

Diseño de un plan estratégico basado en el mercado para la marca PACIFIKA (PCFK) de la
empresa Línea Directa S.A.S. en la zona Buga – Tuluá

Leydy Johana Cuero Calderón

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Tuluá -Valle

2019

Diseño de un plan estratégico basado en el mercado para la marca PACIFIKA (PCFK) de la
empresa Línea Directa S.A.S. en la zona Buga – Tuluá

Leydy Johana Cuero Calderón

Trabajo de Investigación

Dirección

Benjamín Betancourt Guerrero

Mg. Administración de Empresas

Universidad del Valle

Facultad Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Tuluá -Valle

2019

Tabla de Contenido

pág.

Introducción.....	13
1. Aspectos metodológicos	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.1.1 Formulación del problema	17
1.1.2 Sistematización del problema.....	17
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificación.....	18
1.4 Marco de referencia	19
1.4.1 Estado del arte	19
1.4.2 Marco Teórico	23
1.4.3 Marco Contextual	33
1.5 Diseño Metodológico.....	35
1.5.1 Tipo de estudio	35
1.5.2 Método de investigación	36
1.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de información	36
1.5.4 Población en estudio	36
1.5.5 Tamaño de la muestra	36

2.	Caracterización e Historia	38
2.1	Historia de Línea Directa y PCFK.....	38
3.	Análisis del Entorno	42
3.1	Entorno geofísico.....	42
3.2	Entorno económico.....	46
3.3	Entorno demográfico	52
3.4	Entorno social.....	62
3.5	Entorno político	64
3.6	Entorno Jurídico	66
3.7	Entorno Tecnológico.....	71
3.8	Entorno Cultural	74
3.9	Matriz Integrada del Entorno	78
4.	Análisis del sector textiles – confecciones en Colombia	83
4.1	Análisis económico.....	83
4.2	Diamante competitivo aplicado al sector textil y confecciones	85
4.2.1	Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes	86
4.2.2	Factores determinantes de la intensidad de la rivalidad	87
4.2.3	Factores determinantes del poder de los proveedores	91
4.2.4	Factores determinantes del poder del comprador.....	92
4.2.5	Factores determinantes de la amenaza de productos sustitutos.....	93
4.3	Análisis del sector venta directa	95
4.3.1	Generalidades de la venta directa	95
4.3.2	Características del canal de venta directa:	96

4.3.3	Historia de la venta directa.....	97
4.4	BENCHMARKING.....	98
4.4.1	Avon.....	99
4.4.2	Leonisa.....	100
4.4.3	Marketing personal (MP).....	101
4.4.4	Matriz del perfil competitivo.....	101
5.	Fortalezas y debilidades internas de la empresa Línea Directa S.A.S y su marca Pacífika (PCFK)	106
5.1	Análisis de los factores internos de la empresa.....	106
5.1.1	Factor gerencia	107
5.1.2	Factor organización	110
5.1.3	Factor talento humano	113
5.1.4	Factor capacidad tecnológica	115
5.1.5	Factor financiero.....	118
5.1.6	Factor prestación de servicios e inventarios.....	120
5.1.7	Factor competitividad	123
5.2	Matriz de evaluación del factor interno	125
5.3	Situación de las asesoras de venta de la marca Pacífika (PCFK).....	127
5.4	Matriz DOFA	135
6.	Estrategias requeridas para fortalecer las relaciones con las asesoras de la marca PCFK de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. en la zona Buga – Tuluá	137
6.1	Objetivo general del plan de mercadeo relacional	138

6.2	Bases para el diseño del plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)	138
6.3	Matriz de Ansoff para definición de la estrategia de crecimiento.....	141
6.4	Estrategias de marketing relacional para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).....	143
6.4.1	Estrategia de producto	144
6.4.2	Estrategia de precio.....	151
6.4.3	Estrategias de promoción o comunicación.....	151
6.4.4	Estrategias de administración y fortalecimiento de relaciones	157
7.	Conclusiones	160
8.	Recomendaciones	162
	Bibliografía	165
	Anexos.....	169

Lista de Cuadros

Pág.

Cuadro 1. Matriz de entorno ambiental-geofísica	45
Cuadro 2. Matriz de entorno económico	52
Cuadro 3. Población Guadalajara de Buga zona urbana por comunas y zona rural	54
Cuadro 4. Población de Buga según estrato socioeconómico.	54
Cuadro 5. Clasificación de la Población Proyectada por Grupo de Edad y Sexo en el Municipio de Tuluá, 2012-2014	56
Cuadro 6. Clasificación de la población proyectada por rango de edad y sexo en el Municipio de Tuluá, 2014-2016.....	57
Cuadro 7. Distribución Territorial de Población en el Municipio 2012 – 2015.....	59
Cuadro 8. Distribución de Población proyectada por estratos municipio de Tuluá 2012 – 2015 .	60
Cuadro 9. Datos Poblacionales del Municipio de Tuluá, 2016.	61
Cuadro 10. Matriz de entorno demográfico	61
Cuadro 11. Matriz de entorno social	64
Cuadro 12. Matriz de entorno político	66
Cuadro 13. Matriz de entorno jurídico	71
Cuadro 14. Matriz de entorno tecnológico	74
Cuadro 15. Matriz de entorno cultural	78
Cuadro 16. Matriz integrada del entorno.....	78
Cuadro 17. Ventas de Textiles por región - 2015 - US\$ millones.....	90

Cuadro 18. Análisis de la competencia	104
Cuadro 19. Características del factor gerencia. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)	107
Cuadro 20. Factor Gerencia LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) ...	109
Cuadro 21. Características del factor organización. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK).....	110
Cuadro 22. Factor Organización LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca PACÍFIKA (PCFK) ...	112
Cuadro 23. Características del factor talento humano. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK).....	113
Cuadro 24. Factor Talento Humano LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)	114
Cuadro 25. Características del factor capacidad tecnológica. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)	116
Cuadro 26. Factor capacidad tecnológica LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).	117
Cuadro 27. Características del factor financiero. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)	118
Cuadro 28. Factor Financiero LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).119	
Cuadro 29. Características del factor prestación de servicios e inventarios. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)	121
Cuadro 30. Factor prestación de servicios e inventarios LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).....	122

Cuadro 31. Características del factor competitividad. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK).....	123
Cuadro 32. Factor Competitividad LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).	124
Cuadro 33. Matriz de factores internos (EFI).....	126
Cuadro 34. Matriz DOFA para LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca PACÍFIKA (PCFK).....	135
Cuadro 35. Matriz Ansoff para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca PACÍFIKA (PCFK)	143
Cuadro 36. Plan de medios	152
Cuadro 37. Presupuesto del plan de publicidad. Valores en miles de pesos.	153
Cuadro 38. Presupuesto para el plan de relaciones públicas. Miles de pesos	156
Cuadro 39. Presupuesto para el plan de ventas personales. Miles de pesos.....	157

Lista de Gráficos

Pág.

Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2011-2017.....	46
Gráfico 2. Producto Interno Bruto sector comercial. 2011-2017	47
Gráfico 3. Tasas de interés de colocación. 2011-2017.....	48
Gráfico 4. Inflación. 2011-2017	49
Gráfico 5. Tasa de desempleo. 2011-2017	50
Gráfico 6. Salario mínimo. 2011-2016.....	51
Gráfico 7. Comportamiento de la población proyectada Tuluá 2012 – 2015.....	55
Gráfico 8. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2000-2015.	63
Gráfico 9. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2017.....	65
Gráfico 10. Análisis de la competencia.....	105
Gráfico 11. Encuestadas.....	127
Gráfico 12. Niveles de educación de las asesoras.....	128
Gráfico 13. Tiempo de permanencia de las asesoras en la industria de venta directa y en la comercialización de productos de consumo masivo por intermedio de un catálogo o folleto de venta:	129
Gráfico 14. Causas por las cuales se inició como asesora de ventas directa.....	130
Gráfico 15. Horas por semana, de lunes a domingo, que la asesora dedica a esta actividad:	131
Gráfico 16. Utilización de internet como herramienta de venta de productos:	131
Gráfico 17. Beneficios con que asocia la motivación una asesora	132

Gráfico 18. Obstáculos que tiene para un mejor desempeño en la venta directa	133
Gráfico 19. Cuál de las siguientes situaciones le harían salir del negocio de venta directa	134

Lista de Anexos

Pág.

Anexo A. Entrevista estructurada	169
Anexo B. Resultados trabajo de campo con asesoras	172

Introducción

En este documento se exponen los lineamientos metodológicos y teóricos para la realización de una investigación que busca diseñar estrategias para la fidelización de clientes a través del marketing relacional para la empresa PACIFIKA (PCFK) zona Buga – Tuluá.

PCFK es una marca de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S., la cual utiliza el modelo de venta directa a través de catálogo, utilizando mujeres que se consideran asesoras de moda, las cuales respaldan la marca y promueven la venta de las prendas. Son mujeres independientes en sus negocios, autosuficientes para obtener sus propios ingresos y empoderadas para lograr sus propósitos individuales.

El diseño de estrategias se logra a través de un diagnóstico estratégico, en el cual se estudia el entorno externo, el sector económico correspondiente y las características internas de la empresa y el negocio, utilizando herramientas como la matriz EFE, EFI, las fuerzas de Porter, la matriz de competitividad, la matriz de ANSOFT y la matriz DOFA. Igualmente, se tienen en cuenta elementos del marketing relacional, para el direccionamiento de las estrategias que requiere la empresa.

1. Aspectos metodológicos

1.1 Planteamiento del problema

La venta directa es un canal de distribución al por menor, que se expande rápidamente, y que se basa principalmente en ser un negocio que requiere el contacto personal de los vendedores independientes con el consumidor, por lo que ha sido calificada como un “Negocio de Gente” (Asociación Colombiana de Venta Directa ACOVEDI, 2018). Mir (1994) afirma:

La venta directa es una política de venta basada en relaciones interpersonales y humanas, elegidas por el fabricante y/o distribuidores, que consisten en tomar la iniciativa de un contacto directo físico con los consumidores finales y proponerles bienes y servicios fuera de locales tradicionalmente destinados a la venta. (p. 20)

De acuerdo con cifras de Acodevi citadas por Revista Dinero (2018) “el mercado de la venta directa en Colombia, en el primer semestre del año, movió \$2,3 billones y presentó un crecimiento de 3,9%” lo cual muestra la magnitud e importancia de este canal de distribución en el país.

Este modelo de venta es la base fundamental de la empresa LINEA DIRECTA SAS, sociedad comercial legalmente creada bajo las leyes de la república de Colombia, dedicada al diseño y producción de ropa interior-externa para hombre, mujer y niño. Una de sus principales marcas es “PACIFIKA (PCFK)”, la cual utiliza el sistema de venta directa, teniendo como fuerza de ventas a mujeres consideradas asesoras de moda, quienes respaldan la marca y promueven la venta de las prendas a los consumidores finales, por medio de un catálogo físico y virtual que se convierte en la herramienta fundamental para su labor comercial.

En este modelo de negocio no se establece una relación laboral con la fuerza de ventas (Asociación Colombiana de Venta Directa ACOVEDI, 2018), razón por la cual las asesoras son

consideradas clientes-revendedoras que se relacionan con la empresa de venta directa y manejan su propia cartera de clientes, ganando dinero con la venta de los productos de la empresa, ya que pueden adquirirlos con un porcentaje de descuento sobre el precio final sugerido al público, el cual varía normalmente entre el 20% y el 40% (Figueiredo, 2003). Además, son el canal de distribución, ya que la empresa de venta directa no tiene contacto con los consumidores finales y son las clientes-revendedoras quienes se encargan de hacer llegar los productos a ellos. Las asesoras también pueden actuar como consumidoras de los productos.

Debido a esto, las relaciones entre las empresas de venta directa y las asesoras resultan fundamentales, dado que estas pueden actuar en tres roles distintos: cliente-revendedora, canal de distribución y consumidor final.

En el caso de PCFK, para fortalecer estas relaciones, ofrece beneficios a las asesoras de venta directa por catálogo, como la capacidad de emprender su propio negocio, obtener ganancias del 25% sobre el valor del catálogo, participar en el programa de incentivos, aumentar sus ingresos, descubrir nuevos clientes y relacionarse a través de la marca PCFK.

Sin embargo, en la actualidad la marca PCFK presenta problemas para la retención de los clientes externos, dada la dificultad que existe para fidelizarlos a razón de las múltiples alternativas que tienen los consumidores finales con otras empresas que ofrecen el mismo modelo de negocio de la venta directa por catálogo. Según la ACOVEDI (2018) actualmente existen 29 empresas afiliadas al canal de venta directa, destacándose organizaciones como: 4life, Amway, Avon, Belcorp, Herbalife, Lebon, Leonisa, Natura, Omnilife, y Yanbal entre otros.

En el segmento de la ropa por catálogo, la marca PCFK se enfrenta a empresas como Leonisa, Dolce, Dupree, Marketing Personal y LeBon, entre otras, las cuales configuran un sector altamente competitivo que ofrece productos similares y un modelo de negocio de venta

directa que compite con PCFK, no sólo en lo correspondiente a las asesoras sino también en los clientes externos. Por lo tanto, cada empresa que ofrece este mismo modelo de negocio, independiente de los productos que comercialicen, se convierte en competencia para PCFK en la dimensión de retención y fidelización de sus asesoras, ya que éstas, al buscar distintas alternativas de generar ingresos y por el hecho de no existir una relación laboral con las organizaciones de venta directa, terminan ofreciendo diversos catálogos, dedicando cada vez, menos tiempo a trabajar con la comercialización de los productos de PCFK. Es así como una asesora de esta marca puede a su vez ofrecer productos de otra empresa en la misma línea de la moda. La consecuencia de esto es el surgimiento de obstáculos para el posicionamiento de la marca en el mercado, ya que por cada cliente-revendedor (asesora) que la empresa pierde, se pierde también una cartera completa de consumidores finales, dado que raramente buscará a otro revendedor para seguir consumiendo los productos de la empresa, pues los consumidores finales pueden ser más fieles al revendedor que a los productos y a la empresa.

En este modelo de negocio, cuanto más tiempo de relación la empresa ha tenido con su cliente-revendedor, más productivo este se vuelve y se reduce el número de clientes finales directos. Si bien existe una rotación normal e inevitable del canal de clientes-revendedores (*turn over*) cuanto más cercano esté el índice de rotación a cero, más productivo será el canal y más sólida será la empresa (Figueiredo, 2003).

Por lo tanto, la retención de los clientes-revendedores o asesoras, se vuelve necesaria e imprescindible para la sostenibilidad de la empresa PCFK que comercializa sus productos a través de la venta directa. Esta característica debe ser la base de la estrategia de la organización, la cual debe orientarse al mercado para retener además los clientes externos, proporcionándole a

las asesoras un conjunto de estrategias y herramientas que le permitan desarrollar su actividad de una manera eficiente y competitiva.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué forma se puede lograr la fidelización de los clientes externos a través de estrategias de mercado para la marca PACIFIKA (PCFK) de la empresa Línea Directa S.A.S. en la zona Buga - Tuluá?

1.1.2 Sistematización del problema

¿Cuáles son las características del entorno que inciden en la estrategia de las empresas de venta directa?

¿De qué forma compiten las empresas en el canal de venta directa con influencia en la zona Buga – Tuluá?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S y su marca PACÍFIKA (PCFK)?

¿Cuáles son las estrategias requeridas para fortalecer las relaciones con el cliente externo de la marca PCFK de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. en la zona Buga – Tuluá?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico basado en el mercado para la marca PACIFIKA (PCFK) de la empresa Línea Directa S.A.S. en la zona Buga – Tuluá.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir las características del entorno que inciden en la estrategia de las empresas de venta directa.

Analizar la forma como compiten las empresas del canal de venta directa con influencia en la zona Buga – Tuluá.

Identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S y su marca PACÍFIKA (PCFK).

Determinar las estrategias requeridas para fortalecer las relaciones con el cliente externo de la marca PCFK de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. en la zona Buga – Tuluá.

1.3 Justificación

La venta directa constituye un canal de distribución de rápida expansión que tiene la particularidad de que tiene un fuerte componente social, en la medida que genera empleo principalmente en el segmento de las mujeres cabeza de hogar, siendo una solución a los problemas de desempleo en la actualidad.

El desarrollo de la investigación utiliza conceptos teóricos relacionados con el análisis estratégico, el marketing relacional y la fidelización de clientes, los cuales permiten abordar el trabajo y lograr los objetivos diseñados. Se utilizan los aportes de Alfred Chandler en cuanto a estrategia y Philip Kotler referente al marketing de relaciones. Dada la problemática que presenta la marca PCFK de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S., referente a la dificultad para retener y fidelizar a las asesoras (cliente-revendedor) se requiere efectuar un análisis estratégico soportado en teorías que permitan analizar el entorno externo, las características del sector, el perfil competitivo de las empresas participantes, los factores internos, para poder tener elementos de juicio que permitan solidificar una estrategia coherente basada en el marketing de relaciones, que aporte soluciones a la empresa referida y se logre la fidelización de asesoras.

El estudio planteado se justifica desde el punto de vista metodológico porque se emplean métodos cualitativos; en este caso se caracteriza el mercado de la venta directa en la zona Buga –

Tuluá, así como el entorno y la competencia a la cual se enfrenta la marca PCFK de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S., buscando diseñar estrategias para que se logre la fidelización de las asesoras de ésta, en el canal de venta directa. Por lo tanto, se aporta una propuesta para fidelizar a estas personas, basado en el marketing de relaciones, que explore las potencialidades del negocio de venta directa y presente una estrategia para enfrentar la competencia en la dimensión de retención de fuerza de ventas.

El tema de estudio es además pertinente para la Maestría en Administración de Empresas, especialmente porque se trata de un proyecto asociado a la actividad en la cual se desempeña la autora, por lo tanto, le permite utilizar conceptos teóricos relacionados con el análisis estratégico, el marketing y la fidelización de clientes, para el servicio de su labor en la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. y la marca PCFK, aportando así una solución de carácter estratégico para su actual problema relacionado con la dificultad de retener y fidelizar a sus clientes-revendedoras (asesoras) y como consecuencia los clientes externos, logrando en el corto y mediano plazo el posicionamiento de la marca en el mercado Buga-Tuluá.

1.4 Marco de referencia

1.4.1 Estado del arte

Se realizó una selección de algunas investigaciones relacionadas con la venta directa, utilizando repositorios nacionales, cuya exploración arrojó los siguientes resultados.

Arango (2014) presenta un proyecto basado en una problemática que se presenta en el mercado del retail Colombiano y específicamente en los almacenes por departamentos Flamingo S.A. en donde la llegada de nuevos competidores ha generado que el mercado cada día sea más competido y difícil de conquistar. El proyecto se fundamenta en la identificación de como estructurar un canal de venta directa en almacenes Flamingo, a través del planteamiento de

objetivos, como el de realizar una referenciación competitiva en las empresas que trabajan con venta directa y una encuesta para determinar la aceptación de implementar este tipo de proyectos en esta compañía. Se elabora una investigación sobre los principales competidores de venta directa a través de fuentes secundarias de información como internet e investigaciones anteriores, en donde se dan a conocer cifras importantes del comportamiento de la venta directa en el mundo. Además se toma como referencia el libro de la venta directa de Ongallo, para conocer las principales variables a la hora de estructurar un canal de venta directa, ya sea creando una empresa que funciona como unicanal o en compañías que ya existen y manejan diferentes productos canales de distribución (multicanal), como almacenes Flamingo. Finalmente se concluye sobre la viabilidad de la implementación de un canal de este tipo, se conocen las principales implicaciones de llevarlo a cabo y se analizan los resultados de la encuesta que se realizó, para llevar a cabo una serie de recomendaciones y sugerencias de cara a la posibilidad de que Flamingo tome la decisión de crear este canal de venta del cual se investiga en el proyecto.

Mahecha (2015) presenta un trabajo de grado cuyo objetivo fue crear una empresa comercializadora de calzado para dama caballero y niño por medio de un modelo de negocio basado en la venta directa por catálogo y TIC's.

El autor desarrolló un modelo de negocio basado en la venta por catálogo, TIC's y comunicaciones orientado a la satisfacción de un mercado neto, determinándose que el uso de TICs y venta por catálogo tienen grandes beneficios para la divulgación y promoción de los productos. Se diseñó la infraestructura física y tecnológica y los procesos de operaciones que sustentan la viabilidad del negocio, apoyándose en referencias académicas y en la experiencia de negocios similares para lograr los mejores resultados.

Según Mahecha (2015):

mediante la venta directa por catálogo, Arte y Cuero, adquiere la delantera para generar un nuevo espacio con el cliente. Es importante permanecer en un ambiente de trabajo e investigación constante para ser un ejemplo de innovación en un sector tradicional de venta, donde el producto generalmente se vende en el local comercial (p. 39).

Calle & Castro (2016) afirman que la venta directa es un sistema que sigue creciendo, pero su esencia es llegar a un gran público, clientes y vendedores. La facilidad que le da al cliente es una de sus mayores cualidades, al igual que poder generar trabajo a aquellas personas que no cuentan con un nivel de estudio que les permita desarrollarse en otro tipo de empleo o que no están interesados en hacerlo; lo que hace de este mercado uno de los más atractivos para quienes no quieren o no pueden ser empleados tradicionales y que encuentran en esta modalidad de negocio, la opción de generar sus propios ingresos, al ritmo y tiempo de trabajo elegido por ellos mismos.

El objetivo principal de esta investigación es determinar la viabilidad que tienen las empresas para dedicarse a la venta directa en Colombia, donde por medio de un análisis financiero se estudian las 5 compañías más representativas en el país dedicadas a este tipo de negocio, dentro de las cuales están, Leonisa, Novaventa, marketing, entre otras. Además se realiza una investigación sobre la evolución que ha tenido este mercado con respecto a la venta tradicional, mostrando así avances importantes en la economía, que han permitido la evolución y crecimiento del negocio.

Calle & Castro (2016) concluyen que:

El canal de venta directa es la forma más práctica que tiene una compañía para comercializar sus productos, sin necesidad de terceros, teniendo la posibilidad de tener una relación directa entre el consumidor y la asesora de venta. Por su forma de operación el canal de venta directa debe tener un departamento de producción, logística y administrativo (backoffice)

demasiado robusto, con el fin de atender las necesidades de cliente en el menor tiempo posible, manteniendo los niveles de servicio. La ventaja competitiva que da el canal de venta directa es la posibilidad de comercializar los productos a nivel nacional e internacional sin necesidad de entrar en gastos de apertura de puntos de ventas o gastos elevados de personal; esto permite que las ventas crezcan a dimensiones mayores que los indicadores macroeconómicos del país (p. 57).

Cortés (2016) presenta una investigación que trata sobre el diseño de un plan de mercadeo para la marca Victoria Arturo, la cual comercializa accesorios de vestuario para dama en estratos 2, 3 y 4; bajo un modelo de negocio de venta personal y utilizando como canal de información las redes sociales. Como resultado se obtiene:

Una propuesta de valor, que, a partir del análisis interno y externo de la empresa, llegará a un tamaño de mercado más amplio usando canales digitales como herramienta de mercadeo. Para lograrlo, se hace una revisión de fuentes de información secundaria del sector del vestuario y una investigación exploratoria para identificar hábitos de consumo y comportamientos de los clientes. De igual manera, se hace propuesta estratégica para desarrollar un modelo de comercio electrónico en conjunto con el actual modelo de venta. Entre los hallazgos principales de la investigación se encuentra la oportunidad de crear conexión con los consumidores mediante servicios de asesoría, generando la recordación y fidelidad que actualmente no se percibe; y en segunda medida llevar este servicio a un entorno digital que actualmente se encuentra subutilizado (Cortés, 2016, p. 3).

1.4.2 Marco Teórico

En este marco teórico se abordan los principales componentes para el desarrollo del trabajo, iniciando con el análisis estratégico, la estrategia, la venta directa. el concepto de marketing y marketing relacional.

1.4.2.1 Análisis estratégico

Serna (2014) considera que, para el crecimiento de la empresa, la generación de utilidades y la permanencia en el mercado, la organización debe tener claridad en su direccionamiento estratégico, es decir, que los principios corporativos, la misión y visión, deben establecerse, conocerse, divulgarse, apropiarse y fortalecerse o redefinirse, para determinar el rumbo de la compañía. Adicionalmente el autor referenciado señala que para instaurar una estrategia se necesita abordar un proceso estratégico que incluye el análisis, la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia; por ello se requiere un enfoque integral que relacione la Historia de la organización, su cultura organizacional, el análisis externo o del macro-ambiente; el análisis del sector de la actividad económica de la organización (micro-ambiente); el análisis de las capacidades internas.

Es por esto por lo que a lo largo de la investigación se utiliza como herramienta metodológica el análisis estratégico, para lo cual se optó por el modelo propuesto por Serna (2014), que consiste en un análisis interno, un análisis externo, el análisis DOFA, los cuales se complementan con el diamante competitivo de Porter, de especial importancia en el análisis sectorial.

1.4.2.2 Fundamentos para el análisis del entorno empresarial:

En la actualidad las empresas se conciben como sistemas abiertos, en los que cada unidad productiva con sus propios objetivos dispone de recursos humanos y materiales, que utiliza para

el desarrollo de su actividad, viéndose influenciada por el entorno con el cual intercambia recursos. Según la definición de Betancourt (2011) el entorno es lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual está constituido por un núcleo que puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación. Serna (2014) indica que las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno, por lo tanto, el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se entienden como hechos que están fuera del control de la empresa, una vez identificados es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores, así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno (Serna, 2014, p. 150).

Para evaluar el entorno externo de la empresa se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas del medio (EFE) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. David (2003) indica que la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

1.4.2.3 Análisis del sector

Para el análisis del sector, resulta pertinente el enfoque de Porter (2015), el cual permite analizar la estructura del sector al cual pertenece la organización a partir del análisis de los diferentes actores y sus respectivas fuerzas: la intensidad de la rivalidad existente con los competidores actuales; la amenaza de presencia de nuevos competidores o competidores

potenciales; la amenaza del ingreso en el mercado de nuevos productos sustitutos a los que se ofrecen por la compañía o en el sector; el poder de negociación de proveedores y de usuarios o usuarios.

Según David (2003) la primera de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La segunda fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

La tercera fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva.

Como cuarta fuerza competitiva está la existencia o entrada de productos sustitutivos. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutivos.

Finalmente, la quinta de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad de este. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.

1.4.2.4 Análisis interno

Para el análisis interno se utiliza el Perfil de Capacidad Interna (PCI), que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Serna (2014) afirma: “Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa”. (p. 104).

El PCI examina cinco categorías, a saber:

- a) La capacidad directiva
- b) La capacidad competitiva (o de mercadeo)
- c) La capacidad financiera
- d) La capacidad tecnológica (producción)
- e) La capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B) para luego ser valorada respecto a su impacto en la escala alto (A), medio (M) o bajo (B).

1.4.2.5 Matriz de análisis DOFA

Con base en la evaluación interna y del entorno que caracteriza a la empresa, se realiza una agrupación de factores clave obtenidos en el análisis, en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el fin de realizar un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, que permitan su direccionamiento estratégico con un horizonte temporal amplio. La matriz DOFA permite visualizar la situación actual y real de la organización. Con el análisis DOFA se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades

de la empresa. La realización del análisis se consigue mediante entrevistas a los diferentes directivos, ejecutivos y líderes de opinión de la organización. (David, 2003)

1.4.2.6 La estrategia

Existen básicamente dos enfoques de la estrategia, como son el enfoque normativo y el descriptivo. Dentro de estos enfoques Mintzberg et. al. (2003) identifica diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico.

