incluyen actividades como reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina y liquidación de empleados, entre otros.

- Control: esta función comprende todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean adecuados con los objetivos y metas de la empresa. De un adecuado control de la administración dependerá la evaluación eficaz de las estrategias de la organización. El control conformado por cuatro pasos: establecer normas de desempeño, medir el desempeño individual y de la organización, comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas, emprender acciones correctivas. (David Fred, 2007).

2.6.1.1 Preguntas para identificar las fortalezas y debilidades en el área de Gerencia

¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?

¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?

¿Los gerentes delegan bien la autoridad?

¿Es apropiada la estructura de la organización?

¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

¿Es alta la moral de los empleados?

¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

2.6.2 Mercadeo

“El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes” (David Fred y otro, 2007).

Según este mismo autor, el mercado tiene siete funciones básicas:

- **Análisis de clientes:** en esta función se examinan y se evalúan las necesidades y deseos de los clientes, a través de la aplicación de encuestas, análisis de la información de los clientes, evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollo de los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación de mercado. Del resultado obtenido será dependerá el desarrollo de una misión eficaz.
- **Venta de productos o servicios:** esta estrategia habitualmente se relaciona con la habilidad de la empresa para vender un producto o servicio, por medio de actividades como publicidad, promoción de ventas, difusión de la información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. La importancia de estas actividades es fundamental cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado.
- **Planeación de productos y servicios:** esta función incluye actividades como mercado de prueba; posicionamiento de marca y productos; empaque; definición de las opciones de productos; características; estilo y calidad de los productos; eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. la planeación de productos y servicios es de gran importancia cuando una empresa está buscando el desarrollo de productos o su diversificación.
- **Fijación de precios:** las decisiones sobre la fijación de precios es afectada por cinco grupos de enteres: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. De las estrategias adecuadas y audaces de las empresas dependerá un mejor control sobre los precios al consumidor.
- **Distribución:** esta función incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, minoristas y mayoristas. la distribución es realmente importante cuando una compañía está desarrollando su mercado o implementando una estrategia de integración directa.

- Investigación de mercados: consiste en la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos referentes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Esta función permite que las empresas puedan determinar fortalezas y debilidades esenciales.
- Análisis de oportunidades: involucra la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con decisiones de mercadeo. Para realizar el análisis de costo – beneficio se requiere de tres pasos: calcular los costos totales asociados con una decisión, estimar todos los beneficios de la decisión y comparar el total de los costos en el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados exceden los costos totales, una oportunidad se vuelve más atractiva.

2.6.2.1 Preguntas para el análisis del área de mercadeo

- ¿Los mercados están sementados eficazmente?
- ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
- ¿Se ha incrementado la participación en el mercado de la empresa?
- ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
- ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
- ¿La empresa realiza investigación de mercado?
- ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?
- ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
- ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?
- ¿El mercadeo, la planeación y el presupuesto son eficaces?
- ¿Los gerentes de mercadeo de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

2.6.3 Finanzas

De acuerdo a David Fred y otros, la condición financiera frecuentemente se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. De la determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa depende la formulación de estrategias eficaces.

De acuerdo a estos autores, los indicadores financieros clave se clasifican en cinco tipos:

- Los **indicadores de liquidez**, los cuales miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo.
 - Razón de liquidez
 - Prueba ácida
- Los **indicadores de endeudamiento**, miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de la deuda.
 - Razón de endeudamiento
 - Razón pasivo a patrimonio
 - Razón entre deuda y capital a largo plazo
 - Razón de cobertura de interés
- Los **indicadores de actividad**, miden que tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos.
 - Rotación de inventario
 - Rotación de activos fijos
- Los **indicadores de rentabilidad**, miden la eficacia general de la administración, que se evidencia en los rendimientos generados por ventas e inversiones.

- Margen bruto de utilidad
- Margen de utilidad operacional
- Margen de utilidad neta
- Rendimiento de los activos
- Rendimiento del capital

2.6.3.1 Preguntas para el análisis del área de finanzas

¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?

¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?

¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de acciones?

¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

¿Son eficaces los procedimientos para el presupuestario del capital?

¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?

¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?

¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?

2.6.4 Servicios

Según Dess y Lumpkin, esta actividad contiene todas las actividades relacionadas con proveer para elevar o mantener el valor del producto, tales como la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto.

El desarrollo de esta actividad permite a las empresas determinar los gustos y necesidades de sus clientes y de esta forma plantear estrategias de servicios con el objetivo de brindarle a sus clientes un beneficio.

2.7 ANÁLISIS DOFA

Se han encontrado varias definiciones para el DOFA:

Para Serna (2000), es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Lo define como un método complementario del perfil de capacidades internas, del perfil de amenazas y oportunidades en el análisis del perfil competitivo.

Para Dess y Lumpkin es una de las herramientas que permite analizar las condiciones de la empresa y el sector en que se desarrolla su actividad. Toda esta información es considerada como importante para analizar la dinámica competitiva.

En el DOFA se establecen las oportunidades y amenazas que son proporcionadas por el medio ambiente externo y la evaluación de las debilidades y oportunidades las cuales se encuentran al interior de la empresa.

Parte Interna: Fortalezas - Debilidades

Fortalezas: Son las actividades o atributos internos de la organización que contribuyen al logro de las metas Serna (2.000).

Debilidades: son los elementos que inhiben o dificultan el buen desarrollo de la empresa Serna (2.000).

Parte externa: Oportunidades - Amenazas

Oportunidades: Es lo que nos ofrece el medio ambiente externo y que se puede aprovechar en forma oportuna para la empresa. Para Serna (2000) son los eventos, hechos y tendencias del entorno que facilitan el desarrollo de la empresa, maximizando éstas en una forma adecuada.

Amenazas: Para Serna (2.000) son los eventos, hechos o tendencias que están en el entorno y de alguna manera dificultan o inhiben el desarrollo de la organización.

Tabla 1. Modelo de DOFA

DOFA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVES	ENUMERAR AMENAZAS CLAVES
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENNUMERAR FORTALEZAS CLAVES	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVES

Fuente: Serna, 2000, p. 158, adaptado.

El análisis DOFA se realiza a través de la información que arroja el análisis interno y externo, la cual se interpreta mediante:

- La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): En esta matriz se enumera y valoran las amenazas y oportunidades, las cuales son el resultado de un análisis del microentorno y macroentorno.
- La Matriz de Factores Internos (MEFI): Se listan las fortalezas y debilidades y se les asigna un valor, éstas son el resultado del análisis interno.
- La Matriz de DOFA: En la que se utiliza un diagrama en que se enumeran las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades, esto permite una agrupación entre ellas.

Finalmente se reúnen las opciones estratégicas y se selecciona aquellas que el Gerente considere que es conveniente para el momento en el que se encuentra la organización.

2.7.1 Las estrategias FO

“Es diseñada con el objetivo de utilizar al máximo las fortalezas de la empresa a fin de alcanzar y maximizar las oportunidades que el entorno, son estrategias ofensivas o de crecimiento. Se llaman estrategias (Maxi- Maxi). Son las estrategias de mayor impacto, para inducirlas se debe plantear una pregunta clave: ¿Qué podemos hacer para hacer maximizar nuestras Fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?”.

Aquí se definen las estrategias con mayor impacto que pueden reforzar las

debilidades de la empresa, fortaleciéndola en determinadas áreas.

2.7.2 Las estrategias DO

“Se considera la estrategia adaptativa, pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades” (...) “la pregunta clave es ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las oportunidades?”.

2.7.3 Las estrategias FA

“Se considera la estrategia defensiva, se basa en las fortalezas de la organización para contrarrestar las amenazas de su entorno”.

En este punto se maximizan y aprovechan las fortalezas que tenga la empresa para enfrentar las amenazas del entorno externo, minimizando así los impactos negativos.

“La pregunta clave para generarlas: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras Fortalezas?”.

2.7.4 Las estrategias DA

“Se considera la estrategia de supervivencia, intenta minimizar tanto las debilidades de carácter interno, como las amenazas que del entorno derivan.”

A través de las estrategias aquí establecidas se pretende minimizar las debilidades internas y poder enfrentar las amenazas del entorno. “La pregunta clave para generarlas: ¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras Debilidades, antes las Amenazas que hemos identificado en el entorno?”.

El propósito de lo anterior es convertir las amenazas en oportunidades, sacar el máximo provecho a las fortalezas de la empresa, anticiparse a las amenazas y minimizar las debilidades. Adicional a ello la empresa debe tener en cuenta sus capacidades y recursos, así como los factores que se encuentran en el medio ambiente externo para poder contrarrestar los efectos negativos. Por lo anterior, es importante identificar las estrategias y evaluar las que tengan mayor prioridad en la ejecución, así como la medición de su impacto.

2.8 PROYECTO DE EMPRESA

2.8.1 Misión Corporativa

La misión de la organización es definida por diversos autores como:

Pearce y Robinson, citado en Blank 1990, definen la misión como “el propósito fundamental y único que diferencia una organización de las otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de producto y mercado”.

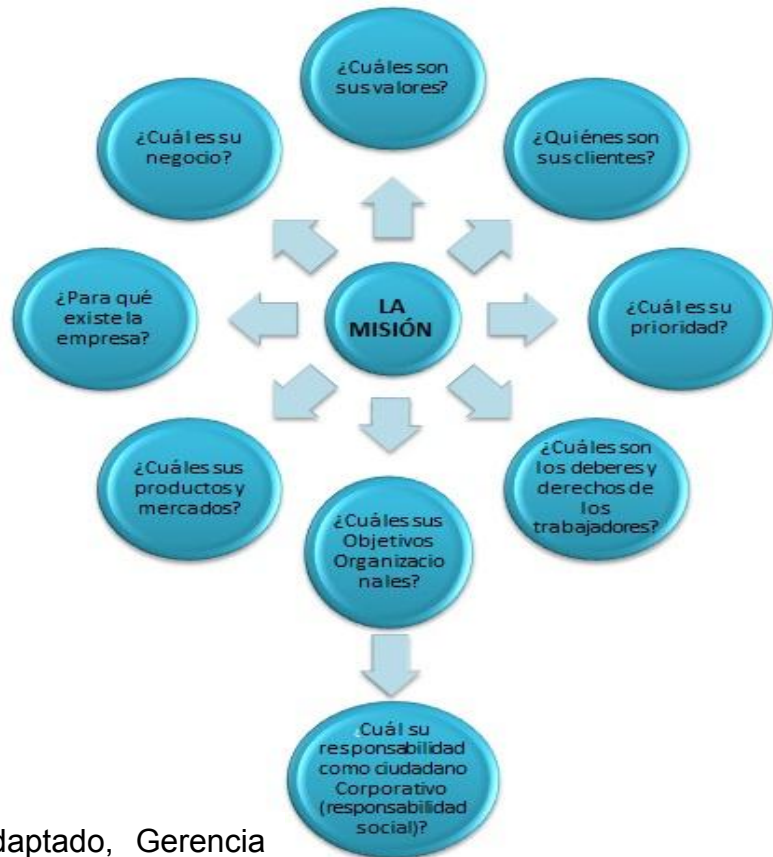
Glueck y Juch, citado en Blank 1990, “Conceptúan la misión como la razón básica para la existencia de una organización y que ayuda a esta a legitimar su función en la sociedad.

Según Serna (2000), la Misión es la que expresa la razón de ser de la empresa en todas sus dimensiones involucrando al cliente como elemento importante del deber ser del negocio.

En la misión se define el propósito de la organización, su razón de ser y la descripción del negocio al que está dedicada, es importante que la misión sea clara y difundida entre los funcionarios de la organización pues su comportamiento y objetivos deben ser consecuentes a ella.

La misión no siempre es la misma, cambia de acuerdo a su crecimiento pues los gustos, las necesidades, los productos o servicios que ofrecen también pueden diversificarse, estos son algunos factores por los que una empresa debe formular nuevamente su misión. La misión responde a las preguntas, que se ven relacionadas en la figura 2:

Figura 2. La Misión responde a las preguntas.



Fuente: Modificado y adaptado, Gerencia estratégica, Humberto Serna.

Es definida por Serna (2000), como “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”.

Para JhohnKeane, citado por David (2008), “una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor de un estratega es identificar y proyectar una visión clara”.

Proverbios 29:18, citado por David (2008), alude que “Dónde no hay visión el pueblo perece”.

La visión es entonces, lo que la empresa quiere llegar a hacer en largo plazo, es

una guía útil para el establecimiento de estrategias que contribuyan a materializar los objetivos planteados. Esta visión debe ser planteada por la Gerencia y todos los miembros de la organización deben conocerla y apoyar su desarrollo, para lograr lo que se quiere a futuro.

El horizonte de tiempo definido para esta empresa será de 3 años.

Según Serna (2000), la visión tiene unos elementos importantes entre estos están:

- Que la visión debe ser amplia y detallada, esto es detallar los logros que se pretenden alcanzar en un determinado periodo, el alcance debe ser para todas las áreas actuales y futuras de la organización, es imaginarse donde estará la empresa a futuro.
- Debe ser positiva y alentadora, esto significa que debe impulsar al compromiso, a la acción haciéndola parte integral de los colaboradores de la empresa.
- Debe ser realista y posible, debe propiciar a la acción, debe ser un sueño realizable, por ello al formularse la visión se debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los competidores y los recursos.
- La visión debe ser consistentes con los principios corporativos que se establecen.
- La visión debe ser divulgada para que sea reconocida tanto por los clientes internos como los externos, de esta manera todos se sentirán comprometidos a su cumplimiento.

Peter Drucker citado por Serna (2000), “la formulación y la visión es la verdadera tarea gerencial. Es la que marca la dirección y da consistencia al desarrollo empresarial”.

Para declarar la misión y la visión de una empresa es necesario que haya un compromiso desde la alta gerencia, que sean evaluadas constantemente y sean flexibles pues el entorno es cambiante, por tanto, la misión y la visión deben estar establecidas de acuerdo a ello, a través del liderazgo por parte del Gerente es posible guiar y motivar a todos sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos propuestos, las acciones de hoy tendrán un resultado a futuro, el cual se espera sea exitoso.

2.8.3 Valores fundamentales

Serna (2000), alude que la misión y la visión tienen como soporte a los principios,

valores y creencias que posee una organización, estos son manifestados en la Cultura. Define a los valores como “ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción (...) “los valores son creencias fundamentales acerca el negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional”.

Para Schermerhorn, “los valores de los gerentes y demás miembros de la organización se moldean y encaminan en una dirección común”. Los valores son una guía de conducta para los miembros de la organización.

Los valores son fundamentales dado que a través de ellos se establece la identidad, es decir, en ellos está definida su cultura corporativa, la cual es distinta para cada empresa, la empresa opera de acuerdo a sus valores, principios y creencias por tanto estas deben incorporarse en ella y ser consecuente con la estrategia, dado que es un factor clave de éxito.

2.8.4 Políticas

Leon Blank (1990), considera que las políticas son las que permiten saber cómo se administraran las actividades de la empresa y que estas deben desarrollarse a nivel de las áreas de la empresa para que los gerentes puedan tomar decisiones para implementar la estrategia, así mismo permite aumentar la eficiencia de la organización y fijar criterios.

2.8.5 Objetivos

Para Serna (2000), “los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar con el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa”.

2.9 ESTRATEGIAS

Según Serna (2000), “Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico”.

2.9.1 Estrategias de crecimiento

También llamadas estrategias ofensivas son las que buscan la consolidación de la organización en el mercado en el cual están. (Serna, 2000).

Serna define las más comunes:

Concentración: La organización concentra todos sus esfuerzos por comercializar o vender una sola línea de producto o servicio, esto permite que haya altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

Diversificación concéntrica: La empresa decide complementar su negocio ofreciendo productos o servicios relacionados con la especialización primaria.

Conglomerado: Actividades o productos que no guardan relación con la actividad económica de la empresa.

Integración vertical: La organización toma la decisión de agregar una etapa al proceso actual de servicio o producción.

Hacia atrás: Producir sus productos o materia prima.

Hacia adelante: Establecer su propia red de distribución.

Fusiones: La fusión es la combinación de las operaciones de dos empresas para convertirlas en una sola.

Adquisiciones: Es cuando la compañía compra otra pero deja que la otra empresa opere como si fuera independiente.

Operaciones conjuntas o Joint Venture: Dos o más empresas se unen para llevar a cabo un proyecto, no son independientes.

Innovación: Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.

Alianzas estratégicas: Unión de fuerzas para lograr sinergia, sin que cada aliado pierda su identidad.

2.9.2 Estrategias competitivas

Dan un panorama general de la posición de la empresa y las bases con las cuales se puede lograr una ventaja competitiva en el mercado. **Identificación de la marca**, para ello la empresa debe caracterizarse por prestigio, tipo de cliente atendido y competencia en productos o servicios, **estrategia de servicio a clientes**, debe establecerse desde la alta dirección las estrategias que promuevan, implica capacitación de empleados para que ofrezcan un excelente servicio, **apalancamiento**, se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión, selección del canal, calidad del producto, liderazgo tecnológico, Integración vertical, posición de costos, servicio, política de precios.

2.9.3 Estrategias de Internet

Estas estrategias permiten dar a conocer los productos o servicios de la empresa a clientes nuevos y potenciales y consolida las relaciones comerciales con los clientes actuales para ello la empresa lleva a cabo algunas estrategias como: Consecución de nuevos canales de distribución, que permitan incremento en las ventas en forma gradual y permiten realizar estudios de mercado, estas pueden ser ventas en línea.

Publicación en páginas web, blog, redes sociales que proporcionen información a los clientes sobre la empresa, su portafolio de productos, promociones y eventos.

2.9.4 Estrategias genéricas

Según Betancourt (2007), las empresas eligen una posición dentro del sector, para ello tiene una forma de competir y las empresas alcanzan el éxito y pueden hacerlo si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. Hay dos tipos de ventaja competitiva: costo inferior y diferenciación.

“El costo inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores”.

“La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio presente del producto”.

Según lo anterior, si una organización lleva a cabo alguno de esos dos tipos logrará mayor productividad con respecto a sus competidores, sea por menores costos o por una clara diferenciación.

“El otro elemento de posicionamiento es el “ámbito competitivo”, o se a la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector, esto es la segmentación o variedades de productos que fabrica, los canales de distribución que emplea, los tipos de compradores a los que atienden, zonas geográficas en las que vende y el conjunto de sectores afines en los que compete.”

A través del análisis del sector, las empresas modifican las estrategias y definen su ventaja competitiva, se refiere a cómo la empresa compete dentro de una industria o mercado. Si una empresa quiere prosperar dentro de una determinada industria debe establecer una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Según Porter (1990) citado por Betancourt, las siguientes son definidas como estrategias genéricas:

Liderazgo en Costos: Para lograrlo la empresa debe eliminar los productos no rentables y enfocar sus esfuerzos a los que si ofrecen una ventaja competitiva, la empresa debe poner en práctica dentro de la organización unas políticas que le permitan competir pero con unos costos más bajos con respecto a la competencia. Algunas de estas prácticas con: economías de escala, reducción de costos a través de la experiencia, rigidez en el control de costos y gastos indirectos, evitar cuentas marginales, minimización de costos en algunas áreas de la empresa. Así la organización podrá lograr ventaja competitiva frente a sus proveedores, competidores y cliente.

Diferenciación: Una empresa se diferencia de sus competidores cuando ofrece algo único, que no lo tiene la competencia y que los compradores lo perciben como algo más que una simple oferta. Para ponerla en práctica es necesario incluir la diferenciación en algunos factores como: la calidad, innovación, diseño, tecnología, servicio, imagen de marca, canal de distribución.

Enfoque o Alta Segmentación: La empresa para lograrlo debe enfocarse en un nicho específico de compradores, un producto, un área geográfica, etc. de esta manera la organización sirve de la mejor forma a este segmento, esto implica una

ventaja en costos o en exclusividad. Se tomas una de las dos estrategias anteriores y se realiza a un único segmento de mercado.

2.10 ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Para David Fred y otros, la estructura influye en gran medida en la manera en que las empresas establecen sus objetivos y políticas. De igual manera la estructura determina como se asignan los recursos de acuerdo a las estrategias de la organización, por lo tanto los cambios en las estrategias implican en algunos casos cambios en la estructura, lo que facilitara el seguimiento estratégico de la organización.

La empresa será más competitiva en la medida en que logre controlar su estructura.

2.10.1 Formas tradicionales de estructuras organizativas

Según David Fred y otros, no existe un una estructura organizacional óptima para una estrategia o para determinada organización, por lo que cada empresa debe establecer su estructura de acuerdo a sus estrategias.

En la medida en que las empresas crecen y son más complejas, deben modificar sus estructuras, debido a que esto les permite adaptarse con mayor rapidez a las necesidades y requerimientos de sus clientes, además de contar con estrategias de contingencia ante los cambios del mercado.

2.10.1.1 Estructura Funcional

Según David Fred y otros, la estructura funcional promueve la especialización del trabajo, debido a que esta estructura agrupa las tareas y actividades por función de negocio, como mercadeo, finanzas y contabilidad, producción y operación, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencial. Añade este autor, que en la medida en que se desarrolla la especialización del trabajo, mejora las habilidades de los colaboradores, permite que las decisiones sean tomadas con mayor rapidez, además disminuye la necesidad de un sistema elaborado de control.

