

**PLAN ESTRATEGICO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV SAS  
PERIODO 2016 - 2021**

Trabajo de Investigación presentado para optar por el título de  
Magister en Administración de Empresas  
Director: Benjamín Betancourt Guerrero  
Universidad del Valle, Cali  
Facultad de Ciencias de la Administración

Ing. Alberto Rivera Velasco  
Noviembre 2015

## Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCION .....   | 1  |
| CAPITULO 1 .....   | 3  |
| 1.1. Problema de investigación .....   | 3  |
| 1.2. Pregunta de investigación.....  | 4  |
| 1.3. Objetivos de la investigación .....   | 4  |
| 1.3.1. Objetivo general .....  | 4  |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....  | 4  |
| 1.4. Justificación.....  | 5  |
| 1.5. Marco teórico .....   | 6  |
| 1.5.1. Breve repaso de la historia de la planeación estratégica.....                 | 7  |
| 1.5.2. Mintzberg y las escuelas de creación de estrategia .....                      | 14 |
| 1.5.3. Modelo planteado para la elaboración de un plan de desarrollo estratégico ... | 20 |
| 1.5.4. Ubicación espacio temporal.....   | 21 |
| 1.6. Metodología propuesta.....  | 21 |
| 1.6.1. Tipo de estudio .....   | 21 |
| 1.6.2. Método de estudio .....   | 22 |
| 1.6.3. Tipo de análisis.....   | 23 |
| 1.6.4. Fuentes de información y técnicas de recolección .....                        | 23 |
| 2. PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV SAS .....   | 25 |
| 2.1. Historia de la empresa .....  | 25 |
| 2.2. Caracterización de la empresa.....  | 30 |
| 3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE .....  | 35 |
| 3.1. Entornos .....  | 36 |
| 3.1.1. Entorno Demográfico .....   | 36 |
| 3.1.2. Entorno Económico .....   | 38 |
| 3.1.3. Entorno Social .....  | 40 |
| 3.1.4. Entorno Político e Institucional .....  | 42 |
| 3.1.5. Entorno Cultural .....  | 45 |
| 3.1.6. Entorno Jurídico .....  | 46 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.1.7. Entorno Tecnológico .....  | 49  |
| 3.1.8. Entorno Geofísico y Ecológico.....   | 51  |
| 3.2. Evaluación integrada del Análisis Externo .....  | 54  |
| 4. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR.....   | 77  |
| 4.1 El diamante competitivo.....  | 78  |
| 4.1.1. Análisis de la cadena de cosméticos y productos de aseo colombiana.....                        | 81  |
| 4.1.2. Mapa de la cadena productiva de cosméticos y productos de aseo (Castellanos et al, 2009) ..... | 82  |
| 4.1.3. Mercado Internacional .....  | 85  |
| 4.1.4. Mercado Nacional.....  | 89  |
| 4.1.5. Tendencias del mercado en el sector cosmético y productos de aseo .....                        | 104 |
| 4.2. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas .....   | 105 |
| 4.2.1. Intensidad de la rivalidad.....  | 107 |
| 4.2.2. Amenaza de los nuevos entrantes .....  | 107 |
| 4.2.3. Poder de negociación de los proveedores .....  | 108 |
| 4.2.4. Poder de negociación de los compradores.....   | 108 |
| 4.2.5. Productos sustitutivos .....   | 109 |
| 4.3. Análisis del sector Cosmético y Productos de Aseo Colombiano.....                                | 111 |
| 5. BENCHMARKING .....   | 112 |
| 5.1. Selección de las organizaciones a comparar .....   | 113 |
| 5.2. Caracterización de las organizaciones.....   | 113 |
| 5.2.1. Tensoactivos SG Ltda.....  | 113 |
| 5.2.2. TensoDert S.A.S. ....  | 113 |
| 5.2.3. Colombia Industrial & Automotriz.....  | 114 |
| 5.2.4. Industrias Yilop de Colombia S.A.S. ....   | 116 |
| 5.3. Identificación y Descripción de los factores claves de éxito.....                                | 116 |
| 4.5. Matriz de perfil competitivo (MPC).....  | 119 |
| 5.6. Radares de comparación.....  | 121 |
| 5.7. Análisis e interpretación de los resultados .....  | 127 |
| 5.8. Recomendaciones.....   | 128 |
| 6. ANALISIS INTERNO .....   | 130 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.1. Diagnóstico del Proceso Administrativo.....                | 131 |
| 6.1.1. Planeación.....  | 131 |
| 6.1.2. Organización.....  | 131 |
| 6.1.3. Dirección .....  | 132 |
| 6.1.4. Evaluación y Control .....                               | 133 |
| 6.2. Análisis de la cultura organizacional.....                 | 134 |
| 6.3. Análisis de la gestión de las funciones de la empresa..... | 135 |
| 6.3.1. Gestión y situación contable y financiera.....           | 135 |
| 6.3.1.1. Análisis de los indicadores económicos .....           | 137 |
| 6.3.2. Gestión y Situación Comercial .....                      | 139 |
| 6.3.3. Gestión y Situación de la Producción.....                | 141 |
| 6.3.4. Gestión de suministros.....                              | 143 |
| 6.3.5. Gestión de la función de investigación y desarrollo..... | 144 |
| 6.3.6. Gestión de los sistemas de información .....             | 144 |
| 6.3.6. Gestión de Recursos Humanos .....                        | 145 |
| 6.3.7. Evaluación integrada de la Situación Interna .....       | 147 |
| 7. ANALISIS ESTRATEGICO DOFA .....                              | 155 |
| 7.1. Evaluación de los factores externos .....                  | 155 |
| 7.2. Evaluación de los factores internos.....                   | 157 |
| 7.3. Análisis DOFA.....   | 159 |
| 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....                           | 166 |
| 8.1. Visión de la organización.....                             | 167 |
| 8.2. Misión de la organización .....                            | 170 |
| 8.3. Matriz de segmentación.....                                | 172 |
| 8.4. Objetivos Estratégicos.....                                | 176 |
| 8.4.1. Objetivo de desarrollo o crecimiento.....                | 176 |
| 8.4.2. Objetivo de calidad.....                                 | 177 |
| 8.4.3. Objetivo de productividad .....                          | 177 |
| 8.4.4. Objetivo de innovación.....                              | 177 |
| 8.4.5. Objetivo financiero o de recursos y capacidades.....     | 177 |
| 8.4.6. Objetivo de responsabilidad social.....                  | 177 |