Los enfoques normativos se centran en el “debería ser”, hacen parte de estas las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento. La escuela del diseño (60's) identifica la estrategia como un proceso de concepción que propone un modelo de creación de estrategia que busca lograr concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas que ubican a una empresa dentro de su entorno. En la estrategia, se utiliza el proceso racional consciente a cargo del directivo principal.

La escuela de la planificación (60's, 70's), define la elaboración de la estrategia como un proceso controlado de planificación formal, dividido en etapas siendo el principal actor el directivo superior.

La escuela del posicionamiento (80's) se preocupa principalmente por el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado; para esta escuela, las estrategias son posiciones genéricas, el mercado es económico y competitivo y la formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas con base en el cálculo analítico, cuyos resultados ayudan al directivo a controlar las alternativas.

Los enfoques descriptivos consideran los aspectos específicos de elaboración de la estrategia profundizando en los procesos de su formulación. Hacen parte de este grupo las escuelas del espíritu empresarial y cognoscitivo. Para la primera, el proceso de formación de

estrategia está basado en la experiencia y la intuición del líder, quien promueve la visión y mantiene un estrecho control personal sobre la aplicación. La creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades y se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre. El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial.

En la escuela cognoscitiva, la elaboración de la estrategia es concebida como proceso mental que conduce al individuo a la visión; esta escuela busca en el conocimiento humano, a través de la psicología cognoscitiva. Herbert Simón (1947; 1957), profundizó sobre la noción de la complejidad del mundo y la limitación del cerebro humano para procesar la información, concepto a partir del cual concluyó que la toma de decisiones se hace bajo la premisa de la racionalidad limitada (Mintzberg, 1998). La escuela cognoscitiva, enfatiza en la forma en que se construyen los conceptos en la mente del estratega; más allá del limitado aspecto del conocimiento y la racionalidad, características de las escuelas de planificación y los análisis de posicionamiento.

Mintzberg et. al. (2003) señala que existen otras escuelas pertenecientes al enfoque descriptivo, como la escuela del aprendizaje, para la cual la estrategia es un proceso progresivo, que avanza de manera simultánea con la capacidad de adaptación de la empresa o proceso de aprendizaje, por lo que la estrategia es emergente y las personas se adaptan y controlan las diversas situaciones.

Para la escuela del poder, la creación de estrategia está moldeada por el poder y la política y es más del orden emergente que planificada; trata la elaboración de la estrategia como un proceso de negociación e influencia, donde impera el poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares entre grupos opuestos, tanto al interior como al exterior de la organización. (Mintzberg et. al., 2003)

Desde la perspectiva de la Escuela cultural, se considera la elaboración de la estrategia como proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización; convicciones que se adquieren mediante un proceso tácito de asimilación cultural y reforzado desde un enfoque funcionalista de la cultura, la cual actúa más para perpetuar la estrategia existente que para generar el cambio estratégico. (Mintzberg et. al., 2003)

En la Escuela ambiental se plantea que la elaboración de la estrategia surge de la reacción de la organización ante las fuerzas y centros de poder y decisión ajenos a la organización y que la afectan, por tanto, el proceso pasa a ser reactivo y la organización analiza el contexto exterior y realizar la lectura del entorno para responder con la estrategia y asegurar la adaptación de la organización. (Mintzberg et. al., 2003)

Finalmente plantean el enfoque taxonómico, representado en la escuela de la configuración. Que concibe la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico; pretende integrar las anteriores escuelas, a partir de la combinación del proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto, en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable, donde la estrategia relaciona la continuidad, ya sea como plan premeditado para establecer patrones de conducta o como modelo emergente mediante el cual se establecen patrones. (Mintzberg et. al., 2003)

De acuerdo con lo anterior, el enfoque que se adopta en la presente investigación corresponde al de la escuela ambiental, dado que el análisis estratégico para la fidelización de las asesoras a través del marketing relacional en la marca PACIFIKA (PCFK) de la empresa Línea

Directa S.A.S. en la zona Buga – Tuluá tiene en cuenta aspectos del entorno externo, del sector e interno, que requiere este tipo de enfoque.

1.4.2.7 Venta directa

La venta directa es un modelo de comercialización que tiene una gran antigüedad, sin embargo, a lo largo de los años fueron apareciendo nuevas y muy variadas modalidades en las que se desarrolla. Algunas definiciones de venta directa son: “La venta directa es la comercialización de productos a consumidores finales por medio de presentaciones de ventas cara a cara”. (Pride & Ferrell, 1997, p. 25)

“La venta directa es una política de venta basada en relaciones interpersonales y humanas, elegidas por el fabricante y/o distribuidores, que consisten en tomar la iniciativa de un contacto directo físico con los consumidores finales y proponerles bienes y servicios fuera de locales tradicionalmente destinados a la venta.” (Mir P., 1994, p. 20)

La venta directa se presenta a través de distintas modalidades, dentro de las cuales se encuentra la venta a través de catálogo, puerta a puerta y reuniones en hogares entre otras. Respecto a la modalidad de venta por catálogo, corresponde a aquella en la que el vendedor hace llegar al potencial cliente el catálogo con la mercancía que quiere comercializar para que la evalúe y luego lo contacta para cerrar la venta.

Según Astolfi (2009) esta modalidad tuvo un importante desarrollo con el uso del e-mail, que facilita el envío de los catálogos, incrementando los potenciales clientes a los que se puede llegar en un tiempo y costo mínimos. A su vez es la modalidad que más creció en los últimos años ya que es una manera rápida y cómoda de comprar para aquellas personas que no disponen del tiempo para asistir a reuniones de grupo o coordinar con una revendedora. Cobra especial

importancia cuando la economía reactiva y las revendedoras dejan la venta directa para acceder a un trabajo de tiempo completo.

Fernández (2017) afirma que:

Los modelos de negocios se han convertido en uno de los dominios más importantes en el campo de los sistemas de información, todo ello gracias a los recientes y rápidos avances en las TIC, adentrándose en un universo de estrategias que confluyen en una acción más dinámica y compleja, donde el uso de las nuevas tecnologías sin lugar a dudas transforma los procesos de venta. (p. 64)

Debido a esto, Fernández (2017) señala la importancia de diferenciar entre la llamada venta directa y el marketing directo, ya que la primera se puede apoyar en el segundo, sin embargo, constituyen dos estrategias diferentes, porque por definición, la venta directa consiste en contactar de forma física al cliente, mientras que el marketing directo o venta a distancia, usa medios como el correo electrónico o la internet (redes sociales), entre otros, apoyándose en herramientas tecnológicas. Por lo tanto, la diferencia principal radica en que la venta directa se basa en el cara a cara, con especial énfasis en la presentación personal. No obstante, muchas empresas de venta directa ya utilizan como apoyo las técnicas de comercialización a distancia que ofrecen las nuevas tecnologías para mejorar su negocio. “El punto fundamental en el uso compaginado de ambas estrategias consiste precisamente en mantener un contacto personal con el cliente o consumidor final, que es lo que ha determinado su éxito con el paso de los años tras el involucramiento tecnológico” (Fernández, 2017, p. 65).

1.4.2.8 Marketing relacional

Coca (2008) identifica tres periodos en su recuento histórico acerca del concepto de marketing: el período preconceptual (1900-1959), el período de conceptualización formal (1960-1989), y el período de recientes conceptos de marketing (1990-2005).

Período actual del concepto de Marketing: aquí se destaca el Marketing de Relaciones, la Orientación al Mercado, el Marketing e Internet y los últimos conceptos de marketing.

Respecto al marketing de relaciones, Coca (2008) señala que este marketing se enuncia desde la perspectiva del marketing de servicios, hace referencia a Berry quien señalaba que:

El marketing de relaciones es atraer, mantener y realzar las relaciones con el cliente, que se convierte ahora en la esencia del marketing; éste no sólo es planificar e implantar el marketing mix, sino que debe instituir, aumentar y comercializar relaciones de intercambio con el cliente, a la vez que contenga los objetivos individuales y de la organización. (Coca, 2008, p. 401)

Los aspectos clave de la definición del marketing, según Coca (2008) son:

La idea de “valor”, las “relaciones con el cliente” y los “grupos de interés”. Los aspectos que desaparecieron respecto de la anterior definición son: la “creación de intercambios”, el “listado de las cuatro Pes” y la “satisfacción de objetivos individuales y organizacionales”. Los aspectos que se sustituyen son: la creación de valor en sustitución de la satisfacción, y los grupos de interés que se benefician en sustitución de los individuos y las organizaciones (p. 405).

Más recientemente, Kotler (2012) expone el concepto de marketing holístico, el cual, básicamente representa una ampliación del concepto de marketing, generada por los cambios del entorno y sobre todo por el desarrollo tecnológico; integra actividades de exploración

(identificación de nuevas oportunidades de valor), creación (crear nuevos ofrecimientos de valor y más prometedores) y distribución de valor (entregar los nuevos ofrecimientos de valor de una manera más eficiente) con el propósito de desarrollar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, y una coprosperidad entre los participantes clave.

Los principales objetivos del marketing relacional según Kothler (2012) son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Procesos optimizados y personalizados.
- Mejora de ofertas y reducción de costes.
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.

1.4.3 Marco Contextual

El trabajo se desarrolla para los municipios de Tuluá y Guadalajara de Buga.

1.4.3.1 Generalidades del municipio de Tuluá

Tuluá se encuentra ubicada en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordilleras Central y el Rio Cauca. En el sector urbano, Tuluá se encuentra dividida en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 veredas. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2015)

Los límites del municipio son:

- Norte: Por el cauce el río Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaleta en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaleta hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.
- Occidente: Siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales.
- Oriente: Desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central.
- Sur: Por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.

La localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades industriales, por estar en la zona centro del departamento, situación que la coloca en un lugar equidistante de diferentes municipios del Valle del Cauca, con vías de acceso que la conectan con otros departamentos y el puerto de Buenaventura, así como de la capital de este.

La ciudad de Tuluá está estratégicamente situada en el centro del departamento del Valle del Cauca y es un centro poblacional de importancia de esta región del Valle y Zona Cafetera. Tuluá es un Núcleo Industrial con empresas internacionales de la importancia de Nestlé, Levapan, Colombina, y muchas más.

1.4.3.2 Características Generales del Municipio de Guadalajara de Buga

En cuanto al municipio de Guadalajara de Buga, ente territorial localizado en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del País, conformado por

el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la doble calzada Buga – Tuluá – La Paila y el proyecto en ejecución de la Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca (doble calzada Buga – Palmira). Su situación frente al corredor Bogotá – Buenaventura le confiere importantes ventajas comparativas frente al paso de los flujos de bienes y mercancías, producto del proceso exportador e importador.

1.5 Diseño Metodológico

1.5.1 Tipo de estudio

Según Méndez (2008) en los estudios de tipo descriptivo se identifican las características de un objeto de investigación, señalando formas de conducta y actitudes de una población, así como comprobando posibles asociaciones entre las variables de estudio. En el presente trabajo se utiliza el tipo de estudio descriptivo, porque se requiere caracterizar aspectos relacionados con el mercado y el entorno en el cual actúa la empresa, los aspectos internos, organizacionales y sectoriales para la comercialización de la marca PCFK en la zona Buga – Tuluá.

Por su parte, los estudios cualitativos abordan la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas y la observación, en los que se describen las situaciones problemáticas. Por ello, el presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, dado que se utilizan instrumentos que permiten describir la realidad de las asesoras de venta directa de la empresa, para finalmente, diseñar estrategias, entendidas como el hilo conductor entre las actividades de la empresa y sus productos y mercados; esta definición permite considerar a la estrategia como un elemento clave en la toma de decisiones.

1.5.2 Método de investigación

Para este estudio es necesario recurrir al método deductivo, debido a que se analizan aspectos del entorno, el sector, la empresa y finalmente se derivan las estrategias de fidelización de clientes externos a partir de la planeación estratégica basada en el mercado, requeridas para la marca PCFK de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S.

1.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

El desarrollo de la investigación requiere la utilización de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias están constituidas por las asesoras de venta actuales de la marca PCFK, quienes actúan como intermediarias entre los productos de la empresa y el cliente externo, convirtiéndose en un elemento clave de la estrategia de mercado de la organización. Para acceder a esta fuente se utiliza como técnica de recolección de información la encuesta, conformada por un cuestionario a diseñar durante la investigación, de acuerdo con los hallazgos del trabajo. Estas encuestas se tabularán en una hoja electrónica y luego se procederá a realizar el análisis de gráficas.

Respecto a las fuentes secundarias se requieren de datos y estadísticas del sector, el entorno y la empresa, para tal caso se acude a informes escritos y obtenidos en la internet, aplicando como técnica el análisis documental.

1.5.4 Población en estudio

La población está compuesta por las asesoras de venta actuales de la marca PCFK en la zona Buga y Tuluá, que son 740 en total, quienes poseen la información relevante, tanto de la empresa como del cliente externo, dado su papel de intermediario entre ambas partes.

1.5.5 Tamaño de la muestra

Para la estimación de la muestra se presenta el siguiente diseño muestral:

Tipo de muestreo: Muestreo aleatorio simple (Hayes, 2006).

Nivel de confianza y error: El Nivel de Confianza es el Grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Se fija para este estudio en 95% ($Z = 1.96$). El error muestral se origina al trabajar una muestra y no un censo. Corresponde al error que se comete al extraer la muestra. Se escoge un nivel de error del 5%

Tamaño de la muestra: se estimó con base al muestreo estratificado con fijación proporcional y la población objetivo de la siguiente manera:

p = Probabilidad favorable (éxito) del atributo que se investiga en la población.

Corresponde al 50%.

q = Probabilidad desfavorable ($1-p$). 50%.

A partir de estos datos, se aplica la siguiente fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(N \times e^2) + (z^2 \times p \times q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 740}{(740 \times 0.09^2) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)} = 253$$

Es necesario realizar un total de 253 encuestas.

2. Caracterización e Historia

2.1 Historia de Línea Directa y PCFK

Línea Directa S.A.S. nace con el propósito de ser un negocio para desarrollar a las personas y que las personas a su vez fortalezcan el negocio de la moda. Se trata de una compañía con múltiples marcas y canales donde se busca desarrollar prendas de calidad, las cuales a través de su confección reflejan el amor y profesionalismo de los colaboradores.

Sus fundadores fueron Estaban Clavijo y Jimmy Zuluaga, de 42 y 44 años de edad respectivamente; ingenieros egresados de EAFIT, nacidos en Santuario Antioquia de familias adineradas y comerciantes.

Línea Directa (en adelante LD) nace a partir de un trabajo de grado en el que se planteaba un sueño, ser una empresa donde la gente sea feliz y con un impacto social positivo. Inicia con las mujeres cabezas de hogar, las cuales, a través del acompañamiento y un liderazgo, se afianzan como independientes generadoras de ingresos para su sustento.

La primera marca se llama CARMEL porque significa para los fundadores “ciudad con olor a rosas”. Ellos estuvieron en CARMEL CALIFORNIA y por su experiencia vivida allí, denominaron su primer catálogo con este nombre.

En la historia se resalta la quiebra que presentó la empresa en el 2005: dos cosas para resaltar, primero reinventaron el catálogo bajando el 70% de los productos y focalizándolo solo en prendas sexy para mujeres y segundo, contaron con un gran número de directivos y empleados los cuales trabajaron por casi 2 años con disminución de salarios, esto se dio, porque LD es una gran empresa amada por sus empleados, su ADN es ser una empresa donde todo el personal sea feliz y de esta manera se hacen productivos, es una visión muy filantrópica.

Además, tuvo una inyección de capital, vendiendo el 30% de las acciones, al papá de Esteban Clavijo su fundador.

A continuación, se presenta la cronología de la empresa:

1997, nace la Compañía.

Nace en Medellín - Colombia, Línea Directa, una idea de Jimmy Zuluaga y Esteban Clavijo, estudiantes de Ingeniería de Producción, quienes luego de realizar sus estudios, deciden crear su propia empresa e incursionar en la venta directa de ropa femenina.

1998, se crea la marca Carmel.

En sus inicios, se constituyen como una Compañía comercializadora de ropa interior femenina de algunas marcas del sector. Inician sus ventas en Medellín y Cauca, allí distribuyen sus catálogos y trabajan arduamente para conocer el mercado y aprender del negocio.

Dada la acogida de este negocio, crean su propia marca con el nombre de Carmel, agregando al portafolio; pijamas, bisutería, zapatos, relojes y variedad de propuestas para la mujer. Además, exploran nuevas zonas que incluyen la apertura de Pereira y la Costa Atlántica.

2000, ampliación del portafolio.

Línea Directa comienza a diseñar y producir ropa exterior para mujeres ejecutivas; mientras continúa con la comercialización de ropa interior, ampliando así el portafolio a otras líneas.

Durante este año la Compañía enfoca sus esfuerzos en aprender todo sobre la venta directa y la confección. Línea Directa se mantiene en el mercado, pero aún sin cumplir con las expectativas de los fundadores de ser una gran Compañía.

2001, nueva línea de jeans.

Inicia el negocio de venta de jeans femeninos al por mayor, como una estrategia para potencializar a Línea Directa en otra industria. Se abren algunos puntos de venta y se consiguen clientes a nivel nacional.

2002, se llega a otros lugares de Colombia.

Año tras año, Línea Directa experimenta un crecimiento significativo, se expande a otros lugares de Colombia y amplía la cobertura al crear más zonas. Además, inicia un proceso de integración vertical que incluye la producción propia de un alto porcentaje de sus prendas.

El único proceso que no se hace al interior de la Compañía es el de la confección. Para ese entonces, Línea Directa ya cuenta con 16 zonas en todo el país.

2005, redefinición del público objetivo.

Línea Directa enfrenta una situación de dificultad en el negocio, lo que los obliga a repensar y redefinir el público objetivo, se aplican diferentes estrategias administrativas y comerciales para superar la situación financiera y se reenfoca la marca en diseño y producción de prendas de pronto moda para mujeres que les gusta sentirse sexy.

También se separa la marca de jeans y se deja únicamente a Carmel como negocio principal. Se fortalece además la línea Teens, para un público más joven.

2012, nace la línea de calzado.

Lanza su nueva Unidad Estratégica de Negocio: la línea de Calzado. Desde entonces, gracias a la constancia y esfuerzo de todo su equipo de trabajo, su participación en el mercado es rápida y presenta un buen crecimiento.

2013, lanzamiento de la marca Pacifika.

La compañía sigue expandiendo su crecimiento y lanza una nueva marca de ropa que además de traer propuestas de ropa femenina, incluye por primera vez la ropa masculina:

Pacifika, inspirada en los fenómenos culturales de la calle, hermana de Carmel y una marca con el sello de Línea Directa Pacifika está enfocada a mujeres y hombres jóvenes que disfrutan fusionando estilos urbanos.

2014, grupo multimarca.

Línea Directa se fortalece en grupo multimarca y enfoca su interés en nuevas propuestas para ampliar su portafolio de productos.

Hoy día la empresa LINEA DIRECTA SAS, es una sociedad comercial legalmente creada bajo las leyes de la república de Colombia, dedicada al diseño y producción de ropa interior- exterior para hombre, mujer y niño. Una de sus principales marcas es “PACIFIKA (PCFK)” comercializada a través de catálogo, utilizando mujeres consideradas asesoras de moda, las cuales respaldan la marca y promueven la venta de las prendas. Son mujeres independientes en sus negocios, autosuficientes para obtener sus propios ingresos y empoderadas para lograr sus propósitos individuales.

3. Análisis del Entorno

Según la definición de Betancourth (2011) el entorno es lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual está constituido por un núcleo que puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación. En este análisis de entornos se tiene en cuenta los municipios de Guadalajara de Buga y Tuluá, debido a que constituye la zona de influencia de interés del presente trabajo.

3.1 Entorno geofísico

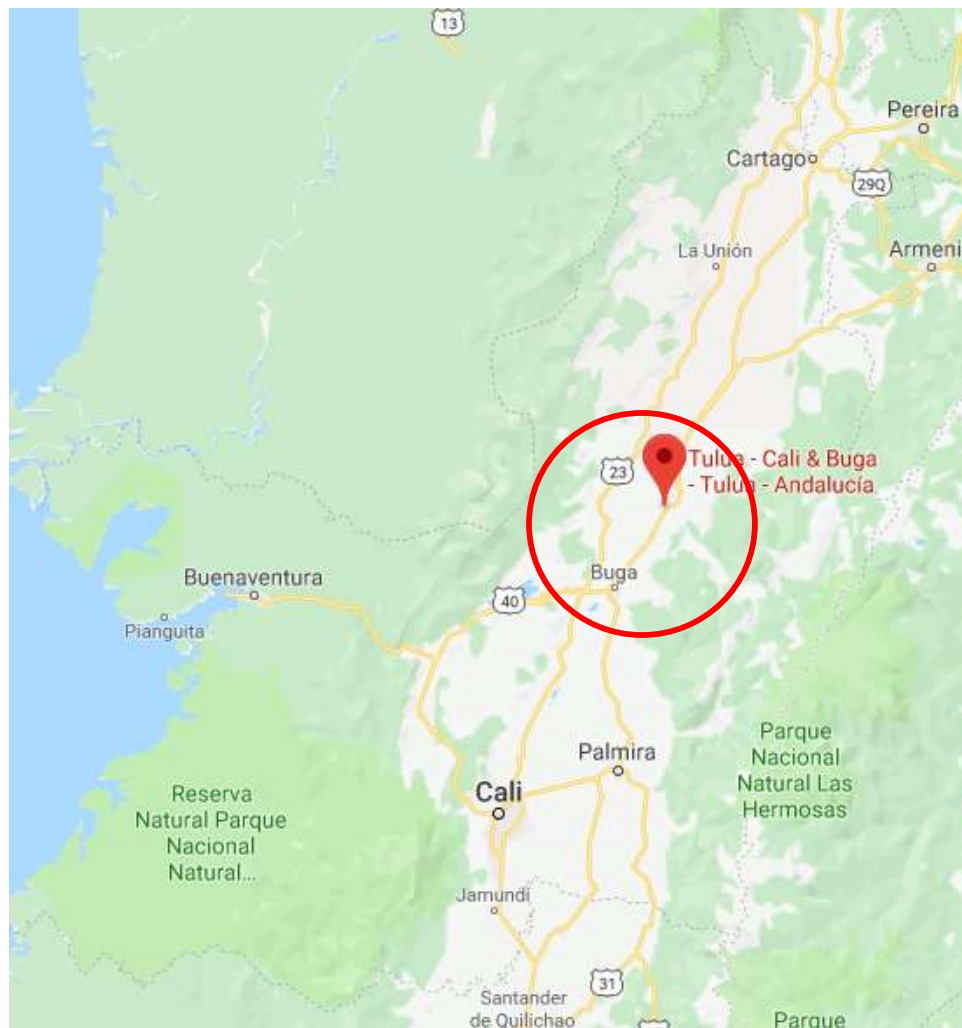


Figura 1. Localización de Buga y Tuluá en el Valle del Cauca

Fuente: Google Maps.

En cuanto al municipio de Guadalajara de Buga, ente territorial localizado en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del País, conformado por el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la doble calzada Buga – Tuluá – La Paila y el proyecto en ejecución de la Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca (doble calzada Buga – Palmira). Su situación frente al corredor Bogotá – Buenaventura le confiere importantes ventajas comparativas frente al paso de los flujos de bienes y mercancías, producto del proceso exportador e importador.

Respecto al municipio de Tuluá, en el ordenamiento territorial Tuluá adquirió la categoría de municipio, siendo a la vez capital del respectivo distrito. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2015) Tuluá se encuentra ubicada en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre la cordillera Central y el Río Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. En el sector urbano, Tuluá se encuentra dividida en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 veredas. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales. En la figura 4 se presenta la localización geográfica de Tuluá, en el departamento del Valle del Cauca.



Figura 2. Localización geográfica de Tuluá.

Fuente: Presentación Parque Industrial y Comercial de Tuluá, 2014

Los límites del municipio son:

- Norte: Por el cauce el río Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaleta en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaleta hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.
- Occidente: Siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales.
- Oriente: Desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central.
- Sur: Por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte

hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.

La localización y posición geográfica de Tuluá ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades industriales, por estar en la zona centro del departamento, situación que la coloca en un lugar equidistante de diferentes municipios del Valle del Cauca, con vías de acceso que la conectan con otros departamentos y el puerto de Buenaventura, así como de la capital de este.

La ciudad de Tuluá, está estratégicamente situada en el centro del departamento del Valle del Cauca y es el centro de gravedad poblacional de esta región del Valle y Zona Cafetera. Tuluá es un Núcleo Industrial con empresas internacionales de la importancia de Nestlé, Levapan, Colombina, y muchas más.

Cuadro 1. Matriz de entorno ambiental-geofísica

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
AMBIENTAL GEOFÍSICA	Localización estratégica de Buga y Tuluá	O				X
	Estímulo al crecimiento empresarial que genera empleo	O				X
	Cercanía entre los municipios de Buga y Tuluá facilitan la gestión comercial de la zona	O				X
	Buen estado de las vías de comunicación estimula la actividad comercial	O				X

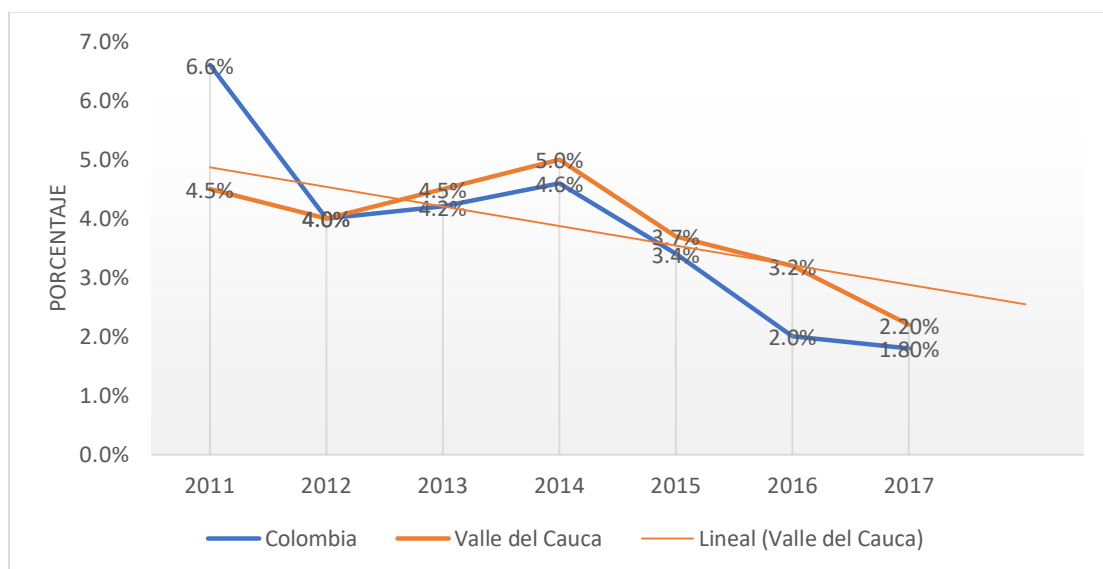
Fuente: elaboración propia

3.2 Entorno económico

- Producto interno bruto: Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

En el gráfico 1 se observa que la tendencia del PIB disminuyó para el año 2017 tanto a nivel nacional como departamental, evidenciando una desaceleración de la economía. Es decir, el total de bienes y servicios producidos en el país creció, pero con una menor dinámica a la de años anteriores, por lo tanto, esta tendencia es una amenaza para las empresas en general porque de continuar el desaceleramiento se puede ver afectado el consumo y el empleo, afectando negativamente las ventas. Para las empresas comerciales en particular, la desaceleración de la economía puede afectar sus ventas, porque la demanda se puede resentir. Por lo tanto, la variable para la empresa puede representar una amenaza mayor.

Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2011-2017

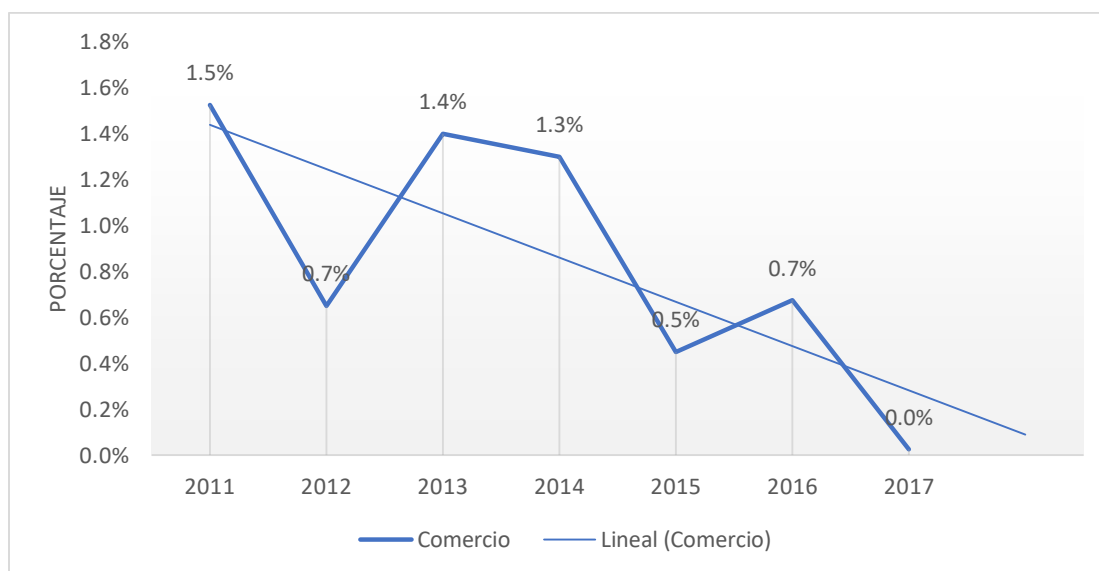


Fuente: DANE

- Crecimiento del PIB comercial: corresponde al total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo en el sector económico señalado.

Se puede observar que el PIB comercial (ver gráfico 2) tuvo una fuerte caída en su tendencia en el año 2017, con un crecimiento cercano al 0% y este comportamiento ha sido similar desde el año 2011. Por lo tanto, esta se convierte en una amenaza mayor, dado que dicho comportamiento es una fuerte amenaza para las ventas de las empresas comerciales.

Gráfico 2. Producto Interno Bruto sector comercial. 2011-2017

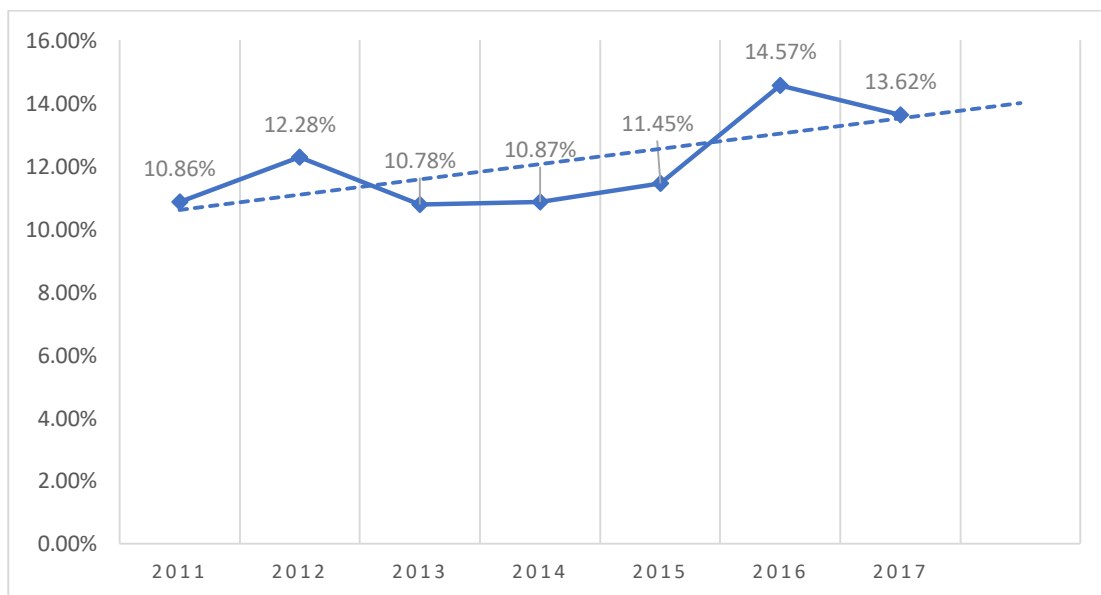


Fuente: DANE

- Tasas de interés de colocación: Las tasas de interés de colocación son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes. Dentro de los diferentes tipos de crédito se tienen: créditos de vivienda, créditos de consumo, créditos comerciales (ordinario, preferencial y tesorería), microcrédito, tarjetas de crédito

Dado que las tasas de interés de colocación constituyen el costo del crédito, su incremento presentado en el año 2016, a pesar de su leve disminución en el 2017, constituye una amenaza para las empresas, porque aumenta el costo de la financiación bancaria, haciendo menos atractivo endeudarse, lo cual posiblemente puede aplazar las decisiones de inversión de las empresas. Para las empresas comerciales el efecto de la variable está en función de las necesidades de financiación que presenten, sin embargo, considerando que estas empresas necesitan permanente renovar sus inventarios, sus requerimientos de capital suelen ser elevados, razón por la cual la financiación bancaria es fundamental. Debido a esto se considera que la tendencia de crecimiento de las tasas de interés del mercado puede representar una amenaza mayor para las empresas comerciales.

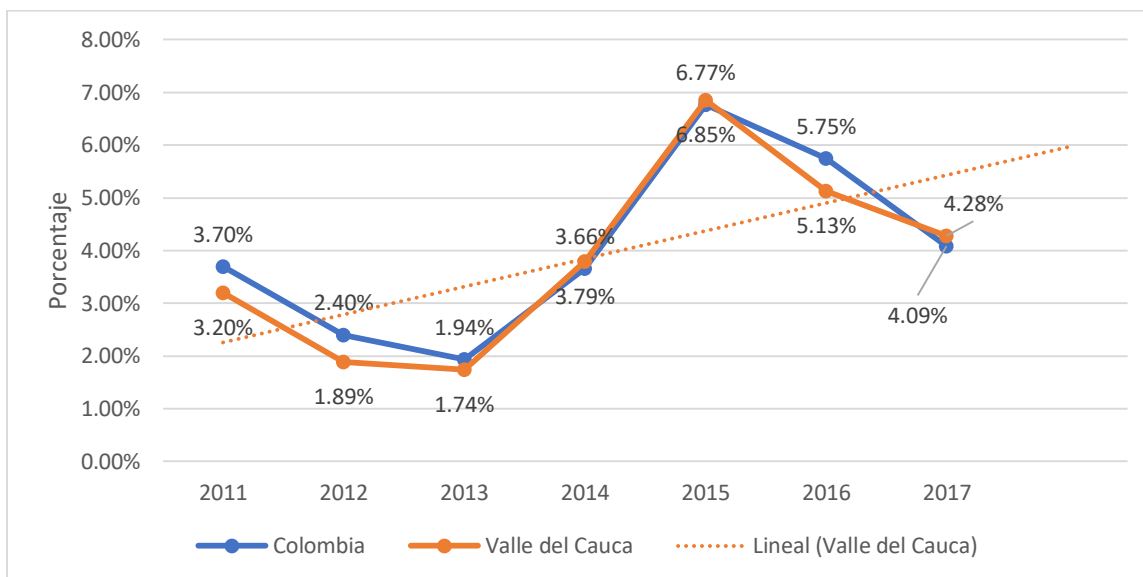
Gráfico 3. Tasas de interés de colocación. 2011-2017



Fuente: Banco de la República

- Inflación: La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada.

Gráfico 4. Inflación. 2011-2017

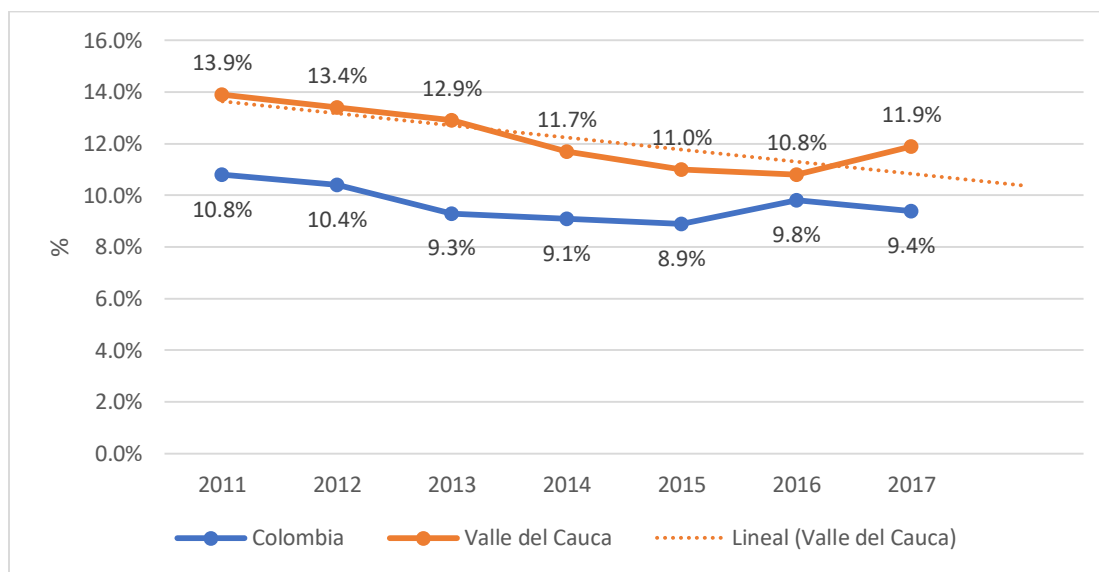


Fuente: Banco de la República

En el gráfico 4 se aprecia que la tendencia de la inflación en los últimos tres años es decreciente, es decir, en Colombia los precios vienen disminuyendo en forma general y sostenida, razón por la cual el consumo de bienes y servicios probablemente se ve favorecido ya que el control de precios de estos puede estimular a las personas para sus compras. Para las empresas comerciales el control de la inflación es una oportunidad mayor, teniendo en cuenta que ésta determina el incremento de los costos, motivo por el cual los consumidores pueden aumentar la demanda por efectos de menores precios relativos.

- Tasa de desempleo: Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa.

Gráfico 5. Tasa de desempleo. 2011-2017



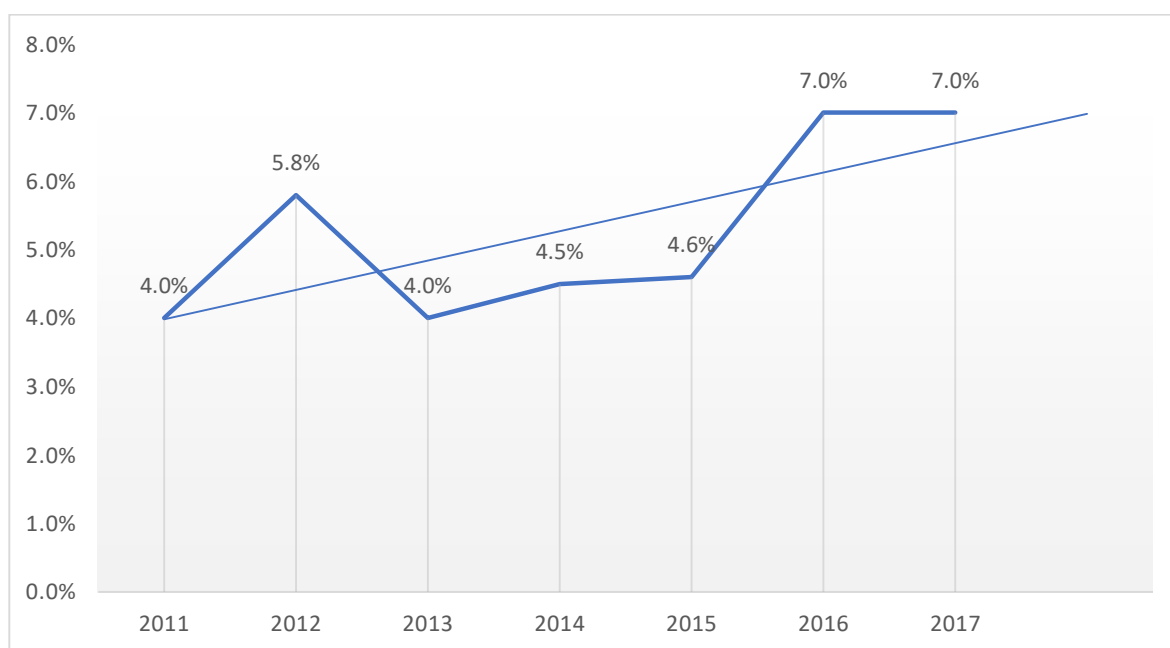
Fuente: DANE

La tendencia que se presenta en el gráfico 5 es descendiente para la tasa de desempleo, es decir, el nivel de desocupación de la población económicamente activa ha venido disminuyendo lentamente tanto a nivel nacional como departamental. Se aprecia que, en el caso del Valle del Cauca, ha pasado de 13.9% en el 2011 a 10.8% en el 2016, no obstante, continúa siendo superior al desempleo nacional, incluso para el año 2017 se volvió a incrementar a 11.9%. El desempleo es una amenaza para las empresas en general, porque disminuye las opciones de consumo de la población afectada, sin embargo, dada la tendencia que se presenta, la disminución del desempleo pasa a constituir una oportunidad importante para las empresas en general. En el caso específico de las empresas de ventas por catálogos, la disminución del desempleo es una

amenaza con un impacto alto, porque las asesoras comerciales pueden verse incentivadas a emplearse en una organización tradicional, caso contrario, cuando se incrementa el desempleo, existe una mayor tendencia al autoempleo, siendo la venta por catálogo una alternativa importante.

- Salario mínimo: El salario mínimo es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como de su familia.

Gráfico 6. Salario mínimo. 2011-2016



Fuente: DANE

En el gráfico 6 se aprecia que el salario mínimo en Colombia creció 7% en el año 2016 y 2017, superior al crecimiento de los años anteriores, sin embargo, dado que la inflación estuvo muy cercana a este porcentaje, la ganancia de poder adquisitivo es poca para las personas, hecho que simplemente garantiza tener la posibilidad de suplir sus necesidades básicas. Teniendo en

cuenta esto y considerando el efecto de la variable en las empresas comerciales, el incremento del salario mínimo es una oportunidad menor, porque el simple hecho de ser similar a la inflación no garantiza que las personas puedan ampliar sus consumos, sino suplir sus necesidades básicas.

Cuadro 2. Matriz de entorno económico

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
ECONÓMICA	Desaceleración del PIB	A	X			
	Caída del PIB comercial	A	X			
	Incremento del costo del crédito por aumento de las tasas de interés	A	X			
	Incremento de los precios	O				X
	Menor disponibilidad de asesoras comerciales por cuenta del descenso de la tasa de desempleo	A	X			
	Incremento del salario mínimo	O			x	

Fuente: elaboración propia

3.3 Entorno demográfico

Dinámica demográfica: Guadalajara de Buga se encuentra dividido en seis (6) comunas, las cuales se presentan en la figura 3.

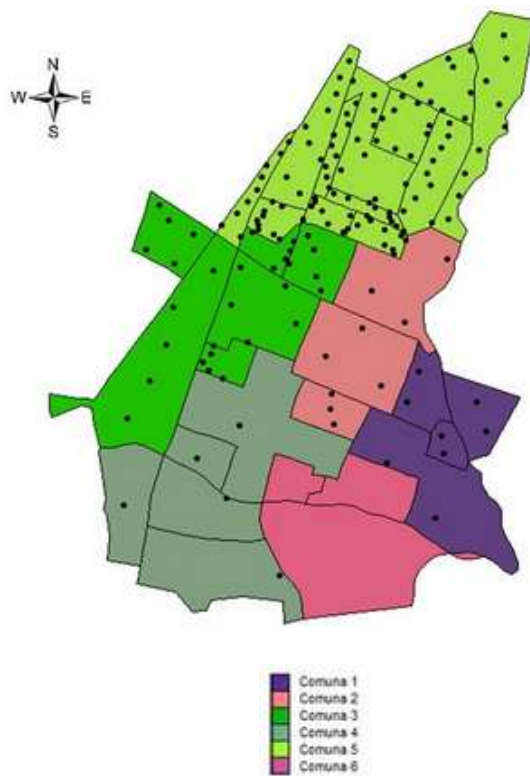


Figura 3. División por comunas en Guadalajara de Buga.

Fuente: Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2015

El municipio concentra en las comunas No. 5, 3, 2, 1 la mayor población con 90.825 habitantes, del total poblacional de la ciudad, la cual equivale porcentualmente al 19.0 %, 18.2%, 16.8% y 15.7% respectivamente con total porcentual del 69.7%.

Cuadro 3. Población Guadalajara de Buga zona urbana por comunas y zona rural

No. DE COMUNAS	POBLACION 2011	POBLACION 2012
	Proyectada según censo 2005	Proyectada según censo 2005
Uno	20.445	20.514
Dos	21.754	21.838
Tres	23.538	23.726
Cuatro	17.000	17.159
Cinco	24.189	24.747
Seis	7.513	7.643
Rural	14.504	14.477
Total	128.943	130.104

Fuente: DANE, 2005

Se tiene que Guadalajara de Buga es un municipio en el cual predominan el estrato 2 y 3 tal como se observa en el cuadro 4, los cuales concentran el 73.4% de la población. El estrato 1 representa el 16.7%, mientras que los estratos 5 y 6 solo el 0.9% de la población total. Por lo tanto, en conjunto, los estratos 1 y 2 representan el 65.7% de la población total.

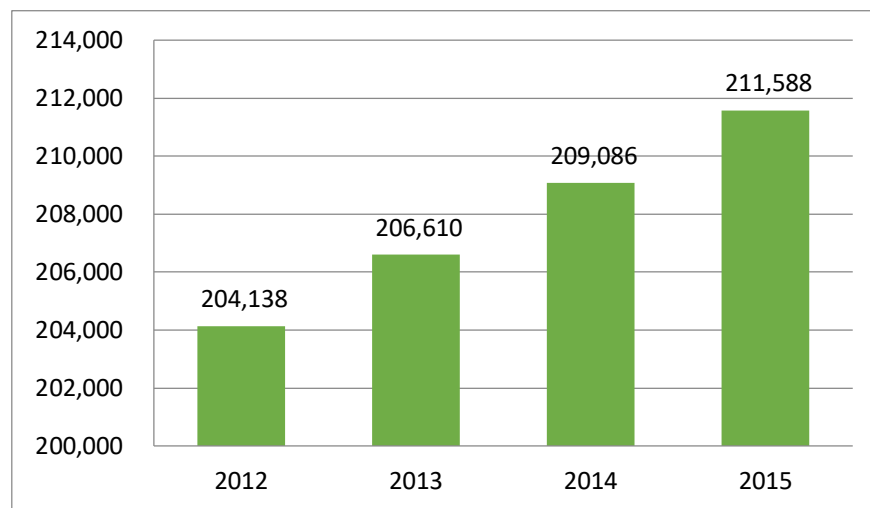
Cuadro 4. Población de Buga según estrato socioeconómico.

	Comuna 1	Comuna 2	Comuna 3	Comuna 4	Comuna 5	Comuna 6	TOTAL	PART. %
Estrato 1	6,778	511	-	-	11,732	-	19,021	16.7%
Estrato 2	11,457	11,034	21,519	4,101	7,631	-	55,742	49.0%
Estrato 3	1,963	10,293	2,207	8,658	3,619	1,028	27,767	24.4%
Estrato 4	316	-	-	4,401	-	4,560	9,276	8.1%
Estrato 5	-	-	-	-	-	1,028	1,028	0.9%
Estrato 6	-	-	-	-	-	1,028	1,028	0.9%
TOTAL	20,514	21,838	23,726	17,159	22,982	7,643	113,862	

Fuente: Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio. Informe Buga en Cifras. 2015

Respecto al municipio de Tuluá al año 2012 tenía 204.138 habitantes, y según proyecciones del DANE al año 2015 presenta 211.588 habitantes. Lo que significa que la ciudad está en continuo crecimiento (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Comportamiento de la población proyectada Tuluá 2012 – 2015.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

En cuadro 5 se logra apreciar la estructura de la población proyectada para Tuluá del 2012 al 2014 según grupo de edad y sexo. En este último año se aprecia que las mayores cantidades de población se encuentran en el rango 16-20 con 18.015 personas y en el rango 21-25 con 18.572 habitantes.

Cuadro 5. Clasificación de la Población Proyectada por Grupo de Edad y Sexo en el Municipio de Tuluá, 2012-2014

RANGO DE EDAD	2012			2013			2014		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
0 - 5	9.840	9.331	19.171	9.898	9.371	19.269	9.943	9.408	19.351
6-10	8.150	7.799	15.949	8.139	7.766	15.905	8.159	7.753	15.912
11-15	8.739	8.177	16.916	8.562	8.036	16.598	8.420	7.938	16.358
16-20	9.505	9.070	18.575	9.395	8.935	18.330	9.250	8.765	18.015
21-25	9.186	8.882	18.068	9.317	9.047	18.364	9.404	9.168	18.572
26-30	7.945	8.376	16.321	8.203	8.473	16.676	8.459	8.582	17.041
31-35	6.995	7.741	14.736	7.142	7.974	15.116	7.302	8.189	15.491
36-40	6.302	7.121	13.423	6.453	7.214	13.667	6.621	7.359	13.980
41-45	6.255	7.732	13.987	6.208	7.576	13.784	6.182	7.425	13.607
46-50	6.223	7.731	13.954	6.304	7.903	14.207	6.349	8.010	14.359
51-55	5.288	6.373	11.661	5.521	6.680	12.201	5.729	6.979	12.708
56-60	4.063	5.048	9.111	4.242	5.240	9.482	4.439	5.451	9.890
61-65	3.095	3.955	7.050	3.213	4.136	7.349	3.342	4.318	7.660
66-70	2.365	2.897	5.262	2.429	3.048	5.477	2.499	3.210	5.709
71-75	1.807	2.296	4.103	1.825	2.310	4.135	1.856	2.347	4.203
76 Y mas	2.458	3.393	5.851	2.516	3.534	6.050	2.568	3.662	6.230
TOTAL POBLACION	98.216	105.922	204.138	99.367	107.243	206.610	100.522	108.564	209.086

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Sin embargo, al considerar las diferentes etapas del ciclo de vida de las personas en el cuadro 6, donde se presenta la estructura de la población por rangos de edad para el año 2014-2016 del municipio de Tuluá, se observa que en el rango 19-30 años (joven), están en total 43.545 personas, es decir, el 19% de la población, mientras que en el rango >31 años (adultos) están 108.646 personas.

Cuadro 6. Clasificación de la población proyectada por rango de edad y sexo en el Municipio de Tuluá, 2014-2016

CLASIFICACION	EDAD	2014			2015			2016		
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Primera Infancia	0 - 5	9.943	9.408	19.351	9.980	9.439	19.419	10.016	9.479	19.495
Segunda Infancia	6 - 11	9.790	9.295	19.085	9.820	9.303	19.123	9.886	9.353	19.239
Adolescencia – Pubertad	12 - 18	12.268	11.556	23.824	12.072	11.372	23.444	11.931	11.239	23.170
Jóvenes	19 - 30	21.634	21.355	42.989	21.858	21.498	43.356	21.980	21.565	43.545
Adultos	Mayor de 31	46.887	56.950	103.837	47.963	58.283	106.246	49.057	59.589	108.646
TOTAL POBLACION		100.522	108.564	209.086	101.693	109.895	211.588	102.870	111.225	214.095

Fuente: Tuluá en cifras 2015.

Adicional a lo anterior, Tuluá es un municipio en el que prevalece la población urbana sobre la rural; según proyecciones del DANE, el 86,34% de la población es urbana y el 13.66% rural, situación que ha sido característica general del municipio en los últimos años de desarrollo.

Cuadro 7. Distribución Territorial de Población en el Municipio 2012 – 2015

	Población Urbana	% Urbano	Población Rural	% Rural	Población total
2012	176.059	86,25%	28.079	13,75%	204.138
2013	178.255	86,28%	28.355	13,72%	206.610
2014	180.458	86,31%	28.628	13,69%	209.086
2015	182.677	86,34%	28.911	13,66%	211.588

Fuente: Tuluá en cifras 2015.

Otra característica demográfica de Tuluá es que el estrato socioeconómico donde se concentra la mayor cantidad de población es el dos (ver cuadro 8), donde en el año 2015 se ubicaban 75.918 personas, que representa el 35.88% del total, seguido por el tres con 54.780 personas, equivalentes al 25.89%, sin embargo, el estrato uno es también representativo en la estructura demográfica de Tuluá con 53.701 personas, que representan el 25.38% del total.

Cuadro 8. Distribución de Población proyectada por estratos del municipio de Tuluá 2012 – 2015

	2012	2013	2014	2015	
ESTRATO	Cantidad de habitantes	Cantidad de habitantes	Cantidad de habitantes	Cantidad de habitantes	%
1	51.807	52.434	53.062	53.701	25,38%
2	73.253	74.140	75.028	75.918	35,88%
3	52.848	53.488	54.129	54.780	25,89%
4	15.216	15.400	15.585	15.763	7,45%
5	10.632	10.761	10.890	11.024	5,21%
6	383	388	392	402	0,19%
Total	204.139	206.611	209.086	211.588	100,00%

Fuente: Tuluá en cifras 2015

Otros datos poblacionales más actualizados se pueden observar en el cuadro 8, donde el Dane proyecta la población del municipio de Tuluá en 214.095 habitantes, que corresponde al 4.6% del total departamental, con un total de 184.899 personas en la cabecera, es decir, el 86.3% y el resto en la zona rural. Además, la población de hombres es superior a la de mujeres, representando el 51.9% y 48.1% del total respectivamente.

Cuadro 9. Datos Poblacionales del Municipio de Tuluá, 2016.