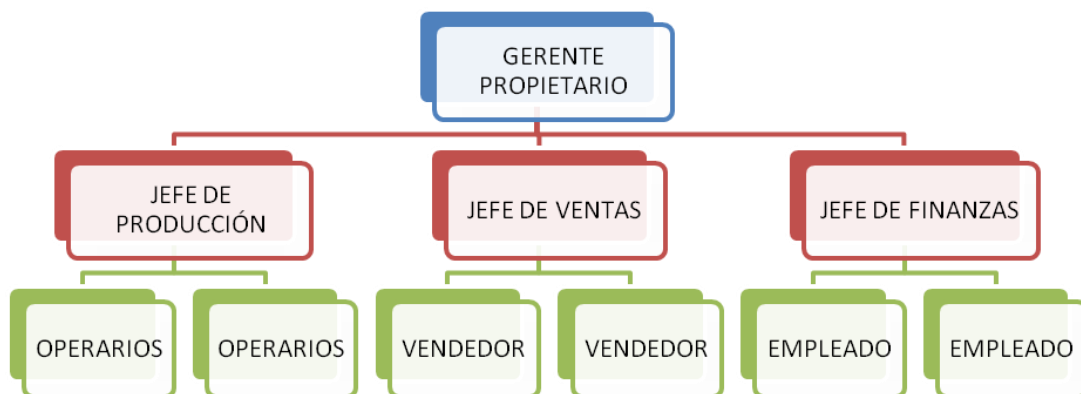
La estructura funcional promueve el desarrollo de las habilidades del personal dentro de cada área de la organización, lo cual permite estos sean más eficaces en lo que hacen.

David Fred y otros, señalan que la estructura funcional tiene como desventajas la

disminución de las oportunidades de desarrollo de carrera, obliga a rendir cuentas a los niveles superiores, en algunas ocasiones se caracteriza por la baja moral de los colaboradores, genera una baja delegación de autoridad, la estructura funcional además puede generar conflictos entre encargados y el personal, una deficiente delegación de autoridad y una incorrecta planeación de los mercados.

Estas desventajas generan problemas de comunicación entre los empleados de la empresa, lo cual podría verse reflejado en el producto o servicio ofrecido a sus clientes. Adicionalmente la especialización en áreas como el mercadeo y ventas podría hacer que la organización no identifique ni satisfaga los distintos requerimientos y necesidades de sus clientes.

Figura 3. Estructura Funcional



Fuente: Modificado y adaptado de La Administración de Organizaciones (un enfoque estratégico), Leon Blank Bubis.

2.10.1.2 Estructura Divisional

Para David Fred y otros, la estructura divisional beneficia a las empresas en crecimiento debido a que esta, permite a las organizaciones administrar diferentes productos y servicios en distintos mercado. Además considera necesarias alguna forma de estructura divisional para lograr la motivación de sus empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en diversas ubicaciones.

Cuando las empresas crecen es importante que cuenten con una estructura

crezca a una misma velocidad, de esta forma la organización no solo tendrá un mayor control sobre las actividades que realiza la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también le permitirá determinar el nivel de cumplimiento de las metas empresariales.

Entre las ventajas que cita David Fred y otros, están: **primero**, la estructura divisional permite a las empresas determinar la clara responsabilidad de sus trabajadores. **Segundo**, debido a que esta estructura se fundamenta en una amplia delegación de autoridad, los funcionarios ven con gran facilidad el resultado de su desempeño. **Tercero**, mejora el desempeño de los colaboradores. Otras ventajas la estructura divisional, es la facilidad con la que permite que se incluyan otros negocios dentro de la empresa, además de propiciar la competitividad dentro de la organización.

Para David Fred y otros, la estructura divisional puede organizarse de en una de cuatro formas: por áreas geográficas, por productos o servicios, por clientes o por procesos.

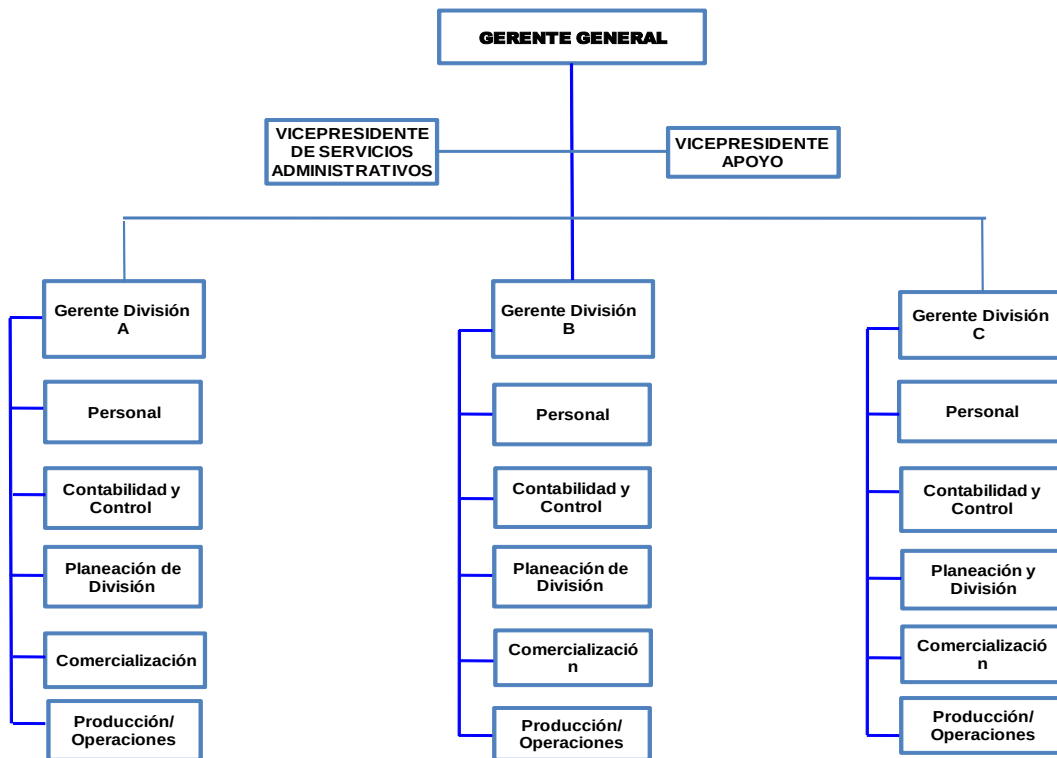
- Estructura divisional por áreas geográficas: es la más adecuada para empresas que cuentan con instalaciones similares en sucursales las cuales están ubicadas en áreas muy dispersas. Esta estructura permite la contribución local en la toma de decisiones y una alta coordinación dentro de cada región.
- Estructura divisional por productos o servicios: es la que genera mayor efectividad para la implementación de estrategias en el momento en que exista un producto o servicio determinado el cual requiera de un énfasis especial.

“La estructura divisional permite ejercer un estricto control en las líneas de productos, pero también requiere de una fuerza de administración más hábil y menos control por parte de la administración” (David Fred y otro, 2007).

- Estructura divisional por clientes: este tipo de estructura permite que la empresa atienda de forma efectiva las necesidades y requerimientos de sus clientes claramente definidos.
- Estructura divisional por procesos: aunque es muy similar a la estructura funcional, su diferencia radica en que en la estructura divisional por procesos, los departamentos son responsables de las ganancias e ingresos.

A continuación en la figura 4 se encuentra un ejemplo de estructura divisional:

Figura 4. Estructura Divisional



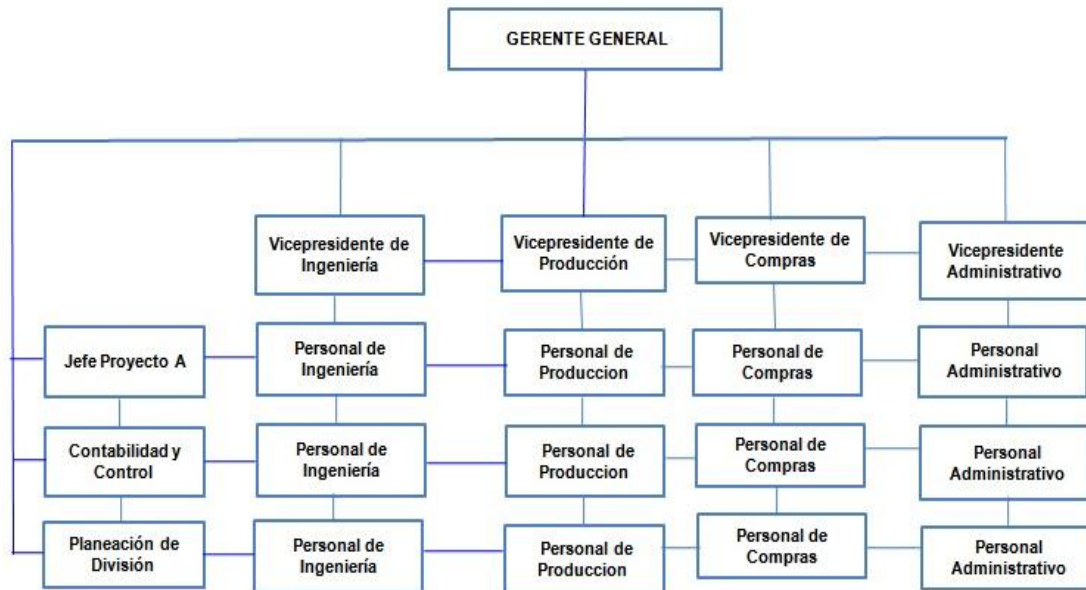
Fuente: Modificado y adaptado de La Administración de Organizaciones (un enfoque estratégico), León Blank Bubis.

2.10.1.3 Estructura Matricial

De acuerdo a David Fred y otro, la estructura matricial es la más compleja de todos los diseños, debido a que depende tanto de flujos verticales como horizontales de autoridad y comunicación. Para que esta estructura se desarrolle es necesario que la organización cree más cargos gerenciales, lo que implicaría un mayor gasto, esto además genera en las organizaciones dobles líneas de autoridad, dobles fuentes de comunicación, por lo que las empresas se ven obligadas a contar con un sistema de comunicación amplio, por lo que las empresas se ven obligadas a contar con un sistema de comunicación amplio

eficaz.

Figura 5. Estructura Matricial



Fuente: Modificado y adaptado de La Administración de Organizaciones (un enfoque estratégico), León Blank Bubis.

Entre las ventajas de esta estructura es que los objetivos del proyecto resultan claros, debido a la existencia de mayores canales de comunicación, lo que permite que los trabajadores puedan notar el resultado de su trabajo.

2.11 PLAN DE ACCIÓN

Según Serna, el plan de acción es un modelo integral que permite medir la gestión en un plan de acción concreto para facilitar el control y seguimiento.

2.11.1 Elementos del Plan de Acción

Serna, alude que los objetivos del proyecto, deben ser medibles y alcanzables. Además de los objetivos, la medición de la gestión debe integrar lo siguiente:

Indicadores: variables cuantitativas o cualitativas a medir.

Metas: define qué es lo que se desea alcanzar, en términos reales, concretos, cualitativos o cuantitativos.

Responsables: señalar a cada persona encargada de cada tarea o actividad.

3. HISTORIA E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

A partir de una entrevista con los dueños de la empresa Eliécer Gómez y Dora Potosi, se estableció la historia de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, ésta fue revisada y aceptada conjuntamente.

En el año 2004, en la ciudad de Cali, los esposos Eliécer Gómez Narváez y Dora Potosi en medio de una crisis económica a causa del desempleo, vendieron su casa, como parte de pago (\$4.000.000) les ofrecieron un pequeño local de perfumería fina inspirada en marcas reconocidas, con el nombre de “perfumes y fragancias” ubicado en la comuna 14. El Sr. Eliécer Gómez vió la oportunidad de hacer crecer este pequeño negocio debido a que él y su esposa contaban con la experiencia adquirida en trabajos anteriores, en el área de ventas y mercadeo, además de sus grandes habilidades comerciales. Se detalla a continuación el desarrollo de esta empresa destacando los hechos más importantes de su historia:

2006

Para el año 2006 decidieron cambiar su razón social a Distribuidora Venus, nombre escogido como el indicado para generar recordación en sus clientes debido a que éste tiene relación con la exaltación de la belleza. Adicionalmente en ese mismo año se amplió el local y aumentaron el inventario, innovaron en la presentación de los perfumes e iniciaron la contratación de empleados, para lo cual escogieron mujeres cabeza de familia.

2007

En el año 2007, además de la perfumería **se incluyó la línea de productos cosméticos**, los cuales obtuvieron una mayor acogida y se convirtió en un elemento clave para atraer a clientes nuevos y potenciales.

2008

En el 2008, la empresa vio la necesidad de organizar su contabilidad y finanzas, para ello procedió a la contratación de los servicios de un contador, quien aportó

nuevas ideas relacionadas con la organización de la parte contable y administrativa.

2010

Fue en el 2010, donde la Distribuidora Venus obtuvo mayores logros, resultado de un proceso de desarrollo, de posicionamiento y reconocimiento por parte de sus clientes. A continuación se mencionan los hechos más importantes que impactaron positivamente a la empresa:

- Adquisición e implementación de un software “SIIGO” que permitiera llevar registros contables y financieros en línea y tiempo real, tales como: la facturación, compras e inventarios.
- Se redujo la jornada laboral de 12 horas a 8 horas con el objetivo de disminuir la fatiga laboral en los funcionarios, pues el Gerente considero que tener más tiempo de descanso y de vida familiar generaría un mejor desempeño laboral, lo cual se vio reflejado en el aumento de la productividad, efectividad y clima laboral.
- La Gerencia de Recursos Humanos inicio con la capacitación de cada funcionaria de acuerdo a su perfil, para ello se estableció la especialización y división del trabajo, con el objetivo de que cada colaborador desarrollara habilidades y conocimientos, que le permitieran brindar una mejor atención y asesoría para cada línea de producto (manicure, pedicure, maquillaje, productos para el cabello, perfumería), esto con el fin de ofrecer un servicio personalizado a los clientes.
- En este año se delegan funciones y se tienen en cuenta los aportes de los funcionarios para tomar decisiones en la empresa, pues anteriormente el poder y la toma de decisiones estaban centralizados en la Gerencia, con este cambio se logró una delegación de responsabilidad y de autoridad.

2011

En el año 2011, Se iniciaron capacitaciones al personal con el objetivo mejorar la actitud hacia el trabajo y las relaciones interpersonales, temas desarrollados por la Gerencia de Recursos Humanos, contribuyendo de esta manera con el aumento de la productividad y el mejoramiento del clima laboral.

2012

En la actualidad la empresa cuenta con un nuevo punto ubicado en la misma comuna (Comuna 14), con modernas y atractivas instalaciones éste gran inversión es un beneficio colectivo dado que están generando nuevas oportunidades de empleo entre las madres cabeza de hogar de la zona y a su vez favorece al desarrollo social de la comuna a través de la formación de las jóvenes quienes adquieren mayor conocimiento en asesoría en productos de belleza, de esta manera la empresa contribuye al mejoramiento social y económico de la sociedad.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Datos básicos de la empresa.

Perfumería y Variedades Venus: Comercializadora de Cosméticos

NIT 94416972-2

Ubicación: Comuna 14

Capital inicial: \$12.000.000

No. de funcionarios: 19

Sede 1

Dirección: Diag. 26M No. Transv. 80- 66 B/ José Manuel Marroquín II

Teléfonos: 400 18 44 – 422 65 91

Sede 2

Dirección: Calle 54B No. 30B109 B/ Comuneros II

Teléfonos: 436 18 96

Sede 3 (Principal)

Dirección: Diag. 26M No. Transv. 77-38 B/ José Manuel Marroquín II

Teléfonos: 400 18 44

Número de empleados actuales: 13 personas

3.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIO

a) Cosméticos para niños;

- b) Cosméticos para el área de los ojos;
- c) Cosméticos para la piel;
- d) Cosméticos para los labios;
- e) Cosméticos para el aseo e higiene corporal;
- g) Cosméticos capilares;
- h) Cosméticos para las uñas;
- i) Cosméticos de perfumería;
- l) Productos para el bronceado, protección solar y autobronceadores;
- m) Depilatorios
- n) Fragancias e insumos para su preparación.
- o) Material eléctrico capilar

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

4.1 ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO

El mundo es cambiante por lo tanto se deben estudiar las diferentes tendencias o factores que afectan directa o indirectamente a la empresa en forma positiva o negativa causando así que ésta pueda crecer, progresar, tener éxito y consolidarse en el mercado. Los administradores deben tener muy en cuenta el entorno externo para maximizar las oportunidades o disminuir el impacto de las amenazas presentes en él.

Es así como se debe analizar las principales variables que a nivel macro puedan incidir en la organización y que afecten la actividad económica a la cual está dedicada la empresa, teniendo en cuenta su ubicación geográfica y el sector.

Con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio ambiente externo a la organización, se realizara un análisis de los siguientes entornos:

4.1.1 Entorno Demográfico

Comprende las estadísticas de la gente y se analizan las características de la población que es atendida por la empresa.

Tabla 2. Variables del entorno demográfico.

VARIABLE	A/O	OM	Om	AM	Am
Composición de población por grupos de edad y sexo.	O	X			
Población económicamente activa.	O	X			
Población desempleada.	A			X	

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.1.2 Entorno Económico

Es esencial que cada organización comprenda las tendencias económicas dado a su incidencia en el poder adquisitivo del consumidor y el comportamiento de la demanda.

Tabla 3. Variables del entorno económico.

VARIABLE	A/O	OM	Om	AM	Am
Análisis de las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel general y per cápita.	A			X	
Tendencia del nivel general de precios o inflación (IPC).	A			X	
Tasa de interés.	A			X	
Tasa representativa del mercado.	O	X			

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.1.3 Entorno Político

En este se tienen en cuenta sistemas de control que tienen impacto sobre las organizaciones o personas, en razón a las restricciones que puedan generarse o los beneficios, para ello se hace un análisis de la situación política a nivel nacional o regional.

Tabla 4. Variables del entorno político.

VARIABLE	A/O	OM	Om	AM	Am
Partidos políticos	A				X
Políticas establecidas en el país a nivel sector.	O	X			

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.1.4 Entorno social

Es el entorno más difícil de medir, en él se analizan las variables en su situación actual y sus tendencias dado que afectan el modo de vivir de las personas.

Tabla 5. Variables del entorno social.

VARIABLE	A/O	OM	Om	AM	Am
Tendencias del Salario Mínimo Legal Vigente.	A			X	
Exclusión social.	A			X	
Niveles de Pobreza	A			X	

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.1.5 Entorno cultural

En este se encuentran los valores, estilos de vida, costumbres, creencias o ideologías de la sociedad. Para ello Pérez alude que se debe hacer “un análisis descriptivo y una caracterización del comportamiento, aunque solo algunas de las variables podrán ser medidas”.

Tabla 6. Variables del entorno cultural.

VARIABLE	A/O	OM	Om	AM	Am
Preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo de uso de bienes y servicios que ofrece la empresa de acuerdo a la segmentación.	O	X			
Tendencias de usos de productos naturales.	O	X			

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.1.6 Entorno jurídico o legal

Teniendo en cuenta la guía de planeación estratégica de Martha Pérez, el entorno legal o jurídico está constituido por las normas que influyen directa o directamente a la empresa, estas pueden ser de carácter comercial, penal, laboral, o las establecidas en la constitución política nacional. “La Constitución Nacional garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, pero la dirección general de la economía estará a cargo del Estado, pudiendo intervenir, expropiar e indemnizar”.

Tabla 7. Variables del entorno jurídico o legal.

VARIABLE	A/O	OM	Om	AM	Am
Constitución política de Colombia.	O	X			
Los impuestos Municipales de Industria y Comercio.	A			X	

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.1.7 Entorno tecnológico

Comprende la tecnología utilizada y referida de la empresa, en este entorno explica Martha Pérez que se debe comparar la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mismo sector.

Tabla 8. Variables del entorno tecnológico

VARIABLE	A/O	OM	Om	AM	Am
Uso del internet.	O	X			
Telecomunicaciones.	O	X			

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.2 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

4.2.1 Entorno demográfico

Tabla 9. Análisis de entorno demográfico.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Composición de población por grupos de edad y sexo	El mercado objetivo al que está enfocado el sector comercio en este caso de venta de cosméticos, son hombres y mujeres, quienes se interesan por el uso de productos de aseo y cuidado personal.	En el año 2010 el total de la población de Cali fue de 2.244.536 habitantes, para el año 2011 fue de 2.269.532 habitantes y para el año 2012 es de 2.294.653 habitantes (Cali en cifras 2011), presentando una variación porcentual del 1% anual. Durante este último periodo la composición por sexo ha sido de 47.8% hombres y 52.2% mujeres, variando ligeramente a favor de las mujeres con respecto a años anteriores.	El impacto sobre la empresa es positivo, debido a que el tamaño del mercado es amplio y presenta una leve tendencia a la alza, concentrándose su mercado objetivo en la comuna 14 donde habitan 167.237 (Cali en cifras 2011) personas representando el 7.2% de la población total de Cali. Esto significa que hay un mercado potencial donde la empresa tendrá mayores oportunidades de incrementar sus ventas.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Población económicamente activa.	La población económicamente activa la conforman hombres y mujeres en edad de trabajar en los que se encuentra la población ocupada y los que aspirantes a obtener empleo, este grupo de personas representan para el sector un mercado potencial.	La totalidad de la PEA para el 2011 en Cali fue de 1.223.000 habitantes, presentando una tendencia decreciente en este año en comparación con año anterior en donde dicha población sumaba 1.253.000, con una variación porcentual de -2.45% (Cali en cifras 2011). Según el Banco de la República de Colombia la PEA de Colombia hasta agosto del año 2012 es de 23.093.000 evidenciándose una tendencia creciente con respecto al mismo periodo de años anteriores (Agosto 2010 y 2011) a nivel nacional.	El impacto de esta variable sobre la empresa es importante dado que el mercado potencial de la misma, se encuentra en la población económicamente activa, de acuerdo al comportamiento en este último año y comparado con años anteriores a nivel nacional es creciente, por lo tanto es positivo para la empresa que está ubicada en la ciudad de Cali, una de las principales del país.
Población desempleada.	Para el caso de Colombia, hay dos tipos de desempleo, uno corresponde a aquellas personas que tienen doce años o más, no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y han estado en búsqueda de trabajo durante el último mes y otro es el correspondiente a las personas de doce años o más que no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y no han hecho diligencias en busca de	De acuerdo con Cali en cifras 2012, el número de desempleados de Cali para el año 2010 fue del 13.700 personas, para el año 2011 ascendió a 15.400 personas, para agosto del año 2012 esta cifra se situó en 13.700 personas (Gran Encuesta Integrada de Hogares – DANE), lo que significa una reducción en la tasa de desempleo, sin embargo, esta variable sigue siendo negativa para la economía del país.	La variable del desempleo impacta negativamente a la empresa, debido a que la capacidad de adquisición es baja, pues su prioridad es cubrir sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, etc.).