|   |     |
|---|-----|
| 8.5. Estrategias de la organización .....                                     | 177 |
| 8.5.1. Estrategias genéricas de Porter .....                                  | 178 |
| 8.5.2. Estrategias de crecimiento – Matriz Ansoff .....                       | 180 |
| 8.5.3. Matriz de portafolio de sectores estratégicos .....                    | 184 |
| 8.6. Objetivos Estratégicos vs. Estrategias.....                              | 187 |
| 8.7. Estructura de la Organización .....                                      | 189 |
| 8.7.1. Estructura Funcional.....  | 190 |
| 9. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO O DE ACCION.....                            | 192 |
| 9.1. Análisis de la situación actual .....                                    | 192 |
| 9.2. Objetivos de corto plazo y Actividades para lograr su cumplimiento ..... | 196 |
| 9.3. Cronograma .....   | 198 |
| 9.4. Recursos, Presupuesto y Responsable de las actividades del plan.....     | 200 |
| 9.5. Formulación de políticas, procedimientos y reglas .....                  | 204 |
| 10. SEGUIMIENTO Y CONTROL .....   | 205 |
| 10.1. Asignar responsables y definir normas .....                             | 205 |
| 10.2. Establecer estándares e indicadores de control .....                    | 206 |
| 10.3. Seguimiento al plan de acción.....                                      | 207 |
| 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                      | 209 |
| 11.1. Conclusiones .....  | 209 |
| 11.2. Recomendaciones.....  | 211 |
| 12. BIBLIOGRAFIA .....  | 213 |