Total población en el municipio	214.095
Porcentaje población municipal del total departamental	4,6%
Total población en cabeceras	184.899
Total población resto	29.196
Total población hombres	111.225
Total población mujeres	102.870
Población (>15 o < 59 años) - potencialmente activa	138.194
Población (<15 o > 59 años) - población inactiva	75.901

Fuente: <https://ddtspr.dnp.gov.co/fit/#/fichas>

Cuadro 10. Matriz de entorno demográfico

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
DEMOGRÁFICA	Mayor concentración de la población en estratos 1, 2 y 3	O				X
	Incremento de la población en Buga y Tuluá	O				X
	Concentración de las poblaciones de Buga y Tuluá en áreas urbanas	O				X

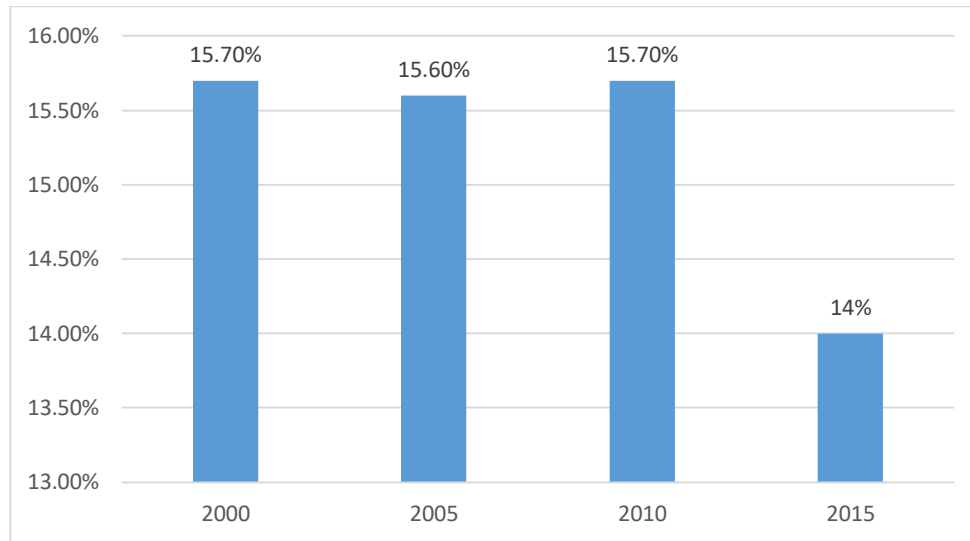
Fuente: elaboración propia

3.4 Entorno social

Necesidades básicas insatisfechas: Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres. (Abadía, 2007) El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano. Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI¹ presenta un nivel mucho más bajo que la Nación (ver gráfico 8). Para las empresas de la región vallecaucana es una oportunidad participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas.

¹ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

Gráfico 8. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2000-2015.



Fuente: Planeación Departamental. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2011. Dato de 2015 obtenido en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%202015.pdf>

En cuanto al Municipio de Guadalajara de Buga, ofrece uno de los más altos estándares de calidad de vida en la región de acuerdo con las mediciones de pobreza que realiza el Departamento Nacional de Planeación y el DANE, así como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (Cámara de Comercio y Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2014).

Estos indicadores reflejan los logros alcanzados en el mejoramiento de las condiciones de vida la población por cuenta de la alta cobertura de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico, la promoción y prevención de enfermedades, el aumento en la esperanza de vida al nacer, el aumento en la tasa de alfabetización y de escolaridad, el mejoramiento físico y sanitario de las viviendas, la disminución del hacinamiento, entre otros aspectos.

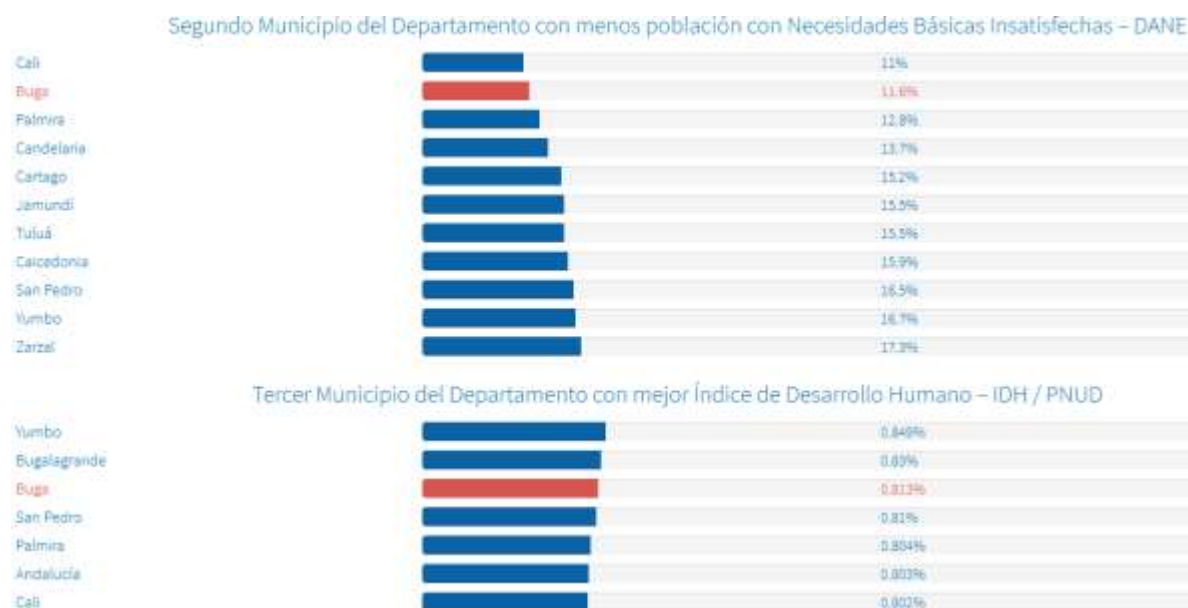


Figura 4. Calidad de vida en Guadalajara de Buga.

Fuente: Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga. Guía del Inversionista, 2013

Cuadro 11. Matriz de entorno social

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
SOCIAL	Bajos niveles de pobreza en la región	O				X
	Municipios con altos estándares de calidad de vida	O				X
	Población con alta cobertura de servicios públicos	O				X
	Aumento de la esperanza de vida	O				X

Fuente: elaboración propia

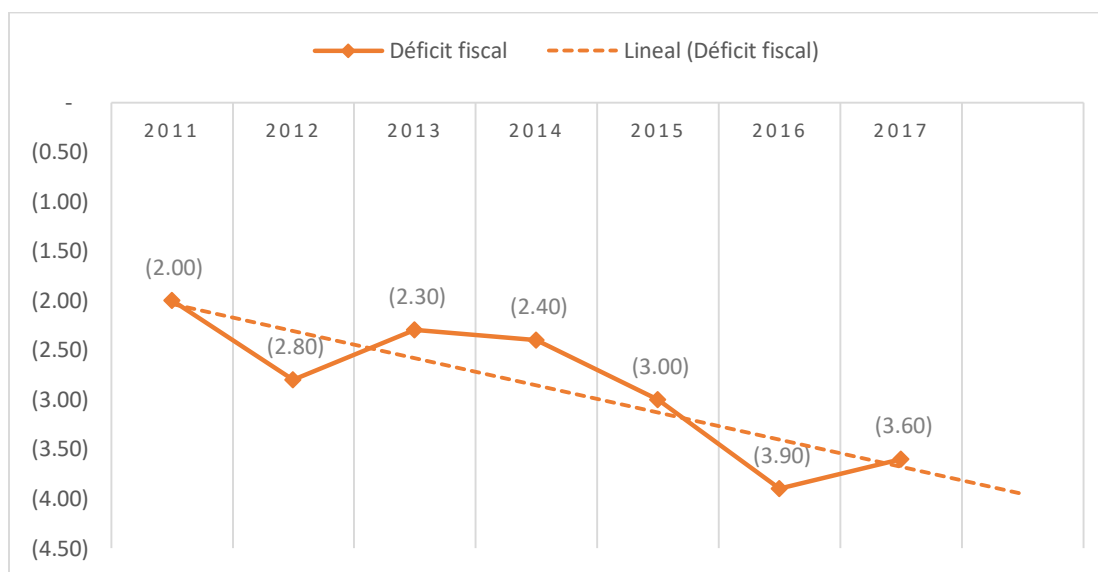
3.5 Entorno político

Balance fiscal: En el gráfico 9 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2011-2017. Se aprecia que, en términos generales, durante

el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2016 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado).

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

Gráfico 9. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2017



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Guadalajara de Buga, renueva sus apuestas de desarrollo en pro de consolidarse como un nodo que refuerza su centralidad en la región y consolidarse en un territorio de oportunidades para residir con calidad de vida, para invertir y desarrollar negocios innovadores, para visitar y conocer presentando una oferta turística de calidad potencializando el turismo religioso,

fomentando las actividades culturales, el esparcimiento rural y eventos deportivos (Cámara de Comercio y Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2014, p. 6)

Las Apuestas de Desarrollo del municipio son: (Cámara de Comercio y Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2014, p. 6)

1. Buga centro articulador de las rutas turísticas del Valle de Cauca.
2. Buga centro de innovación empresarial y servicios al comercio exterior.
3. Buga centro de innovación agroecológica y transformación agroindustrial.
4. Buga ciudad Universitaria y Cultural.

Cuadro 12. Matriz de entorno político

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
POLÍTICA	Incremento del déficit fiscal	A	X			
	Desestabilización macroeconómica	A	X			
	Posibilidad de incremento de impuestos	A	X			
	Activación económica por apuestas de desarrollo del municipio de Buga	O				X

Fuente: elaboración propia

3.6 Entorno Jurídico

Guadalajara de Buga cuenta con el Centro de Atención Empresarial - CAE - es una estructura dotada de la tecnología y recurso humano necesario para recibir la documentación requerida para la creación y constitución de empresas y su posterior envío de manera electrónica

a las demás entidades que intervienen en el proceso. (Cámara de Comercio y Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2014)

El Centro de Atención Empresarial centraliza los trámites y gestiones administrativas para la constitución de empresas en un proceso unificado que reduce de manera radical los tiempos y procedimientos para la creación de empresas y minimiza los riesgos de corrupción.

El CAE funciona en la sede de la Cámara de Comercio y permite centralizar y reducir a un procedimiento único la constitución y formalización empresarial en la región centro – sur del Departamento del Valle del Cauca.

Servicios de la Cámara de Comercio de Buga:

- Conciliación y Arbitraje
- Fortalecimiento Empresarial
- Formalización Empresarial
- Estudios económicos
- Infonegocios
- Bases de datos
- Certicamara
- Ferias
- Misiones Comerciales
- Ruedas de negocios

Otros trámites en la Cámara de Comercio de Buga:

Mediante Decreto 2176 del 28 de diciembre de 1926, el Ministerio de Industria de entonces, dio a conocer el texto mediante el cual se creó la Cámara de Comercio de Buga "... por

su creciente desarrollo, por las grandes expectativas de su comercio, la intensa laboriosidad de sus habitantes y el incremento de todas sus actividades comerciales.

La Cámara de Comercio de Buga lleva más de 85 años ejerciendo jurisdicción en los municipios de Calima - El Darién, El Cerrito, Guacarí, Ginebra, Yotoco, San Pedro y Restrepo.

Es importante considerar también la normatividad empresarial que deben tener en cuenta las microempresas en general dado que están diseñadas para apoyar a las organizaciones al entregarles todos los beneficios posibles y prevenir problemas en su funcionamiento. Es necesario que los empresarios apliquen correctamente las normas y decretos que surgen para el buen funcionamiento de sus empresas. Algunas de las normas que las empresas deben tener en cuenta para su implementación en este momento son: (Revista Semana, 2017)

NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera): Abarca el conjunto de estándares internacionales de contabilidad. Su función es hacer que las empresas conviertan los estados financieros a normas internacionales, que establecen los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que pueden llegar a afectar a una empresa. Aplica para todas las compañías y es regulada por el Congreso, la Superintendencia de Sociedades y la Dian. El último plazo para su implementación fue el 31 de diciembre de 2016.

Beneficios:

- Homologación de los estados financieros para la comprensión de los actores del mercado.
- Acceso a mercados de capital.
- Transparencia en las cifras de los estados financieros.
- Reducción de costos.

- Modernización de la información financiera.

Consecuencias de no implementar la norma:

- Sanciones monetarias.
- Requerimientos adicionales de información.
- Auditorias especiales.

Habeas Data: Esta ley se basa en la protección de datos personales por medio de la implementación de un manual de políticas que enseña al empresario el uso adecuado de estos datos. Únicamente aplica para las personas naturales que maneje la compañía. Esta norma aplica para todas las empresas y es regulada por la Superintendencia de Industria y Comercio. El plazo para la ejecución vence el 31 de junio de este año.

Beneficios:

- Dar confianza al personal de la empresa.
- Permite realizar operaciones como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o suspensión.

Consecuencias de no implementar la norma:

- Multas hasta por 2.000 SMMLV.
- Suspensión de las actividades hasta por 6 meses.
- Cierre temporal de las operaciones.
- Cierre inmediato y definitivo de la operación.

SG SST: Su función es diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Aplica para todas las empresas y es regulada por el Ministerio de Trabajo.

Las fechas para su correcta implementación son:

30 de septiembre de 2017: diagnóstico inicial.

31 de diciembre de 2017: diseño.

1 enero 2018 - 31 diciembre 2018: implementación.

1 enero 2019 - 31 diciembre 2019: mejora continua.

Beneficios:

- Notables mejoras en las condiciones laborales.
- Mantiene el bienestar físico, mental y social de los empleados.

Consecuencias de no implementar la norma:

- Sanciones económicas que pueden llegar hasta los 500 SMMLV.

- **Legislación laboral**

Respecto a la legislación laboral, se tiene en cuenta aspectos del derecho laboral individual, que regula las relaciones entre el empleador y sus trabajadores. La legislación laboral regula los derechos y garantías mínimas de los trabajadores, los cuales son irrenunciables y no pueden ser modificadas mediante los contratos de trabajo. Aquí es necesario considerar aspectos como la contratación, las prestaciones sociales derivadas de la relación laboral, el Sistema Integral de Seguridad Social y la terminación del contrato de trabajo.

Por lo tanto, las microempresas deben cumplir con el pago de los salarios de ley, el pago de los intereses a las cesantías, el pago de la prima de servicios en los meses de junio y diciembre, el reconocimiento de vacaciones, la afiliación y pago de los aportes al sistema de seguridad social, el cumplimiento de la cuota de aprendizaje SENA, el reconocimiento y pago de trabajo suplementario.

- **Aspectos tributarios**

En lo que se refiere a los aspectos tributarios, en Colombia, las empresas tienen las siguientes cargas fiscales: (Gestión Legal en Colombia, 2018) Impuesto de Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA), ICA, Impuesto al Patrimonio, Gravamen a los Movimientos Financieros, y Aportes Parafiscales, que, aunque se discute sobre si son tributos o no, si es una carga económica obligatoria para las empresas que tengan empleados contratados laboralmente.

Cuadro 13. Matriz de entorno jurídico

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
JURÍDICA	Facilidad para crear empresas ante la Cámara de Comercio puede desestimular el autoempleo	A	X			
	Altas exigencias a nivel normativo para el funcionamiento de empresas	O				X
	Elevadas cargas laborales desestiman la creación de empresas y estimula el autoempleo	O				X
	Elevadas cargas tributarias desestiman la creación de empresas y estimula el autoempleo	O				X

Fuente: elaboración propia

3.7 Entorno Tecnológico

Comercio electrónico: El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química fina y la genética y la biotecnología. Específicamente, el sector empresarial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones, por cuenta del comercio electrónico, que presenta diversas ventajas. El

comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador.

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector empresarial, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Conectividad: Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016. En el informe Colombia pasó de ocupar la posición 64 de 143 países incluidos en la muestra en el año 2015 a la posición 68 de 139 países en la medición de 2016, pero con el mismo puntaje, es decir, 4.1 en una escala de calificación de 1 a 7. (Baller, Dutta & Lanvin, 2016, p. 82)

El indicador contiene cuatro bloques: entorno, disponibilidad, uso e impacto. De estos, las mejores posiciones se presentan en el impacto, especialmente en el social, con una posición 43 entre 139 países, con una calificación de 4.7 en la misma escala de 1 a 7; en el bloque de uso, se destaca la utilización del gobierno, con una posición 31 entre 139 países y una calificación de 4.8; por su parte, en la disponibilidad, se destaca el pilar habilidades, con una calificación de 4.9 en la escala 1 a 7.

De acuerdo con lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad.

Cuadro 14. Matriz de entorno tecnológico

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
TECNOLÓGICA	Auge del comercio electrónico	O				X
	Mayo conectividad de las regiones	O				X
	Estímulo a la labor comercial a través de la tecnología	O				X
	Mayores posibilidades de elección del cliente	A	X			

Fuente: elaboración propia

3.8 Entorno Cultural

Cultura empresarial: según la Revista Dinero (2015), Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Según el artículo, si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. Para invertir efectivamente en investigación y desarrollo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de estas empresas.

En este artículo de la Revista Dinero, se describen los factores que impiden el desarrollo de las pymes en el país. Uno de ellos es la soberbia empresarial: Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha

hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no les dan cabida a las nuevas generaciones.

Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

Relación familia-empresa: El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia. Inclusive, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.

Alianzas estratégicas: Sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.

Cultura en Guadalajara de Buga:

De acuerdo con la Cámara de Comercio y Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga (2014) el Municipio de Guadalajara de Buga es considerado uno de los principales destinos turísticos de Colombia. El Santuario del Señor de los Milagros atrae cerca de tres millones de visitantes anualmente para participar de las actividades religiosas, conocer el arte religioso, el patrimonio histórico y cultural. Esta fortaleza le significó al Municipio ser incluido en la Red Turística de Pueblos Patrimonio del cual hacen parte solo 16 localidades de Colombia.

Este posicionamiento turístico aunado a su localización, vías de comunicación, capacidad hotelera y nivel de organización han permitido consolidar a Guadalajara de Buga como centro articulador de las rutas turísticas de la región. Desde Guadalajara de Buga se pueden organizar los recorridos para conocer, realizar y disfrutar los atractivos, actividades y servicios en el Departamento del Valle del Cauca. La oferta turística es amplia y variada:

- Ruta de las iglesias
- Recorrido por la ciudad colonial
- Visita a monumentos históricos
- Acceso a parques recreativos
- Agenda de eventos culturales y artísticos
- Destino Verde
- Destino Paraíso
- Ruta al lago Calima
- Ruta gastronómica de Ginebra

En Guadalajara de Buga se realizan múltiples y diversos eventos culturales con una permanente programación de actividades para la divulgación del arte y la cultura universal dirigidos a todo tipo de públicos, teniendo como principal escenario el Teatro Municipal, las plazas y plazoletas del centro histórico y otros escenarios de la Ciudad. Comprende conciertos musicales en todas sus expresiones, incluyendo clásica, rock, jazz, religiosa, navideña y folclórica colombiana y de otras naciones, además de presentación de obras de teatro, encuentros de poesía, danza moderna, exposición de pintura, los cuales se organizan incluyendo actividades formativas en talleres abiertos a los diferentes públicos.

Eventos y actividades:

- Semana Santa
- Encuentro de Música Religiosa en Semana Santa
- Concierto de Gospel en abril
- Festival nacional e internacional de Danza Folclórica en mayo
- Feria Exposición Agropecuaria mes de julio
- Feria para todos mes de julio
- Festival del Rock Mamut Fest Buga mes de julio
- Concierto de Blues en septiembre
- Semana Coral Internacional en octubre
- Encuentro de contadores de Historias y Leyendas en octubre
- Eventos deportivos nacionales e internacionales
- Exposiciones permanentes en Galería Magenta

Esta situación de la cultura en Guadalajara de Buga genera importantes oportunidades para el sector empresarial, en la medida que estimula actividades turísticas, siendo uno de los principales motores de desarrollo del municipio, ya que, a su vez, genera encadenamientos con otros sectores productivos para estimular el empleo y el crecimiento demográfico.

Cuadro 15. Matriz de entorno cultural

Dimensión	Variable	A/O	AM	am	om	OM
CULTURAL	Dificultades para crear empresa por falta de cultura empresarial puede estimular el autoempleo	O				X
	Estímulo al sector turístico que impacta el empleo y el crecimiento demográfico	O			x	

Fuente: elaboración propia

3.9 Matriz Integrada del Entorno

De acuerdo al anterior diagnóstico del entorno, a continuación se construye la matriz integrada, que permite comprender la relación de cada variable clave, con el sector en estudio y el impacto sobre la organización.

Cuadro 16. Matriz integrada del entorno

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
PIB y PIB comercial	Tiene relación con el sector de ventas directas porque éste constituye una alternativa de empleo	La desaceleración económica genera desempleo	Al aumentar el desempleo se puede estimular a las mujeres a buscar alternativas de empleo, como la venta directa.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Tasas de interés	Las tasas de interés constituyen un costo de referencia para el financiamiento empresarial	La tendencia es hacia el incremento del costo de financiación, encareciendo las fuentes a las cuales las empresas pueden acudir para invertir en proyectos de expansión	Para la organización el incremento del costo del crédito es una importante amenaza porque puede desestimular proyectos de inversión en el corto y mediano plazo.
Tasa de desempleo	La venta directa se nutre de asesoras comerciales que son personas que buscan alternativas de empleo	La tendencia es hacia la disminución del desempleo en los últimos años.	El impacto para la organización es doble, primero porque al disminuir el desempleo puede existir mayor dificultad para encontrar personas dispuestas a ser asesoras comerciales en la venta directa, pero, segundo, el mayor nivel de empleo impacta positivamente la capacidad de compra de las personas, las cuales pueden demandar más bienes y servicios.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Población estratos 1, 2 y 3	La población de estos estratos constituye uno de los segmentos más importantes para la venta directa	La mayor concentración de población en estos estratos es la característica de municipios como Buga y Tuluá	Para la organización es importante disponer de una mayor cantidad de población con las características adecuadas para ser asesoras comerciales y auto emplearse con la compañía.
Población Buga y Tuluá	La población permite segmentar diferentes nichos importantes para la labor comercial de la empresa	La tendencia es creciente de la población de estos municipios.	El impacto es positivo porque constituye una mayor cantidad de mercado por crecimiento poblacional, aumentando las posibilidades de ventas.
Nivel de pobreza	Para el sector comercial las posibilidades de compra de la población son fundamental	La región de interés posee altos estándares de calidad de vida, bajos niveles de pobreza y aumento de la esperanza de vida	Para la empresa es importante concentrarse en una zona geográfica caracterizada por ser una población con bajos niveles de pobreza, ya que se estimula el consumo de bienes y servicios.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Impuestos	La situación tributaria es una variable clave para el sector empresarial	El persistente déficit fiscal aumenta las posibilidades de que los impuestos se incrementen	Para la organización es perjudicial el incremento de los impuestos porque se aumentan sus costos y disminuye la rentabilidad.
Normas laborales y tributarias	Para el sector de ventas directa las normas y cargas laborales es una variable importante por su relación con las personas que buscan alternativas de empleo	A pesar de las facilidades para crear empresa en la región, las altas exigencias a nivel normativo, laboral y tributario desestimulan la posibilidad de hacer empresa.	El impacto para la organización es positivo en la medida que el desestímulo a la creación de empresas hace que haya más personas con la necesidad de buscar otras alternativas de empleo, como el de la venta directa.
Comercio electrónico	Para el sector comercial el comercio electrónico es importante a nivel de gestión administrativa y ventas	En Colombia se ha incrementado la conectividad y la utilización de la internet para diferentes fines, incluidos el consumo de bienes y servicios	Para la venta directa el auge del comercio electrónico es fundamental, porque facilita la labor comercial de las asesoras.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Localización geográfica	La cercanía entre los municipios de Buga y Tuluá facilitan la gestión comercial de la zona	Buga y Tuluá poseen una localización geográfica estratégica además un buen estado de sus vías de comunicación que facilita la conectividad	Para la empresa se positivo tener una zona geográfica amplia, con excelente localización y conectividad, porque se estimula la labor comercial.

Fuente: elaboración propia

4. Análisis del sector textiles – confecciones en Colombia

El análisis del sector es importante conocerlo porque a través de este se puede establecer cuáles son aquellos factores que directa o indirectamente afectan el funcionamiento de una empresa.

4.1 Análisis económico

Para entender mejor el comportamiento general del sector textil – confecciones en la economía nacional en los últimos años es importante conocer como está conformada la cadena del sector, sus modelos de negocio, las actividades desarrolladas y su dinamismo frente a la generación de empleo, las inversiones y la composición del mercado. En cuanto a la cadena del sector textil – confección, hacen parte cuatro eslabones, fibras e insumos; textiles (hilatura y tejeduría) e insumos para la confección; confección y manufactura de indumentaria; comercialización y distribución del producto final, los cuales están relacionados a sectores de la economía como son: el agrícola, el manufacturero y el comercio (Grupo Empresarial SURA, 2014, p. 8).

El primer eslabón de la cadena se centra en la producción de insumos primarios, fibras naturales, como el algodón y la lana y fibras sintéticas, como el nailon y el poliéster. El segundo eslabón, se encarga de la transformación de las fibras en hilo en sus diferentes acabados y presentaciones, tejido, bordado, estampado y teñido; así como de la producción de todos aquellos insumos utilizados en la confección como cierres y cremalleras, broches, botones, encajes, cintas, elásticos. El tercer eslabón, es el encargado de tomar la tela e incorporarle diseños, estampados, lavados, acabados y la aplicación de servicios especializados. El cuarto eslabón, son las actividades propias de la fabricación del producto final sea esta ropa infantil, femenina, jean,

ropa de alta costura o deportiva; así como ropa de hogar, tendidos, sábanas y tapicería. El quinto y último eslabón, es la comercialización y distribución, que se encarga de hacer llegar el producto final a los consumidores bien sea a nivel nacional o internacional a través de la utilización de diferentes canales de ventas, tiendas propias, almacenes de cadena, almacenes por departamentos, internet o catálogos Grupo Empresarial SURA, 2014, p. 7), tal como se puede observar en la figura 5.



Figura 5. Cadena del sector textil - confecciones

Fuente: Adaptación de datos la propuesta del Observatorio Económico Inexmoda.

Para conocer a más detalle la cadena del sector textil – confecciones se adiciona la figura 6 de manera complementaria.



Figura 6. Cadena Productiva Sector Textil-Confecciones de forma descendente.

Fuente: Adaptación de datos del Observatorio Económico Indexmoda - Elaboración Grupo de Estudios Económicos y Financieros

4.2 Diamante competitivo aplicado al sector textil y confecciones

El modelo de Porter se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios generados en el sector. Estos beneficios serán mayores, cuanto menor sea la competencia. Esta competencia por los beneficios se produce entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores.

Según Porter, la competencia por los beneficios del sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en el sector, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa encontrar una posición en el sector para competir exitosamente y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. Así, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente del sector y formular una estrategia exitosa.

A continuación, se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter y los factores determinantes de cada una de ellas para el sector textil y confecciones, en el cual competirá la empresa a crear.

4.2.1 Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes

- ***Diferencias propias del producto.***

Este no se convierte en un problema demasiado importante ya que dentro del sector son muy pocos los productos exclusivos que existen, en este sentido no se presentan grandes barreras. No hay marcadas diferencias.

- ***Identidad de marca***

Esta es una variable que permitiría a un producto indiferenciado posicionarse y generar lealtad y por consiguiente una barrera de entradas, siendo este el caso del sector textil en el cual predominan marcas fuertemente posicionadas, que inciden en la decisión de compra del consumidor.

- ***Requerimientos de Capital***

Esta no es una barrera muy grande para quienes desean incursionar dentro de este sector, ya que gracias a las características de los productos no se requiere una inversión importante de capital para dotar a la planta productora con los requerimientos y herramientas básicas para la realización de su objeto social.