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
	trabajo en el último mes pero sí en los últimos doce meses y tienen una razón válida para haber dejado de buscarlo. Por tal motivo, esta variable impacta al sector en forma negativa dado que los consumidores actuales o potenciales pierden capacidad de compra.		

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.2.2 Entorno económico

Tabla 10. Análisis del entorno económico.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Análisis de las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel general y per cápita.	El PIB a nivel general es un indicador, el cual mide el desarrollo económico de un país, a través de la medición del valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. Cuando este es negativo se habla que no habrá crecimiento.	De acuerdo al boletín del Banco de la República, el PIB tuvo una variación en 2010 de 4% con respecto al año 2009. En el año 2011 la variación del PIB fue de 5.9% con respecto al año 2010. Según Fedesarrollo y el Fondo	El impacto de esta variable sobre la empresa es negativo, debido a que si el PIB decrece, no habrá crecimiento de la economía, lo que significa menor poder adquisitivo de la población, lo que a su vez reducirá las ventas en sectores como el cosmético.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
	En cuanto al PIB per cápita, indica el PIB por paridad del poder adquisitivo dividido por la población. Este indicador permite estudiar el bienestar per cápita y comparar las condiciones de vida del país.	Monetario Internacional el crecimiento del PIB para Colombia en el año 2012, será del 4.7% con respecto al año 2011. Con relación al PIB per cápita nacional, según el DANE, para el año 2010 fue de \$11.947.967. En el año 2011, el PIB per cápita nacional fue de \$13.372.404 pesos.	
Tendencia del nivel general de precios o inflación (IPC).	La inflación se supone como el crecimiento general de precios en un periodo determinado, es medida a través del Índice de precios al Consumidor (IPC), se basa en los precios de los bienes y servicios considerados más representativos y que las familias compran normalmente (vestido, vivienda, alimentos etc.). Este indicador económico tiene una relación directa con el sector debido a que impacta el poder adquisitivo de las personas, de quienes finalmente depende el futuro de las ventas de las empresas del sector comercio de cosméticos.	IPC OCTUBRE 2010 VAR. ANUAL 2.33% IPC OCTUBRE 2011 VAR. ANUAL 4.02% IPC OCTUBRE 2012 VAR. ANUAL 3.06 Según el DANE el comportamiento de la variación 12 meses, según niveles de ingresos (bajos, medios y altos) registraron crecimiento inferior comparado en el mismo periodo del año anterior. Con una diferencia de -0.96 puntos porcentuales, En lo corrido del año el comportamiento del IPC es a la baja lo cual representa una ventaja para la empresa.	El impacto de este indicador es alto debido a que este incide en el poder adquisitivo para la empresa, por lo tanto la tendencia ocurrida en el último año la favorece dado que las personas podrán acceder más fácilmente a la compra de los productos que ofrecen.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de interés	La tasa de interés de colocación es la aplicada para los diferentes créditos y productos que otorgan los bancos comerciales a sus clientes, es decir, es el precio que se paga por el uso de préstamos o créditos bancarios. Es importante para el sector debido a que las empresas están interesadas en invertir en sus empresas a través de la adquisición de créditos.	Tasa de interés de colocación total que incluye créditos de consumo, ordinario y preferencial. Tasa efectiva anual: OCT - DIC año 2010 Consumo ordinario 14.21% Microcrédito 24.59% OCT- DIC año 2011 Consumo ordinario 19.39% Microcrédito 33.45% OCT-DIC año 2012 Consumo ordinario 20.89% Microcrédito 35.63% (www.actualicese.com – Banco de la República). La tendencia es al alza.	El impacto sobre la empresa de esta variable económica es alto debido a que ésta se encuentra actualmente realizando inversiones importantes para lo cual ha solicitado préstamos y créditos bancarios que le permitan solventarse financieramente, a través de estas inversiones la empresa se hace más competitiva en el sector. La tendencia al alza no es buena para la empresa.
Tasa representativa del mercado (TRM).	La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. El mercado cambiario, está constantemente expuesto a la volatilidad que presenta la divisa en el mercado financiero, de acuerdo con la oferta y la demanda de compra y venta de dólares, de esta forma afecta positiva o negativamente a la	Según el DANE para el año 2010 la TRM se ubicó en 1.913,98, registrando una variación del - 6,37% con respecto al 2009. En el año 2011 esta variable se registró en 1.942,70, con una variación del 1,50% con respecto al año 2010. De acuerdo al Banco de la República del día 4 de noviembre de 2012, la tasa de cambio representativa del mercado (TRM) para el día martes 6 de Noviembre	El impacto de esta variable sobre la empresa es positivo, en razón a que está estrechamente relaciona con el sector dado que si la TRM presenta una reducción es positivo para la empresa dado que permite que le permita adquirir sus productos importados a un menor precio.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
	economía y a todos los sectores económicos.	de 2012 será de \$1828,80 pesos colombianos por dólar estadounidense.	

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.2.3 Entorno político

Tabla 11. Análisis del entorno político.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Partidos políticos	La definición más universalmente aceptada de partidos políticos es la de instituciones encargadas de agrupar las preferencias políticas de una sociedad para construir el interés general.	Los partidos políticos tienen relación directa con la estabilidad de la nación, debido a que estos influyen en las decisiones de políticas públicas que deben efectuarse para garantizar la convivencia pacífica y el progreso social, de esta manera afecta la organización en estudio.	El impacto de esta variable sobre la empresa es medio, en la actualidad no se desarrollan las decisiones en las políticas públicas, que puedan impactar negativamente al sector.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Políticas establecidas en el país a nivel sector.	El gobierno ha establecido políticas que impulsen la economía del país, consolidando a los sectores económicos para que estos se conviertan en sectores de clase mundial, dentro de éstos, está incluido el sector “cosméticos de productos y aseo” beneficiando así al sector comercio de cosméticos.	El gobierno estableció e incluyó en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”, la Política de Transformación Productiva (Conpes 3678 julio 2010) “mediante la consolidación de un modelo de desarrollo económico sectorial que guíe el crecimiento y genere bienestar para el país”. Esta política está relacionada con el sector debido a que hay un apoyo de las entidades público – privadas (Sena, Proexport, Universidad Icesi, Universidad del Valle) por prestar soporte en capacitación, asesoría y educación de los empresarios y sus colaboradores, adicional a ello hay entidades como Bancoldex con el ánimo de apoyar financieramente a través de créditos a las empresas que contribuyan al crecimiento y consolidación de la economía del país.	El impacto es positivo y es una oportunidad para la empresa dado que la política de transformación productiva beneficia tanto a las empresas fabricantes como a las comercializadoras, en este caso de cosméticos y productos de aseo personal. El propósito de la empresa objeto de estudio está en adquirir conocimiento a través de la capacitación y asesoría tanto de sus colaboradores como los dueños, con el fin de consolidarse cada vez más para ser más competitiva en el sector.

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.2.4 Entorno social

Tabla 12. Análisis del entorno social.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tendencias del Salario Mínimo Legal Vigente.	El Salario Mínimo Legal Vigente, es la mínima remuneración de todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas y las de su familia, ello significa, lo mínimo necesario que le permite subsistir con su familia en condiciones dignas, este se da en periodos de tiempo de treinta días.	Salario Mínimo: Para el año 2010, se estableció el salario mínimo en \$515.000, presentando una variación del 3.64% con respecto al año 2009. Para el año 2011, se estableció el salario mínimo en \$535.600, mostrando una variación del 4,0% con respecto al año 2010. Para el año 2012, se estableció el salario mínimo en \$566.700, registrando una variación de 5.8% con respecto al año 2011. Se evidencia que no se ha presentado un incremento sustancial en el Salario Mínimo en los últimos 3 años.	Esta variable representa para la empresa un impacto negativo, debido a la importancia del que el S.M.L.V en razón a que permite que las personas tengan capacidad adquisitiva, y que puedan acceder a productos del sector, que no hacen parte de la canasta familiar.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Exclusión social.	La exclusión social puede definirse como la falta de oportunidades y de acceso a servicios básicos de calidad, a los mercados laborales, a condiciones físicas y de infraestructura adecuada. Este concepto está directamente relacionado con el alto índice de pobreza.	De acuerdo con el DANE, para el año 2011, la pobreza nacional fue 34,1 %, en las cabeceras 30,3% y en resto 46,1%. En el mismo año, la pobreza extrema fue del 10,6%, 7,0% y 22,1% respectivamente. Al considerar el comportamiento en el último año, la incidencia de la pobreza registra una disminución de 3,1 puntos porcentuales. (En 2010 el porcentaje de personas pobres fue 37,2%). Se evidencia una leve disminución en el porcentaje de pobreza, aunque sigue siendo una cifra muy alta.	Esta variable representa para la empresa un impacto negativo, debido a que esta genera altos niveles de pobreza, lo que permitirá menor poder adquisitivo de la población, afectando directamente las ventas de la empresa.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Niveles de Pobreza	Los indicadores de pobreza indican la imposibilidad de acceso o carencia de recursos para satisfacer las necesidades básicas todo ello influye en la calidad de vida de las personas y por consiguiente en la capacidad de adquirir productos del sector.	Según el Plan de Desarrollo Municipal de la Ciudad de Cali PDM5 2012- 2015 la pobreza en Cali en el 2010 fue de 32,6% (710.308 personas) entre ellas el 9.8% estaba en extrema pobreza. Problemática que si es observada desde las comunas, da cuenta de la gran brecha que existe entre estas; es el caso de las comunas 13, 14, 15 y 21 del oriente de la ciudad y las comunas 18 y 20 de la zona de ladera que presentan las mayores tasas pobreza, entre el 30% y 60%6. En el 2011 el nivel de pobreza bajó en Cali a 25,1%, de acuerdo con el DANE. Lo anterior evidencia una tendencia a la baja.	El impacto que genera este factor es positivo dado a que la tendencia es decreciente, es decir, las personas tienen como satisfacer sus necesidades básicas lo cual genera una mayor posibilidad que adquieran los productos que ofrece la empresa.

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.2.5 Entorno cultural

Tabla 13. Análisis del entorno cultural.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo de uso de bienes y servicios que ofrece la empresa de acuerdo a la segmentación.	Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, en su informe El sector del cosmético y el aseo personal en Colombia, el consumidor colombiano cada vez se encuentra más vinculado a la cultura del cosmético. Esta mayor cultura del cosmético se explica por diferentes factores: incremento del poder adquisitivo de la población, relativo incremento de la clase media, influencia cada vez mayor de las actividades promocionales de las multinacionales así como la influencia en general de los medios de comunicación, incremento de la población urbana, más accesible como potencial consumidor, etc.	La mujer colombiana en general, sobre todo en las grandes ciudades, está especialmente concienciada con la belleza y la apariencia física, y cada vez tiende a maquillarse más joven. Todo ello ha incrementado el gasto en productos cosméticos y de aseo personal. Pues la mujer colombiana, que residen en las grandes ciudades dedica mucho de su dinero a la belleza y la apariencia física, de hecho el porcentaje de presupuesto que una mujer colombiana se gasta en cosméticos y productos para la belleza, puede llegar a duplicar el porcentaje de una europea. Este factor se explica en parte por una progresiva liberación de la mujer y una mayor capacidad económica debido a la mayor vinculación al mundo laboral. Sin	Esta variable impacta positivamente a la empresa, debido al aumento del consumo de cosméticos tanto de hombres y mujeres. Teniendo en cuenta que en la comuna catorce, donde está ubicada la empresa la composición por sexo es de 47.8% hombres y 52.2% mujeres.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
		embargo, aunque la mujer colombiana está más liberada, mantiene el concepto de que sólo estando guapa y atractiva llegará a alcanzar el éxito social. De acuerdo a Proexport, el mercado de mujeres para cosméticos, siendo este el más importante, está en continuo crecimiento en Colombia. Ello se refleja en la masiva entrada de mujeres al mercado laboral desde principios de los noventa, pero remarcada en los últimos años, pues solamente en el periodo 2001-2006 el número de mujeres que entraron al mercado laboral creció un 11%, frente a un crecimiento mundial de 7% entre 1975 y 2008. No obstante lo anterior, el mercado masculino está teniendo un crecimiento importante en Colombia. En 2008, la categoría del cuidado personal masculino movió alrededor de USD 8,6 millones y de mantener este ritmo actual se estima que crecerá 20% por año.	

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tendencias de usos de productos naturales.	En la actualidad existe un interés común de los consumidores con respecto a la salud y la calidad de los productos naturales, pues según la percepción del consumidor, el negocio de los ingredientes naturales y todo lo que se deriva de él aportan al sector cosmético calidad, diferenciación y productividad, por ello en el sector cosmético ha surgido un interés por producir este tipo de productos y comercializarlos.	La tendencia a nivel mundial en cuanto a los productos de origen natural como los cosméticos ha sido cada vez más importante. El crecimiento de la demanda de este tipo de productos se ha convertido en potencial para los países nacionales e internacionales y “Colombia tiene esta ventaja comparativa por su inmensa riqueza en recursos naturales, sabiendo que se reportan cerca de 50.000 especies de flora, de las cuales aproximadamente 6.000 cuentan con algún tipo de característica medicinal. Adicionalmente, 18.000 son endémicas, es decir, sólo se encuentran en Colombia y en los últimos 5 años se han encontrado 30 nuevas especies para la humanidad”. (Informe Sector Cosméticos, PROEXPORT, Consultado en www.inviertaencolombia.com.co 24-11-12)	Este factor representa una oportunidad para la empresa, dado que es importante incluir los cosméticos naturales en sus líneas para estar en vanguardia con las tendencias actuales y así atender a los clientes actuales y potenciales.

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.2.6 Entorno jurídico o legal

Tabla 14. Análisis del entorno jurídico o legal.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Constitución política de Colombia.	Para la comercialización de productos cosméticos es obligatorio cumplir con los decretos y resoluciones establecidas legalmente dado que en éstos se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos, y se dictan otras disposiciones. El sector debe cumplir con la normatividad siendo ésta de beneficio colectivo.	El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de la Ley 9ª de 1979, establece el DECRETO NÚMERO 219 DE 1998 DEL REGISTRO SANITARIO: por el cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos, y se dictan otras disposiciones. CAPITULO II Artículo 15 numerales, Registro Sanitario para c) Importar y vender; d) Importar, envasar y vender; f) Importar, semielaborar y vender. Además se deben considerar los siguientes artículos 18, 22, 24 y 29 lo cuales comprenden la reglamentación para las importaciones de productos	Esta variable tiene un impacto positivo para la empresa dado que el cumplimiento de las leyes y decretos establecidos en la Constitución Política Colombiana contribuye a la legalización de su actividad económica y la hace más confiable ante sus clientes.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
		cosméticos. RESOLUCIÓN 797, Reglamento de la Decisión 516 sobre Control y Vigilancia Sanitaria de Productos Cosméticos: El presente Reglamento trata del control y vigilancia sanitaria de los productos cosméticos a que se refiere el artículo tercero de la Decisión 516, así como de los establecimientos encargados de su producción o comercialización. Asimismo, el presente Reglamento regula las medidas de prevención, control y sanción necesarias a tales fines.	
Los impuestos Municipales de Industria y Comercio.	El Impuesto de Industria y Comercio, es el gravamen establecido sobre las actividades industriales, comerciales y de servicios, a favor de cada uno de los distritos y municipios donde ellas se desarrollan, según la liquidación privada (Diccionario Integrado Contable Fiscal. CIJUF. 2002), Toda persona	El Acuerdo 088 de Diciembre de 2001 en concordancia con el Acuerdo 35 de 1985 y la Ley 14 de 1983 establece que: El periodo del impuesto de Industria y Comercio será anual y se liquidará sobre el promedio mensual de ingresos brutos del año inmediatamente anterior, expresados en moneda nacional y obtenidos	La empresa está dedicada a la Actividad Comercial: compra y venta de mercancía al por mayor y al por menor. Agrupación por tarifa: 203-35 Código de Actividad CIU 51352 Actividad: Comercio al por mayor de productos cosméticos y de tocador, excepto productos farmacéuticos y medicinales

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
	natural y jurídica pertenecientes a los sectores económicos del municipio de Santiago de Cali (Ley 14/83 - Acuerdo 35/85) deben pagar el impuesto correspondiente a su actividad en este caso sería a la del comercio de cosméticos y productos de aseo personal. Acuerdo 321 Santiago de Cali.	por las personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, bajo cuya dirección o responsabilidad se ejerzan actividades gravables con el impuesto de Industria y Comercio y su complementario de avisos y tableros, con exclusión de: a. Devoluciones. b. Ingresos provenientes de venta de activos fijos y de exportaciones. c. Recaudo de impuestos, de aquellos productos cuyo precio esté regulado por el estado, siempre y cuando que el contribuyente demuestre que tales impuestos fueron incluidos en sus ingresos brutos. d. Percepción de Subsidios. e. El valor del impuesto nacional a las ventas.	especializados Tarifa por 1000: 7.7 Agrupación por tarifa: 203-36 Código de Actividad CIU 52312 Actividad: Comercio al por menor de productos de perfumería, cosméticos y de tocador en establecimientos especializados Tarifa por 1000: 7.7 (Acuerdo 321 de 30-12-2011)

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

4.2.7 Entorno tecnológico

Tabla 15. Análisis de entorno tecnológico.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Uso del internet	Colombia le ha apostado a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS), siendo un factor importante para que sea más competitiva, por ello, las empresas grandes, medianas y pequeñas de los sectores económicos del país, han aprovechado la tendencia del uso del internet para dar a conocer su empresa, sus productos y servicios.	Según el DANE en el año 2009, el 40,1% del total de personas de 5 años de edad y más utilizó Internet (en cualquier lugar). Las ciudades donde más se registró uso de Internet fueron: Bucaramanga (47,5%); Neiva (47,2%); Bogotá (46,6%); Medellín (43,0); Cali (40,7%) y Manizales 40,2%), las cuales se ubicaron por encima del promedio de las 24 principales ciudades. Para el total nacional en 2010, 36,5% de las personas de 5 años de edad y más utilizó Internet; 48,4% para el total de las 24 ciudades y áreas metropolitanas; 43,5% en las cabeceras y 13,8% en el resto. Para el total nacional en 2011, 40,4% de las personas de 5 y más años de edad utilizó Internet; 52,2% para el total de las 24 ciudades y áreas metropolitanas; 47,7% para las cabeceras y 16,3% para el resto.	Para la empresa es una oportunidad mayor dado que a través del internet (páginas web y redes sociales) puede dar a conocer la empresa y promocionar sus productos y servicios, sacando provecho de la audiencia de miles de colombianos internautas.

		Esta variable refleja una tendencia creciente con respecto a las cifras registradas en años anteriores 2009 y 2010.	
Telecomunicaciones	Comprende los servicios de comunicación proporcionados al público por correo, teléfono, telégrafo, radio y televisión por cable, servicios de transmisión de datos y otros servicios de telecomunicaciones, como la transmisión de televisión.	Dentro de los avances más significativos de las telecomunicaciones se destaca que hoy 325 municipios del país tienen acceso a Internet de fibra óptica, y que a finalizar el año serán 226 más; el acelerado crecimiento de las conexiones a Internet de banda ancha, pasando de 2,2 millones de conexiones a 5,5; la penetración de Internet, con el 31,6% hogares colombianos conectados, y la dotación de escuelas públicas, con la entrega de 457 mil computadores, 53 mil tabletas y 204.000 docentes capacitados en competencias TIC. Uso de Internet móvil en Colombia subió el 69% en 2011. En cuanto a la televisión, de acuerdo al DANE: En 2010, para el total nacional, 89,0% de los hogares poseía televisor a color; 94,6% en las cabeceras y 70,0% en el resto.	Para la empresa esta variable es una oportunidad mayor dado que son amplios los medios de comunicación donde la empresa podrá publicitar sus diferentes productos, en tiempo real permitiendo reducir sus costos en publicidad.

		En 2011, 89,8% del total nacional de hogares colombianos poseía televisor a color; 95,0% en las cabeceras y 71,9% en el resto.	
--	--	--	--

Fuente: los autores a partir del modelo de Betancourt (1995).

5. BENCHMARKING

El presente ejercicio se realiza a partir del Modelo de Betancourt (1995).