## Índice de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla No. 1. – Portafolio PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV SAS.....  | 33  |
| Tabla No. 2. – Variables del entorno demográfico.....   | 38  |
| Tabla No. 3. – Variables del entorno económico.....   | 40  |
| Tabla No. 4. - Variables del entorno social.....  | 41  |
| Tabla No. 5. – Variables del entorno político e institucional.....  | 44  |
| Tabla No. 6. - Variables del entorno cultural.....  | 45  |
| Tabla No. 7. – Variables del entorno jurídico.....  | 48  |
| Tabla No. 8. – Variables del entorno tecnológico.....   | 51  |
| Tabla No. 9. – Variables del entorno geofísico y ecológico.....   | 53  |
| Tabla No. 10. – Evaluación integrada del análisis externo.....  | 54  |
| Tabla No. 11. Principales categorías de producto del subsector aseo para el 2013 en Colombia.....         | 90  |
| Tabla No. 12. - Principales jugadores del mercado en el subsector aseo con el 90,8% de la producción..... | 91  |
| Tabla No. 13. Ventas por producto subsector aseo 2010 – 2013 (Miles de pesos Ex-Factory).....             | 94  |
| Tabla No. 14. - Principales países origen de importaciones productos de aseo 2014.....                    | 102 |
| Tabla No. 15. - Normatividad relacionada con el subsector aseo.....                                       | 102 |
| Tabla No. 16. Análisis estructural del sector.....  | 109 |
| Tabla No. 17. - Matriz de perfil competitivo (MPC).....   | 120 |
| Tabla No.18. - Variables de planeación.....   | 131 |
| Tabla No.19. - Variables de organización.....   | 132 |
| Tabla No.20. - Variables de dirección.....  | 133 |
| Tabla No.21. - Variables de evaluación y control.....   | 134 |
| Tabla No.22. - Variables de cultura organizacional.....   | 135 |
| Tabla No. 23. Indicadores económicos Productos y Servicios RYV SAS.....                                   | 136 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla No.24. - Variables de gestión y situación contable y financiera.....  | 138 |
| Tabla No.25. - Variables de gestión y situación comercial.....  | 140 |
| Tabla No.26. - Variables de gestión y situación de la producción.....   | 141 |
| Tabla No.27. - Variables de gestión de suministros.....   | 143 |
| Tabla No.28. - Variables de la función de investigación y desarrollo.....   | 144 |
| Tabla No.29. - Variables de la gestión de los sistemas de información.....  | 145 |
| Tabla No.30. - Variables de la gestión de recursos humanos.....   | 146 |
| Tabla No. 31. - Evaluación integral de la situación interna.....  | 147 |
| Tabla No. 32. – Matriz de evaluación de factores externos E.F.E. para la empresa<br>Productos y Servicios RYV SAS.....                  | 156 |
| Tabla No. 33. – Matriz de evaluación de factores internos E.F.I. para la empresa<br>Productos y Servicios RYV SAS.....                  | 158 |
| Tabla No. 34. – Listado DOFA.....   | 160 |
| Tabla No. 35. – Matriz DOFA.....  | 162 |
| Tabla No. 36. – Matriz de formulación de la misión.....   | 171 |
| Tabla No. 37. – Matriz de segmentación Productos y Servicios RYV S.A.S.....   | 174 |
| Tabla No. 38. – Matriz Objetivos estratégicos vs Estrategias. Productos y Servicios RYV<br>S.A.S. Período 2016 – 2021.....              | 188 |
| Tabla No. 39. – Análisis de la situación actual en la Gestión y Situación Comercial de la<br>empresa Productos y Servicios RYV SAS..... | 193 |
| Tabla No. 40.- Objetivos de corto plazo vs Actividades.....   | 196 |
| Tabla No. 41. – Cronograma de actividades.....  | 198 |
| Tabla No. 42.- Recursos, Presupuesto y Responsable de las actividades del plan.....   | 200 |