- ***Ventajas absolutas de costo.***

Dentro de esta variable se encuentran otras muy importantes, una de ellas la curva de aprendizaje que indica que cuando se empieza a aprender a fabricar los costos son muy altos, pero a medida que se aprende los costos disminuyen, si se cuenta con una organización preparada para soportar estas etapas iniciales donde los costos pueden ser exagerados, esta no sería una barrera grande para una empresa nueva.

En lo que respecta a la consecución de los insumos la mayoría de los insumos utilizados son de fácil consecución. En el sector textil y confecciones se encuentran empresas de diferentes tamaños con años de experiencia que les dan una mayor eficiencia en el manejo de los costos, lo que en últimas puede ser un obstáculo para las nuevas empresas.

4.2.2 Factores determinantes de la intensidad de la rivalidad

La rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede encontrar con contraataques por represalia, por ejemplo, bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

Son muchos los factores para evaluar la rivalidad, entre ellos, el número de competidores, en general, a más competidores, mayor rivalidad. Mientras más similares sean las destrezas, los tamaños y poder, la rivalidad será mayor. Si es difícil salirse de la industria, es decir, si las barreras de salida son grandes, las empresas tienen como única opción la lucha, la cual aumenta la intensidad de ésta. Algunas empresas dependiendo del liderazgo de sus dirigentes, son más competitivas. Mientras más intensa sea la competencia, más difícil será para nuevas firmas entrar.

Algunas variables importantes en el grado de rivalidad en el sector textil y confecciones son:

- ***Crecimiento de la industria***

Se presenta una buena dinámica de crecimiento en el sector textil y confecciones, especialmente en este último. Adicionalmente, es un sector con una clara proyección exportadora, lo cual le otorga mayor dinamismo por atender a mercados internacionales.

- ***Refinamiento tecnológico de la industria***

La industria de la confección dispone de las últimas tecnologías implementadas alrededor del mundo, la maquinaria empleada en la confección no ha sufrido muchos adelantos por ser intensiva en mano de obra, no obstante las máquinas planas posicionadoras son un adelanto importante pues permiten ser programadas para que realicen determinado número de operaciones y digitalmente se adecuen al siguiente tipo de operación sin que la operaria deba hacerle algún cambio a la máquina, y de esta forma aumentar la eficiencia de los módulos.

Los principales adelantos se encuentran en el software desarrollado para la sala de corte, patronaje y escalado computarizado, trazo sobre plotter que optimiza el corte de la tela hasta en un 97%, escáner de textiles que permite analizar la composición de un material y archivarlo en la base de datos. Según Indexmoda, en los últimos años las empresas han adoptado modelos de reingeniería para adaptarse a la productividad y especialización invirtiendo en equipos y procesos de modernización, como el caso de Coltejer, que ha realizado inversiones en tecnología para adecuarse a las necesidades del medio.

- ***Diferencias de producto***

La industria de la confección se renueva constantemente, su esencia es el cambio. Las tendencias de la moda varían de acuerdo con las temporadas, mezclando diferentes estilos y colores. El diseño de las prendas estimula la creatividad como fuente de ventaja de competitiva. Así la mezcla de una estrategia innovadora que combine diseño, una imagen corporativa y un segmento objetivo, determinan a las empresas en su camino, el cual debe estar enfocado a satisfacer las necesidades cambiantes del mercado acorde con la evolución de la moda.

- **Competidores**

Regiones como Antioquia y Bogotá concentran más del 80% de la actividad económica de la industria (ver cuadro 17), por lo tanto, los mayores competidores en el sector están en estos departamentos.

Cuadro 17. Ventas de Textiles por región - 2015 - US\$ millones

Región	Ventas	Part. % en ventas
Bogotá	1.060,1	45,2%
Antioquia	974,3	41,6%
Atlántico	109,5	4,7%
Cundinamarca	75,4	3,2%
Valle	17,3	0,7%
Otros	108,1	4,6%
Total	2.344,7	100,0%

Fuente: DANE

Los principales países productores y exportadores de textiles y confecciones son China, Hong Kong, Corea, Italia, Alemania y Estados Unidos. Los países asiáticos participan con el 40% de las exportaciones mundiales de textiles y con el 41% de las exportaciones de confecciones. Los países emergentes participan con el 70% de las exportaciones mundiales de confecciones porque esta actividad es más intensiva en mano de obra y con el 50% de las exportaciones de textiles (Ruíz, 2015).

4.2.3 Factores determinantes del poder de los proveedores

Los proveedores ejercen poder sobre los participantes si amenazan con elevar los precios o con disminuir la calidad o el servicio que ofrecen y limitar las cantidades vendidas. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

- *Diferenciación de los insumos*

En el sector textil la única diferenciación de insumos es en calidad ya que cualquier competidor puede ofrecer los mismos insumos básicos. Lo que indica que esta variable no es primordial para el proveedor. El mercado de los insumos tiene una estructura económica de competencia perfecta.

- *Presencia de insumos sustitutos*

El sector textil y confecciones tienen como base insumos provenientes de otros sectores como el sector textil y el de la industria química por el lado de los insumos sintéticos.

- *Concentración de Proveedores*

En esta región del país existen en buena medida proveedores para esta industria lo que indica que este es un punto a favor de los productores, ya que cuentan con alta competencia en el ámbito regional, lo cual les permite restar grado de poder de negociación a los proveedores.

- ***Amenaza de integración hacia delante***

El riesgo en este sentido es poco ya que una integración hacia delante requiere que la empresa supere una gran cantidad de pasos que serán analizados en las barreras de entrada. Se da cuando el proveedor es monopolio u oligopolio en un mercado y/o considera que su rentabilidad puede ser superior entrando a producir.

4.2.4 Factores determinantes del poder del comprador

Los compradores de confecciones se dividen en grandes compradores, medianos y al detal, según el tamaño de la empresa. En las empresas grandes donde el cliente negocia paquete completo es el comprador quien impone las condiciones y quien establece los términos del contrato. Estos grandes clientes exigen un ritmo de producción de cada planta, así como los proveedores a quienes se debe comprar la materia prima, además de que su control de calidad es estricto.

Capacidad Negociadora:

- **Volumen de Compra**

Esta variable está ligada a los productos que se fabriquen y a los mercados en que se ubique, ya que, si se ofrece un producto determinado y listo para distribuir y además el mercado es familiar, las cantidades son pequeñas y el comprador tiene muy poca capacidad de negociación. Pero si el producto tiene una gran variedad de usos o proporciona insumos para otras empresas, en ese momento los compradores obtienen el poder de negociar en varios temas como son términos de entrega, precio, calidad. No se observa que un consumidor o un productor manejen grandes volúmenes que puedan desequilibrar el poder de negociación.

- Información del comprador

Se refiere a la información que el comprador tiene sobre el mercado, los productos, las innovaciones y en general toda la información a que pueda acceder. Toda la información a que los compradores tienen acceso sirve para que las decisiones que estos toman sean más acertadas, además esta información es utilizada como herramienta para analizar insumos y distribuidores diferentes.

La información en síntesis es un factor fundamental en la capacidad negociadora de los compradores. Esta es una capacidad que manejan todos ellos independientemente del sector económico.

Sensibilidad al Precio:

Precio/Compras Totales.

Este es un factor importante ya que entre mayor sean las cantidades de compra generalmente menores son los precios, convirtiéndose así en una herramienta de poder para la negociación frente a los proveedores. Este poder lo pueden manejar las medianas y grandes empresas, con respecto a los proveedores, que compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

4.2.5 Factores determinantes de la amenaza de productos sustitutos

- ***El desarrollo potencial de productos sustitutos.***

La amenaza es inexistente en cuanto al producto, pues el pantalón, como prenda de vestir es una necesidad primaria del hombre que no será reemplazada por otro producto como la falda o el overol. La amenaza está centrada en el desarrollo de productos con especificaciones técnicas de alto nivel, materiales de excelente calidad y un precio llamativo, así como en estrategias de

posventa basadas en el posicionamiento y recordación de la marca en el mercado o good will, páginas web y certificaciones ISO, posiciones que la competencia está desarrollando y que constituyen la verdadera amenaza en el negocio de las confecciones.

En la Figura 7 se representa el diamante de Porter para el sector textil y confecciones, teniendo en cuenta las cinco fuerzas relacionadas anteriormente y la situación actual.

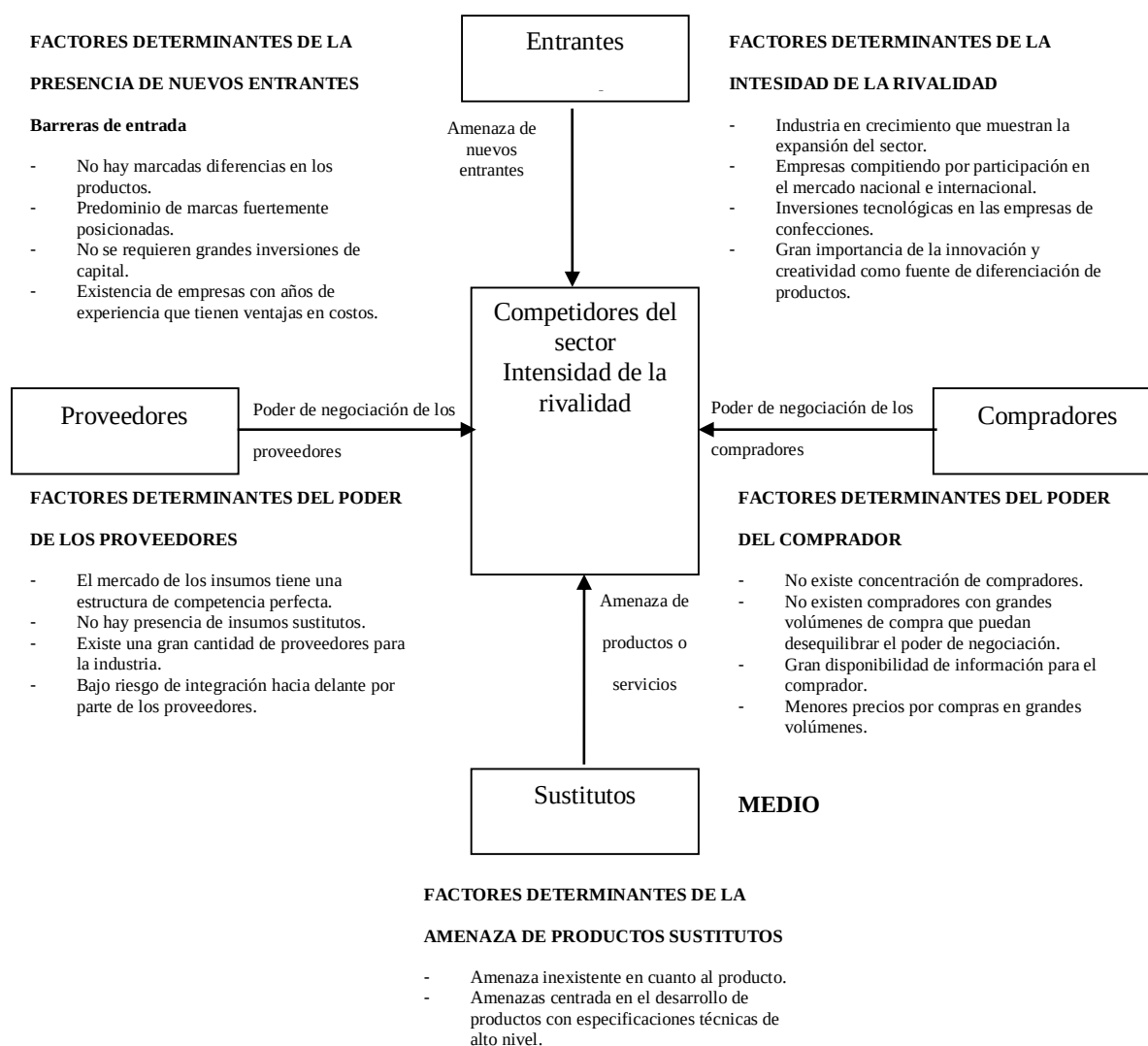


Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector textil y confecciones.

Fuente: elaboración propia

Como conclusión al sector específico textil y confecciones, según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se observa un sector con una intensa rivalidad entre los competidores nacionales e internacionales, en una industria en crecimiento en la que la innovación juega un papel preponderante. Esta rivalidad se acentúa por la poca presencia de barreras de entrada, a pesar del predominio de marcas fuertemente posicionadas. Existe un bajo poder de negociación de los proveedores, dado que en el mercado de los insumos existe una estructura de competencia perfecta, mientras que los compradores se encuentran desconcentrados y no existen posibilidades de que pocos compradores desequilibren el mercado. Finalmente, el sector no presenta amenaza de productos sustitutos, lo cual le otorga beneficios de sostenibilidad en el largo plazo.

4.3 Análisis del sector venta directa

4.3.1 Generalidades de la venta directa

La Venta Directa es la comercialización de productos directamente a los consumidores, mediante el contacto personal, generalmente se hace en los hogares, en el lugar de trabajo...fuera de un local comercial.

A diferencia de otras fuerzas de ventas profesionales, las vendedoras (son en gran mayoría mujeres), de las empresas de Venta Directa se mueven a partir de la motivación, validación y obviamente tras la posibilidad de acceder a un ingreso extra que aportan a sus economías familiares. Por último, se mueve por los premios.

La Venta Directa se mueve a través del relacionamiento y llega hasta el lugar donde se encuentra el cliente, facilitando la tarea de elección y compra de artículos de necesidad.

Inicia con la necesidad de intercambiar bienes.

Trueque primera forma de Venta Directa.

Algunos tienen el don natural de vender.

SISTEMAS:

Tangibles

Productos que se pueden ver y tocar.

Intangibles:

Productos que no se pueden ver y tocar. Servicios, Seguros.

Ventas de Mostrador:

Se realiza en Puntos de Venta.

Venta Directa:

Todo intercambio de productos que se realiza por fuera de un local comercial y con características de comodidad para el cliente.

4.3.2 Características del canal de venta directa:

A) AGRESIVIDAD.

El producto llega directamente a la consumidora y no se espera que la consumidora busque el producto. La atención es personalizada: De Mujer a Mujer.

B) PRECIOS COMPETITIVOS.

Al ser la Asesora la única intermediaria. Los productos pueden ofrecerse a precios mucho más competitivos.

C) PRODUCTOS EXCLUSIVOS.

Al consumidor final hay que garantizarle que el producto que está obteniendo solo se consigue a través de este medio.

D) COMODIDAD.

El cliente, generalmente hace sus compras en la comodidad de su hogar: sin apuros, sin necesidad de gastar en ningún tipo de desplazamiento, sin presiones y con la confianza de comprarle a una Asesora de Moda.

E) OPORTUNIDAD.

La cliente siempre recibe productos frescos, acabados de elaborar, enviados directamente de la fábrica a la consumidora final (moda, exclusividad, actualidad).

F) CONSUMO REPETITIVO.

Generada por la variedad y renovación de los productos en los catálogos, precios competitivos y la calidad de estos.

4.3.3 Historia de la venta directa

Primeros vendedores se trasladaban en caravanas: Nómadas.

Nacen los “Chapmen” en la Edad Media, comercializando productos domésticos entre el norte de Inglaterra y Escocia.

En el siglo 19 aparecen los “Yankees” que atienden con productos básicos a comunidades aisladas en EEUU.

1851: SINGER. Máquinas de Coser, vendiendo en casa y haciendo demostraciones de funcionamiento.

1886: Sr Maconel venta de Libros y regalaba un perfume por cada libro, se percata que cambió la necesidad, creando Avon Cosmetics.

Años 30 Aparece Tupperware, creando las reuniones de oportunidad en casa comercializando artículos de aseo.

Años 40 Inicia Amway como multinivel comercializando suplementos dietarios y vitaminas.

4.4 BENCHMARKING

A través del benchmarking se logra la identificación de los principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; relación de los gremios existentes; costo del producto/servicio; análisis de productos sustitutos; análisis de precio de venta de los productos y los de la competencia; imagen de la competencia ante los clientes, segmento al cual está dirigida la competencia; posición del producto frente a la competencia.

Dado que este trabajo aborda el análisis de una empresa perteneciente al canal de venta directa, y lo que se pretende es el diseño de estrategias para la fidelización de clientes a través del marketing relacional para la marca Pacifika (PCFK) de la empresa Línea Directa S.A.S. en la zona Buga – Tuluá, es importante determinar la competencia de la empresa, específicamente para realizar este benchmarking.

Por tanto, se puede identificar que existen otras empresas que desarrollan la actividad en el canal de venta directa y constituyen competencia para Línea Directa S.A.S., dado que atraen a las asesoras y dificultan la fidelización de estas con la marca PCFK.

A continuación, se escoge 3 de las empresas más representativas en Colombia del canal de venta directa, con influencia en la región vallecaucana, en especial en el centro del departamento, realizando un breve análisis en cuanto a competencia.

- Avon
- Leonisa
- Marketing Personal (MP)

Se desarrolla inicialmente una caracterización a estas empresas de acuerdo con los productos y modelo de negocio que ofrece.

4.4.1 Avon²

Avon se presenta como la compañía para la mujer, que cree en que la manera más efectiva para que la sociedad y el mundo prosperen es mejorar la vida de las mujeres. La misión de esta empresa es empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias.

En cuanto a su visión es ser la empresa que mejor entiende y satisface las necesidades de productos y servicios para la belleza y la realización personal de la mujer en todo el mundo, enaltecendo el vínculo y el servicio personalizado, de manera global. La compañía se fundó en 1886, décadas antes de que los derechos de las mujeres fueran reconocidos.

Este compromiso, con el éxito de las mujeres, convierte a Avon en una de las empresas de venta directa más grandes del mundo, con más de 6 millones de Representantes. Los productos de Avon están disponibles en más de 100 países, y la línea de productos incluye cosméticos de color, productos de cuidado de la piel, fragancias, la moda y el hogar. Contamos con marcas reconocidas, como Avon Color, Anew, Skin-So-Soft y Advance Techniques.

² Información tomada de: <https://www.avon.co/avon-co/acerca-de-avon/informacion-de-la-compania.html>

4.4.2 Leonisa³

El sistema de compra directa Leonisa nació en Colombia en 1993 como un medio para llegar a todos los clientes de ropa interior de la marca. Hoy, es la compañía colombiana más importante en venta por catálogo.

Su filosofía es muy clara: Brindar una oportunidad de vida a las mujeres Latinas en todo el mundo, gracias a un excelente servicio y con productos de alta calidad que satisfagan todas sus necesidades.

Éste es un canal de distribución personalizado, en el que cada Ejecutiva llega directamente a sus clientes a través de un catálogo iniciando así una red de ventas para obtener ganancias específicas. Con la venta por catálogo tendrá la posibilidad de convertirse en una empresaria independiente.

Cada catálogo de Leonisa cuenta con gran variedad de productos para toda ocasión dirigidos a las mujeres que quieren hacer tributo a su vanidad Latina.

Gracias al respaldo de la marca de ropa interior más reconocida en América Latina la Ejecutiva podrá ofrecer tendencias de moda interior femenina y masculina, vestidos de baño, además de productos complementarios de alta calidad, tales como ropa exterior, cosméticos, calcetines y productos naturales.

³ Información tomada de: <https://www.negocioleonisa.com/wps/portal/colombia/venta-por-catalogo>

4.4.3 Marketing personal (MP)⁴

En 1999 nace con la convicción de empoderar a la mujer, aportar a su crecimiento y hacer sus sueños realidad. Se ha convertido la moda en la mejor oportunidad de crecimiento personal, económico y profesional de las mujeres en todo el país, que encontraron en el Catálogo de MP la posibilidad de tener su propio negocio. En 2015 la empresa fue reconocida por Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

Está dentro de las 300 empresas más grandes de Colombia y se destaca por ser la Compañía con mayor crecimiento en el país. Sus ventas han sido superiores a los 420 mil millones de pesos, lo cual la consolida como la número uno entre las Empresas de Venta Directa con las que compite en igual categoría.

Se trata de una empresa de moda con capital 100% colombiano, en la que a través de la venta directa por medio de sus catálogos, genera empleo e independencia económica a miles de mujeres. Cada 21 días se lanza una nueva campaña con las últimas tendencias de la moda y llega hasta las poblaciones más alejadas del país.

4.4.4 Matriz del perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de

⁴ Información tomada de: <https://www.marketingpersonal.com/nosotros/trayectoria>

factores, en la asignación de ponderaciones y en determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Para el análisis de los competidores se tuvieron en cuenta 10 factores de éxito, que atrae a las asesoras y sobre las cuales se puede generar fidelización:

Precios de los productos: este es un factor relevante en todos los segmentos socioeconómicos, dado que los consumidores a pesar de buscar calidad, siempre se inclinan por lograr mejores precios en el mercado.

Diseño: el diseño es un factor relevante en los últimos años, sobre el cual se crea la diferenciación del producto y es relevante principalmente en los consumidores de estratos más elevados. El diseño tiene que ver con la capacidad del fabricante de brindar diferenciación al producto, ya sea en colores o estilos.

Comodidad: es un factor fundamental para el consumidor, dado que gran parte de la satisfacción de éste depende de la comodidad que brinde el producto al cliente, directamente relacionado con las materias primas utilizadas y el diseño de este.

Calidad: la calidad es un factor de importancia significativa para el consumidor, dado que éste busca productos que no sólo satisfagan en términos de diseño y comodidad, sino también que los materiales sean los mejores.

Funcionalidad: los productos deben ser funcionales, entendido este factor como la capacidad para adaptarse a los espacios.

Durabilidad: la durabilidad es un factor asociado a la calidad del producto, dado que un consumidor generalmente no cambia de estos productos en el corto plazo, es un gasto que se hace con un espacio de tiempo amplio, por lo tanto, la durabilidad es un factor clave de éxito

para los fabricantes y un motivo para ser referidos por los clientes a otros interesados en sus productos.

Catálogo (portal virtual): dadas las tendencias actuales del consumidor, el catálogo para las empresas de venta directa ahora ha ganado relevancia, en la medida que le permita a las asesoras realizar una mejor oferta de los productos y generar para ellas rentabilidad.

Variedad: la variedad es un factor importante para las empresas de venta directa, dado que permite ofrecer al consumidor diferentes productos relacionados y lograr mayor efectividad en las ventas.

Beneficios para la asesora: este factor está asociado al modelo de negocio de las empresas de venta por catálogo, que finalmente permite captar la atención de la asesora porque implica para ella mayores fuentes de ingreso.

Reconocimiento del negocio: este factor tiene que ver con la capacidad del negocio de ser reconocido y recordado, dado que el voz a voz es fundamental en este sector. El reconocimiento está en función de otras variables como el diseño, la innovación, el punto de venta y en general con la calidad.

Considerando lo anterior, el peso de cada variable se asignó teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, es decir, se asignó un mayor peso porcentual a los precios, comodidad, calidad, durabilidad e innovación. Un menor peso relativo al diseño, punto de venta, tamaño y reconocimiento del negocio.

Para cada empresa se calificó cada una de las variables en una escala de 1 a 4, siendo 4 la mejor y 1 la peor. Estas calificaciones se realizan por parte de la autora.

Cuadro 18. Análisis de la competencia

variables	Factores de éxito	peso		Avon		Leonisa		MP		PCFK	
				valor	sopesado	valor	sopesado	valor	sopesado	valor	sopesado
1	Precios bajos	12	0,12	4,0	0,48	2,0	0,24	2,0	0,24	4,0	0,48
2	Diseños	8	0,08	2,0	0,16	2,0	0,16	2,0	0,16	4,0	0,32
3	Comodidad	12	0,12	4,0	0,48	4,0	0,48	3,0	0,36	3,0	0,36
4	Calidad	12	0,12	3,0	0,36	4,0	0,48	1,0	0,12	3,0	0,36
5	Funcionalidad	11	0,11	4,0	0,44	3,0	0,33	2,0	0,22	3,0	0,33
6	Durabilidad	12	0,12	2,0	0,24	4,0	0,48	2,0	0,24	2,0	0,24
7	Catálogo (portal virtual)	8	0,08	1,0	0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	4,0	0,32
8	Variedad	8	0,08	2,0	0,16	3,0	0,24	4,0	0,32	3,0	0,24
9	Beneficios para la asesora	12	0,12	4,0	0,48	2,0	0,24	2,0	0,24	1,0	0,12
10	Reconocimiento del negocio	5	0,05	4,0	0,20	4,0	0,20	4,0	0,20	3,0	0,15
	total	100%	1,00	30,0	3,08	32,0	3,17	26,0	2,42	30,0	2,92

Fuente: elaboración propia

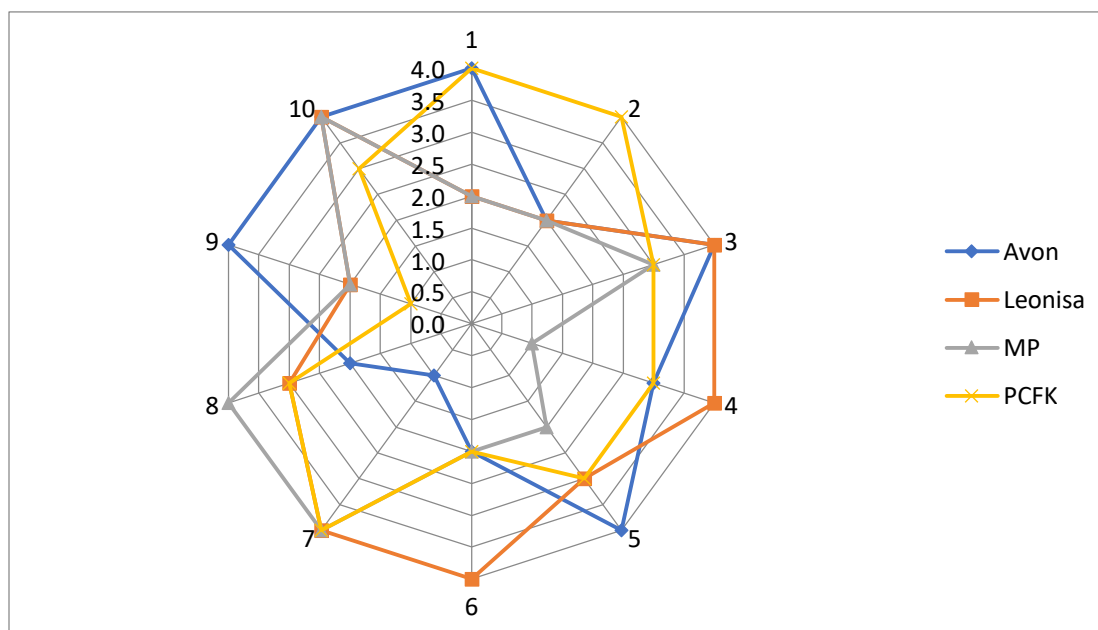
Finalmente, las ponderaciones de resultados muestran que la empresa líder del mercado es Leonisa con una calificación ponderada de 3.17 debido principalmente a las variables comodidad, calidad, durabilidad, catálogo y reconocimiento del negocio, que son los aspectos más fuertes de esta competencia.

La empresa Avon se ubicaría en segundo lugar con una calificación ponderada de 3.08, es decir, seguidora del líder, especialmente por los factores precios bajos, comodidad, funcionalidad, beneficios para la asesora y el reconocimiento del negocio.