5.1 PRESENTACIÓN

Los competidores de Perfumería y variedades venus están en la comuna 14 y 15 de la Ciudad de Cali, para ello se realizó un recorrido alrededor de estas comunas, en las cuales se determinaron los competidores actuales, sin embargo, se tomaron dos empresas medianas que son competidores potenciales que podrían hacer apertura de sedes en esta área.

5.2 EMPRESAS A COMPARAR

COSMÉTICOS PIEL A PIEL

Venta de cosméticos.

Dirección: Diag. 26 M No. 73ª 51 Local 7

Productos: Perfumes, maquillaje, línea capilar, esmaltes

Asesores: No tiene asesores de belleza

Domicilios: No

Infraestructura: Local pequeño

VARIEDADES Y BELLEZA DIANA

Venta de productos capilares y peluquería.

Dirección: Diag. 26M No. 87ª 23

Productos: Pelo sintético y cremas alisadoras

Asesores: Una asesora Profesional en peluquería

Domicilios: No

Infraestructura: Local pequeño

CENTRO NATURISTA AMAZONAS

Venta de productos capilares y esotéricos.

Dirección: Diag. 26M No. 87ª 71

Productos: Productos capilares

Asesores: No tiene asesores de belleza

Domicilios: No
Infraestructura: Local pequeño

DARCO AROMAS

Venta de fragancias.
Dirección: Diag. 26M 87ª39
Productos: Perfumes y splash
Asesores: No tiene asesor
Domicilios: No
Infraestructura: Local pequeño

LA COLMENITA DE LOS MANGOS

Venta de toda clase de cosméticos.

Dirección: Diag. 26M 93-04 Local 101 y 102
Productos:
Asesores:
Domicilios:
Infraestructura: Local grande.

PAPELERIA Y COSMÉTICOS FG

Venta de papelería y cosméticos.

Dirección: Diag. 26M 80-33
Productos: Papelería y cosméticos capilares, para la piel, para las uñas
Asesores: No tiene asesores de belleza.
Domicilios: No
Infraestructura: Local mediano

MISCELANEA A y P

Venta de cosméticos y accesorios.

Dirección: Calle 50 No. 40ª34
Productos: Toda clase de cosméticos
Asesores: Tiene una asesora de belleza.
Domicilios: No
Infraestructura: Local mediano

Competidores potenciales:

KRIKA

Venta de toda clase de cosméticos y material eléctrico capilar.

Dirección: Cra. 5 No. 14-04 tel. 885 43 45

Productos: Toda clase de cosméticos

Asesores: Tienen vendedoras de mostrador.

Domicilios: No

Infraestructura: Local grande, dos sedes en Cali.

SENTHIA

Venta de fragancias.

Tomamos como referencia al local 404 en el Parque Comercial Rio Cauca.

Productos: Toda clase de fragancias

Asesores: Tienen vendedoras de mostrador

Domicilios: No

Infraestructura: Locales pequeños, 15 sedes en Cali

5.3 MATRIZ DE COMPARACIÓN

Para el realizar el análisis de la competencia, se realizó una matriz de perfil competitivo donde se identificaron los principales competidores así como sus factores claves de éxito particulares, a continuación se describen así:

Tabla 16. Matriz de comparación.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PERFUMERIA Y VARIDADES VENUS	KRIKA	SENTHIA	COLMENITA DE LOS MANGOS	MISCELANEA A Y P
CALIDAD EN SERVICIO	Esta empresa se caracteriza por tener una actitud	Krika se caracteriza por brindar un buen	Senthia se caracteriza por brindar un buen	Esta empresa brinda un buen servicio a sus	Esta empresa brinda un buen servicio a sus

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PERFUMERIA Y VARIDADES VENUS	KRIKA	SENTHIA	COLMENITA DE LOS MANGOS	MISCELANEA A Y P
	de servicio, es decir, sus colaboradores se enfocan en prestar la atención y resolver las inquietudes de los clientes de una manera amable.	servicio a sus clientes.	servicio a sus clientes.	clientes.	clientes.
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Amplio portafolio de productos cosméticos y perfumes.	Amplio portafolio de productos cosméticos.	Amplio portafolio en perfumería.	Amplio portafolio de productos cosméticos.	Amplio portafolio de productos cosméticos.
INFRAESTRUCTURA	Locales con instalaciones adecuadas, espacio y buena funcionalidad.	Local con instalaciones adecuadas, espacio y buena funcionalidad.	Locales pequeños, poca funcionalidad.	Local mediano, poca funcionalidad.	Local mediano, poca funcionalidad.
UBICACIÓN	La ubicación es estratégica dado que están situados al inicio de una calle comercial, reconocida por las personas del Distrito de Agua Blanca.	Krika tiene dos puntos estratégicos de la ciudad, una sede se encuentra en el centro de Cali y la otra en el Sur.	Tiene 15 locales ubicados cada uno en centros comerciales estratégicos de la Ciudad de Cali.	Tiene una ubicación al final de una calle comercial pero están en una esquina donde se visualiza fácilmente.	Está ubicada en una esquina y en una calle donde hay alto flujo vehicular y de personas.
PERSONAL COMPETENTE - ASESORES	Perfumería y Variedades Venus se distingue por contar con personal competente que conoce los productos, se han capacitado cada uno en una línea específica y brindan una excelente asesoría a sus clientes.	Krika cuenta con personal idóneo.	Senthia con personal idóneo.	Dos personas se encargan de la venta de mostrador pero no tienen conocimiento en asesoría en belleza.	Esta miscelánea de cosméticos cuenta con una persona idónea.
IMAGEN	Es una empresa reconocida mayormente por la comuna 14, como una distribuidora mayorista y al detal.	Empresa altamente reconocida como comercializadora de cosméticos en toda la ciudad de Cali.	Empresa altamente reconocida como comercializadora de cosméticos en toda la ciudad de Cali.	Es una empresa reconocida mayormente por la comuna 14, como una distribuidora mayorista y al detal.	Empresa reconocida en la comuna 15, como comercializadora al detal.
CALIDAD DE LOS	Esta empresa	Esta empresa	Esta empresa	Esta empresa	Esta empresa

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PERFUMERIA Y VARIDADES VENUS	KRIKA	SENTHIA	COLMENITA DE LOS MANGOS	MISCELANEA A Y P
PRODUCTOS	cuenta con un portafolio de productos amplio, de marcas reconocidas y de alta calidad.	cuenta con un portafolio de productos amplio, de marcas reconocidas y de alta calidad.	cuenta con un portafolio de perfumería, están autorizados por el Invima.	cuenta con un portafolio de productos amplio, de marcas reconocidas y de alta calidad.	cuenta con un portafolio de productos amplio, de marcas reconocidas y de alta calidad.
PRECIOS COMPETITIVOS	Esta empresa tiene precios competitivos, se basa en la venta de productos de diferentes marcas, teniendo en cuenta en su portafolio a la línea económica. Con el propósito de incrementar sus ventas mayoristas, se realiza un descuento del 10% en todos los productos a Profesionales de belleza (centros de estética, peluquerías, manicuristas), adicional a ello manejan tarifas especiales para clientes que estén interesados en ser intermediarios.	Esta empresa tiene precios competitivos, se basa en la venta de productos de diferentes marcas, teniendo en cuenta en su portafolio a la línea económica.	Esta empresa tiene precios competitivos, se basa en la venta de productos de diferentes marcas, teniendo en cuenta en su portafolio a la línea económica.	Esta empresa tiene precios competitivos, se basa en la venta de productos de diferentes marcas, teniendo en cuenta en su portafolio a la línea económica.	Esta empresa tiene precios competitivos, se basa en la venta de productos de diferentes marcas, teniendo en cuenta en su portafolio a la línea económica.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Esta empresa contribuye socialmente al desarrollo de la comuna contratando a madres cabeza de familias de la comuna 14.	Esta empresa brinda participación laboral a mujeres jóvenes.	Esta empresa brinda participación laboral a mujeres.	No aplica	No aplica
SERVICIO A DOMICILIO	Tiene servicio a domicilio dentro del perímetro donde se encuentran las dos sedes.	Tiene servicio a domicilio dentro del perímetro donde se encuentran las dos sedes.	No tiene servicio a domicilio.	No tiene servicio a domicilio.	No tiene servicio a domicilio.

Fuente: Modificado y adaptado de Conceptos de la Administración Estratégica, David Fred.

5.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Se le asignó un peso relativo a cada factor clave de éxito sobre un valor de 100, según la relevancia de cada uno para la Perfumería y Variedades Venus, el valor se asignó de 1 a 4, siendo 1 la calificación baja y 4 la mayor. La información se presenta en la tabla 17:

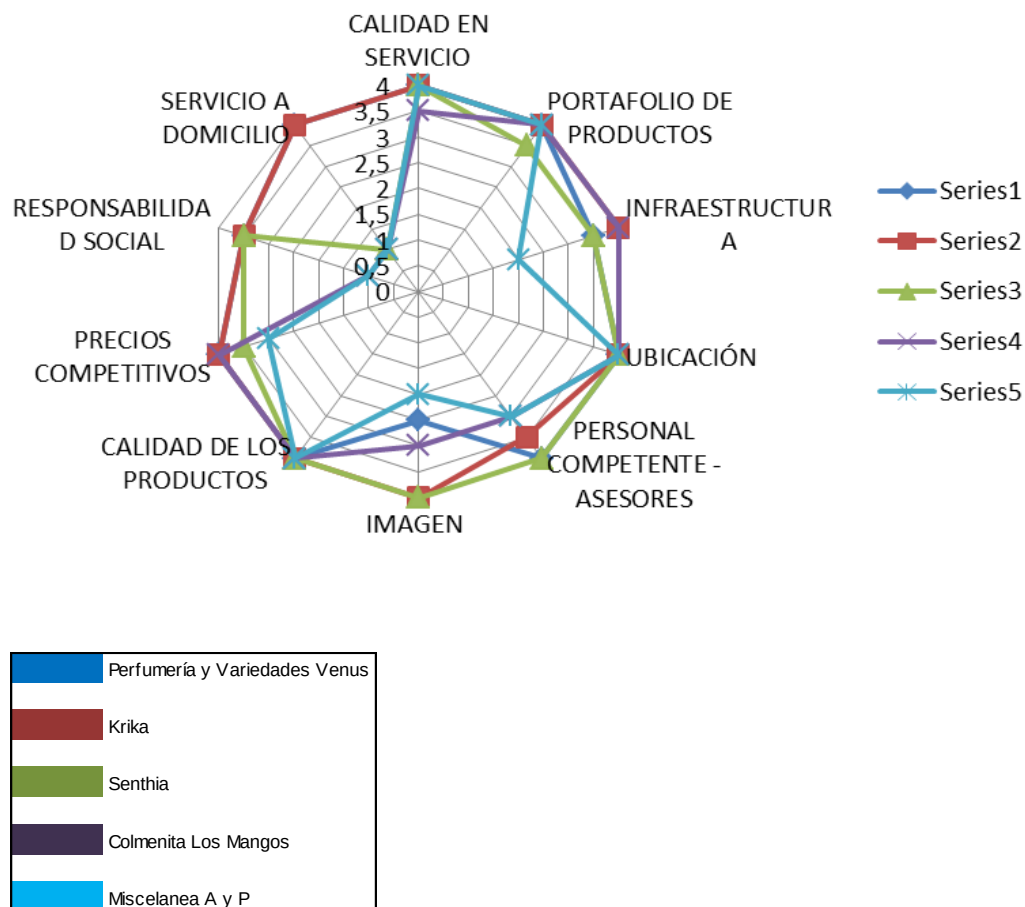
Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO													
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO			PERFUMERIA Y VARIDADES VENUS		KRIKA		SENTIA		COLMENITA DE LOS MANGOS		MISCELANEA A Y P	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
CALIDAD EN SERVICIO	20	%	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3,5	0,70	4	0,80
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	10	%	0,10	4	0,40	4	0,40	3,5	0,35	4	0,40	4	0,40
INFRAESTRUCTURA	5	%	0,05	3,5	0,18	4	0,20	3,5	0,18	4	0,20	2	0,10
UBICACIÓN	5	%	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
PERSONAL COMPETENTE - ASESORES	15	%	0,15	4	0,60	3,5	0,53	4	0,60	3	0,45	3	0,45
IMAGEN	5	%	0,05	2,5	0,13	4	0,20	4	0,20	3	0,15	2	0,10
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	20	%	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
PRECIOS COMPETITIVOS	10	%	0,10	4	0,40	4	0,40	3,5	0,35	4	0,40	3	0,30
RESPONSABILIDAD SOCIAL	5	%	0,05	3,5	0,18	3,5	0,18	3,5	0,18	1	0,05	1	0,05
SERVICIO A DOMICILIO	5	%	0,05	4	0,20	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05
TOTALES	100		1		3,875		3,900		3,700		3,400		3,250

Fuente: Modificado y adaptado de Conceptos de la Administración Estratégica, David Fred.

5.5 RADARES

Figura 6. Matriz Perfil Competitivo para Valores.



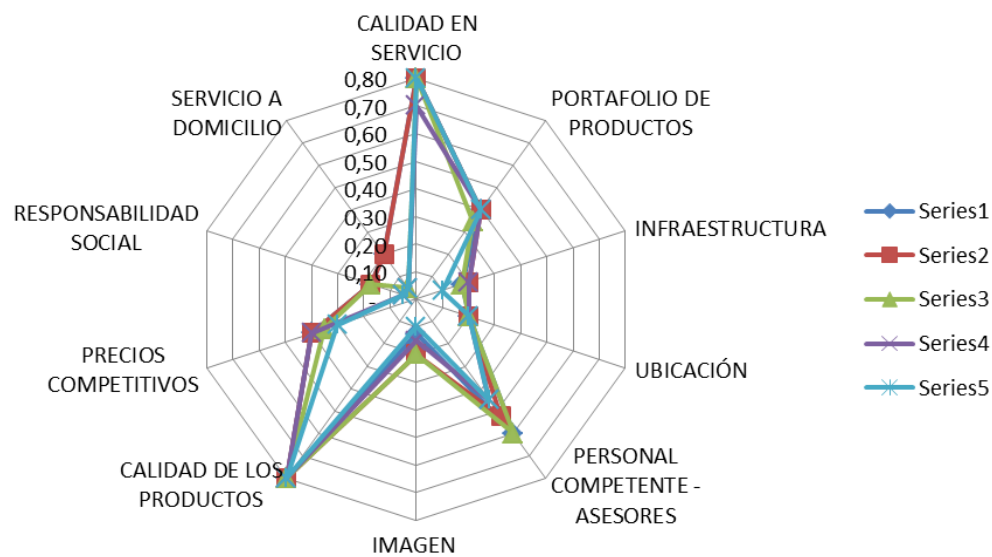
Fuente: Modificado y adaptado de Conceptos de la Administración Estratégica, David Fred.

Análisis de resultado de Radares de Valor.

Se evidencia semejanza entre la empresa Krika con un valor total de 3.9 y la empresa objeto de estudio Perfumería y Variedades Venus de 3.875, seguidamente se encuentra Senthia, Colmenita los mangos, y Miscelánea A y P, a

pesar de que Senthia se encuentra ubicada en 15 puntos de la ciudad de Cali, los precios son más altos que los de la empresa objeto de estudio y no comercializa cosméticos.

Figura 7. Matriz Perfil Competitivo para Valores Sopesados.



Perfumería y Variedades Venus
Krika
Senthia
Colmenita Los Mangos
Miscelanea A y P

Fuente: Modificado y adaptado de Conceptos de la Administración Estratégica, David Fred.

Análisis de resultado de Radares de Valor Sopesado.

La empresa que obtuvo mayor valor sopesado fue Krika, caracterizándose por su ubicación estratégica e imagen, tiene un amplio portafolio de productos e infraestructura adecuada, además por su reconocimiento como comercializadora

de cosméticos. La mayor ponderación fue dada para calidad en productos y en servicio, los dos son valorados para los consumidores pues aunque las personas adquieran productos de línea económica o de gama alta, exigen tenga registro Invima y cumpla con estándares de calidad, en cuanto al servicio más que les ofrezcan un producto, las personas al adquirir cualquier cosmético desean que se les asesore un representante idóneo, cortés, honesto, que le ayude a tomar la mejor decisión llevando el producto que más se adecue a su necesidad. Perfumería y Variedades Venus, se evidencia como líder en calidad de servicio resultado de la capacitación a su personal para mejorar las competencias y prestar un mejor servicio sus clientes, lo cual ha percibido como una ventaja competitiva. Le sigue a esta empresa Colmenita Los Mangos, la más cercana en el sector, cuenta con una buena ubicación estratégica pero aún no cuenta con suficiente personal para prestar el mejor servicio. Se evidencia como competidor más débil a Miscelánea A y P.

En cuanto a la calidad, todas estas empresas se ubican en el mismo valor sopesado dado que los productos que comercializan son de marcas reconocidas y legalmente autorizadas.

5.6 RECOMENDACIONES

Con respecto al análisis de la competencia, se puede determinar que Perfumería y Variedades Venus a pesar de que no es reconocida a nivel de la ciudad, si lo es para el Distrito de Aguablanca sobre todo la Comuna 14 y 15, siendo este su segmento objetivo en la actualidad.

El servicio a domicilio que presta a profesionales de belleza como peluqueros, manicuristas, centros de estética le ha permitido competir en servicio y entrega oportuna, pues las personas ahorran tiempo y dinero, además el domicilio no tiene ningún costo y estos clientes reciben un 10% de descuento en el valor total de su pedido, sin embargo, debe continuar fortaleciendo las competencias del personal a nivel interno para prestar una asesoría adecuada a sus clientes siendo esta un fuente de ventaja competitiva.

En cuanto a infraestructura, la empresa está en proceso de mejoramiento para ello es importante que continúe invirtiendo en nuevas instalaciones funcionales y exhibiciones atractivas.

6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

6.1 ANÁLISIS GLOBAL DEL SECTOR DROGUERÍAS Y COSMÉTICOS

El sector al que pertenece la empresa Perfumería y Variedades Venus es el Sector Comercio, subsector Droguerías y Cosméticos, tiene relación directa al sector cosméticos, a continuación se hace referencia a este último:

Para el año 2010 la producción de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de higiene personal alcanzo una cifra de \$5.431.341.908, donde el 47,16% de la producción del sector correspondió a cosméticos.

Dentro del subsector de cosméticos el 45.41% de la producción correspondió a aseo personal; el 32,83% a productos de maquillaje, color y tratamiento y el 21.76% restante a perfumes y lociones.

Con respecto a las exportaciones, éstas alcanzaron un nivel de US \$113.8 millones en el 2000 y aumentaron a US \$682,5 millones en el 2010, de las cuales US \$410.5 millones correspondieron a cosméticos.

Los principales productos cosméticos exportados fueron: maquillaje, color y tratamiento con un 47%; aseo personal correspondió al 34%, y las lociones y perfumes registraron un 19%.

En cuanto a la distribución y comercialización de los productos del sector, una de las principales problemáticas de esta cadena se encuentra en la colocación de los productos finales, debido a que estas se realizan en condiciones deficientes de tiempo, calidad y precios. En razón a la ausencia de esquemas de transporte adecuados y de logística que permitan una distribución eficiente y segura de los productos.

La distribución al cliente final se realiza a través de diversos canales tales como, supermercados y tenderos, farmacias, almacenes por departamentos y almacenes especializados, entre otros. En los últimos años se han desarrollado mecanismos de comercialización con gran impacto sobre el consumidor y las ventas tales como la distribución a través de salas de belleza, esteticistas, dermatólogos y la venta directa. Este último esquema de comercialización consiste en un sistema logístico

en el cual se establece una relación directa entre el consumidor y el agente de ventas, este último quien maneja las solicitudes y entregas de los productos. Esta forma de comercialización se ha consolidado gracias a la relación personal cliente-vendedor y por ofrecer constantemente productos de calidad a precios razonables. No obstante, la ausencia de una legislación para este tipo de venta que le dé estabilidad y seguridad actúa como limitante para su crecimiento.

Con respecto a la dinámica del comercio, en el año 2010 el sector comercio representó el 12% del PIB nacional y registró una recuperación significativa al cerrar el año con un crecimiento de 6.9%. Sin duda el 2009 no fue un buen año para el comercio ya que decreció 1.6%, parte de este resultado, obedeció a la crisis financiera mundial que lo cual generó una desaceleración del PIB (1.45%) en dicho año.

La recuperación de 2010 respondió a la creciente demanda interna que al cierre del año alcanzó 5.9%, al aumento en el consumo de los hogares que pasó de 0.88% a 4.34% entre 2009 y 2010, y a una inversión en capital fijo que se aumentó a ritmos de 11.1% en el transcurso de 2010.

6.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER EN EL SECTOR DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COSMÉTICOS

- Barreras de entrada

Diferenciación del producto o servicio: En este sector los productos y/o servicios ofrecidos y sus precios tiene poca diferenciación, en cuanto a la calidad en los productos, son muy similares dado que todos comercializan marcas de cosméticos que son reconocidas, por ello los competidores se esfuerzan por diferenciarse, hacen todo lo posible por conocer las necesidades del cliente, conocer el producto y sus beneficios y superar las objeciones que ellos planteen, a los clientes más que un ofrecimiento del producto, les interesa recibir asesoría en los productos que están adquiriendo, esto genera confianza en ellos y fomenta el reconocimiento y la fidelización. Esto ha creado una barrera para el ingreso de nuevas empresas al sector, pues deben luchar con empresas competitivas ya existentes y esto las conlleva a hallar factores que generen valor agregado que los diferencie de sus competidores y que generen una diferenciación en el enfoque al servicio al cliente.