Tabla No. 43.- Seguimiento al plan de acción – Indicadores.....207



## Índice de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura No.1. Organigrama general de Productos y Servicios RYV SAS .....   | 34  |
| Figura No. 2. - Modelo del diamante competitivo de Porter.....  | 81  |
| Figura No. 3. - Mapa de la cadena productiva de cosméticos y productos de aseo centrado en actores.....             | 84  |
| Figura No. 4. – Crecimiento del sector cosmético y productos de aseo a nivel mundial.....                           | 86  |
| Figura No. 5. - Mercado mundial para el subsector aseo.....   | 87  |
| Figura No. 6. - Principales empresas del sector a nivel mundial – US\$ Miles de Millones 2008.....                  | 88  |
| Figura No. 7. – Evolución de la producción del sector. Período 2000 – 2013.....                                     | 93  |
| Figura No. 8. – Evolución de las ventas del sector. Período 2000 – 2013.....  | 93  |
| Figura No. 9. – Crecimiento del subsector aseo. Colombia vs. Latinoamérica Período 2008 – 2013.....                 | 96  |
| Figura No. 10. – Evolución total del personal ocupado del sector. Período 2010 – 2013.....                          | 97  |
| Figura No. 11. – Evolución de la balanza comercial del sector (USD). Industria Cosmética y de Aseo 1996 – 2013..... | 99  |
| Figura No. 12. – Evolución de las exportaciones de productos de aseo 1996 – 2013 (Valores en FOB (USD)).....        | 100 |
| Figura No. 13. – Principales productos de exportación. Subsector aseo.....  | 100 |
| Figura No. 14. – Principales países destino de las exportaciones de productos de aseo en el 2013. FOB (USD).....    | 101 |
| Figura No. 15. - Evolución de las importaciones Colombianas en el subsector aseo (USD) 2000 – 2014.....             | 101 |
| Figura No.16. - Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad.....   | 106 |
| Figura No. 17. - Radar de valor Productos y Servicios RYV S.A.S.....  | 121 |
| Figura No. 18. - Radar de valor sopesado Productos y Servicios RYV S.A.S.....                                       | 121 |
| Figura No. 19. - Radar de valor Soluciones SG Ltda.....   | 122 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura No. 20. - Radar de valor sopesado Soluciones SG Ltda.....   | 122 |
| Figura No. 21. - Radar de valor TensoDert S.A.S.....   | 123 |
| Figura No. 22. - Radar de valor sopesado TensoDert S.A.S.....  | 123 |
| Figura No. 23. - Radar de valor Colombia Industrial & Automotriz.....  | 124 |
| Figura No. 24. - Radar de valor sopesado Colombia Industrial & Automotriz.....                                     | 124 |
| Figura No. 25. - Radar de valor Industrias Yilop de Colombia.....  | 125 |
| Figura No. 26. - Radar de valor sopesado Industrias Yilop de Colombia.....   | 125 |
| Figura No. 27. - Comparación radares de valor.....   | 126 |
| Figura No. 28. - Comparación radares de valor sopesado.....  | 126 |
| Figura No. 29. – Estrategias Genéricas de Porter.....  | 179 |
| Figura No. 30. – Matriz Ansoff (Estrategias de crecimiento).....   | 180 |
| Figura No. 31. – Matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos.....   | 184 |
| Figura No. 32. – Matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos para la empresa Productos y Servicios RYV SAS..... | 186 |
| Figura No. 33. – Estructura funcional Productos y Servicios RYV S.A.S.....   | 191 |

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se fundamenta en la innegable y apremiante necesidad de elaboración e implementación de estrategia que tienen las mipymes colombianas, entre las que se encuentra Productos y Servicios RYV SAS. Mipymes surgidas en su mayoría, de la difícil situación económica del país y de su consecuente baja demanda laboral calificada. Esto ha generado un desequilibrio en relación con la creciente oferta de los miles de profesionales en todas las áreas que año tras año se gradúan de las universidades nacionales, y que al no encontrar vacantes disponibles y acordes con su formación académica, deben rebuscarse la forma de sobrevivir.

Estas mipymes nacionales que con esfuerzo, tenacidad y muchas ganas logran sobrevivir los primeros años y comienzan su proceso de crecimiento y expansión, se enfrentan hoy a un mercado globalizado, donde se libra una despiadada y feroz competencia, con rápidos y continuos cambios, donde la obsolescencia casi inmediata de nuevos productos es pan de cada día, y donde las tecnologías de la información y las comunicaciones han avanzado de tal forma que todo se hace en tiempo real y sin importar las distancias.

En este contexto, y entendiendo la importancia y el peso de las mipymes en la dinámica de la economía nacional y en la generación de empleo, es evidente que a fin de fortalecer y dar continuidad a estos emprendimientos industriales, es obligatorio el diseño e implementación de estrategias, que permitan no solo su supervivencia en el futuro inmediato sino también, que aseguren su sostenibilidad y rentabilidad en el largo plazo.

Para dar cabal cumplimiento al objetivo principal de esta investigación, el cual es: “Desarrollar el plan de direccionamiento estratégico para la empresa Productos y Servicios RYV SAS para el período 2016-2021, de tal manera que le permita crecer sostenible y rentablemente en el sector cosmético y productos de aseo colombiano”, el presente trabajo se ha dividido en once capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación.

En el capítulo 1 se aborda el problema de investigación, y a partir de este, se especifica la pregunta de investigación, se definen los objetivos, se realiza una breve revisión bibliográfica enfocada en la estrategia y su proceso de elaboración como marco teórico, y finalmente se discute la metodología empleada.

En el capítulo 2 se presenta la historia de la empresa Productos y Servicios RYV SAS, a través de sus episodios coyunturales más destacados e importantes, y se realiza una caracterización de la misma.