En un tercer puesto se ubica la empresa Línea Directa con la marca PCFK, con una calificación ponderada de 2.92, que también sería seguidora del líder, destacándose por los precios bajos, los diseños y el catálogo. Mientras que la empresa que se aleja del líder sería MP, con una calificación ponderada de 2.42.

En el siguiente gráfico se ilustra la situación de la competencia.

Gráfico 10. Análisis de la competencia.



Fuente: elaboración propia

5. Fortalezas y debilidades internas de la empresa Línea Directa S.A.S y su marca Pacífika (PCFK)

Luego de efectuar el análisis externo, que incluyó el entorno y el sector, a continuación, el interés se enfoca en los factores internos de la empresa Línea Directa S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK), lo cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades internas.

Línea Directa S.A.S. nace con el propósito de ser un negocio para desarrollar a las personas y que las personas a su vez fortalezcan el negocio de la moda. Se trata de una compañía con múltiples marcas y canales donde se desarrollan prendas de calidad, las cuales a través de su confección pretenden posicionar la empresa en el mercado.

De acuerdo con información de la empresa Línea Directa S.A.S., su misión es “Promover al ser humano a descubrir su talento para ponerlo al servicio radical de los demás y del cosmos.” Lo importante de esta misión es que se enfoca en las personas, su talento y el servicio, lo cual deja entrever la importancia que tiene para el funcionamiento del modelo de negocio, el rol de las asesoras, como puente entre la organización y sus productos, con el cliente final.

5.1 Análisis de los factores internos de la empresa

Siguiendo la metodología de Serna (2014), a continuación, se presentan los resultados de la evaluación de factores internos, efectuados con base en el cuestionario adjunto en el Anexo A. de este trabajo. Estos factores son: Factor gerencia, Factor organización, Factor talento humano, Factor capacidad tecnológica, Factor financiero, Factor producción e inventarios y Factor competitividad.

5.1.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de esta; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación, se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la organización LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

Cuadro 19. Características del factor gerencia. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Cuidado de la imagen corporativa	La empresa Línea Directa S.A.S cuida su imagen corporativa a través del manejo de marcas, como el caso de PCFK, la cual busca posicionar en el mercado.	<i>Fortaleza alta</i>
Metas y objetivos definidos	La empresa y sus marcas manejan metas y objetivos claramente definidos periódicamente de acuerdo con las expectativas y resultados obtenidos.	<i>Fortaleza alta</i>
Estrategia general para competir	Se tiene definida claramente la estrategia para competir a través de la calidad de los productos, precios y variedad	<i>Fortaleza alta</i>
Existencia de la declaración de la misión	La misión es clara y está escrita	<i>Fortaleza alta</i>

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Desarrollo de planes de contingencia	En la empresa no existen como tal los planes de contingencia, se tiene una actitud reactiva ante las situaciones que se presenten en el mercado y la competencia.	<i>Debilidad alta</i>
Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	Hasta el momento ha logrado sobrevivir gracias a la experiencia y habilidad de los directivos para el negocio, y a la lealtad de los clientes con los que cuenta	<i>Fortaleza alta</i>
Comunicación gerencial abierta y clara	La comunicación es buena, siempre se socializa que está pasando entre la gerente de zona y sus asesoras.	<i>Fortaleza alta</i>
Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas	Si se facilita el espacio para dialogar y proponer nuevas ideas, pero pocas veces las nuevas ideas son realizadas	<i>Fortaleza baja</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 20. Factor Gerencia LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa	F						F 12.5%		
2. Metas y objetivos definidos	F						F 12.5%		
3. Estrategia general para competir	F						F 12.5%		
4. Existencia de la declaración de la misión	F						F 12.5%		
5. Desarrollo de planes de contingencia				D			D 12.5%		
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	F						F 12.5%		
7. Comunicación gerencial abierta y clara	F						F 12.5%		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas			F						F 12.5%

FORTALEZAS	87.5%	DEBILIDADES	12.5%
FA	75%	DA	12.5%
FM	0%	DM	0%
FB	12.5%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

5.1.2 Factor organización

La alta gerencia está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

Cuadro 21. Características del factor organización. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Existencia de un organigrama formal	La empresa no tiene organigrama ni funciones establecidas	<i>Debilidad alta</i>
Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos	No existe una metodología para los planes estratégicos	<i>Debilidad alta</i>
Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	Los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa son claros y concisos	<i>Fortaleza alta</i>
Claridad en las funciones del personal	No, las funciones son dadas de manera verbal, lo que implica que, no son claras y no están escritas. No existe manual de funciones	<i>Debilidad alta</i>

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Existencia y definición de procesos	No están definidos ni escritos	<i>Debilidad alta</i>
Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos	No se realizan planes estratégicos, por ende, no hay participación	<i>Debilidad alta</i>
Rotación de las directivas	No hay rotación de directivas	<i>Fortaleza alta</i>
Personal con liderazgo visible	En la empresa se promueve el liderazgo desde las gerentes de zona hasta las asesoras	<i>Fortaleza alta</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK). Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 22. Factor Organización LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal				D			D 12.5%		
2. Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos				D			D 12.5%		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	F						F 12.5%		
4. Claridad en las funciones del personal				D			D 12.5%		
5. Existencia y definición de procesos corporativos				D			D 12.5%		
6. Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos				D			D 12.5%		
7. Rotación de las directivas	F						F 12.5%		
8. Personal con liderazgo visible	F						F 12.5%		

FORTALEZAS	37.5%	DEBILIDADES	62.5%
FA	37.5%	DA	62.5%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

5.1.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (Chiavenato, 2011). A continuación, se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

Cuadro 23. Características del factor talento humano. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Presencia de procesos para la selección e inducción del personal	No, la selección es competencia del gerente de zona, pero no se desarrolla ningún proceso formal.	<i>Debilidad media</i>
Evaluación del nivel académico	No se evalúa el nivel académico, más que todo la experiencia que tiene en el cargo a desempeñar	<i>Debilidad alta</i>
Medición de la experiencia técnica	No se realizan mediciones técnicas de las asesoras, pero se fortalecen sus competencias.	<i>Fortaleza media</i>
Estabilidad laboral	Es buena, el trabajo es constante	<i>Fortaleza alta</i>
Nivel de remuneración	La remuneración es acorde al promedio del sector	<i>Fortaleza alta</i>
Programa de capacitación	Si, la empresa se preocupa por capacitar a sus asesoras continuamente.	<i>Fortaleza alta</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK). Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 24. Factor Talento Humano LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal				D			D 16.6%		
2. Evaluación del nivel académico				D			D 16.6%		
3. Medición de la experiencia técnica		F						F 16.6%	
4. Estabilidad laboral	F						F 16.6%		
5. Nivel de remuneración	F						F 16.6%		
6. Programa de capacitación	F						F 16.6%		

FORTALEZAS	66.4%	DEBILIDADES	33.2%
FA	49.8%	DA	33.2%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU

MARCA PACÍFIKA (PCFK)

5.1.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector de venta directa es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad, configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas de comercialización, administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación, se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).

Cuadro 25. Características del factor capacidad tecnológica. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Habilidad técnica y de servicio	La empresa cuenta con buenos procesos técnicos y operativos que le permiten presentar un servicio de ventas de alta calidad cumpliendo con la demanda de sus clientes	<i>Fortaleza alta</i>
Capacidad de innovación	La capacidad de innovación recae toda sobre el área de confecciones de la empresa Línea Directa S.A.S. y las estrategias de marketing, que con el objetivo de mejorar sus ingresos siempre está actualizándose especialmente en servicio al cliente	<i>Fortaleza alta</i>
Efectividad de la prestación de servicios	Si, es muy efectiva ya que se pretende lograr un buen servicio por parte de las asesoras de venta.	<i>Fortaleza alta</i>
Flexibilidad de la prestación del servicio	Si, la empresa tiene flexibilidad en la prestación del servicio, por ello puede dirigirse a diferentes sectores gracias al modelo de venta directa.	<i>Fortaleza alta</i>
Equipos actualizados para el procesamiento de la información	Si, se cuenta con plataformas digitales adecuadas para la gestión de los pedidos.	<i>Fortaleza alta</i>
Mantenimiento adecuado de equipos y software	En la parte de los equipos el mantenimiento es periódico y preventivo, es importante ya que es mucha información y todo debe de estar siempre en buen funcionamiento	<i>Fortaleza alta</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK). Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 26. Factor capacidad tecnológica LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	F						F 16.6%		
2. Capacidad de innovación	F						F 16.6%		
3. Efectividad de la prestación de servicios	F						F 16.6%		
4. Flexibilidad en la prestación del servicio.	F						F 16.6%		
5. Equipos actualizados para el procesamiento de la información	F						F 16.6%		
6. Mantenimiento adecuado de equipos y software	F						F 16.6%		

FORTALEZAS	100%	DEBILIDADES	0%
FA	100%	DA	0%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

5.1.5 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir, así como también para sus actuaciones en el corto plazo. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

Cuadro 27. Características del factor financiero. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Acceso a capital cuando lo requiere	La empresa tiene créditos fáciles con los bancos por lo cual solicitar dinero para apalancar proyectos es viable financieramente	<i>Fortaleza alta</i>
Habilidad para competir con precios	La empresa se caracteriza por manejar precios bajos, ya que cuenta con sus propias marcas y área de confección.	<i>Fortaleza alta</i>
Estabilidad de costos	La empresa tiene estabilidad de costos lo cual se refleja en el sostenimiento de los precios del mercado para asesoras y clientes finales.	<i>Fortaleza alta</i>
Direccionamiento en los planes de inversión	La empresa no tiene direccionamiento a la inversión, aunque es un factor no relevante para la marca.	<i>Fortaleza baja</i>
Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión	No se desarrollan planes financieros porque se está en función de lo que dictamine la sede matriz.	<i>Debilidad alta</i>
Gastos administrativos	La compra de papelería, pago de plan empresarial es elevado y se debe de pagar siempre el día que es ya que es importante para las asesoras.	<i>Debilidad alta</i>

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Costo laboral	Es muy alto cumplir con los gastos de la empresa, como el pago de salarios, pago de seguridad social, la remuneración de los empleados.	Debilidad alta
Utilidad neta	Existe una alta utilidad	Fortaleza alta

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK). Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 28. Factor Financiero LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere	F						F 12.5%		
2. Habilidad para competir con precios	F						F 12.5%		
3. Estabilidad de costos	F						F 12.5%		
4. Direccionamiento en los planes de inversión			F						F 12.5%

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
5. Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión				D			D 12.5%		
6. Gastos administrativos				D			D 12.5%		
7. Costo laboral				D			D 12.5%		
8. Utilidad	F						F 12.5%		

FORTALEZAS	62.5%	DEBILIDADES	37.5%
FA	50%	DA	37.5%
FM	%	DM	0%
FB	12.5%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

5.1.6 Factor prestación de servicios e inventarios

Para las empresas de servicios este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

Cuadro 29. Características del factor prestación de servicios e inventarios. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	La empresa Línea Directa S.A.S. se encuentra localizada en Medellín, conocida como la capital de la moda, razón por la cual su ubicación es estratégica.	<i>Fortaleza alta</i>
Tecnología para la prestación de servicios	Cuenta con la mejor tecnología y de modelos muy buenos para que el servicio sea eficaz y de calidad, apoyando la venta directa a través de la tecnología.	<i>Fortaleza alta</i>
Medición de los procesos	En la empresa no se realizan mediciones de procesos porque no existe la metodología para hacerlo	<i>Debilidad alta</i>
Gestión de inventarios	La empresa cuenta con herramientas de gestión de inventarios, lo cual ha sido positivo para los mantenimientos y apoyo del canal comercial.	<i>Fortaleza alta</i>
Existencia de pronóstico de la demanda	No, no se cuenta con conocimiento para realizar esta actividad	<i>Debilidad alta</i>
Aplicabilidad de planes operativos	No se tienen por escrito los planes operativos, más los que agenda la empresa matriz.	<i>Fortaleza media</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK). Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar

Cuadro 30. Factor prestación de servicios e inventarios LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

FACTOR PRODUCCIÓN E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	F						F 16.6%		
2. Tecnología para el manejo de inventarios	F						F 16.6%		
3. Medición de los procesos				D			D 16.6%		
4. Gestión de inventarios	F						F 16.6%		
5. Existencia de pronóstico de la demanda				D			D 16.6%		
6. Aplicabilidad de planes operativos		F						F 16.6%	

FORTALEZAS	66.4%	DEBILIDADES	33.2%
FA	49.8%	DA	50%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

5.1.7 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio:

Cuadro 31. Características del factor competitividad. LÍNEA DIRECTA S.A.S. y su marca Pacífika (PCFK)

Variable	Descripción	Fortaleza o Debilidad
Calidad y exclusividad de los productos	La empresa maneja diseños exclusivos y manejo de marca.	<i>Fortaleza alta</i>
Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo	No, no se cuenta con conocimiento para realizarlo	<i>Debilidad alta</i>
Participación en el mercado	No se conoce con exactitud la participación en el mercado, sin embargo, la elevada competencia permite inferir que se ha perdido participación.	<i>Debilidad alta</i>
Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores	Las barreras de entrada de nuevos competidores son altas, debido a la elevada inversión requerida para el negocio de las ventas por catálogo	<i>Fortaleza alta</i>
Fortaleza de los proveedores	El cumplimiento y la facilidad de pago que ofrecen los proveedores son su principal fortaleza en los años de vida de la empresa	<i>Fortaleza alta</i>
Servicio al cliente	La empresa se esfuerza en brindar un excelente servicio al cliente y a las asesoras	<i>Fortaleza alta</i>
Experiencia de la empresa	La empresa tiene amplia experiencia en la actividad desarrollada	<i>Fortaleza alta</i>
Capacidad de negociación con los proveedores	La capacidad de negociación es excelente y personalizada	<i>Fortaleza alta</i>

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK). Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 32. Factor Competitividad LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad del servicio	F						F 12.5%		
2. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.				D			D 12.5%		
3. Participación en el mercado				D			D 12.5%		
4. Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores	F						F 12.5%		
5. Fortaleza de los proveedores	F						F 12.5%		
6. Servicio al cliente	F						F 12.5%		
7. Experiencia de la empresa	F						F 12.5%		

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
8. Capacidad de negociación con los proveedores	F						F 12.5%		

FORTALEZAS	75%	DEBILIDADES	25%
FA	75%	DA	25%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base en entrevista realizada al gerente de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

5.2 Matriz de evaluación del factor interno

Con base a los anteriores resultados se realiza una evaluación de los factores internos a través de la matriz EFI (Villegas & Beltrán, 2009), que permite identificar las debilidades (incidencia negativa) y las fortalezas (incidencia positiva) que se generan internamente. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una fortaleza mayor o menor, o una debilidad mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Fortaleza mayor = 4; Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2; Debilidad mayor = 1

Cuadro 33. Matriz de factores internos (EFI)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Cuidado de la imagen corporativa	0,06	4	0,24
2	Comunicación gerencial abierta y clara	0,05	3	0,15
3	Estabilidad laboral	0,06	4	0,24
4	La empresa se preocupa por capacitar a sus empleados	0,07	4	0,28
5	Existe personal con liderazgo	0,07	4	0,28
6	Efectividad de la prestación de servicios	0,06	4	0,24
7	Equipos actualizados para el procesamiento de la información	0,04	3	0,12
8	La empresa tiene créditos fáciles con los bancos	0,04	3	0,12
9	Se cuenta con metas y objetivos claramente definidos	0,06	3	0,18
	Total Fortalezas	0,51		
	Debilidades			
1	Participación en el mercado decreciente	0,06	1	0,06
2	No existe una metodología para los planes estratégicos	0,07	1	0,07
3	No se cuenta con planes de contingencia	0,04	2	0,08
4	No se evalúa el nivel académico	0,04	2	0,08
5	Elevada carga laboral	0,06	2	0,12
6	Faltan los pronósticos de la demanda	0,07	1	0,07
7	Faltan estudios de mercado	0,07	1	0,07
8	No se cuenta con planeación estratégica	0,04	1	0,04
9	Ausencia de un organigrama	0,04	2	0,08
	Total Debilidades	0,49		
	TOTAL	1,00		2,52

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información presentada en la matriz EFI, la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) tiene un mejor balance de fortalezas con relación a

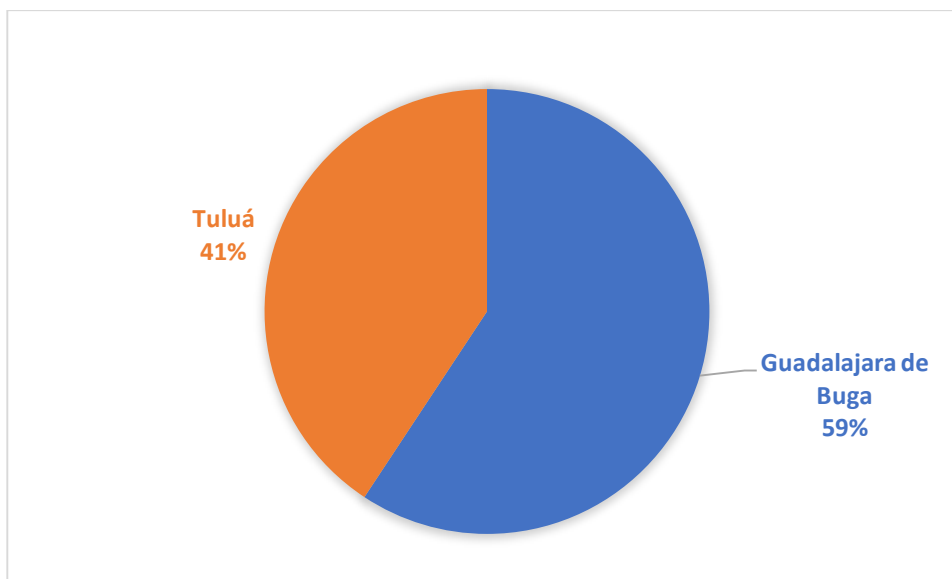
sus debilidades, a juzgar por su calificación obtenida de 2.52 en una escala de 1 a 4, lo que sugiere que, a pesar de tener debilidades que deben ser corregidas, cuenta con una mayor cantidad de fortalezas, las cuales deben constituirse en el soporte para el plan de mercadeo de la organización, con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.

5.3 Situación de las asesoras de venta de la marca Pacífica (PCFK)

Para complementar el análisis interno, se presenta un diagnóstico sobre la situación de las asesoras de venta, toda vez que el objetivo del trabajo es su fidelización en el contexto de la empresa, por ello, interesa conocer sus características.

En el Anexo B. se presenta el cuestionario considerado para efectuar este diagnóstico, aplicado a un total de 253 asesoras de Buga y Tuluá, con un 59% y 41% respectivamente frente a la muestra (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Encuestadas

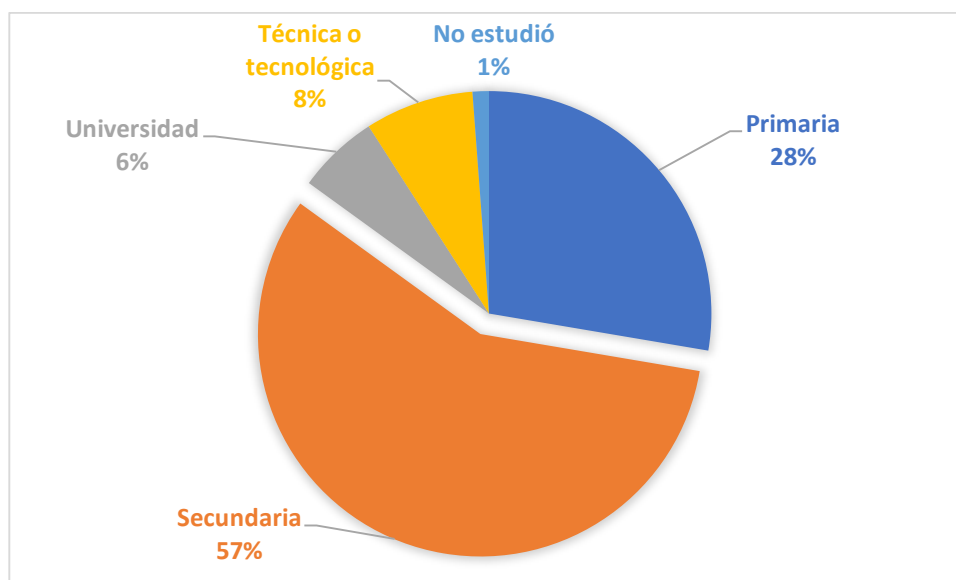


Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

Un aspecto importante es que la edad promedio de las asesoras de venta directa de la marca PCFK es de 45, lo que indica que se trata de mujeres en una edad madura, que quizá pueden tener problemas para la inserción en el mercado laboral formal, motivo por el cual encuentran en este modelo de negocio una alternativa para obtener ingresos.

Respecto al nivel de educación, se encontró que el 57% de la muestra tiene un nivel de secundaria y el 28% de primaria, lo que quiere decir que es una población de mujeres maduras con bajos niveles educativos (ver gráfico 12).

Gráfico 12. Niveles de educación de las asesoras

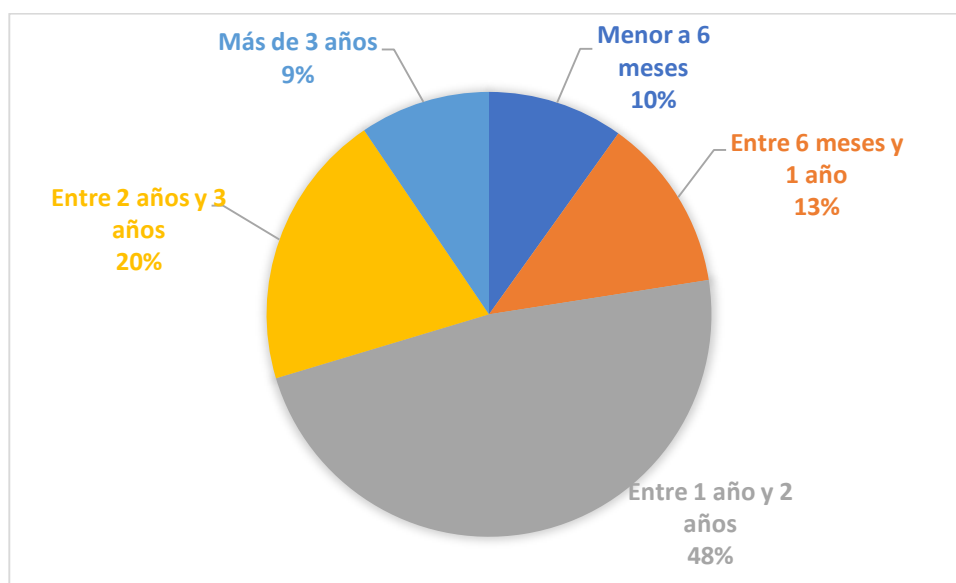


Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

Respecto al tiempo de permanencia de las asesoras en la industria de venta directa y en la comercialización de productos de consumo masivo por intermedio de un catálogo o folleto de venta, se tiene que el 48% posee entre 1 y 2 años en el negocio, mientras que el 20% entre 2 y 3 años (ver gráfico 13), lo que indica que la mayoría de las asesoras tienen un tiempo de

permanencia amplio en el sector, situación que conduce a que tengan un amplio conocimiento de la actividad.

Gráfico 13. Tiempo de permanencia de las asesoras en la industria de venta directa y en la comercialización de productos de consumo masivo por intermedio de un catálogo o folleto de venta:

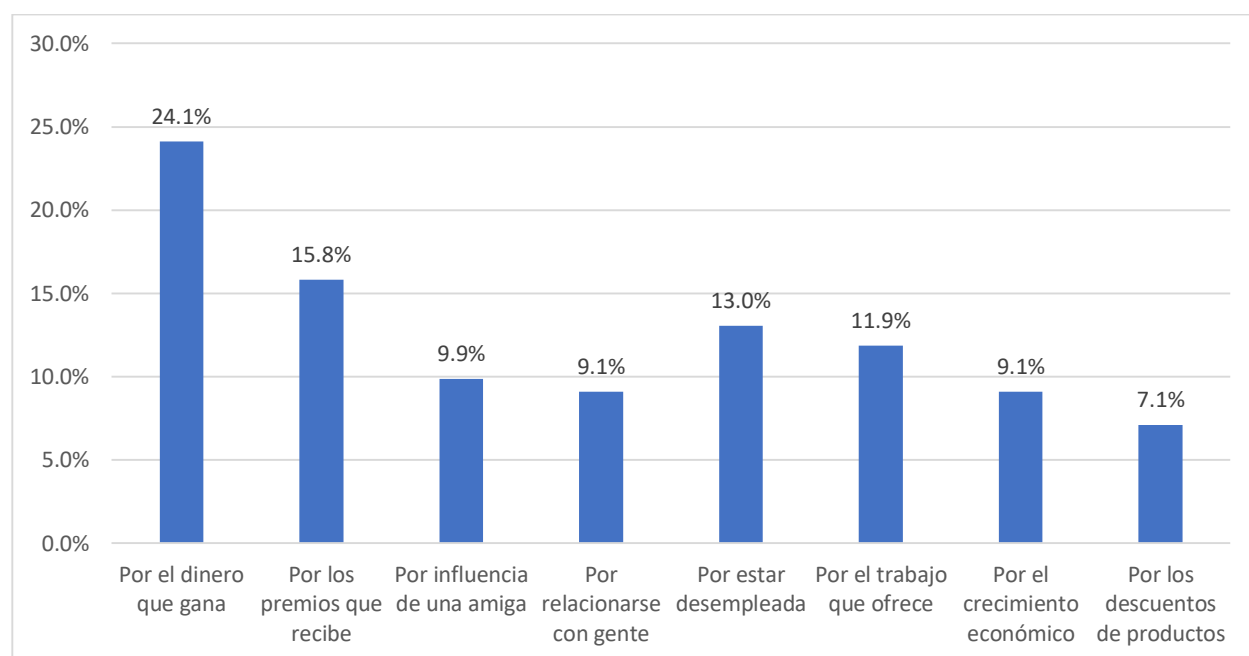


Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

Adicionalmente se indagó sobre las causas por las cuales se iniciaron como asesoras de venta directa. Se encontró que el 24.1% de las encuestadas lo hicieron por el dinero que ganan, como se dijo anteriormente, ante quizá la dificultad de emplearse en el mercado laboral tradicional, la venta directa se presenta como una buena alternativa de generar ingresos. En segunda instancia están los premios que reciben, que constituye también un factor a tener en

cuenta en este negocio. El 13% indicó que ingresó a la venta directa por estar desempleada (ver gráfico 14).