Costos al cambiar de proveedor: Las empresas que existen en el sector droguería y cosméticos se proveen de grandes empresas extranjeras de cosméticos que se encuentran ubicadas en Colombia y nacionales, ya sea mediante planta productiva o mediante una distribuidora de venta. Para los compradores cambiar de proveedor les significaría bajo coste y tiempo para calificarlo.

Necesidades elevadas de capital: Las empresas distribuidoras y comercializadoras de cosmético cuentan con instalaciones adecuada, estrategias de comercialización, inventario diversificado, inversión publicitaria y promocional, por ello, las empresas nuevas para poder ingresar y ser competitivas deben invertir gran capital financiero, lo cual representa una barrera de entrada de estas al mercado.

Acceso a canales de distribución: La distribución y comercialización de productos cosméticos están orientados a un segmento de población de ingresos bajos y medios. Actualmente, se ha presentado incremento en la venta directa a través de catálogo, las tiendas especializadas de cosméticos y los centros profesionales de estética o dermatología han comenzado a incrementar su participación entre los canales de distribución utilizados por las empresas productoras de cosméticos. Estos métodos de mercadeo impulsan productos cosméticos orientados a población con ingresos medios y altos. Las empresas comercializadoras de cosméticos especializadas se han enfocado en la venta en punto directo al detal y como mayoristas, convirtiéndose en proveedores de supermercados y establecimientos tradicionales como tiendas, misceláneas, peluquerías y centros de estética tanto de los barrios como en centros y pasajes comerciales. Por lo tanto hay un fácil acceso a canales de distribución.

Políticas gubernamentales: Los reglamentos y la legislación que obligan a las empresas a su cumplimiento para poder comercializar y ofrecer productos cosméticos a sus competidores les representan una barrera de ingreso, pero a su vez permite que sus clientes obtengan productos y servicios de alta calidad y confiabilidad, lo que les dará a las empresas acceso a diferentes mercados.

- **Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales**

Crecimiento lento de la demanda: El crecimiento de la demanda es creciente. Según el DANE en 2010 las ventas en el país alcanzaron los US\$ 6.235 millones.

De acuerdo a estimaciones de Euromonitor International Unit se espera que las ventas alcancen los US\$ 7.662 millones al 2014 y se presentará un crecimiento compuesto anual del 8,7% en el periodo 2006- 2014. Lo anterior significa que el sector de los cosméticos ha ganado participación en el mercado dado que sus productos y servicios son de alta demanda pues son utilizadas por profesionales de belleza y personas particulares.

Concentración de competidores: Las empresas que tienen dominio sobre el mercado son: supermercados y tiendas tradicionales con una participación del 42.2%, venta directa por catálogo con el 16.4% y farmacias con el 15.6%, en el restante porcentaje se encuentran los almacenes por departamento, las tiendas especializadas y otros. Las empresas que deseen entrar al sector, encuentran grandes barreras para competir con las empresas líderes.

Barreras emocionales: Las empresas de este sector generalmente son familiares siendo esta una barrera emocional a la hora de liquidarlas dado al compromiso que sienten hacia esta y el orgullo que representa, por este valor sentimental, a los dueños se les dificulta salir de la misma y hacen lo posible por sostenerse en el mercado.

Restricciones gubernamentales: Por parte del gobierno debido a la pérdida de puestos de trabajo y generación de desempleo, por lo tanto para evitar situaciones como esta el gobierno ha implementado programas de asesoría en convenio con universidades como Universidad del Valle, Icesi, Sena, entre otros, para prestar servicios de asesoría y consultoría en apoyo a la gestión en las empresas, principalmente a las pequeñas y medianas empresas quienes son las que más contribuyen a la generación de empleo en el país.

- **Presión proveniente de los productos sustitutos.**

Propensión de compradores a sustituir: La tendencia de los compradores actualmente en el sector se relaciona, con el reemplazo de productos cosméticos, con métodos como lifting o la aplicación de colágeno lo cual implica un costo adicional alto para los consumidores. Otros métodos invasivos utilizados son la cirugía plástica y la tecnología láser, la radiofrecuencia y el ultrasonido, entre otras técnicas, estas últimas son las preferidas por quienes optan por la regeneración natural de su piel de acuerdo a la Sociedad Americana de Cirujanos Plásticos.

- **Poder de negociación de los compradores.**

Concentración de los compradores: La segmentación del mercado comprende mujeres y hombres en edad de 14 años a 60 años o más, ubicados principalmente en las comunas 13,14 y 15. Los compradores se caracterizan por exigir productos de alta calidad a precios económicos y un excelente servicio y asesoría en el momento de la compra. Son mayor la cantidad de compradores ocasionales, que los intermediarios de compras mayoristas, sin embargo, el mercado final tiene esas características anteriormente nombradas.

Productos poco diferenciados: Los compradores en este sector tienen alta sensibilidad al precio, sobre todo los intermediarios dado que entre menor sea el costo de los productos adquiridos mayor la rentabilidad, por lo tanto las empresas del sector droguerías y cosméticos deben diferenciarse a través de otros factores como la capacitación y un excelente servicio.

Bajo costo de cambio de proveedor: los compradores incurren en bajo costo al cambiar de proveedor, por tanto las empresas deben lograr ventajas competitivas para ser diferentes y lograr sus objetivos.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Concentración de proveedores: los proveedores de cosméticos son muchos en el sector, las empresas locales han perdido participación en el mercado debido al ingreso de empresas multinacionales fabricantes de cosméticos, sin embargo una de sus estrategias ha sido la producción de líneas económicas dirigidas a s con ingresos bajos y medios. Debido a la gran concentración de proveedores el poder de negociación de estos, es bajo.

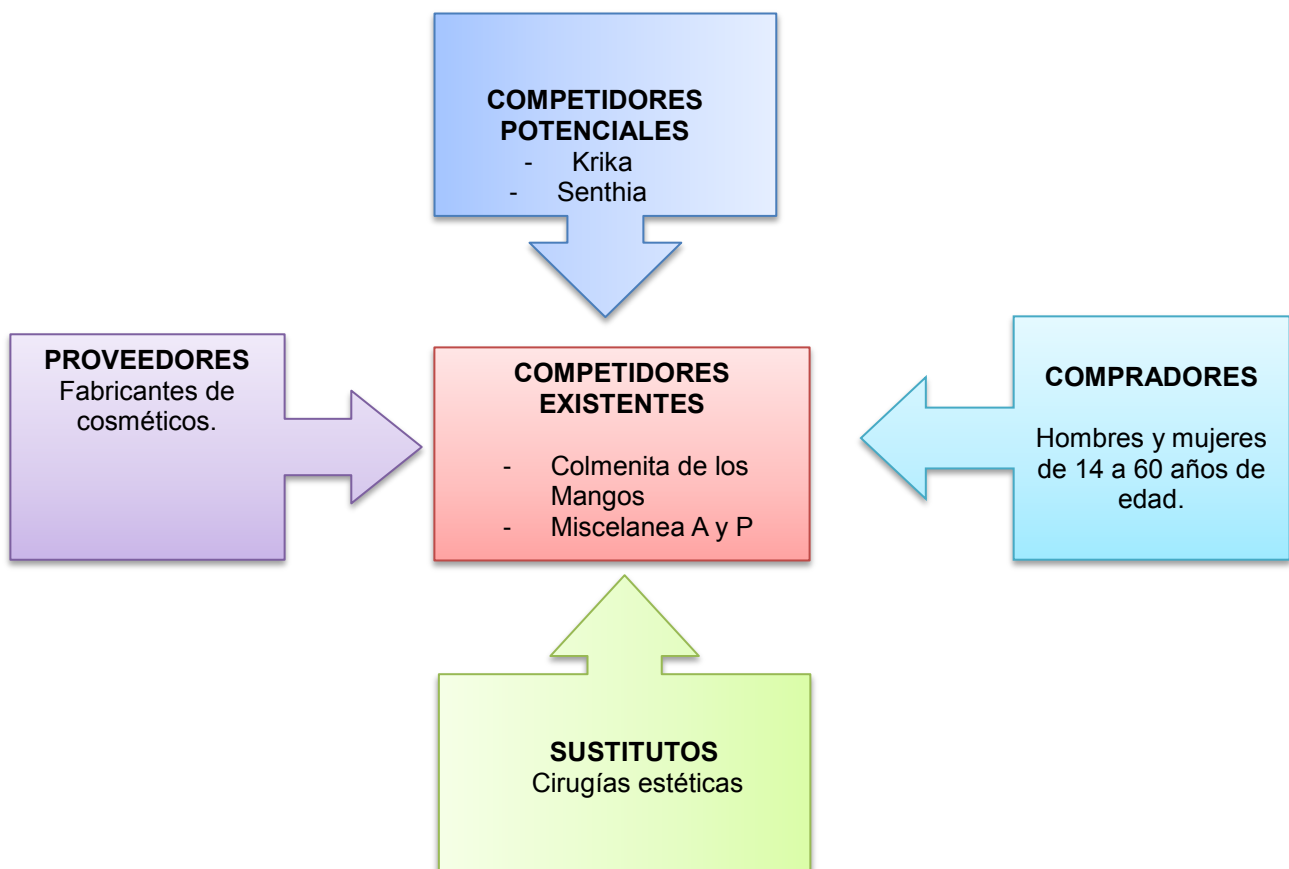
Impacto de insumos sobre la calidad: El grado de impacto de insumos sobre la calidad es alto, dado que estos productos entran en contacto directo con la piel, por lo tanto los insumos utilizados en la perfumería por ejemplo deben ser analizados y autorizados por el Invima.

Amenaza de integración hacia adelante: Los proveedores de algunas empresas de cosméticos tienen posibilidad de integrarse hacia adelante, es decir, de iniciar

con la comercialización y venta directa de sus productos, sin embargo, esto lo hacen por lo general solo con la marca que fabrican, lo cual es limitante, aunque este factor también puede conllevar a estas empresas a hacer alianzas estratégicas y aumentar las líneas de productos y de marcas.

Los proveedores venden productos importantes para el sector: Los proveedores venden productos importantes para el sector, la innovación y desarrollo que se ejecuten en la producción de nuevos productos o productos mejorados, beneficia inmediatamente a las comercializadoras de éstos quienes se encarga de la distribución mayorista y al detal, impulsando así las ventas y el impulso de diferentes productos.

Figura 8. Diamante competitivo (Porter).



Fuente: Modificado y adaptado. Michael Porter citado en Análisis sectorial y competitividad, Benjamin Betancourt (2007).

7. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis se realiza con el fin de conocer la situación actual de la empresa, a través del cual se busca evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que le presenta el medio ambiente externo. Para ello se analizan los factores que afectan en la operación de la organización.

7.1 ÁREA DE GERENCIA

El Gerente de esta empresa se caracterizó en sus inicios por ser un líder autocrático donde él era la única persona que tomaba decisiones en todos los ámbitos de la organización, era el único que dirigía y controlaba al personal, no tenía en cuenta la participación del personal, después de un tiempo, asumió un papel distinto frente a la organización pues se dio cuenta de la importancia que era la participación de todos sus colaboradores en algunas decisiones, de esta forma les dio la oportunidad de aportar ideas para la resolución de problemas, el mejoramiento de la empresa, al igual que empezó a delegar funciones administrativas y de autoridad a otros, como los administradores de los puntos de ventas, por lo tanto, la gerencia paso de un liderazgo autocrático a un liderazgo democrático.

En la organización no está definida una planeación estratégica, que conlleve a la participación activa de los actores de la organización y se convierta en su estilo de gestión.

En la actualidad realizan reuniones periódicamente con el fin de informar sobre nuevos cambios y hacer partícipes a sus colaboradores en la toma de decisiones, donde se generan ideas y se comparten opiniones con el objetivo de mejorar algunos aspectos de la empresa, sin embargo, estos planes de acción no quedan registrados formalmente, ni se realiza un seguimiento para verificar su cumplimiento.

No hay una estructura organizacional definida que haga los procesos más ágiles y flexibles, que faciliten la comunicación entre los diferentes niveles de la organización de manera que contribuya a una mejor interacción entre los miembros de ésta, la estructura debe seguir la estrategia. El interés de la empresa es departamentalizar y tener una estructura organizacional bien definida, que siga a la estrategia, para un mejor desempeño de los procesos y en la comunicación organizacional.

Los gerentes consideran que los empleados trabajan con una moral baja, la cual se refleja en la reducción de la eficiencia y productividad laboral. Si no hay incentivos o recompensas para los colaboradores, no hay metas de ventas 100% cumplidas, esto significa que no hay un compromiso real hacia la empresa, es decir, sus intereses particulares priman sobre los colectivos.

En cuanto a la rotación del personal, en esta empresa es baja, la mayoría de personas ya tienen cierta antigüedad, el ausentismo también es bajo.

La empresa cumple con todos los requisitos exigidos en el Código Sustantivo de trabajo ley 100 de 1993, sus empleados tienen seguridad social, seguridad laboral, y prestaciones sociales. Los funcionarios de la empresa están contratados a través de una Cooperativa de Trabajo Asociado.

7.2 RECURSOS HUMANOS

En la actualidad las actividades realizadas por Recursos Humanos son realizadas informalmente, aunque hay una persona encargada no está definida formalmente. No hay métodos de reclutamiento definidos, ni de entrenamiento, sin embargo, al ingresar un nuevo miembro a la organización, este recibe una inducción en la que le dan a conocer brevemente la historia y funcionamiento de la empresa, su actividad económica y un panorama general de sus funciones a realizar. Todo ello de una manera informal. Uno de los objetivos de la empresa es definir el departamento de Recursos Humanos, la cual se encargará de desarrollar todas las actividades inherentes a esta área, definiendo así la descripción de perfiles, de cargos, manual de funciones, realizar evaluaciones de desempeño, charlas motivacionales. Todo ello de una manera procedimental de manera que se cumpla a cabalidad.

La empresa cuenta con salarios justos y competitivos, adicional a ello se otorgan comisiones por cumplimiento de metas de ventas, aun no hay incentivos y reconocimientos no monetarios como, empleado del mes, club artístico, insignias institucionales y otros estímulos que contribuyen a crear cultura en la organización.

La empresa busca dar la oportunidad a sus funcionarios de ascender y demostrar sus capacidades en otras áreas de la empresa, aunque no está establecido formalmente como plan carrera.

Se realizan reuniones semanalmente con el fin de divulgar información acerca de la empresa, se realiza lluvia de ideas entre los Gerentes, administradores de puntos de ventas, vendedores y demás funcionarios con el fin de mejorar en diferentes aspectos de la empresa y tomar decisiones importantes.

Continuamente se capacita a los vendedores con el fin de mejorar sus competencias laborales, para ello se realizan charlas, capacitaciones, seminarios otorgados por los proveedores de cosméticos, es así como se ha especializado cada vendedor en una línea o varias líneas complementarias para poder brindar un excelente asesoría al cliente.

7.3 SERVICIOS

La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos dado que tienen todas las líneas de cosméticos, además del material eléctrico utilizado por profesionales de belleza o personas naturales, lo que les permite abastecer la demanda.

Cuando las personas ingresan al punto de venta se encuentran con diversidad de productos, en diferentes marcas, de línea capilar, de maquillaje, línea para uñas, perfumería fina elaborada con extractos de perfumería francesa, cosméticos, insumos para prepararlos, cosméticos para la piel, productos para niños y para adultos, implementos utilizados por peluqueros, manicuristas, pedicuristas.

Todo ello contribuye a que el cliente tenga la oportunidad de encontrar todo a su alcance, en un mismo lugar.

7.4 MERCADEO

En la organización no está planteado formalmente unas políticas, planes o programas de mercadeo, sin embargo, continuamente se está capacitando a sus vendedoras en cuanto a las características y beneficios que tienen los productos, para que de esta manera puedan promocionarlo y llevar al comprador a la acción.

La empresa cuenta más que con vendedoras, con asesoras de belleza pues el conocimiento que tienen del producto, de sus usos y beneficios, conllevan a que el cliente tome la decisión de compra de manera confiable y se sientan satisfechos con la adquisición del producto.

La empresa cuenta con el apoyo de los proveedores, quienes envían a la empresa a mercaderistas o impulsadoras, con el fin de que promocionen y apoyen la gestión de ventas.

Los proveedores hacen campañas de promoción, dan bonos de descuento y enseñan la aplicación de sus productos, por ejemplo, maquillaje, aplicación del tinte adecuado, manicure, entre otros. Esta alianza estratégica con los proveedores apoya la gestión de venta y genera beneficio mutuo.

Con el fin de fidelizar a los clientes con una marca, la empresa determina que clientes compren los mismos productos de una misma marca en un mismo intervalo de tiempo y les ofrecen promociones de la marca, aplicaciones gratis, seminarios acerca del uso del producto, entre otros.

La empresa consigue dar seminarios y capacitaciones totalmente gratuitas para sus clientes, tanto amas de casa como a profesionales de la belleza para que conozcan la manera de aplicar el producto, sus usos y beneficios, es así como los clientes al conocer más sobre el uso y aplicación correcta de los éstos se interesan por adquirirlos.

En la actualidad en la empresa no se hacen encuestas de servicio al cliente lo cual no le permite conocer acertadamente todos los requerimientos y expectativas de estos, al igual que no se puede determinar en qué medida se siente satisfechos, ni observar las tendencias para establecer acciones correctivas o de mejora. Los precios que maneja la empresa son justos y competitivos en el mercado, tanto para las ventas minoristas como para los mayoristas, para peluquerías y diferentes centros de estética la empresa maneja un descuento especial hasta del 10% sobre la venta.

El servicio a domicilio que se maneja actualmente por compras mínimas de \$10.000 ha sido todo un éxito, dado que ha incrementado las ventas, debido a que las personas pueden acceder a los productos sin necesidad de desplazarse hasta su lugar de venta. Este servicio ha beneficiado mayormente a las peluquerías y centros de estética y ha permitido que la empresa sea más competitiva con respecto a sus competidores del sector donde están ubicados, quienes no cuentan con este servicio.

Las metas de ventas están bien definidas, pero el sistema de recompensas y de apoyo aún está en proceso de implementación formal, pues la empresa considera que no solo pueden ser monetarias estas recompensas, por lo tanto les gustaría optar por otro sistema de incentivos.

7.5 FINANZAS

Para determinar el análisis financiero se realizó con base en los balances generales y estado de ganancias y pérdidas del año 2011.

Razones financieras.

- Los **indicadores de liquidez**:

- Razon de liquidez =
$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razon de liquidez} = \frac{\$192.233.834,92}{\$70.030.260,86} = 2,74$$

Perfumería y Variedades Venus en el año 2011, tuvo la capacidad de generar en el corto plazo 2.74 pesos por cada peso exigible, lo que representa algo positivo para la empresa.

- Prueba ácida =
$$\frac{\text{Activos actuales} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos actuales}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\$192.233.834,92 - \$148.657.413}{\$70.030.260,86} = 0,62$$

En el año 2011, la empresa disponía de activos realizables en el corto plazo que le permita respaldar cada peso del pasivo corriente en los 0,62 pesos del activo corriente aun sin liquidar sus inventarios, por lo cual la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin vender sus inventarios.

- **Los indicadores de endeudamiento:**

- Razón de endeudamiento =
$$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\$214.591.248,92}{\$214.591.248,92 + \$111.642.586} = 0,66$$

La empresa ha utilizado su endeudamiento para financiar su actividad. Del total de recursos utilizado el 66% es obtenido de acreedores externos vía endeudamiento.

- Razón Pasivo a patrimonio =
$$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón Pasivo a patrimonio} = \frac{\$214.591.248,92}{\$111.642.586} = 1.92$$

Por cada peso aportado por los socios, la empresa se ha endeudado con terceros en 1,92 pesos.

- Razón entre deuda y capital a largo plazo =
$$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Razón entre deuda y capital a largo plazo} = \frac{\$144.560.988,06}{\$91.025.456} = 1,59$$

La empresa garantiza con 1,59 pesos cada 1,00 peso de los acreedores a largo plazo.

- Razón de cobertura de interés =
$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Interés (Gastos financieros)}}$$

$$\text{Razón de cobertura de interés} = \frac{\$38.855.554,93}{\$9.686.285,43} = 4,01$$

Por cada peso de intereses que la empresa debe pagar, está generando 4,01 pesos en utilidad operacional, lo cual proporciona un margen adecuado de seguridad, es decir que la empresa puede cumplir con sus obligaciones a largo plazo.

- Los **indicadores de actividad**:

- Rotación de inventario =
$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\$490.862.430}{\$148.657.413} = 3,30$$

En la empresa el inventario está rotando 3,30 veces por año. Lo cual significa

que la empresa mantiene un margen relativamente alto de stock de inventario.

- Rotación de activos fijos =
$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\$490.862.430}{\$134.000.000} = 3.66$$

La empresa está colocando en el mercado 3.66 veces el valor de lo invertido en activo fijo, lo cual implica que Perfumería y Variedades Venus está generando un mayor volumen de ventas por peso invertido en activos.

- **Los indicadores de rentabilidad:**

- Margen bruto de utilidad =
$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\$57.070.864,93}{\$490.862.430} = 0,12$$

De cada peso de ventas el 88% o 88 centavos corresponden a los costos de los productos adquiridos y quedan 12 centavos para cubrir los otros costos, es decir que el costo de ventas es muy alto.