En el capítulo 3 se evalúan los entornos de la empresa (demográfico, económico, social, político e institucional, cultural, tecnológico y geofísico) y se determinan las amenazas y oportunidades que se presentan en cada uno para la empresa, analizando en detalle aquellos más relevantes para su desempeño.

En el capítulo 4 se realiza el análisis estructural del sector al cual pertenece la empresa, valiéndose para tal efecto del diamante competitivo y del modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980). Con este análisis se busca determinar el grado de atracción o repulsión que presenta el sector para la empresa y sus perspectivas a futuro.

En el capítulo 5 se compara la empresa con sus semejantes en el mercado local utilizando la técnica de benchmarking o referenciación, con el fin de identificar la posición relativa de la empresa en el segmento de mercado atendido y su desempeño en los factores clave de éxito determinados para el sector.

En el capítulo 6 se analiza la situación interna de la empresa con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades.

Del capítulo 7 al 10 se realiza el análisis de la información y los datos recogidos, y se plantea el direccionamiento estratégico para la empresa, de la siguiente manera: capítulo 7 análisis estratégico DOFA, capítulo 8 direccionamiento estratégico, capítulo 9 formulación del plan operativo o de acción y capítulo 10 seguimiento y control.

En el capítulo 11 se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación.

## CAPITULO 1

### 1.1. Problema de investigación

Productos y Servicios RYV SAS nace de la necesidad económica de sus fundadores por la falta de oportunidades laborales, quienes aprovechando su experiencia industrial y su formación académica en Ingeniería Química, comienzan a elaborar productos de aseo para el hogar, en el patio de la casa, de manera informal y sin la realización de ningún estudio de mercado previo. El pragmatismo de sus fundadores, únicos socios y toderos en la empresa, establece un sistema productivo estandarizado que garantiza productos funcionales y con cierto nivel de calidad, pero sin ningún tipo de estrategia comercial, por lo que las ventas se convierten en el primer gran problema que debe afrontar la empresa. Un cambio en el mercado objetivo y un nuevo enfoque hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, así como el compromiso decidido de los socios, le permite a la empresa crecer tanto en colaboradores como en ventas. Sin embargo, la falta de una estrategia global de negocios que dirija la empresa, le impide continuar con su crecimiento y expansión. En este contexto es de particular relevancia el hecho de que son los temas administrativos así como los comerciales, contables y financieros aquellos a los que menos importancia se les ha dado y menos trabajo han tenido hasta el momento en la empresa, tanto por el carácter pragmático ingenieril de sus altos directivos como por su falta de capacitación en los mismos. Por lo tanto a pesar de que la empresa ha demostrado su viabilidad, forjando un nombre y una reputación en el segmento de mercado que atiende (productos de aseo, limpieza y embellecimiento para los sectores automotriz, industrial, institucional y hogar), su desempeño funcional tanto comercial como administrativo no ha logrado colmar las expectativas, evidenciándose un estancamiento y una completa ausencia de alternativas de futuro soportadas en datos y hechos objetivos del entorno que le permitan tomar las decisiones pertinentes que aseguren su crecimiento sostenible y rentable en el sector cosmético y productos de aseo colombiano.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cuál debe ser el plan de direccionamiento estratégico que la empresa Productos y Servicios RYV SAS debe implementar para el período 2016-2021, de tal manera que le permita crecer sostenible y rentablemente en el sector cosmético y productos de aseo colombiano?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Desarrollar el plan estratégico para la empresa Productos y Servicios RYV SAS para el período 2016-2021, de tal manera que le permita crecer sostenible y rentablemente en el sector cosmético y productos de aseo colombiano.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Contextualizar la situación actual de la empresa Productos y Servicios RYV SAS, a través de la presentación de sus coyunturas históricas más relevantes.
- Analizar el macroambiente externo (entornos) de la empresa, de tal manera que se puedan identificar las amenazas y oportunidades tanto actuales como potenciales que presenta para la misma.
- Analizar el sector cosmético y productos de aseo colombiano a la luz de del diamante competitivo y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Utilizar la herramienta de Benchmarking para contrastar el desempeño de la empresa con respecto a otras similares, en los factores claves de éxito para el sector.
- Diagnosticar el estado actual de la empresa en términos de cultura organizacional y gestión de las funciones de la empresa (contable y financiera, comercial, producción, suministros, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos), de tal manera que se puedan evidenciar sus fortalezas y debilidades.