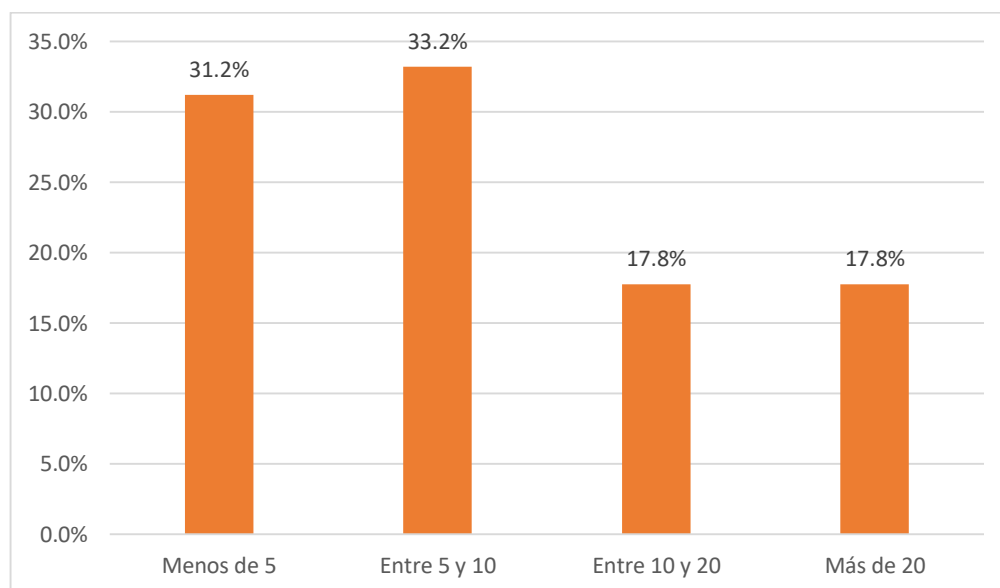
Gráfico 14. Causas por las cuales se inició como asesora de ventas directa



Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

Un aspecto importante es que básicamente no existe fidelidad de las asesoras respecto a un determinado catálogo o empresa, pues se encontró que en promedio las mujeres manejan un 2.9 de catálogos de forma simultánea. Además, el 33.2% de las encuestadas dedican entre 5 y 10 horas por semana de lunes a domingo, es decir, es una actividad que realizan en tiempo parcial, dado que en muchas ocasiones se trata de mujeres amas de casa, con otras tareas por desarrollar en su tiempo diario (ver gráfico 15).

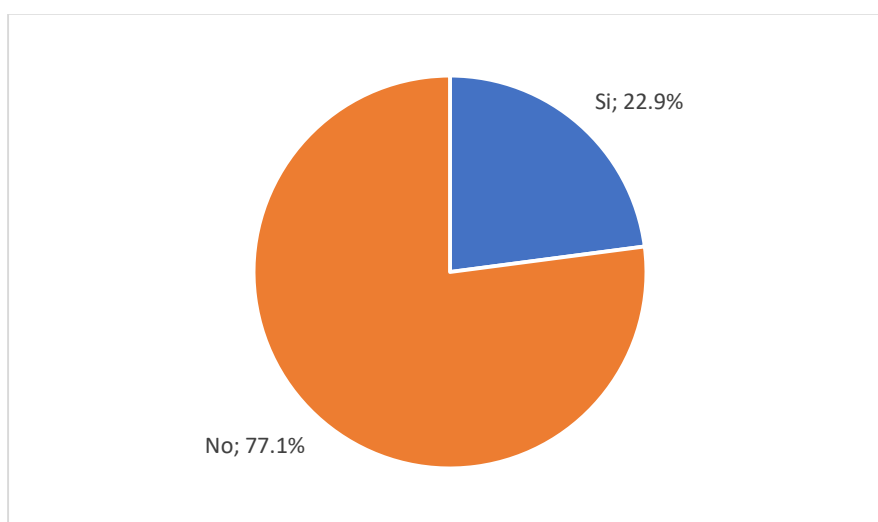
Gráfico 15. Horas por semana, de lunes a domingo, que la asesora dedica a esta actividad:



Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

Otra característica que llama la atención es que el 77.1% de las asesoras no utilizan la internet como herramienta de ventas de productos, a pesar de la importancia de estos elementos (ver gráfico 16).

Gráfico 16. Utilización de internet como herramienta de venta de productos:

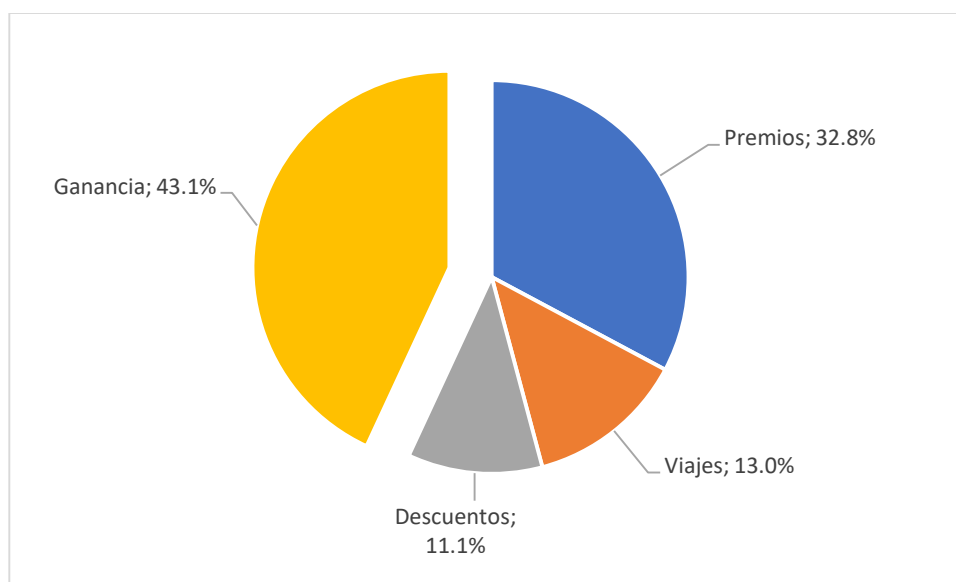


Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

Lo anterior está relacionado con el perfil de las mujeres asesoras de la empresa, pues su edad y nivel educativo pueden ser factores que juegan en contra de la utilización de la tecnología como apoyo para sus labores comerciales, supeditándose al catálogo físico para efectuar su actividad productiva, perdiendo así la oportunidad que ofrecen las tecnologías de la información en la actualidad y en particular las herramientas que posee la empresa Línea Directa S.A.S.

Respecto a los beneficios con que asocian la motivación las asesoras, se encontró que el 43.1% se enfocan en la ganancia que ofrece el negocio, mientras que el 32.8% también lo hacen por los premios, siendo los dos principales factores que motivan a las mujeres de PCFK en la venta directa (ver gráfico 17).

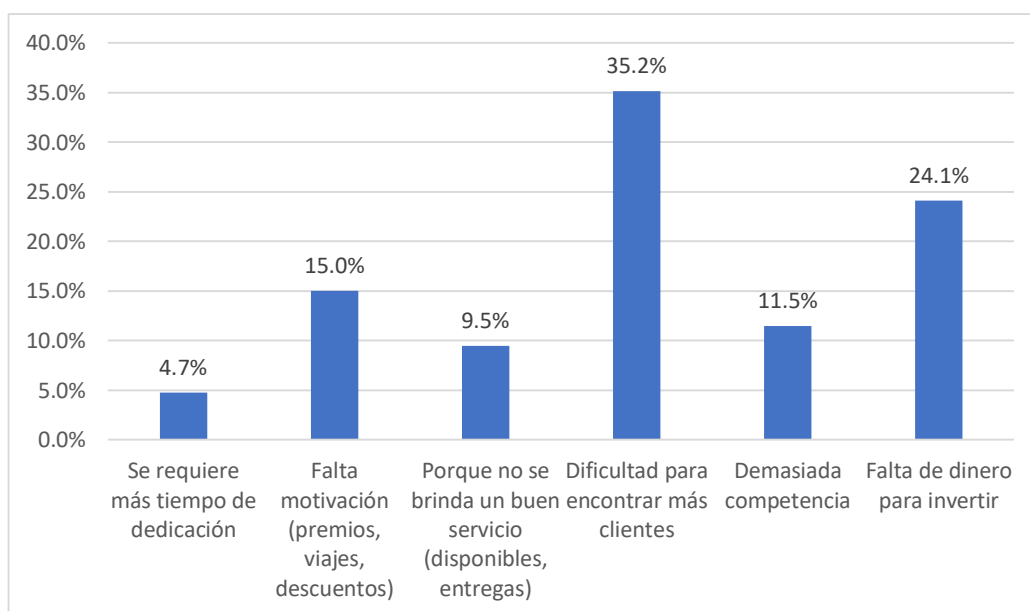
Gráfico 17. Beneficios con que asocia la motivación una asesora



Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

También se indagó sobre los obstáculos que tienen las mujeres para tener un mejor desempeño en la actividad de la venta directa con PCFK. Se pudo determinar a través de las encuestas, que el 35.2% tiene dificultades para encontrar más clientes, ya que generalmente se enfocan en su red de amistadas y familiares más cercanos, es decir, su mercado natural, pero, en el momento de requerir aumentar sus ventas, tienen dificultades para salir de esos nichos. El segundo obstáculo percibido es la falta de dinero para invertir con el 24.1%, ya que en este negocio la asesora debe comprar sus inventarios con un descuento para poder comercializar los productos (ver gráfico 18).

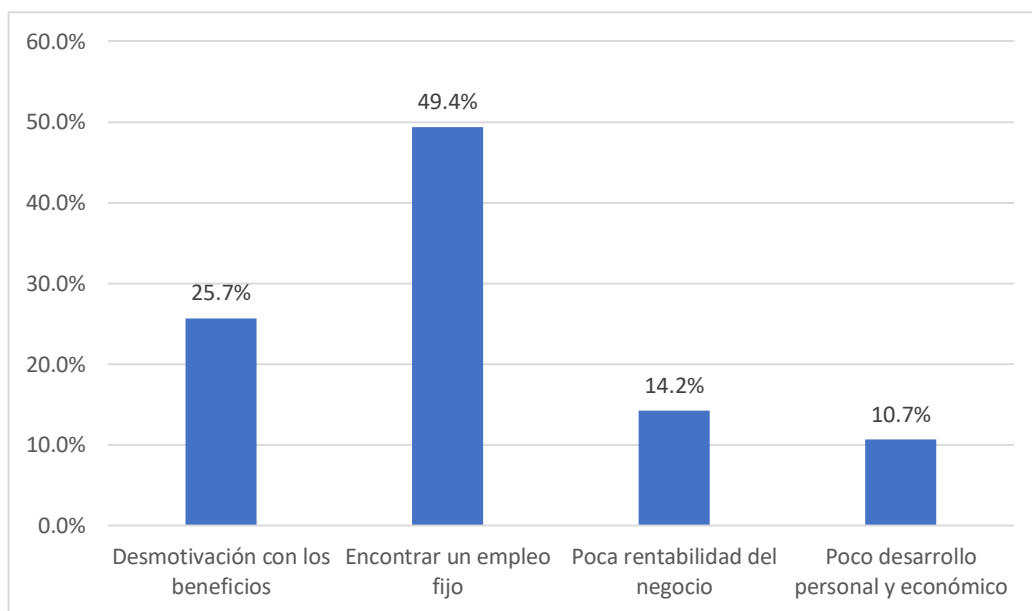
Gráfico 18. Obstáculos que tiene para un mejor desempeño en la venta directa



Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

Finalmente, respecto las situaciones que harían salir del negocio de venta directa a las encuestadas, se encontró que encontrar un empleo fijo en una empresa sería un motivo para abandonar la actividad, ya que en ese caso preferirían la estabilidad de los ingresos en lugar del modelo de negocio de venta por catálogo. En segundo lugar está la desmotivación con los beneficios y luego, la poca rentabilidad obtenida (ver gráfico 19).

Gráfico 19. Cuál de las siguientes situaciones le harían salir del negocio de venta directa



Fuente: elaboración de trabajo de campo por parte de la autora, 2019

5.4 Matriz DOFA

Considerando los resultados del diagnóstico externo e interno, a continuación, se construye la matriz DOFA ((Villegas & Beltrán, 2009), la cual permitirá cruzar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de tal forma que se deriven de allí las estrategias requeridas por la empresa.

Cuadro 34. Matriz DOFA para LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Tamaño del mercado	A1: desaceleración del PIB
	O2: Crecimiento del mercado	A2: incremento de las tasas de interés
	O3: RSE como estrategia empresarial	A3: Cultura empresarial
	O4: Comercio electrónico y conectividad	A4: Aspectos tributarios
	O5: Actitudes hacia la inversión	A5: Legislación laboral
	O6: Políticas asociadas al sector comercial	A6: Déficit fiscal
	O7: Dinámica del sector textil y confecciones	A7: Legislación tributaria
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1: Cuidado de la imagen corporativa	F1:O7 Efectuar una campaña publicitaria para ampliar los servicios a sectores conexos, aprovechando su dinámica de crecimiento. F6:O2 Fortalecer la efectividad y eficiencia operativa de la empresa para aprovechar el crecimiento del mercado.	F5:A1 Capacitar en liderazgo a las asesoras de ventas para incrementar las operaciones de la empresa. F7:A3 Utilizar la tecnología de las comunicaciones como parte de la cultura empresarial moderna, integrando estrategias de marketing digital. F8:A2 Evaluar financieramente las inversiones que puedan efectuarse en el
F2: Comunicación gerencial abierta y clara		
F3: Estabilidad de costos		
F4: La empresa se preocupa por capacitar a sus asesoras		
F5: Existe personal con liderazgo		
F6: Efectividad de la prestación de servicios		

F7: Equipos actualizados para el procesamiento de la información	F3:O1 Buscar competir a través de los precios para ampliar el segmento de clientes dado el tamaño del mercado.	futuro para contrarrestar el crecimiento de las tasas de interés.
F8: La empresa tiene créditos fáciles con los bancos		
F9: Se cuenta con metas y objetivos claramente definidos		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1: Participación en el mercado decreciente	D1:O7 Establecer un plan de mercadeo con metas y objetivos alcanzables cuyo propósito sea aprovechar la dinámica del sector textil y de las confecciones.	D2:A1 Incorporar técnicas de planeación estratégica que permitan definir las estrategias para competir.
D2: No existe una metodología para los planes estratégicos		
D3: No se cuenta con planes de contingencia	D7:O4 Aprovechar las tecnologías de la información para crear redes de relaciones con clientes perdurables en el largo plazo.	D4:A5 Controlar administrativamente el nivel académico de las asesoras para elevar la productividad laboral.
D4: No se evalúa el nivel académico		
D5: Elevada carga laboral	D6:O2 Utilizar el plan de mercadeo para incorporar pronósticos de la demanda dado el crecimiento del mercado.	D8:A7 Utilizar el plan de mercadeo como estrategia general para competir y mitigar las amenazas del entorno.
D6: Faltan los pronósticos de la demanda		
D7: Faltan estudio de mercado		
D8: No se cuenta con planeación estratégica		
D9: Ausencia de un organigrama		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la matriz DOFA planteada, se recomienda a la empresa diseñar un plan de mercadeo, que le permita precisar estrategias de producto, precio, promoción o comunicación, administración y fortalecimiento de la red de relaciones, con el objetivo de generar las acciones para aprovechar la dinámica del mercado, elevar su participación en éste y poder así fidelizar a las asesoras a través de la solidez de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).

6. Estrategias requeridas para fortalecer las relaciones con las asesoras de la marca PCFK de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. en la zona Buga – Tuluá

Las estrategias que se exponen a continuación guardan coherencia con el objetivo de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), el cual pretende posicionar a la organización en el mercado impulsando la fidelización de sus asesoras a través del marketing relacional.

El cumplimiento de este objetivo de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) tiene su razón de ser en la medida que los productos sean efectivamente demandados por las personas y para ello es fundamental la fidelización de sus asesoras de venta.

Cabe recordar que la misión de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) se enfoca en las personas, su talento y el servicio, lo cual deja entrever la importancia que tiene para el funcionamiento del modelo de negocio, el rol de las asesoras, como puente entre la organización y sus productos, con el cliente final. Por ello, la empresa debe darse a conocer a través de su imagen corporativa, su pertinencia como eje articulador entre sus productos y las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

En la medida que la empresa logre articular estas diferentes instancias, su misión y objetivo serán cumplidos, para a su vez, cumplir con la visión empresarial, que busca posicionar en los próximos cinco años la empresa, como el mejor mecanismo de articulación cliente - empresa, estando comprometidos con los grandes desafíos modernos, buscando mejorar el servicio al cliente, en la solución de los problemas y necesidades.

Debido a lo anterior, las estrategias que se proponen están inmersas en un plan de mercadeo relacional.

6.1 Objetivo general del plan de mercadeo relacional

Dada la situación actual de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), asociada a la necesidad de ampliarse en el mercado, dado el menor conocimiento que tiene la comunidad de la empresa y de sus productos, el objetivo de este plan de mercadeo es de posicionamiento. Es decir, se busca fundamentalmente incrementar el nivel de notoriedad de la marca y con ello aumentar la demanda de sus productos, como soporte para la fidelización de las asesoras.

Debido a lo anterior, el objetivo general del plan de mercadeo relacional para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) es:

Incrementar la demanda de los productos ofrecidos por la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) a partir del reconocimiento de la organización por parte de la comunidad de Guadalajara de Buga y zona centro del Valle del Cauca, como mecanismo de articulación cliente - empresa.

6.2 Bases para el diseño del plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

Antes de diseñar el plan de marketing para el posicionamiento de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) es importante definir la metodología a utilizar. Al respecto, en primer lugar, es necesario comprender que la empresa en estudio es básicamente una organización especializada de servicio al cliente que actúa como proveedora de

ropa, es decir, desarrolla una actividad comercial, basada en el modelo de venta directa, en el cual las asesoras desempeñan un rol clave para los propósitos de la organización, razón por la cual es necesaria la fidelización.

Para Greenbaum (1991) el marketing mix para una empresa de servicios especializados tiene más variables a tener en cuenta, en total propone las “9 Ps del marketing de un servicio especializado”, en donde resalta lo siguiente: La combinación de marketing para una empresa de servicios puede visualizarse con una rueda de bicicleta. El éxito profesional es el eje y las distintas partes de la combinación para lograrlo son los radios de la rueda. Para que gire la rueda, todos los radios deben apoyar el funcionamiento del todo. Si un radio es frágil, la rueda no funcionará adecuadamente y no impulsará al eje hacia delante. La clave del éxito en el marketing de una firma de servicios está en asegurar que todos los elementos de la combinación se desarrollen cuidadosamente y que todo funcione con un máximo de eficiencia.

Los elementos de la combinación de marketing para empresas de servicios son, en pocas palabras, los siguientes:

1. Planificación: consiste en marcar un rumbo a la actividad especializada. Por ejemplo, es preciso realizar algún tipo de investigación para poder definir cuáles son las personas con mayores probabilidades de utilizar (comprar) el servicio, las necesidades y deseos de dichos compradores potenciales y los métodos más eficaces de hacerles llegar un mensaje convincente. También hay que establecer los elementos financieros del negocio, tales como previsiones de ingresos y gastos, estimaciones del flujo de caja, fuentes de análisis empresarial, etc. Asimismo, habrá que identificar cual es la estructura más apropiada para cada organización, tanto a corto como a largo plazo.

2. Precio: Este elemento se refiere a cuáles van a ser los precios que se cobrarán por los servicios y los salarios que se pagarán a los empleados.

3. Place (lugar): se refiere a las instalaciones de la empresa y a la forma en que se prestarán los servicios.

4. Presentación: corresponde a todo aquello que tenga que ver con la imagen que se desea transmitir de la empresa.

5. Posicionamiento: alude a la personalidad y al carácter de la empresa. Se refiere a la idea de que la organización quiera que los clientes tengan de ella.

6. Personas: este elemento está relacionado con el tipo de clientela que se desea atraer y las personas que trabajan en la empresa. Es necesario definir el grupo objetivo al cual se desea captar.

7. Producto: los productos son los propios servicios prestados por la empresa, esto se encuentra estrechamente relacionado con los beneficios que obtienen los clientes por usar estos servicios.

8. Promoción: este elemento incluye las cuatro funciones tradicionales del marketing:

a. Publicidad: incluye todas las opciones con que cuenta la organización de servicios especializados. Desde la publicidad en los medios de comunicación que se pudieran considerar normales (como periódicos, revistas, radio o televisión), hasta otros medios publicitarios, como las páginas amarillas, objetos publicitarios con el nombre de la compañía (bolígrafos, llaveros, etc.) y otros tipos de comunicación análogos.

b. Promoción: incluye cualquier iniciativa que requiera gastos, dirigida directamente al consumidor que se busca y que ha de estimular su interés en la empresa proveedora del servicio. Un ejemplo sería un programa de correo directo.

c. Relaciones públicas: es el uso gratuito de los medios de comunicación con parte de la empresa para dar a conocer sus actividades especializadas. Suele incluir programas que despierten el interés de los medios de comunicación (periódicos, televisión, revistas, radio) y que los lleven a publicar noticias sobre su trabajo.

d. Ventas: esta función consiste en el proceso de venta de los servicios especializados, incluyendo la preparación de visitas de venta, ejecución de la presentación de ventas, elaboración de la oferta y el seguimiento necesario después de realizada la visita.

9. Profesionalidad: la profesionalidad de un servicio especializado incluye factores tales como la relación práctica entre el personal de la organización y sus clientes y proveedores, las actividades en las que la organización desearía participar dentro de la comunidad local y profesional en la que actúa, y las normas éticas que la organización aplica en su actividad diaria.

6.3 Matriz de Ansoff para definición de la estrategia de crecimiento

Según Ansoff, hay momentos en la vida de una empresa en la que debe crecer, bien para crear barreras de entrada desarrollando economías de escala, bien para defenderse ante una innovación de la competencia, bien para mejorar el posicionamiento de marca o por cualquier otra razón.

De acuerdo con lo establecido en el presente trabajo, la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) busca definir sus estrategias de posicionamiento, razón por la cual es necesario pensar en las posibles estrategias de crecimiento. Según Ansoff, las únicas cuatro posibles estrategias de crecimiento son la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto o la diversificación.

Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los servicios actuales en los mercados que se operan actualmente.

Para ello, se realizan acciones para aumentar el consumo de los actuales clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba del producto, nuevos usos, mejora de imagen).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con los servicios conocidos, en mercados que también se conocen.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus servicios actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos servicios para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos servicios, la modificación o actualización de servicios, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Estrategia de diversificación: por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos servicios para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos o servicios que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Cuadro 35. Matriz Ansoff para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO	
Estrategia de penetración en el mercado Objetivo: tratar de incrementar las ventas a los clientes inicialmente identificados, es decir, los consumidores de ropa por catálogo Cómo: - Aumentar inversión en publicidad - Nuevos canales de venta - Estrategias de imagen	Estrategia de desarrollo de producto Objetivo: vender algo nuevo a los mismos clientes Cómo: - Escuchar activamente a los clientes - Mix de servicios	Mercado existente
Estrategia De Desarrollo De Mercado Objetivo: Tratar de vender los productos que tiene la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) A Nuevos Clientes Cómo: - Nuevos mercados geográficos - Nuevos canales de distribución - Precios diferenciales - Generando alianzas	Estrategia de diversificación Objetivo: Crear nuevos servicios para nuevos clientes. Cómo: - Fusiones - Nuevas alianzas clave	Mercado nuevo

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, la estrategia de crecimiento elegida por la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) es la de penetración en el mercado.

6.4 Estrategias de marketing relacional para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

Considerando lo anterior, el plan de mercadeo para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) presenta cuatro diferentes estrategias como son:

6.4.1 Estrategia de producto

La empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) se constituye en una solución para las necesidades de los consumidores de ropa y accesorios. Con la participación de asesoras de alta calificación se pretende fomentar la utilización de los diferentes productos que ofrece la empresa.

La estrategia apropiada para los productos ofrecidos por la empresa es la de penetración del mercado, ya que la biósfera del entorno y la información recopilada, la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) cuenta con una muy buena aceptación de sus productos por parte de los clientes objetivos, sin embargo, requiere mayor difusión de esta. Esto teniendo en cuenta que la empresa no ha salido a comercializar sus productos de manera sistemática a través de unas estrategias y tácticas orientadas a lograr una mayor participación en el mercado actual.

6.4.1.1 Estrategias de segmentación

La estrategia de segmentación implica decidir sobre cuáles de los segmentos en los que se ha clasificado el mercado va a actuar la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) La segmentación puede ser de tres tipos:

1) Diferenciada: cuando se dirige a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.

2) Indiferenciada: cuando la empresa decide dirigirse, pese haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, con la misma oferta de servicios y el mismo posicionamiento.

3) Concentrada: consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados.

De acuerdo con lo anterior, la estrategia de segmentación de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) será diferenciada, dado que existen dos segmentos de mercado diferenciados: hombres y mujeres. Esto implica que se deban tener identificados las características de los segmentos. Por ello, la empresa tratará de identificar los segmentos en diferentes categorías, denominados: segmentos estratégicos, segmentos estratégicos prioritarios y segmentos no estratégicos.

Se define el segmento estratégico como aquel segmento al que la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) se va a dirigir o concentrar a sabiendas de que tiene una ventaja con respecto a los principales competidores en aquello que los clientes valoran (generación de valor: calidad, precio, gama, imagen, servicio, etc.)

Segmentos estratégicos: mujeres en cualquier sector socioeconómico, especialmente estratos 2 y 3.

Segmento estratégico prioritario: mujeres de los estratos 3.

Segmento no estratégico: hombres.

6.4.1.2 Estrategias de posicionamiento

Cuando una persona busca o adquiere productos de vestuario está comprando soluciones a sus problemas o satisfacción a sus necesidades, es decir, compran beneficios.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir, en sentido global, cómo quiere la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) que lo perciban los segmentos estratégicos decididos, esto quiere decir, con qué atributos se quiere ser identificado en la mente del cliente de los productos.

Se tienen muchas formas de plantear al posicionamiento: en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el servicio, utilizando la imagen de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), las características de uso del producto, una situación de consumo o algún tipo de consumidor.

A la hora de definir la estrategia de posicionamiento, es conveniente respetar un cierto número de reglas:

- Conocer el posicionamiento presente de la marca, así como de los principales consumidores. La empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) no tiene un adecuado reconocimiento en el mercado, razón por la cual es necesario enfatizar en las estrategias de promoción y administración y fortalecimiento de relaciones, las cuales se presentarán más adelante.
- Decidir la posición a adoptar e identificar los elementos más importantes y que permitan reivindicar el posicionamiento: entre estas estrategias están las estrategias de imagen: estado de los catálogos, imagen corporativa, identidad corporativa.
- Evaluar el interés de esa posición.
- Analizar los componentes del servicio o de la marca que dirigen al posicionamiento en la mente del consumidor. Específicamente en la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) es la confianza que emana de la calidad de los productos y las asesoras, cuyos conocimientos, nombre y reconocimiento entre la comunidad, aportan elementos para posicionar la empresa.
- Estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición: el grado de vulnerabilidad es relativamente bajo, ya que se trata de una organización especializada en vestuario, que fundamentalmente requiere posicionamiento o reconocimiento en el mercado.

– Velar por la coherencia del posicionamiento deseado de los elementos del marketing mix. Para esto, las estrategias de producto, precio, promoción y de administración y fortalecimiento de relaciones se enfocan en posicionar la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) en obtener una mayor cuota en el mercado con los productos ofrecidos en la actualidad al segmento estratégico elegido.

Cuando se habla de estrategia de posicionamiento como concepto, se debe tener en cuenta que se está diseñando y coordinando tres claves estratégicas de marketing diferentes: el posicionamiento de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), el del servicio y el posicionamiento ante el cliente.

a) Posicionamiento de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

El marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no de promoción y publicidad solamente. El marketing debe ser cualitativo y no se debe olvidar que muchas de las decisiones de los clientes tienen que ver con el servicio, la confianza, la imagen, etc.

Por ello, las estrategias de posicionamiento de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) tienen en cuenta los siguientes puntos:

- **Estado de los catálogos y tienda virtual:** el funcionamiento de la página web y del catálogo de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) se encuentra en la nube, por ser un centro de apoyo al cliente, no genera costo para éstos. Es importante que el diseño web y el propio catálogo físico sean consistentes con la imagen que desea proyectar. Algunos factores para considerar son: variedad de productos, facilidad para realizar pedidos, formas de pago, impacto visual, facilidad para ubicar categorías de productos.