- Margen de utilidad operacional =
$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\$38.855.554,93}{\$490.862.430} = 0,08$$

En el año 2011, la empresa genero una utilidad operacional del 8%, es decir que de cada peso vendido en ese año se reportaron 8 centavos de utilidad operacional.

- Margen de utilidad neta =
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\$20.617.130}{\$490.862.430} = 0,04$$

Las ventas de la empresa para el año 2011 generaron el 4% de la utilidad, es decir que el 4% corresponde al porcentaje que les está quedando a los propietarios por operar la empresa.

- Rendimiento de los activos =
$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rendimiento de los activos} = \frac{\$20.617.130}{\$326.233.834,92} = 0,06$$

Por cada peso invertido por la empresa en activos, esta genera 6 centavos o para generar un peso de utilidad se debe invertir 16.66 pesos (1/0,06) en activos.

$$\bullet \text{ Rendimiento del capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivos a largo plazo} + \text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento del capital} = \frac{\$20.617.130}{\$144.560.988,06 + \$111.642.586} = 0,08$$

Por cada peso captado vía endeudamiento a largo plazo o vía aportes, la empresa genera mediante su aplicación a negocio 8 centavos de utilidad, lo cual evidencia una poca administración del gasto.

7.6. RESUMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A continuación se describen las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis interno de la empresa:

Fortalezas

1. Alianza estratégica con proveedores
2. Personal competente
3. Amplio portafolio de productos
4. Precios competitivos
5. Ubicación estratégica
6. Baja rotación de personal
8. Calidad en servicio
9. Calidad en productos

Debilidades

1. Dificultades financieras
2. No se tiene conocimiento de gestión administrativa
3. No hay control de inventarios
4. No hay una estructura definida
5. No hay trabajo en equipo
6. Desconocimiento de lo legal y jurídico
7. No hay buen aprovechamiento del software SIIGO
8. Ausencia de planeación
9. No hay flujo de la comunicación

8. ANÁLISIS DOFA

En el DOFA se define el estado de la empresa frente a sus competidoras, el análisis de cada uno de estos factores le permitirán al empresario formularse estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades de la empresa, maximizar las oportunidades y anticiparse al efecto que puedan ocasionar las amenazas. (Serna, 2000). El análisis DOFA permite toma decisiones importantes para un mejor futuro de la organización.

8.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES DECISIVOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>Oportunidades</u>			
1. Composición de población por grupos de edad y sexo	0,09	4	0,36
2. Población económicamente activa	0,06	4	0,24
3. Tasa representativa del mercado.	0,04	4	0,16
4. Políticas establecidas en el país a nivel sector.	0,07	4	0,28
5. Preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo de uso de bienes y servicios que ofrece la empresa de acuerdo a la segmentación.	0,09	4	0,36
6. Tendencias de usos de productos naturales.	0,07	4	0,28
7. Constitución política de Colombia.	0,05	4	0,2
8. Uso del internet.	0,07	4	0,28
9. Telecomunicaciones.	0,06	4	0,24
<u>Amenazas</u>			
1. Población desempleada.	0,05	1	0,05
2. Análisis de las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel general y per cápita.	0,04	1	0,04
3. Tendencia del nivel general de precios o inflación (IPC).	0,04	1	0,04
4. Tasa de interés.	0,05	1	0,05
5. Tendencias del Salario Mínimo Legal Vigente.	0,08	1	0,08
6. Exclusión social	0,04	1	0,04
7. Niveles de Pobreza	0,06	1	0,06
8. Los impuestos Municipales de Industria y Comercio.	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00		2,8

Fuente: Modificado y adaptado de Conceptos de la Administración Estratégica, David Fred.

De acuerdo con el resultado en el total ponderado de 2.8, se puede concluir que la Perfumería y Variedades Venus se desenvuelve en un ambiente externo atractivo, lo que significa que la empresa se está apartando de las amenazas que emergen del entorno para concentrarse en las oportunidades que tiene y de esta forma explotarlas de la mejor manera posible y de esta forma posicionarse en el mercado.

8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

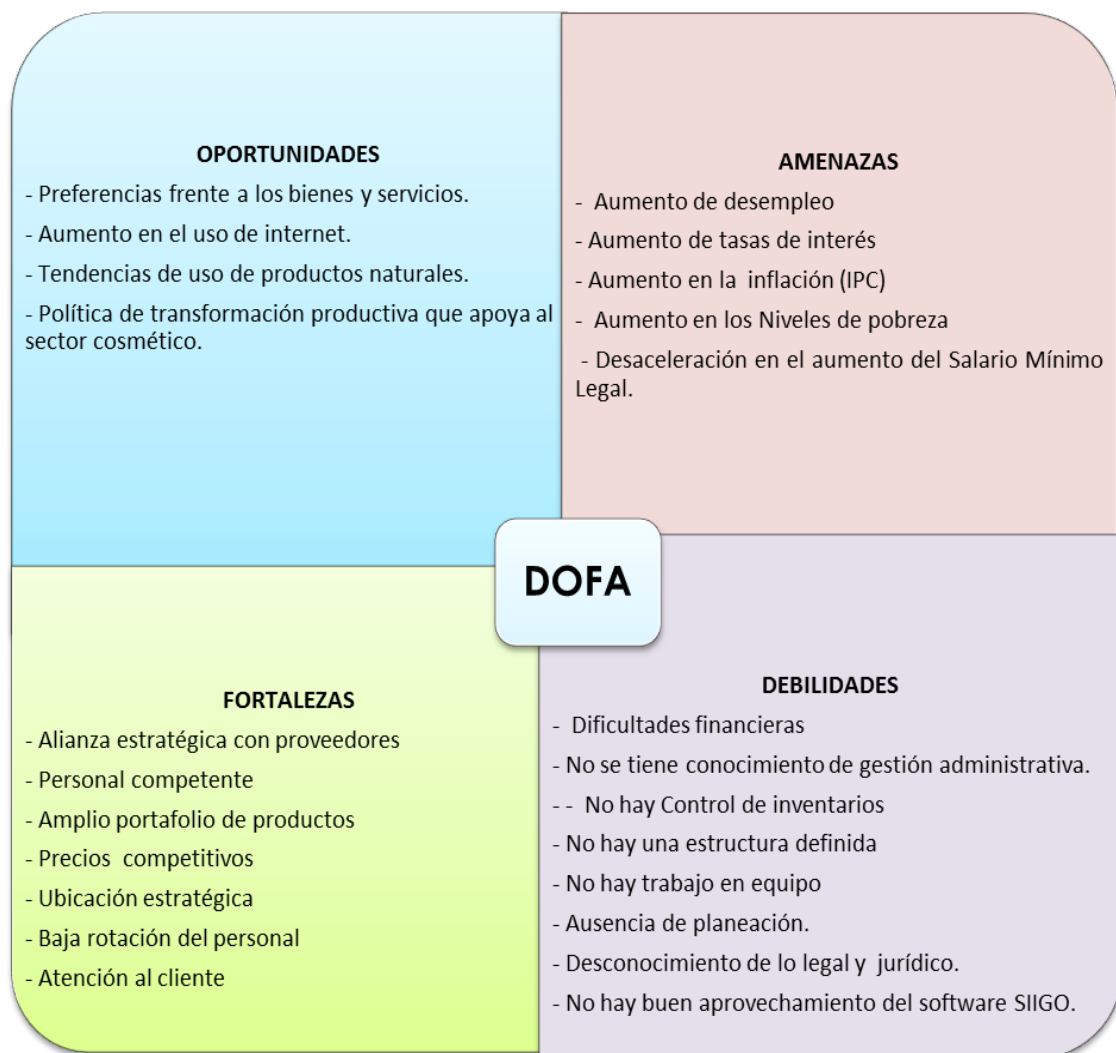
FACTORES DECISIVOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>Fortalezas</u>	0,07	4,00	0,28
1. Alianza estrategica con proveedores			
2. Personal competente	0,05	4,00	0,20
3. Amplio portafolio de productos	0,07	4,00	0,28
4. Precios competitivos	0,07	4,00	0,28
5. Ubicación estrategica	0,06	4,00	0,24
6. Baja rotación de personal	0,05	3,00	0,15
8. Calidad en servicio	0,06	4,00	0,24
9. Calidad en productos	0,05	4,00	0,20
<u>Debilidades</u>	0,06	1,00	0,06
1. Dificultades financieras			
2. No se tiene conocimiento de gestión administrativa	0,06	1,00	0,06
3. No hay control de inventarios	0,07	1,00	0,07
4. No hay una estructura definida	0,06	1,00	0,06
5. No hay trabajo en equipo	0,04	1,00	0,04
6. Desconocimiento de lo legal y jurídico	0,06	1,00	0,06
7. No hay buen aprovechamiento del software SIIGO	0,07	1,00	0,07
8. Ausencia de planeación	0,06	1,00	0,06
9. No hay flujo de la comunicación	0,04	1,00	0,04
TOTAL	1,00		2,39

Fuente: Modificado y adaptado de Conceptos de la Administración Estratégica, David Fred.

El valor ponderación da como resultado 2.39, lo cual significa que la empresa tiene una posición interna vulnerable o muy débil, es decir que las estrategias utilizadas hasta el momento no han sido adecuadas y para contrarrestarlas Perfumería y Variedades Venus deberá realizar algunas mejoras para reducir las debilidades y lograr un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para mejorar este resultado.

8.3 MATRIZ DOFA

Figura 9. MATRIZ DOFA



Fuente: Modificado y adaptado de Conceptos de la Administración Estratégica, David Fred.

8.4 PRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LA MATRIZ DOFA

Tabla 20. Presentación Esquemática de la Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			O1 Preferencia frente a los bienes y servicios	A1 Aumento Desempleo
			O2 Aumento en el uso de internet	A2 Aumento tasas de interés
			O3 Tendencias de uso productos naturales	A3 Aumento en la inflación
			Política de Transformación Productiva que apoya al sector cosmético	A4 Aumento en los niveles de pobreza
			O4	A5 Desaceleración en el aumento del salario mínimo
			Estrategias FO	Estrategias FA
FORTALEZAS	F1	Alianza estratégica con proveedores	F2, F6, O4 Para fortalecer las estrategias del personal, se buscara apoyo por parte del gobierno teniendo en cuenta la política de transformación productiva que impulsan al sector cosmético para que brinde capacitaciones con entidades publico - privadas.	F1, A1 La alianza estratégica con los proveedores permite realizar capacitación a mujeres amas de casa o interesadas en tener negocios propios, para ello los proveedores enseñan el uso correcto de los productos y se logra la consecución de clientes nuevos en la compra de los productos para el negocio.
	F2	Personal competente	F7, O2 Aprovechar el aumento del uso del internet, creando una pagina web y registro en redes sociales para atender a los clientes actuales y potenciales que deseen realizar sus solicitudes de pedido, dar sugerencias, opiniones, conocer más acerca de los productos y la empresa.	F1, A2 Debido a que las tasas de interés bancarias tienen tendencia al alza y la empresa tiene buenas relaciones con los proveedores, pueden solicitar extender el plazo de sus pagos u obligaciones bancarias.
	F3	Amplio portafolio de productos	F3, F4, O3 Aprovechando que se tiene un amplio portafolio de productos con precios competitivos es conveniente consolidar la línea de productos naturales aprovechando la tendencia a través de promociones y compañías publicitarias.	F7, F2, F4, A3 El aumento en la inflación genera precios altos en los productos de la canasta familiar, perdiendo importancia los productos cosméticos, sin embargo, los productos de aseo personal se consideran importantes, con una buena estrategia de mercadeo y promoción y una excelente atención al cliente, pueden contrarrestar el impacto negativo.
	F4	Precios competitivos	F1, O1 Teniendo en cuenta la alianza estratégica con proveedores se pueden establecer campañas que busquen incentivar el consumo por parte del mercado masculino, cuya participación tiene una tendencia creciente.	F6, F5, A1, A4 La permanencia y beneficios legales que da la empresa genera bienestar para los funcionarios actuales y la ubicación que tiene la empresa genera nuevos empleos para las personas que se encuentran cercanas al sector, esto es un beneficio social, positivo para ambas partes.
	F5	ubicación estratégica	F5, O3 La ubicación estratégica de la empresa le permite abastecer la demanda y atender el mercado del oriente de Cali, por ello podrá atender los pedidos realizados en la página web y prestar servicios a domicilio atendiendo las solicitudes de pedido de dicha zona.	F3, A1 El amplio portafolio de productos con que cuenta la empresa los cuales incluye productos de la canasta familiar tales como productos de aseo, permitirá que esta mantenga sus ventas en el momento de un aumento en la inflación.
	F6	Baja rotación de personal		F7, A3 La atención al cliente será un valor agregado de la empresa el cual genera diferenciación y permitirá que los consumidores tomen la decisión de comprar en la empresa, sin dar importancia al aumento en el precio de los productos.
	F7	La atención al cliente		F4, A5 Mantener precios competitivos en sus productos le permitirá a la empresa mantener sus ventas en el momento en que haya un menor poder adquisitivo por parte de los consumidores generados por la desaceleración del salario mínimo.

Continuación

			Estrategias DO	Estrategias DA
DEBILIDADES	D1	Dificultades financieras	D1, O2, O3 Para afrontar las dificultades financieras se establecen estrategias de publicidad en internet como la utilización de página web, redes sociales entre otros, aprovechando que el aumento del uso de éstos es creciente al igual que la tendencia de los clientes por consumir productos naturales, por medio de ellas se puede ingresar a nuevos mercados e incrementar las ventas.	D1, A1 El aumento del desempleo hace que las personas pierdan poder adquisitivo lo cual generaría disminución en ventas y generaría mayores dificultades financieras, sin embargo, la empresa puede realizar capacitaciones para que las personas conozcan el uso de los productos (maquillaje, peinados, manicure, etc.) y los utilicen en nuevos negocios como las peluquerías y estos se convertirán en clientes potenciales.
	D2	No se tiene conocimiento de gestión administrativa	D2, O4 Para lograr que los directivos de la empresa tengan un conocimiento adecuado sobre la gestión de diferentes áreas de la empresa se podrá aprovechar las actividades que realizan las entidades público- privadas las cuales buscan capacitar a los emprendedores de empresas del sector y sub-sector cosmético.	D2, D6, A1, A2, A3, A4, A5 Debido a que la empresa no tiene un buen conocimiento administrativo, deben concientizarse que para tomar de decisiones de la empresa, se deben tener en cuenta el análisis del entorno externo, el comportamiento de estadísticas sociales, económicas, políticas entre otras y así minimizar el impacto negativo hacia la empresa.
	D3	No hay control de inventarios	D3, D6, O4 Para mejorar las capacidades y habilidades de los directivos y subalternos en la optimización del control de inventarios, establecer la planeación de cada una de las áreas se aprovechará los cursos gratuitos virtuales que ofrecen empresas como el SENA.	D3, A1, A2, A3, A4, A5 Desarrollar e implementar un plan de control de inventarios que permita controlar el stock en procura de una máxima rentabilidad de la empresa, para minimizar el riesgo del impacto de la pérdida del poder adquisitivo.
	D4	No hay una estructura definida	D1, O1 La empresa se encuentra en dificultades financieras, es la oportunidad para lograr consolidar sus relaciones comerciales, con los clientes actuales y potenciales, pues la preferencia de uso de los productos cosméticos es creciente, estos se verá reflejado en el incremento en las ventas.	D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5 Desarrollar e implementar una estructura permitirá a la empresa cuenta con una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, pues es a través de ella se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que la empresa tiene. Una empresa está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común y para llevar a cabo ese objetivo cada una de ellas tiene una función, de esta forma se minimizara el impacto negativo de los factores que amenazan a la organización.
	D5	No hay trabajo en equipo	D8, O4 Contratar el servicio de asesoría y capacitación con el fin de lograr una optimización en el uso del software, de esta forma la empresa tendrá la oportunidad de fortalecer otras áreas de la empresa a través de los programas gubernamentales.	D7, A1, A2, A3, A4, A5 Contratar una asesoría jurídica con el fin de detectar a tiempo cualquier problema jurídico que se pueda presentar en la empresa, lo que puede representar pérdida dinero y que se afecte el prestigio que la empresa tiene ante sus clientes y proveedores, de esta forma la empresa podrá reducir el impacto de las amenazas de la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores.
	D6	Ausencia de planeación		
	D7	Desconocimiento legal y jurídico		
	D8	No hay buen aprovechamiento del software SIIGO		

Fuente: Modificado y adaptado de Conceptos de la Administración Estratégica, David Fred.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 VISIÓN

La visión propuesta y con la cual estuvieron de acuerdo los dueños de la empresa Perfumería y Variedades Venus es:

Para el 2016 seremos una empresa reconocida y consolidada localmente, como distribuidora de productos nacionales e importados innovadores y de alta calidad, con un servicio desarrollado por nuestro personal competente que permita realizar asesorías personalizadas a cada uno de nuestros clientes.

9.2 MISIÓN

La misión propuesta y con la cual estuvieron de acuerdo los dueños de la empresa Perfumería y Variedades Venus es:

Perfumería y Variedades Venus es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de fragancias e insumos, productos cosméticos y de aseo personal que proporcionan belleza y bienestar. Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos competitivos en cuanto a calidad y precio. Contamos con un personal competente, eficiente y eficaz, destinado a la atención de nuestros clientes e intermediarios comerciales, con asesoría personalizada.

Nuestro propósito es mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, brindando un mayor bienestar a nuestros colaboradores, clientes y a la sociedad.

9.3 VALORES

Se estableció con los Gerentes los que se consideran los valores de la empresa, esto con el fin de exceder las expectativas de los clientes, a través de un compromiso permanente con el fortalecimiento de los valores y de esta forma generar bienestar tanto a los colaboradores de la organización como clientes internos y a los clientes externos, la comunidad y el Estado.

Los valores de Perfumería y Variedades Venus, son los siguientes:

1. Comunicación: La comunicación entre los miembros de nuestra organización integra y facilita las soluciones de una manera más efectiva, permitiéndonos la optimización del trabajo en equipo y aumento de la productividad.
2. Cooperación: En Perfumería y Variedades Venus, la cooperación es lo que caracteriza el comportamiento de los miembros de la organización, con el cual se logran beneficios colectivos, como se superan debilidades y se potencian fortalezas en pro del logro de nuestros objetivos y metas.
3. Calidad: Para Perfumería y Variedades Venus, la calidad es nuestra forma de vida, un objetivo diario el cual contribuye a que haya una mejora continua en nuestros procesos administrativos y las relaciones humanas.
4. La creatividad: La creatividad es un valor que aporta la habilidad que llevamos dentro, permitiéndonos resolver problemas, encontrar soluciones, aportar nuevas ideas, motivarnos a seguir y ayudar a otros.
5. La flexibilidad: En Perfumería y Variedades Venus, estamos atentos a las nuevas tendencias y cambios que se presentan en el entorno y de esta forma poder adaptarnos a las necesidades de nuestros colaboradores y clientes.
6. Reconocimiento: El reconocimiento nos permite gratificar y compensar el cumplimiento de metas trazadas y nos permite concientizarnos de nuestras debilidades y convertirlas en fortalezas.
7. Desarrollo de competencias: En Perfumería y Variedades Venus, estamos dispuestos a ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento personal y académico a nuestros colaboradores, que facilite dar una respuesta eficaz y un excelente servicio a nuestros clientes.

9.4 POLÍTICAS

Las políticas son una guía para tomar decisiones, estas deben ser flexibles y contribuyen a implementar la estrategia seleccionada, debido a que la empresa no tiene políticas establecidas, se hizo una propuesta la cual aprobaron los dueños de la empresa de Perfumería y Variedades Venus:

Política de calidad.

Brindar la oportunidad al personal de la empresa que fortalezca sus habilidades y capacidades, enfocado hacia la prestación de un excelente servicio al cliente, con un enfoque al mejoramiento continuo.

La atención de quejas y reclamos de clientes, la realizará el administrador(a) de cada punto de venta, quien hará todo lo posible por dar una respuesta o solución al cliente dentro de 3 a 10 días hábiles. De acuerdo a la criticidad del asunto.

Política de personal.

En lo posible todas las vacantes que sucedan en la empresa o para nuevos cargos, se dará primeramente la oportunidad al personal interno de la empresa para aplique a ésta, a menos que demuestre que no existen personas calificadas para ocupar ese puesto en la organización.

En lo posible, en la empresa podrán trabajar familiares de los funcionarios actuales.

Política de mercadeo.

Los descuentos otorgados a los clientes, deben estar autorizados previamente por el Gerente General.

Los eventos realizados en la empresa deben ser divulgados a toda la organización y posteriormente a todos los clientes a través de voz a voz o apoyo publicitario.

Política de costos.

Generar procedimientos y optimizar el uso de los recursos de la empresa, para disminuir costos.

9.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se definen los objetivos teniendo en cuenta el previo estudio de las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA de la distribuidora de cosméticos y de acuerdo a su visión y su misión.

Perfumería y Variedades Venus tendrá como objetivos corporativos para los próximos tres años, los siguientes:

I. Objetivos globales

- ✓ Lograr mayor reconocimiento en el mercado.
- ✓ Poner en marcha el sistema de planeación estratégica de la empresa.

II. Objetivos financieros.

- ✓ Lograr un control y manejo de inventarios aumentando la rotación en un 25% para el año 2013.

III. Objetivos de crecimiento.

- ✓ Nuestro objetivo es aumentar las ventas anualmente en un 10% en relación con el año inmediatamente anterior.

IV. Objetivos de calidad y productividad.

- ✓ Promover el desarrollo del talento humano capacitando al personal continuamente a partir del año 2013.
- ✓ Mejorar el nivel de satisfacción y expectativas de sus clientes internos y externos en un 90%.
- ✓ Mejorar el clima laboral aumentando la participación de los empleados en el 90% de las actividades de la empresa.

V. Objetivos de responsabilidad social.

- ✓ Contribuir al mejoramiento social y económico de la comuna donde está ubicada la empresa proporcionando empleo y fomentando la creación de negocios propios.

9.6 ESTRATEGIAS

Estrategia Genérica

- La estrategia utilizada, es la estrategia de diferenciación a través de la calidad y excelencia en el servicio esta será la ventaja competitiva y diferenciadora de Perfumería y Variedades Venus.
- Ofrecer un servicio personalizado.
- Tener un segmento de mercado claro.
- Medir el servicio al cliente y conocer sus necesidades y expectativa a satisfacer a través de indicadores.

Estrategias de crecimiento

- Optimizar el uso del software para las actividades desarrolladas en la empresa.
- En la empresa hay una baja rotación de personal, eso es beneficioso para la empresa dado que puede capacitar y mejorar las habilidades de los miembros de la organización en aspectos como un adecuado uso del software actual (SIIGO).
- Aprovechar el aumento del uso del internet, creando una página web y registro en redes sociales para atender a los clientes actuales y potenciales que deseen realizar sus solicitudes de pedido, dar sugerencias, opiniones, conocer más acerca de los productos y la empresa.
- Aprovechando que se tiene un amplio portafolio de productos con precios competitivos, es conveniente consolidar la línea de productos naturales aprovechando la tendencia a través de promociones y campañas publicitarias.
- Teniendo en cuenta la alianza estratégica con proveedores se pueden establecer campañas que busquen incentivar el consumo por parte del mercado masculino, cuya participación tiene una tendencia creciente.

Estrategias adaptativas

- Para afrontar las dificultades financieras se establecen estrategias de publicidad en internet como la utilización de página web, redes sociales entre otros, aprovechando que el aumento del uso de éstos es creciente, por medio de ellas se puede ingresar a nuevos mercados e incrementar las ventas.
- Para lograr que los directivos de la empresa tengan un conocimiento adecuado sobre la gestión de diferentes áreas de la empresa se podrá aprovechar las actividades que realizan las entidades público- privadas las cuales buscan capacitar a los emprendedores de empresas del sector y sub-sector cosmético.
- Para mejorar las capacidades y habilidades de los directivos y subalternos en la optimización del control de inventarios, establecer la planeación de cada una de las áreas se aprovechará los cursos gratuitos virtuales que ofrecen empresas como el SENA.
- La empresa se encuentra en dificultades financieras, es la oportunidad para lograr consolidar sus relaciones comerciales, con los clientes actuales y potenciales, pues la preferencia de uso de los productos cosméticos es creciente, estos se verá reflejado en el incremento en las ventas.

Estrategias defensivas

- La alianza estratégica con los proveedores permite realizar capacitación a mujeres amas de casa o interesadas en tener negocios propios, para ello los proveedores enseñan el uso correcto de los productos y se logra la consecución de clientes nuevos en la compra de los productos para el negocio.
- Debido a que las tasas de interés bancarias tienen tendencia al alza y la empresa tiene buenas relaciones con los proveedores, pueden solicitar extender el plazo de sus pagos u obligaciones bancarias.
- El aumento en la inflación genera precios altos en los productos de la canasta familiar, perdiendo importancia los productos cosméticos, sin embargo, los productos de aseo personal se consideran importantes, con una buena estrategia de mercadeo y promoción y una excelente atención al cliente, pueden contrarrestar el impacto negativo.
- La permanencia y beneficios legales que da la empresa genera bienestar para los funcionarios actuales y la ubicación que tiene la empresa genera nuevos empleos para las personas que se encuentran cercanas al sector, esto es un beneficio social, positivo para ambas partes.
- El amplio portafolio de productos con que cuenta la empresa los cuales incluye productos de la canasta familiar tales como productos de aseo, permitirá que esta mantenga sus ventas en el momento de un aumento en la inflación.
- La atención al cliente será un valor agregado de la empresa el cual genera diferenciación y permitirá que los consumidores tomen la decisión de comprar en la empresa, sin dar importancia al aumento en el precio de los productos.
- Mantener precios competitivos en sus productos le permitirá a la empresa mantener sus ventas en el momento en que haya un menor poder adquisitivo por parte de los consumidores generados por la desaceleración del salario mínimo.

Estrategias de supervivencia

- El aumento del desempleo hace que las personas pierdan poder adquisitivo lo cual generaría disminución en ventas y generaría mayores dificultades financieras, sin embargo, la empresa puede realizar capacitaciones para que

las personas conozcan el uso de los productos (maquillaje, peinados, manicure, etc.) y los utilicen en nuevos negocios como las peluquerías y estos se convertirán en clientes potenciales.

- Debido a que la empresa no tiene un buen conocimiento administrativo, deben concientizarse que para tomar de decisiones de la empresa, se deben tener en cuenta el análisis del entorno externo, el comportamiento de estadísticas sociales, económicas, políticas entre otras y así minimizar el impacto negativo hacia la empresa.
- Para lograr un mejor control de inventarios es necesario hacer un buen uso del software utilizado en la empresa, el módulo de inventarios permite llevar el control de éstos, con el apoyo en línea del módulo de compras y ventas. La optimización de esta herramienta es importante para la empresa.
- Realizar encuestas de servicio al cliente
- Diseñar una estructura organizacional que identifique las jerarquías, simplifique procedimientos y contribuya a desarrollar efectivamente las actividades de la empresa.
- Fomentar en el personal una cultura de cooperación y trabajo en equipo.
- Fundamentar y gestionar la necesidad de recursos de capacitación a través de convenios con instituciones educativas, fortaleciendo así la capacitación del personal.
- Establecer índices de gestión y hacer seguimiento y control de estos periódicamente.

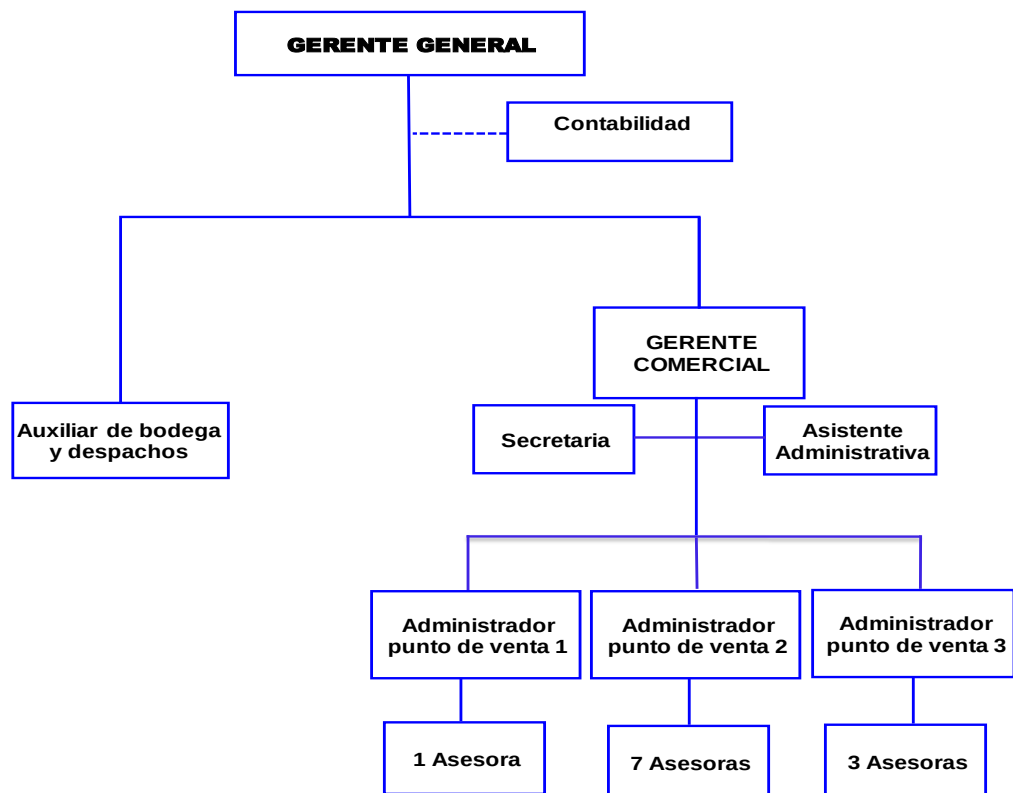
9.7 ESTRUCTURA

La empresa no cuenta actualmente con una estructura organizacional definida donde se distingan los niveles jerárquicos, es decir, el administrativo, directivo y operacional. Sin embargo de acuerdo a los cargos y la actividad de cada uno, se estableció que la estructura que tienen actualmente, es funcional y es la siguiente figura 8:

Figura 10. Estructura actual.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



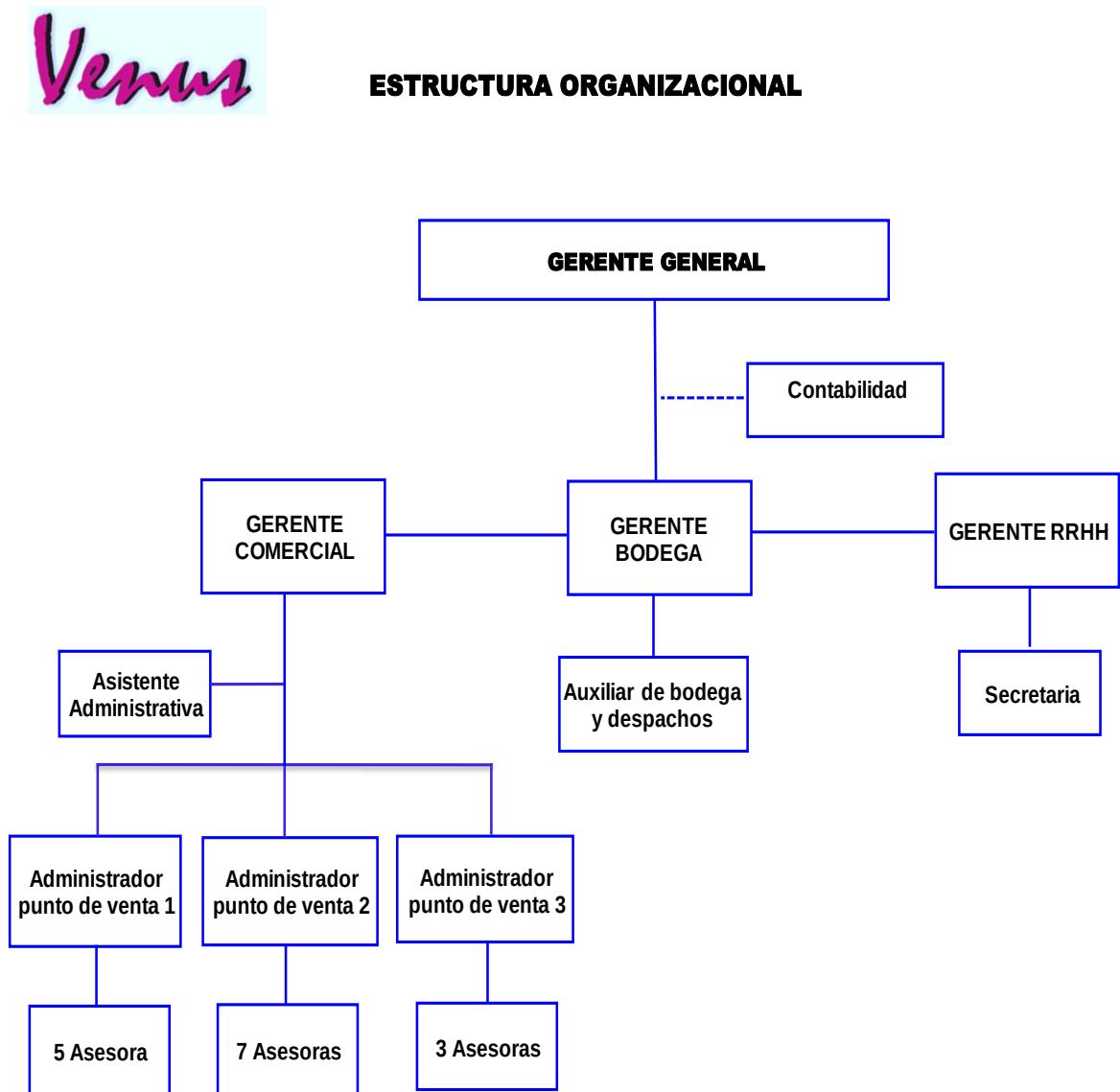
Fuente: Elaboración propia

Debido al tamaño y cantidad de funcionarios de la empresa, la estructura adecuada es la funcional.

Por lo anterior, se consideró apropiado agrupar las áreas, con el fin de contribuir al buen desarrollo de sus actividades y operaciones.

El organigrama propuesto para Perfumería y Variedades Venus que apoya el direccionamiento estratégico de la empresa, figura 9:

Figura 11. Estructura recomendada.



Fuente: Elaboración propia

Esta estructura es la propuesta dado que es necesario la división y coordinación de las actividades de la empresa, al igual de la delegación de funciones que están recargadas en ciertas personas de la empresa, como lo es el caso del control y administración de los inventarios.

De igual manera permitirá mejorar las competencias del personal, que son fuente de ventaja competitiva ante sus competidores y clientes, para ello se debe establecer el Departamento de Gestión Humana pues éste tiene como objetivo contratar el personal idóneo para cada cargo, entrenar al personal nuevo y mejorar el desempeño de los funcionarios de la empresa fortaleciendo así sus habilidades y competencias.

Lo anterior contribuirá al aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad en el servicio, así como el flujo de comunicación y la integración del personal, lo cual generara mejores resultados y se cumplirán los objetivos establecidos en la organización.

10. PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL

10.1 PLAN DE ACCIÓN PERFUMERIA Y VARIEDADES VENUS (Distribuidora de Cosméticos) para el periodo 2013-2016.

Para que el cumplimiento del plan estratégico en la organización, es necesario que todos los miembros de la organización participen activamente en cada una de las actividades establecidas y las estrategias planteadas para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior, se establecerán planes de acción que permitan hacer seguimiento y control, para ello es importante definir las estrategias, actividades, metas, plazos, indicadores, responsables y presupuesto de ejecución de cada uno de ellos. A través de la medición y cuantificación la empresa podrá determinar el logro de los resultados. Perfumería y Variedades Venus establecerá dichos planes de acción para la consecución de sus metas, para lograr un valor agregado e incrementar su productividad y efectividad en sus procesos organizacionales.

A continuación se describen los planes de acción para el periodo 2013-2016, recomendados para la empresa comercializadora de cosméticos, Perfumería y Variedades Venus.

Plan de acción No. 1 (véase el Anexo A).

Área o Proceso: Gerencia

Responsable: Gerente General

Objetivo: Lograr un mayor reconocimiento en el mercado

Estrategia: Hacer un mayor uso de campañas publicitarias a través de diferentes medios de comunicación.

Meta: Cumplimiento del 100% de las metas propuestas.

Plazo: 6 meses

Indicador: No. de clientes logrados/ No. de clientes estimados

Presupuesto: \$600.000

Tabla 21. Actividades plan de acción No.1

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META
1	Crear sitio web donde se proporcione a los clientes existentes y potenciales, información amplia sobre los productos que ofrece la empresa, ubicación de la empresa, contactos, etc.	6 meses	1 página web	100 visitas
2	Crear fanpage en redes sociales como Facebook o Twitter, para dar a conocer la empresa.	6 meses	Fanpage	100 usuarios
3	Utilizar medios publicitarios como volantes, periodico, para promocionar la empresa.	6 meses	N/A	Cada 3 meses

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción No. 2 (véase el Anexo B).

Área o proceso: Gerencia

Responsable: Gerente General

Objetivo: poner en marcha el sistema de planeación estratégica de la empresa.

Estrategia: implementación, seguimiento y control del plan estratégico.

Meta: Cumplir el 95% de las actividades

Indicador: Actividades realizadas/ Actividades programadas

Presupuesto : en papelería \$80.000

Tabla 22. Actividades plan de acción No.2

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META
1	Divulgación a todos los miembros de la organización del direccionamiento estratégico establecido para la empresa	3 meses	Calificación semestral	Mayor o igual al 70%
2	Establecer índices de gestión y hacer seguimiento y control de estos periódicamente. (reuniones)	1 año	No indicadores ejecutados / No. Indicadores establecidos	90%
3	Realizar reuniones para conocer los indicadores de gestión y que permitan el establecimiento de acciones correctivas o de mejora.	6 meses	No. Reuniones ejecutadas / No. Reuniones programadas	90%
4	Diseñar un acta para cada una de las reuniones realizadas y definir la frecuencia de estas.	3 meses	N/A	1

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción No. 3 (véase el Anexo C).

Área o proceso: Bodega

Responsable: Auxiliar de bodega y despachos - gerente comercial

Objetivo: lograr un control y manejo de inventarios para mantener una mejor administración de los mismos.

Estrategia: optimización del Software SIIGO

Meta: cumplimiento del 100% de la actividad.

Indicador: Actividades realizadas / Actividades programadas

Presupuesto: \$ 500.000

Tabla 23. Actividades plan de acción No. 3.

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META
1	Maximizar la utilización del software SIIGO que posee la empresa actualmente para el área de inventario para lograr una mejor administración de este.	1 año	No. Actividades manuales / No. Actividades desarrolladas en el sistema	100%

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción No. 4 (véase el Anexo D).

Área o proceso: Gerencia

Responsable: Gerente general

Objetivo: Aumentar las ventas anualmente en un 10% en relación con el año inmediatamente anterior.

Estrategia: Optimizar la gestión de mercadeo.

Meta: 10 % anual

Indicador: venta mensual lograda en pesos / venta mensual presupuestadas en pesos

Presupuesto : \$ 700.000

Tabla 24. Actividades plan de acción No. 4.

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META
1	Usar las ventas en línea como un canal de distribución para lograr ventas graduales.	1 año	No. Total de ventas online/ No. Total de ventas	5%
2	Consolidar la línea de productos naturales aprovechando la tendencia a través de promociones o campañas publicitarias.	1 año	No. Campañas de la línea de prod. Naturales / No. Total de campañas	15%
3	Establecer campañas y promociones, además de la adecuación de un stand que incentive el consumo por parte del mercado masculino.	1 año	No. Campañas para mercado masculino / No. Total de campañas publicitarias	15%
4	Desarrollar un sistema de incentivos monetarios.	2 años	No. Vendedores cumplan la meta/ No. Total de vendedores	85%
5	Desarrollar un sistema de incentivos no monetarios. (empleado del mes, vendedor estrella, mejor compañero, etc.).	1 año	3 eventos	3 eventos por año
6	Consolidar relaciones con los clientes existentes, otorgando premios, souvenir, entre otros.	1 año	N/A	1 ó 2 veces al año
7	En alianza con los proveedores, continuar con la campaña "fidelización de marca" enfocada a premiar la fidelidad del cliente a través de aplicaciones gratuitas del producto adquirido.	En desarrollo	No. Proveedores que premian la fidelización / No. Total de proveedores	60%
8	Capacitar clientes sobre el uso correcto de los productos (maquillaje, peinados, uso de tintes, etc.).	En desarrollo	No. Clientes que asisten a las capacitaciones / No. Clientes existentes	20%

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción No. 5 (véase el Anexo E).

Área o proceso: Gerencia

Responsable: Gerente general / comercial

Objetivo: Promover el desarrollo del talento humano capacitando al personal continuamente a partir del año 2013.

Estrategia: Mejorar las capacidades y habilidades del personal y desarrollar procesos de selección, reflatación y entrenamiento del talento humano.

Meta: cumplimiento del 90% de las actividades.

Indicador: evaluación de desempeño anual, calificación mayor o igual al 80%

Presupuesto: \$3.000.000

Tabla 25. Actividades plan de acción No. 5.

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META
1	Contratar un asesor para que establezca el manual de funciones, los procesos de selección, reclutamiento y entrenamiento.	1 año	N / A	1 persona
2	Capacitar y mejorar las habilidades de los miembros de la organización en aspectos como un adecuado uso del software actual (SIIGO).	2 años	No. Capacitaciones realizadas / No. Capacitaciones programadas	Mayor o igual al 90%
3	Contratar o capacitar una persona para el manejo y control de los inventarios.	1 año	N / A	1 persona capacitada
4	Capacitación para los funcionarios, a través de Sena Virtual.	2 años	No. Funcionarios capacitados / No. Total de funcionarios	Mayor o igual al 60%
5	Capacitaciones y conferencias acerca de servicio al cliente.	1 año	No. Capacitaciones realizadas / No. Capacitaciones programadas	Mayor o igual al 90%
6	Capacitaciones y conferencias acerca de técnicas de ventas.	1 año	No. Capacitaciones realizadas / No. Capacitaciones programadas	Mayor o igual al 90%
7	Programar y gestionar capacitaciones a través de convenios con instituciones educativas publico- privadas.	2 años	Capacitaciones logradas con convenios.	2 al año
8	Para lograr que los directivos de la empresa tengan un conocimiento adecuado sobre la gestión de diferentes áreas de la empresa se podrá aprovechar las actividades que realizan las entidades público- privadas en apoyo a los emprendedores del sector.	2 años	Capacitaciones logradas con convenios.	2 al año
9	Solicitarle a los proveedores capacitación acerca de los beneficios de sus productos y su uso correcto para el personal de la empresa.	En desarrollo.	No. Proveedores que brindan capacitación / No. Total de proveedores	Mayor o igual al 70%

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción No. 6 (véase el Anexo F).