- **Imagen Corporativa:** El momento de construir la imagen para la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), es un momento de creatividad y en donde se busca que la imagen deseada y proyectada sea la misma percibida por el cliente. Como tal, la imagen será el resultado de la percepción del cliente interno y externo, que a su vez dependiendo de las características, ideales, creencias e impresiones que proyecte, se identificará la personalidad de la empresa.

La empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) quiere proyectarse y ser percibido por el target como una empresa especializada en la venta directa de productos textiles y de confecciones, con asesoría integral por parte de las asesoras de ventas, al tocar diferentes segmentos de clientes. El servicio y los productos deberán ser reconocidos por su calidad, teniendo como fortaleza el capital humano (asesoras), la infraestructura de la empresa (página web, catálogos físicos) y los recursos tecnológicos (pedidos por internet, comunicaciones por redes sociales).

Debido a lo anterior, se proyecta y desea ser reconocido por su **confiabilidad**, dado que su fortaleza es el capital humano y la disponibilidad de los diferentes recursos que le provee la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) **Competente y creíble** por involucrar a los clientes. Además, un servicio **accesible**, dada la característica de tener un servicio de apoyo a las ventas virtual que no genera costo a los consumidores.

- **Identidad corporativa:** la personalidad de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) es cubierta o vestida por la identidad corporativa, que está influenciada por el logo, los colores corporativos y demás piezas gráficas. Para ello se cuenta con el siguiente logotipo imagen de la empresa.



Figura 8. Logotipo de la empresa

Fuente: LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).

La primera imagen proyectada al prospecto o cliente generalmente se hace a través de materiales impresos o digitales, por ello, debe tener en cuenta las siguientes herramientas visuales:

- Papelería con membrete: en el caso de hojas para cartas y demás documentos, lo ideal es que incluya el nombre de la empresa, su logo, dirección, teléfono, fax, correo electrónico y página web.
- Tarjetas de presentación: el personal comercial debe tener tarjetas de presentación, que incluya la imagen de la empresa y datos de contacto. Este elemento es estratégico, ya que en las reuniones o cuando la empresa es presentada a alguien nuevo, puede identificarse como parte de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)
- Publicidad gráfica, tales como volantes, folletos u otros elementos publicitarios.
- Página Web: debe exponer la imagen de la compañía en todo su contenido y diseño. El portal Web tiene que estar actualizado constantemente. Esta es una herramienta que representa a la empresa ante gran parte de la audiencia y clientes.

b) Posicionamiento del servicio

La posición en el mercado del servicio debe ser significativa y para ello es necesario centrarse en factores intangibles del posicionamiento tales como el servicio, la calidad, el liderazgo, la imagen, etc. Se debe dirigir los servicios a un público específico y ser excelentes en él, estos ayudarán sin lugar a duda a entender mejor a los clientes, a tener menos competencia y a conocerla mejor.

- Valor agregado del servicio:

- Por ser una empresa de apoyo a los clientes, no genera costo para ellos.
- Los clientes recibirán asesoría de parte de las mujeres asesoras que cuentan con el mejor conocimiento de los productos y servicios de la empresa, quienes a su vez son capacitados por LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK)

- Actividades:

Asesoría permanente a las empresas y personas que lo soliciten, en la cual deben participar asesores directos.

- Capacitación a las asesoras de ventas de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).
- Socialización y divulgación de la existencia de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) y los servicios que puede prestar.

c) Posicionamiento ante el cliente

Fijando la vista en el cliente, se incide en la importancia de un valor clave en todo el proceso de posicionamiento: la credibilidad. Este concepto va asociado a otros de signo igualmente positivo como son la confianza, el prestigio, la fidelidad, etc.

La empresa prestará un servicio de apoyo a la asesora de ventas y a los clientes a través de éstas.

6.4.2 Estrategia de precio

Dadas las características de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), los precios están establecidos en el mercado y corresponden a los costos sugeridos por la casa matriz en Medellín. La empresa maneja precios competitivos, de acuerdo al mercado en el cual desarrolla su actividad.

6.4.3 Estrategias de promoción o comunicación

Plan de publicidad

Objetivos

- Dar a conocer la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) integrando los conceptos de centro articulador entre asesora de ventas y cliente, a través del servicio de asesoramiento en la compra a clientes finales, con un equipo de asesoras calificada y con experiencia en el ámbito de las ventas directas.
- Posicionar los productos de la empresa en las mentes de los usuarios, como agradables y de alta calidad, además respaldado por los valores de la responsabilidad y el compromiso de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. con la atención al cliente y su satisfacción.

- Crear un espacio de opinión en Internet donde la empresa pueda interactuar con sus clientes recibiendo una retroalimentación constante.

Audiencia meta: mujeres y hombres de Guadalajara de Buga y área de influencia.

Representación de la campaña publicitaria y plan de medios

La estrategia que se quiere llevar a cabo es la de establecer una publicidad motivacional y racional donde se evoque la seriedad y el profesionalismo de la organización, comprometida con las necesidades de los clientes al presentarles soluciones llenas de experiencia y bagaje por parte de asesoras de ventas, al servicio de las necesidades de los clientes.

En cuanto a la parte motivacional se quiere alentar a que las personas, vean una nueva forma de atención al cliente, con el apoyo y experiencia de asesoras de ventas calificadas que contribuyen a la solución de problemas, la comprensión de la realidad y la toma de decisiones ante la elección de productos requeridos por mujeres y hombres.

Cuadro 36. Plan de medios

Medios	Flyer. Es un separador de libros elaborado con los colores de la marca PACIFIKA (PCFK), con el que se brindará toda la información de la organización, sus servicios y sus productos. Éste será distribuido en las actividades empresariales de la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, además de los eventos donde la empresa pueda hacer presencia.
--------	---

	Video institucional. Es un video donde se muestra qué es PACIFIKA (PCFK), todo el portafolio de productos y servicios además de los clientes potenciales, así como los beneficios ofrecidos.
	Pendón. Estos se ubicarán en las exposiciones que se describirán en el plan de relaciones públicas, en la página web y la página de Facebook.
	Revistas. Se publicitará en las revistas regionales en las que las empresas y personas puedan obtener información de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK).
	Internet. Dirigir al cliente a la página web institucional donde las personas puedan conocer la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), además de un grupo de Facebook donde las personas puedan opinar abiertamente retroalimentando a la organización y construyendo una comunidad virtual.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 37. Presupuesto del plan de publicidad. Valores en miles de pesos.

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año
Flyers	600						600						1.200
Páginas Amarillas	700												700
Revistas	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Página Web	1.000												1.000
Facebook	-												-
Video institucional		1.500											1.500
Total	2.600	1.800	300	300	300	300	900	300	300	300	300	300	8.000

Fuente: elaboración propia

Promoción on-line

Como se mencionó anteriormente, se deben considerar estrategias que lleven al cliente objetivo a la página web de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), que en el sector de servicios y comercio es una importante herramienta usada en especial, para dar a conocer la empresa frente al mercado, es una forma de decir “aquí estamos, ofrecemos soluciones a sus deseos y necesidades”. Como ya se tiene identificado el target (segmento estratégico), también se sabe cuáles son los principales objetivos en la promoción web: impulsar la imagen corporativa y la venta de los productos. Luego es necesario trabajar en el diseño del mensaje y la elaboración de la página web. Las funcionalidades del portal web deben conducir al logro de los objetivos, manteniendo un esquema que facilite la navegación de los usuarios y exponga la identidad visual de la empresa.

De acuerdo con Tom Peeters en su libro “La inevitable revolución de internet” citado por Olmos & Miranda (2010) recomienda algunas pautas para tener en cuenta en el desarrollo de un sitio web:

- El portal web debe ser diseñado para ser fácil de entender.
- El contenido debe ser esencial, hay que evitar incluir elementos innecesarios.
- Debe ser fácil de navegar, pocos clics.
- Si existen “descargas” deben ser ágiles y rápidas
- La página de inicio debe ser básica, clara e interesante, debe cautivar al usuario.
- Es recomendable brindarles algunos enlaces o links a otros sitios web, que le pueda interesar

Al igual que la promoción tradicional, la promoción web tiene algunas herramientas, tales como:

E-mail Marketing: campañas de envío de E-mails con información de valor al cliente objetivo. Algunas de las herramientas tales como: boletines informativos, piezas publicitarias, entre otros, son contenidos que se pueden remitir al cliente objetivo a través de este medio de comunicación. Sin embargo, hay que tratar de no saturar al cliente y enviarle información que sea deseable y de interés, no algo que se convierta en Spam o lo que se conoce como “Correo no deseado”.

Relaciones públicas virtuales: el objetivo es promover y/o proteger la imagen del sitio web y de la compañía en general. Existen herramientas como: paquetes de prensa, patrocinios, publicaciones, relaciones con la comunidad virtual a través de chats, videoconferencias, videos en la página web o en sitios como YouTube, foros virtuales, blogs, paginas o perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otros).

Plan de relaciones públicas

Objetivo: Construir y mantener una imagen positiva de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) en la mente de los clientes mujeres y hombres.

Programas de televisión: Se sugiere utilizar los programas de CNC canal local, entre otros a los que se puede asistir para dar a conocer los servicios de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), direccionados a los clientes de la región.

Lobbying: Se propone realizar dos desayunos de negocios donde la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) invite a clientes objetivo a compartir una cortesía y fortalezca alianzas estrategias que permita fidelizar a las asesoras y se sientan

respaldados por una excelente organización con la que pueden contar como aliado estratégico para sus actividades laborales.

Ferias empresariales: Se plantea tener participación en los principales eventos empresariales en la ciudad, para dar a conocer la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) entre los clientes a través de la Cámara de Comercio de Buga.

Cuadro 38. Presupuesto para el plan de relaciones públicas. Miles de pesos

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Programas de TV			500				500			500			1.500
Lobbying			1.000						1.000				2.000
Ferias empresariales						2.000							2.000
Total	-	-	1.500	-	-	2.000	500	-	1.000	500	-	-	5.500

Fuente: elaboración propia

Plan de atención personal

Objetivos:

- Establecer una comunicación directa con clientes potenciales mediante la atención directa de asesoras comerciales.
- Brindar asesoramiento personalizado
- Generar relaciones personales a corto y largo plazo con los clientes potenciales.

Tácticas de ventas

- El servicio será ofrecido en la ciudad de Buga y municipios aledaños.
- Se realizarán frecuentemente capacitaciones a las asesoras de ventas para su empoderamiento.
- Diseñar una base de datos de clientes potenciales y reales.

Cuadro 39. Presupuesto para el plan de ventas personales. Miles de pesos.

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Transporte			80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	800
Capacitaciones													-
Ferías empresariales		500					500						1.000
Total	-	500	80	80	80	80	580	80	80	80	80	80	1.800

Fuente: elaboración propia

6.4.4 Estrategias de administración y fortalecimiento de relaciones

En comparación con las empresas manufactureras, las empresas de servicios deben tener un enfoque de marketing diferente, en los servicios de atención tanto el cliente como los empleados interactúan para crear el servicio. Una interacción efectiva entre el cliente y el servicio depende gran parte de los empleados que prestan el servicio, la dinámica del servicio y los procesos de apoyo que respaldan las actividades de los empleados.

En general las compañías el resultado que apuntan son:

- Obtener beneficios económicos y rentabilidad.
- Tener clientes satisfechos y leales.

- Brindar valor agregado en el servicio.
- Contar con colaboradores satisfechos y comprometidos.

Esto implica más allá de un marketing tradicional, al abarcar estas temáticas se requiere también de un marketing interno y marketing interactivo para estar a la vanguardia. Es importante que la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) pueda adaptarse a lo que sería el triángulo de marketing de servicios. A continuación, se expondrá las generalidades de este tema, que es algo para tener en cuenta en el desarrollo del marketing mix, ya que se debe pensar cómo afecta cada estrategia al relacionamiento interno, externo e interactivo.

Marketing Externo (Relación entre la empresa y el cliente)

El Marketing externo, busca que la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK) retenga sus clientes actuales y atraiga nuevos clientes a través de la detección y satisfacción de sus necesidades y la entrega de un producto que apunte al cumplimiento de los objetivos del cliente. Con lo anterior, una estrategia exitosa para la empresa implica una combinación efectiva entre las habilidades de sus asesoras y una muy elaborada estrategia de marketing, generando de esta manera una práctica integral.

Marketing Interno (relación entre la empresa y el empleado)

Este enfoque busca que los clientes internos de la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PACÍFIKA (PCFK), tanto los que tienen interacción con el cliente (asesoras de ventas), como aquellos que prestan servicios de apoyo (gerentes de zona), se sientan satisfechos con la empresa. Las asesoras que se sienten felices de pertenecer a una empresa que valora su trabajo y le da oportunidades de desarrollo, adquiere mayor compromiso e identidad ante su compañía.

Cuando se habla de los empleados que tienen interacción directa con el cliente, se está refiriendo principalmente a las asesoras que son quienes efectúan y brindan el servicio. Por otro lado, los empleados de servicios de apoyo, corresponde a todo el personal que hace parte de las áreas Administrativas, Tecnología, Operaciones, RRHH, Marketing y demás, que hace que las asesoras de ventas tengan las condiciones y herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

El marketing interno debe preceder a la comercialización externa, por lo cual, no solo basta con hacer publicidad a la compañía, sin tener el apoyo por parte del cliente interno, que, a su vez, promueve el buen nombre de la empresa y realiza su trabajo orientado a la satisfacción de cliente.

Marketing Interactivo (Relación entre el empleado y el cliente)

La percepción del cliente acerca de la calidad del producto y servicio depende en gran medida de la interacción entre el comprador y vendedor, por lo cual, cualquier acercamiento con el cliente puede convertirse en un “momento de la verdad”, en donde no solo se juzga a la calidad del servicio, sino también a la organización y los prestadores del servicio (asesoras).

Ofrecer “calidad técnica”, que para el caso sería una asesora con habilidades y competencias sobresalientes, un entregable satisfactorio o una solución efectiva ante el problema planteado por el cliente, no es un sólo factor de calidad del servicio, la “calidad en la entrega” implica más cuestiones subjetivas, que también son de alto impacto. Por ejemplo, la amabilidad, confianza, interés por el cliente, respeto, colaboración y brindar sensación de atención preferencial, hace que el cliente reconozca mayor calidad del servicio y un plus que reconocerá en el momento de una nueva adquisición de servicio o relación a largo plazo.

7. Conclusiones

Las estrategias contenidas en el plan estratégico de mercado hacen las veces de carta de navegación para LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PCFK, permite ajustar, encaminar y unificar los objetivos fundamentales de la organización con sus acciones, involucrando cada área de ella, la mayoría de los empresarios toman decisiones gerenciales de manera intuitiva sin contar con un análisis serio y concienzudo de la situación actual de su empresa y del entorno en el cuál la organización debe moverse, debido a esto y sin las herramientas e instrumentos adecuados no pueden medir el impacto positivo o negativo de la gestión que se está llevando a cabo. Es por estas razones que se debe generar una cultura diferente de mercadeo y es la empresa quien debe acoger inicialmente esta propuesta para luego poder brindar un servicio a los nuevos clientes.

LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PCFK. es una organización que busca trabajar de manera responsable y diligente en su desarrollo y posicionamiento en el mercado, pero como toda empresa que está en proceso de crecimiento y consolidación debe realizar ajustes a nivel administrativo y de mercadeo. Para lo anterior es importante agilizar y difundir los procesos y las alianzas cliente-empresa, mucho más en un mercado altamente competido como las ventas directas.

En el estudio del macro y microambiente se identifica una tendencia de amenazas y debilidades, que afianzan la idea de la necesidad de establecer estrategias de posicionamiento, que conlleve al reconocimiento de la empresa y su modelo de venta directa, siendo las asesoras la pieza clave, fundamental para el éxito de la organización, de allí la importancia de su fidelización.

Una vez realizada la profundización exhaustiva en el sector en el que participa la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PCFK. se puede identificar que se han impulsado en los últimos años la actividad comercial, como es el sector textil y de confecciones, que complementan la demanda de las personas de bienes y servicios. Lo anterior puede generar un impacto positivo para la empresa, dado que genera una perspectiva alentadora a la misión y visión organizacional, como herramienta integradora entre la empresa y sus clientes.

El objetivo principal de las estrategias del plan estratégico de mercado propuesto, dada la problemática actual de LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PCFK, asociada a la alta competencia en el segmento de ventas directas, dado el menor conocimiento que tiene la comunidad de la empresa y de sus productos, es de posicionamiento. Es decir, se busca fundamentalmente incrementar el nivel de notoriedad de la marca y con ello aumentar la demanda de los productos, sin embargo, para ello se requieren estrategias relacionales, comprender la importancia de las relaciones empresa y clientes externos e internos, donde las asesoras de ventas resultan fundamentales, por ello, es importante crearles un ambiente de apoyo para que puedan desempeñarse acertadamente, pues del acompañamiento que pueda proveer la organización depende el propio posicionamiento de estas en el mercado.

8. Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa LÍNEA DIRECTA S.A.S. Y SU MARCA PCFK poner en marcha de manera disciplinada todas las estrategias elaboradas en el plan de marketing basado en el mercado para así tener un punto de partida para procesos organizados y orientados a los objetivos empresariales.

Es importante realizar una socialización de las estrategias del plan estratégico basado en el mercado con todos los niveles de la empresa para empoderar a los colaboradores en el proceso de desarrollo de este, recordando que cada área es importante y debe estar involucrada y comprometida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y así el éxito y bienestar de todos.

Se debe diseñar e implementar una estructura organizacional que le permita garantizar el correcto funcionamiento de la empresa de acuerdo a los servicios que presta, así como a los requerimientos de los clientes. Una buena estructura administrativa que tenga elementos básicos como: Análisis, diseño y descripción de los cargos. Construcción del organigrama. Proceso de gestión del talento humano por competencias.

Diseñar e implementar protocolos y formatos de: Atención: personalizada, telefónica o virtual (e-mail). Formatos de atención al cliente con los datos de los usuarios. Cronogramas de servicio, tiempos, horarios y materiales. Planes de trabajo para las asesoras.

Construir una base de datos que facilite la comunicación con los clientes, además de la retroalimentación y evaluación de los servicios que ofrece la empresa.

Realizar reuniones de retroalimentación con las asesoras y personal involucrado después de los servicios de atención al cliente, donde se evalúen los pormenores del servicio identificando los aspectos positivos y aspectos por mejorar desde su quehacer.

Bibliografía

Abadía, J. (2007) Plan de Desarrollo 2008 –2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos”

Anexo 1. Diagnóstico sectorial. Recuperado de:

<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>

Alcaldía Municipal de Tuluá. (2015). *Anuario estadístico 2014*. Tuluá: Departamento

Administrativo de Planeación Municipal.

Arango, M. (2014) *La venta directa, una oportunidad de negocio para almacenes Flamingo*

S.A.. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Especialización en Mercadeo Gerencial. Medellín. Recuperado de:

<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/2151>

Asociación Colombiana de Venta Directa ACOVEDI. (2018). *Venta Directa*. Obtenido de

ACOVEDI: <http://acovedi.org.co/venta-directa/>

Astolfi, F. (2009). *Expansión del modelo de venta directa en Argentina*. Obtenido de Ingeniería

industrial: [https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/646/A856%20-](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/646/A856%20-%20Expansi%C3%B3n%20del%20modelo%20de%20venta%20directa%20en%20Argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20Expansi%C3%B3n%20del%20modelo%20de%20venta%20directa%20en%20Argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/646/A856%20-%20Expansi%C3%B3n%20del%20modelo%20de%20venta%20directa%20en%20Argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Baller, S., Dutta, S. & Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*.

World Economic Forum. Disponible en:

http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional: análisis y diagnóstico*. Cali: Universidad del

Valle.

Calle, D. & Castro, C. *Rentabilidad de la venta directa en Colombia*. Institución Universitaria Esumer. Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo Medellín, Colombia.

Recuperado de:

<http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/ESUMER/167/1/Trabajo%20de%20Grado%20Rentabilidad%20de%20la%20venta%20directa%20en%20Colombia.pdf>

Cámara de Comercio y Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga (2014). Municipio de Buga.

Guía del Inversionista, 2013. Disponible en:

http://www.cccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libs/guia_inversionista.pdf

Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular.

Coca, A. (2008). El concepto de marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales* RCS, 391-412.

Cortés, J. *Plan de mercadeo Vicky Arturo Accesorios*. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias

Administrativas y Económicas. Santiago de Cali. Recuperado de:

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79841/1/cortes_plan_mercadeo.pdf

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Fernández, J. (2017). *Impacto de la tecnología adaptada en modelos de venta directa recurrente en España*. Tesis Doctoral. Madrid. Obtenido en:

<https://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/282/Tesis%20doctoral%20Jos%C3%A9%20Luis%20Fern%C3%A1ndez%20Mart%C3%ADnez%20Impacto%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa%20adaptada%20en%20modelos%20de%20venta%20directa%20recurrente%20en%20~1.pdf?sequence=4>

Figueiredo, A. (2003). *Venta directa y marketing*. Obtenido de Argentina:

<http://200.16.86.50/digital/658/dt/aportespedagogicos/figueiredo1-1.pdf>

Gestión Legal en Colombia (2018). *¿Qué impuestos pagan las empresas en Colombia?*.

Recuperado de: <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>

Greenbaum, T. (1991). *Manual del Consultor*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A., p. 4-7.

Grupo Empresarial Sura (2014). *Análisis de Comportamiento y Oportunidades del Sector*

Sistema Moda, Septiembre. Disponible en:

<https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>

Hayes, B. (2006). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Alfaomega.

Kothler, P. (2012). *Dirección del marketing*. México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pearson Prenticehall.

Maecha, D. (2015). *Creación de una empresa comercializadora de calzado para dama caballero y niño, por medio de un modelo de negocio basado en la venta directa por catálogo*.

Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería, Bogotá. Recuperado de:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18964/MahechaRodriguezDiegoSebastianLeonardo2015.pdf?sequence=1>

Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.

Mir P., J. (1994). *La venta domiciliaria: del puerta a puerta al multinivel*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Olmos, A. & Miranda, J. (2010). Publicidad Online, las claves del éxito en internet. Madrid: ESIC Editorial, p 32-33
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pride, W., & Ferrell, O. (1997). *Marketing Conceptos y estrategias*. México: McGraw Hill.
- Revista Dinero (2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?*. Edición digital, Bogotá. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Revista Dinero. (2018). Yanbal mejora su expectativa tras aumentar su participación de mercado. *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/crecimiento-de-yanbal-en-venta-directa-en-colombia-2018/261827>
- Revista Semana (2017). *La normatividad empresarial como la oportunidad para crecer*. Bogotá. Recuperado de: <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/la-normatividad-empresarial-como-la-oportunidad-para-crecer/528660>
- RUÍZ, H. (2015). Comportamiento del sector textil – confecciones años 2013 – 2014. Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística. Bogotá.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R.
- Villegas, F. & Beltrán, A (2009). Plan de marketing. Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Comunicación impresa Editores.

Anexos

Anexo A. Entrevista estructurada

Para establecer la situación de los factores internos de la empresa, se aplicó una entrevista estructurada y junto con directivos de la empresa se calificaron cada una de las variables, asociadas a los factores como una debilidad (alta, media, baja) o fortaleza (alta, media, baja).

Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de su imagen corporativa?
2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?
3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?
4. ¿Poseen una misión clara y escrita?
5. ¿En la empresa se desarrollan planes de contingencia?
6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?
7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?
8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?

Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal por escrito?
2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa?
4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?
5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?

6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?
7. ¿Existe rotación de las directivas de la empresa?
8. ¿En la empresa existe personal con liderazgo visible?

Factor talento humano

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?
2. ¿En la empresa se evalúa el nivel académico de los empleados y asesoras?
3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica de las asesoras en la empresa?
4. ¿Cómo es la estabilidad laboral en la empresa?
5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa respecto al promedio del mercado?
6. ¿La empresa tiene programas de capacitación para sus empleadas y asesoras?

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?
2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la empresa en sus diferentes áreas?
3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?
4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la empresa?
5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?
6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?

Factor financiero

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?
3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?
4. ¿La empresa direcciona los planes de inversión?

5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?
6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la empresa?
7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la empresa?
8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?

Factor producción e inventarios

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Cómo está la empresa respecto la tecnología para la prestación de servicios?
3. ¿Existe medición de los procesos de prestación de servicios en la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?
5. ¿La empresa realiza pronósticos de la demanda?
6. ¿Poseen un plan de prestación de servicios?

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los productos de la empresa?
2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
3. ¿Qué participación en el mercado tiene la empresa?
4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos productos o competidores?
5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
7. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?

Anexo B. Resultados trabajo de campo con asesoras

Encuestadas	253	
Guadalajara de Buga	150	59,3%
Tuluá	103	40,7%
Edad promedio	45	
Guadalajara de Buga	43	
Tuluá	47	
Niveles de educación de las asesoras		
Primaria	70	27,7%
Secundaria	145	57,3%
Universidad	15	5,9%
Técnica o tecnológica	20	7,9%
No estudió	3	1,2%
Total	253	100,0%
Tiempo de permanencia de las asesoras en la industria de venta directa y en la comercialización de productos de consumo masivo por intermedio de un catálogo o folleto de venta:		
Menor a 6 meses	25	9,9%
Entre 6 meses y 1 año	32	12,6%
Entre 1 año y 2 años	121	47,8%
Entre 2 años y 3 años	51	20,2%
Más de 3 años	24	9,5%
Total	253	100,0%
Causas por las cuales se inició como asesora de ventas directa		
Por el dinero que gana	61	24,1%
Por los premios que recibe	40	15,8%
Por influencia de una amiga	25	9,9%
Por relacionarse con gente	23	9,1%
Por estar desempleada	33	13,0%
Por el trabajo que ofrece	30	11,9%
Por el crecimiento económico	23	9,1%
Por los descuentos de productos	18	7,1%
	253	100,0%

Cantidad de líneas de folletos que trabaja una asesora		
Promedio	2,9	
Horas por semana, de lunes a domingo, que la asesora dedica a esta actividad:		
Menos de 5	79	31,2%
Entre 5 y 10	84	33,2%
Entre 10 y 20	45	17,8%
Más de 20	45	17,8%
	253	100,0%
Utilización de internet como herramienta de venta de productos:		
Si	58	22,9%
No	195	77,1%
	253	
Beneficios con que asocia la motivación una asesora		
Premios	83	32,8%
Viajes	33	13,0%
Descuentos	28	11,1%
Ganancia	109	43,1%
	253	
Cuáles son los obstáculos que tiene para un mejor desempeño en la venta directa (escoger la más importante)		
Se requiere más tiempo de dedicación	12	4,7%
Falta motivación (premios, viajes, descuentos)	38	15,0%
Porque no se brinda un buen servicio (disponibles, entregas)	24	9,5%
Dificultad para encontrar más clientes	89	35,2%
Demasiada competencia	29	11,5%
Falta de dinero para invertir	61	24,1%
	253	
Cuál de las siguientes situaciones le harían salir del negocio de venta directa		
Desmotivación con los beneficios	65	25,7%
Encontrar un empleo fijo	125	49,4%
Poca rentabilidad del negocio	36	14,2%
Poco desarrollo personal y económico	27	10,7%
	253	100,0%