Área o proceso: Gerencia

Responsable: Gerente general

Objetivo: Mejorar el nivel de satisfacción y expectativas de sus clientes internos y externos en un 90%.

Estrategia: medir el servicio al cliente y conocer sus necesidades y expectativa a satisfacer a través de indicadores.

Meta: cumplimiento del 100% de las actividades.

Indicador: actividades realizadas / actividades programadas

Presupuesto: \$100.000

Tabla 26. Actividades plan de acción No. 6.

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META
1	Realizar encuestas de satisfacción a clientes externos.	1 año	No. Usuarios que califican positivo / No. Total de usuarios encuestados	90%
2	Realizar encuestas de satisfacción a clientes internos.	1 año	No. funcionarios que califican positivo / No. Total de funcionarios encuestados	90%
3	Crear formato y buzón de sugerencias interno.	2 años	Total de sugerencias recibidas/ Total de empleados	80%
4	Crear formato y buzón de sugerencias para clientes externos.	2 años	Total de sugerencias o ideas aceptadas/ Total sugerencias recibidas	80%

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción No. 7 (véase el Anexo G).

Área o proceso: Gerencia comercial/ gerencia

Responsable: Gerente comercial

Objetivo: Mejorar el clima laboral aumentando la participación de los empleados en el 90% de las actividades de la empresa.

Estrategia: estrategias para mejorar el clima laboral.

Meta: cumplimiento del 90% de las actividades.

Indicador: actividades realizadas / actividades programadas

Presupuesto: \$ 2.500.000

Tabla 27. Actividades plan de acción No. 7.

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META
1	Contratar un consultor o asesor para la evaluación del clima laboral.	1 año	N/A	1 persona
2	Fomentar en el personal, el trabajo en equipo y la cooperación a través de integraciones.	1 año	N/A	3 Eventos por año
3	Dar conferencias y charlas a los funcionarios, sobre los valores, la comunicación asertiva, liderazgo, etc.	1 año	N/A	4 conferencias o charlas por año
4	Crear una revista interna o boletines como instrumento de comunicación interna, propio de los valores, filosofía, éxitos o novedades de la empresa con la participación de los empleados.	2 años	N/A	4 publicaciones por año

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción No. 8 (véase el Anexo H).

Área o proceso: Gerencia

Responsable: Gerencia general

Objetivo: contribuir al mejoramiento social y económico de la comuna donde está ubicada la empresa proporcionando empleo y fomentando la creación de negocios propios.

Estrategia: estrategias que contribuyan al desarrollo social

Meta: cumplimiento del 100% de las actividades.

Indicador: actividades realizadas / actividades programadas

Presupuesto : \$100.000

Tabla 28. Actividades plan de acción No. 8.

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META
1	Capacitación a mujeres amas de casa o interesadas en tener negocios propios, para ello los proveedores enseñan el uso correcto de los productos.	2 años	No. De mujeres creadoras de empresa / No. De mujeres capacitadas	10%
2	Dar oportunidad de empleo a personas cercanas al sector donde esta ubicada la empresa.	2 años	No. De personas contratadas cercanas al sector/ No. Total de mujeres contratadas	90%

Fuente: Elaboración propia.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- El estudio y análisis de los entornos desde el ámbito económico, político, jurídico, social, demográfico, cultural y tecnológico permitieron abordar objetivamente el contexto en el que se desarrollará el plan de acción. Se logró determinar que el medio ambiente externo en el que se desenvuelve la organización es atractivo para su desarrollo y crecimiento.
- El análisis cultural permite conocer que la demanda proyectada en el sector cosméticos por la mujeres colombianas es alta debido a que las mujeres en invierten en productos como el maquillaje el doble de lo que invierte una mujer europea, adicional a ello también permitió determinar que el mercado masculino tiene tendencia creciente en cuanto al consumo de productos cosméticos, este aspecto hace más atractivo el sector.
- El análisis interno permitió formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, minimizar el impacto de sus debilidades, maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.
- Según el análisis realizado a las actividades, funciones, determinación de cargos, se logró establecer la estructura actual de la empresa.
- El plan estratégico es una herramienta la cual permite a la empresa determinar unas ventajas competitivas y de esta de esta forma lograr el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y políticas de la organización.

11.2 RECOMENDACIONES

- El direccionamiento estratégico debe ser formulado y difundido claramente a todos los funcionarios dado que este permite que la empresa crezca, genere utilidades y permanezca en el mercado.
- La visión le permitirá a la empresa tener un horizonte definido, sirve de guía para la formulación y establecimiento de las estrategias, de acuerdo al cumplimiento de lo anterior, la empresa podrá ver materializadas sus metas y la misión es la que formula los propósitos de la empresa y la distingue de otras empresas, ésta induce comportamientos y compromisos en los miembros de la

organización.

- Aprovechar las ayudas del gobierno dado que se está ejecutando el Programa de Transformación Productiva siendo el sector cosméticos uno de los sectores emergentes que se considera que lideran y consolidan el fortalecimiento, sofisticación e innovación del aparato productivo colombiano, por ello a través de convenios educativos con entidades público – privadas se puede lograr asesoría y capacitación para mejorar las competencias del personal y los directivos.
- La empresa debe departamentalizarse dado que es un modo de agrupar las actividades y facilita el logro de las estrategias, por consiguiente los objetivos y la misión de la organización.
- La actitud del personal en la atención al cliente tiene una repercusión en el logro de los resultados, en el aumento de la productividad y efectividad en el servicio, por lo tanto es fundamental que haya un buen clima laboral, para mantener una buena actitud y entusiasmo y esto contribuya a la sobrevivencia de la empresa.
- La empresa Perfumería y Variedades Venus debe continuar consolidando alianzas estratégicas con proveedores para mejorar cada vez más la calidad final del servicio.
- Estudiar y tener información sobre el entorno es muy importante para minimizar la incertidumbre y tomar decisiones correctas y de alta calidad que sean eficaces para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT, Guerrero Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Cali: Editorial Poemia, 2007. p. 23–156.

BLANK, León. La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali – Colombia: Editorial Centro Editorial de la Universidad del Valle, 1990. p. 41- 59. 143- 200.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2008. 384 p.

DESS, Gregory, LUMPKIN, G. Tom y EISNER, Alan B. Administración estratégica. 5 ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 2011.p. 9– 26, 40- 65, 70- 120, 300- 332.

ICONTEC. COMPENDIO, TESIS Y OTROS TRABAJOS DE GRADO. Norma 1486 (quinta actualización). Norma 1487. Norma 1160. Norma 4490. BOGOTÁ: ICONTEC, 2007.

HELLRIEGEL, Don y otros. Administración un enfoque basado en competencias. Décima edición. México: Editorial Thomson, 2005.p. 68- 81, 90- 132, 154- 201, 300- 316.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. México: Compañía editorial continental, 1980. p. 146- 306.

MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian. Proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.p. 50- 141, 906- 912.

MÜNCH, Lourdes. Planeación estratégica. 2 ed. México: Editorial Trillas, 2008. p. 20-36, 50- 97.

PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990. p. 12- 97.

SAMPIERI, Hernández Roberto y otros. Metodología de la investigación. 5 ed. México: Editorial McGraw Hill, 2010. p. 24- 29, 362- 529.

SCHERMERHORN, John R. y otros. Administración. 2 Ed. México: Editorial Limusa, 2010.p. 203- 281.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 3 ed. Bogotá. 2.000. p. 20- 34, 284- 299, 119- 208.

Disponible en página web:

Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Informes y estadísticas DANE <http://www.dane.gov.co>. (Consulta: 30 agosto de 2012). Colombia.

PROEXPORT. Informe Sector Cosmético. <http://www.inviertaencolombia.com.co/> (Consulta: 15 agosto de 2012). Colombia.

CALI EN CIFRAS 2011. Documento disponible en http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2011.pdf. (Consulta: 28 septiembre de 2012). Colombia.

BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Información disponible en <http://www.banrep.gov.co/>. (Consulta: 20 de octubre de 2012). Colombia.

INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS (INVIMA). Información disponible <http://web.invima.gov.co/portal/faces/index.jsp>. (Consulta: 25 de octubre de 2012). Colombia.

BPR BENCHMARK. Análisis del Sector Droguerías y cosméticos. <http://bpr.securities.com/co/>. (Consulta: 29 de septiembre de 2012).

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014 COLOMBIA. Documento disponible en <http://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>. (Consulta: 10 de septiembre de 2012). Colombia.

ANEXOS

ANEXO A. Plan de acción 1.

PLAN DE ACCIÓN PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
		AÑO	MES	DÍA		
AREA O PROCESO	GERENCIA					
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL					
OBJETIVO	Lograr mayor reconocimiento en el mercado.					
ESTRATEGIA	Hacer uso de campañas publicitarias a través de diferentes medios de comunicación.					
META	Cumplimiento del 100% de las actividades propuestas.					
INDICADOR	No. De clientes logrados / No. Clientes estimados					
PRESUPUESTO	\$ 600.000					
ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
1	Crear sitio web donde se proporcione a los clientes existentes y potenciales, información amplia sobre los productos que ofrece la empresa, ubicación de la empresa, contactos, etc.	6 meses	1 página web	100 visitas		
2	Crear fanpage en redes sociales como Facebook o Twitter, para dar a conocer la empresa.	6 meses	Fanpage	100 usuarios		
3	Utilizar medios publicitarios como volantes, periodico, para promocionar la empresa.	6 meses	N/A	Cada 3 meses		
% CUMPLIMIENTO: _____						
SEGUIMIENTO / EFICACIA: _____						
OBSERVACIONES: _____						
RESPONSABLE OBJETIVO		GERENTE DE AREA		RESPONSABLE SEGUIMIENTO		

FORMA 001- 01

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO B. Plan de acción 2.

PLAN DE ACCIÓN PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
		AÑO	MES	DÍA		
AREA O PROCESO	GERENCIA					
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL					
OBJETIVO	Poner en marcha el sistema de planeación estratégica de la empresa.					
ESTRATEGIA	Implementación, seguimiento y control del plan estratégico.					
M E T A	Cumplir el 95 % de las actividades					
INDICADOR	Actividades realizadas / Actividades programadas					
PRESUPUESTO	Papelería \$80.000					
ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
1	Divulgación a todos los miembros de la organización del direccionamiento estratégico establecido para la empresa	3 meses	Calificación semestral	Mayor o igual al 70%		
2	Establecer índices de gestión y hacer seguimiento y control de estos periódicamente. (reuniones)	1 año	No indicadores ejecutados / No. Indicadores establecidos	90%		
3	Realizar reuniones para conocer los indicadores de gestión y que permitan el establecimiento de acciones correctivas o de mejora.	6 meses	No. Reuniones ejecutadas / No. Reuniones programadas	90%		
4	Diseñar un acta para cada una de las reuniones realizadas y definir la frecuencia de estas.	3 meses	N/A	1		
% CUMPLIMIENTO _____						
SEGUIMIENTO / EFICACIA _____						
OBSERVACIONES _____						
RESPONSABLE OBJETIVO		GERENTE DE AREA		RESPONSABLE SEGUIMIENTO		

FORMA 001- 01

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO C. Plan de acción 3.

PLAN DE ACCIÓN						
PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
		AÑO	MES	DÍA		
AREA O PROCESO	BODEGA					
RESPONSABLE	AUXILIAR DE BODEGA Y DESPACHOS - GERENTE COMERCIAL					
OBJETIVO	Lograr un control y manejo de inventarios aumentando la rotación en un 25% para el año 2013.					
ESTRATEGIA	Optimización del Software SIIGO					
M E T A	Cumplimiento del 100% de la actividad.					
INDICADOR	Actividades realizadas / Actividades programadas					
PRESUPUESTO	\$ 500.000					
ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META	CUMPLIO	
					SI	NO
1	Maximizar la utilización del software SIIGO que posee la empresa actualmente para el área de inventario para lograr una mejor administración de este.	1 año	No. Actividades manuales / No. Actividades desarrolladas en el sistema	100%		
% CUMPLIMIENTO						
SEGUIMIENTO / EFICACIA						
OBSERVACIONES:						
RESPONSABLE OBJETIVO		GERENTE DE AREA		RESPONSABLE SEGUIMIENTO		

FORMA 001- 01

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO D. Plan de acción 4

PLAN DE ACCIÓN

PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

ANO

MES

DIA

AREA O PROCESO

GERENCIA

RESPONSABLE

GERENTE GENERAL

OBJETIVO

Aumentar las ventas anualmente en un 10% en relación con el año inmediatamente anterior.

ESTRATEGIA

Optimizar la gestión de mercadeo.

META

10 % anual

INDICADOR

Venta logradas en pesos / Venta presupuestadas en pesos Mensual

PRESUPUESTO

\$ 700.000

ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
1	Usar las ventas en línea como un canal de distribución para lograr ventas graduales.	1 año	No. Total de ventas online/ No. Total de ventas	5%		
2	Consolidar la línea de productos naturales aprovechando la tendencia a través de promociones o campañas publicitarias.	1 año	No. Campañas de la línea de prod. Naturales / No. Total de campañas	15%		
3	Establecer campañas y promociones, además de la adecuación de un stand que incentive el consumo por parte del mercado masculino.	1 año	No. Campañas para mercado masculino / No. Total de campañas publicitarias	15%		
4	Desarrollar un sistema de incentivos monetarios.	2 años	No. Vendedores cumplan la meta/ No. Total de vendedores	85%		
5	Desarrollar un sistema de incentivos no monetarios. (empleado del mes, vendedor estrella, mejor compañero, etc.).	1 año	3 eventos	3 eventos por año		
6	Consolidar relaciones con los clientes existentes, otorgando premios, souvenir, entre otros.	1 año	N/A	1 ó 2 veces al año		
7	En alianza con los proveedores, continuar con la campaña "fidelización de marca" enfocada a premiar la fidelidad del cliente a través de aplicaciones gratuitas del producto adquirido.	En desarrollo	No. Proveedores que premian la fidelización / No. Total de proveedores	60%		
8	Capacitar clientes sobre el uso correcto de los productos (maquillaje, peinados, uso de tintes, etc.).	En desarrollo	No. Clientes que asisten a las capacitaciones / No. Clientes existentes	20%		

% CUMPLIMENT:

SEGUIMIENTO / EFICACIA

OBSERVACIONES

RESPONSABLE OBJETIVO

GERENTE DE AREA

RESPONSABLE SEGUIMIENTO

FORMA 001- 01

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO E. Plan de acción 5.

PLAN DE ACCIÓN						
PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
		ANO	MES	DIA		
AREA O PROCESO	GERENCIA					
RESPONSABLE	GERENTE GENERAL / COMERCIAL					
OBJETIVO	Promover el desarrollo del talento humano capacitando al personal continuamente a partir del año 2013.					
ESTRATEGIA	Mejorar las capacidades y habilidades del personal. Desarrollar procesos de selección, reclutación y entrenamiento del talento humano.					
META	Cumplimiento del 90% de las actividades.					
INDICADOR	Evaluación de desempeño anual, calificación mayor o igual al 80%					
PRESUPUESTO	\$ 3.000.000					
ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META	CUMPLIO	
					SI	NO
1	Contratar un asesor para que establezca el manual de funciones, los procesos de selección, reclutamiento y entrenamiento.	1 año	N / A	1 persona		
2	Capacitar y mejorar las habilidades de los miembros de la organización en aspectos como un adecuado uso del software actual (SIIGO).	2 años	No. Capacitaciones realizadas / No. Capacitaciones programadas	Mayor o igual al 90%		
3	Contratar o capacitar una persona para el manejo y control de los inventarios.	1 año	N / A	1 persona capacitada		
4	Capacitación para los funcionarios, a través de Sena Virtual.	2 años	No. Funcionarios capacitados / No. Total de funcionarios	Mayor o igual al 60%		
5	Capacitaciones y conferencias acerca de servicio al cliente.	1 año	No. Capacitaciones realizadas / No. Capacitaciones programadas	Mayor o igual al 90%		
6	Capacitaciones y conferencias acerca de técnicas de ventas.	1 año	No. Capacitaciones realizadas / No. Capacitaciones programadas	Mayor o igual al 90%		
7	Programar y gestionar capacitaciones a través de convenios con instituciones educativas publico- privadas.	2 años	Capacitaciones logradas con convenios.	2 al año		
8	Para lograr que los directivos de la empresa tengan un conocimiento adecuado sobre la gestión de diferentes áreas de la empresa se podrá aprovechar las actividades que realizan las entidades público- privadas en apoyo a los emprendedores del sector.	2 años	Capacitaciones logradas con convenios.	2 al año		
9	Solicitarle a los proveedores capacitación acerca de los beneficios de sus productos y su uso correcto para el personal de la empresa.	En desarrollo.	No. Proveedores que brindan capacitación / No. Total de proveedores	Mayor o igual al 70%		
% CUMPLIMIENTO						
SEGUIMIENTO / EFICACIA						
OBSERVACIONES						
RESPONSABLE OBJETIVO						
GERENTE DE AREA						
RESPONSABLE SEGUIMIENTO						

FORMA 001-01

Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE ACCIÓN						
PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
				AÑO	MES	DÍA
AREA O PROCESO	GERENCIA					
RESPONSABLE	Gerente General					
OBJETIVO	Mejorar el nivel de satisfacción y expectativas de sus clientes internos y externos en un 90%.					
ESTRATEGIA	Medir el servicio al cliente y conocer sus necesidades y expectativa a satisfacer a través de indicadores.					
META	Cumplimiento del 100% de las actividades.					
INDICADOR	Actividades realizadas / Actividades programadas					
PRESUPUESTO	Papelería \$100.000					
ITEM	A C T I V I D A D E S	PLAZO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	
1	Realizar encuestas de satisfacción a clientes externos.	1 año	No. Usuarios que califican positivo / No. Total de usuarios encuestados	90%	SI	NO
2	Realizar encuestas de satisfacción a clientes internos.	1 año	No. funcionarios que califican positivo / No. Total de funcionarios encuestados	90%	SI	NO
3	Crear formato y buzón de sugerencias interno.	2 años	Total de sugerencias recibidas/ Total de empleados	80%	SI	NO
4	Crear formato y buzón de sugerencias para clientes externos.	2 años	Total de sugerencias o ideas aceptadas/ Total sugerencias recibidas	80%	SI	NO
% CUMPLIMIENTO _____						
SEGUIMIENTO / EFICACIA _____						
OBSERVACIONES _____						
_____ RESPONSABLE OBJETIVO		_____ GERENTE DE AREA		_____ RESPONSABLE SEGUIMIENTO		

154

ANEXO G. Plan de acción 7.

PLAN DE ACCIÓN						
PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
		AÑO	MES	DÍA		
AREA O PROCESO	GERENCIA COMERCIAL/ GERENCIA					
RESPONSABLE	Gerente Comercial					
OBJETIVO	Mejorar el clima laboral aumentando la participación de los empleados en el 90% de las actividades de la empresa.					
ESTRATEGIA	Estrategias para mejorar el clima laboral.					
M E T A	Cumplimiento del 90% de las actividades.					
INDICADOR	Actividades realizadas / Actividades programadas					
PRESUPUESTO	\$ 2.500.000					
ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META	CUMPLIO	
					SI	NO
1	Contratar un consultor o asesor para la evaluación del clima laboral.	1 año	N/A	1 persona		
2	Fomentar en el personal, el trabajo en equipo y la cooperación a través de integraciones.	1 año	N/A	3 Eventos por año		
3	Dar conferencias y charlas a los funcionarios, sobre los valores, la comunicación asertiva, liderazgo, etc.	1 año	N/A	4 conferencias o charlas por año		
4	Crear una revista interna o boletines como instrumento de comunicación interna, propio de los valores, filosofía, éxitos o novedades de la empresa con la participación de los empleados.	2 años	N/A	4 publicaciones por año		
% CUMPLIMIENTOS _____						
SEGUIMIENTO / EFICACIA _____						
OBSERVACIONES _____						
RESPONSABLE OBJETIVO		GERENTE DE AREA		RESPONSABLE SEGUIMIENTO		

FORMA 001- 01

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO H. Plan de acción 8.

PLAN DE ACCIÓN						
PERFUMERÍA Y VARIEDADES VENUS						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
				AÑO	MES	DÍA
AREA O PROCESO	GERENCIA					
RESPONSABLE	GERENCIA GENERAL					
OBJETIVO	Contribuir al mejoramiento social y económico de la comuna donde está ubicada la empresa proporcionando empleo y fomentando la creación de negocios propios.					
ESTRATEGIA	Estrategias que contribuyan al desarrollo social					
META	Cumplimiento del 100% de las actividades.					
INDICADOR	Actividades realizadas / Actividades programadas					
PRESUPUESTO	\$ 100.000					
ITEM	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	META	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
1	Capacitación a mujeres amas de casa o interesadas en tener negocios propios, para ello los proveedores enseñan el uso correcto de los productos.	2 años	No. De mujeres creadoras de empresa / No. De mujeres capacitadas	10%		
2	Dar oportunidad de empleo a personas cercanas al sector donde esta ubicada la empresa.	2 años	No. De personas contratadas cercanas al sector/ No. Total de mujeres contratadas	90%		
% CUMPLIMIENTO						
SEGUIMIENTO / EFICACIA						
OBSERVACIONES						
RESPONSABLE OBJETIVO		GERENTE DE AREA		RESPONSABLE SEGUIMIENTO		

FORMA 001- 01
Fuente: Elaboración propia.