- Determinar las estrategias más relevantes para la empresa derivadas del análisis estratégico DOFA (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas).
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Estrategias de la organización.
- Formular el plan de acción.
- Establecer estándares e indicadores de control que permitan realizar el seguimiento al plan de acción.

#### **1.4. Justificación**

La empresa Productos y Servicios RYV SAS, se encuentra en un punto crucial de su crecimiento, y de las decisiones que se tomen de aquí en adelante dependerá su sostenibilidad y rentabilidad en el largo plazo. En este contexto, y teniendo en cuenta que hasta el momento la gestión administrativa, comercial y financiera de la empresa se ha hecho de manera informal, empírica y pragmática, más por error y ensayo que por la guía de estrategias racionales, lógicas y basadas en datos y hechos reales que afectan su diario desenvolvimiento, se hace evidente la necesidad de un plan de direccionamiento estratégico que le permita continuar con su crecimiento y ser sostenible y rentable en el largo plazo en el sector cosmético y productos de aseo colombiano.

A nivel personal, la adquisición y actualización tanto de los conocimientos administrativos teóricos, así como de aquellos prácticos, necesarios para darle sentido al arte de administrar un negocio y que además brindan orden, estructura y orientación al mismo, exigen como contraprestación la realización de este trabajo de investigación en el que se conjuga aquellos temas más relevantes del recorrido académico realizado para dar solución al problema de sostenibilidad y rentabilidad en el largo plazo que aqueja a la empresa objeto de estudio, debido a la falta de un plan estratégico.

Partiendo del hecho de que la función principal de cualquier organización es la satisfacción de las necesidades de la sociedad, y una de las más importantes, sino la más importante, es la generación de empleo como sustento de la prosperidad y por ende de la convivencia pacífica en la misma, se hace indispensable que la empresa asegure su

sostenibilidad, y al pertenecer al sector privado, también su rentabilidad en el largo plazo para poder cumplir con esta función. Por lo tanto a nivel social, la importancia de este trabajo de investigación queda plenamente demostrada, ya que su principal objetivo es asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa en el sector cosmético y productos de aseo colombiano en el largo plazo, a través del desarrollo de su plan de direccionamiento estratégico.

Finalmente teniendo en cuenta que vivimos en un mundo globalizado altamente competitivo, de rápidos y continuos cambios, en donde todo se sucede en tiempo real y es innegable la necesidad de estrategias y planes estratégicos emanados tanto de la academia (teoría) como de la industria (práctica), que direccionen el rumbo de los negocios, es también imprescindible que su funcionalidad y aplicabilidad se evalúen constantemente con trabajos de investigación como el presente, no solo para validar su vigencia sino para generar adaptaciones de los mismos a situaciones particulares y coyunturales, demostrando de cierta manera su versatilidad y universalidad.

### **1.5. Marco teórico**

Tomando como punto de partida, la compleja realidad globalizada que viven los empresarios MIPYMES en la actualidad, y en especial su desventajosa situación en términos de competitividad y participación de mercado, no solo en Colombia sino el mundo entero, y siendo conscientes de que este tipo de alternativas productivas son las que generan gran parte del empleo en países en vías de desarrollo, dinamizando así sus economías, es imprescindible buscar por todos los medios sacar adelante estas iniciativas de emprendimiento, y más importante aún, brindarles todas las herramientas y medios necesarios para que puedan seguir operando de una manera lógica, racional y planificada tal que les permita no solo mantenerse en el mercado, sino también crecer y prosperar en el largo plazo.

En este contexto surge la apremiante necesidad que tienen las MIPYMES y entre ellas Productos y Servicios RYV SAS, de acudir a un método probado que las dirija hacia el logro de sus principales objetivos, en este caso, su sostenibilidad y rentabilidad



en el largo plazo. Es cierto que en sus primeras etapas de vida las MIPYMES pueden ser manejadas de acuerdo a la intuición y parecer de su fundador y en la mayoría de los casos gerente general, recayendo sobre sus hombros todo el peso de la toma de decisiones importantes para el devenir de la empresa. Pero una vez la empresa ha evolucionado y ha sobrepasado esa etapa embrionaria, este tipo de decisiones “estratégicas” de las cuales depende la continuidad o no de la empresa, deben ser tomadas basándose en un modelo racional y objetivo que utilice una mirada holística de la situación coyuntural, a fin de proponer el mejor plan estratégico a seguir.

Es por esto que se acude a la estrategia en la administración de negocios, como base fundamental en la elaboración de planes de direccionamiento estratégico, concepto que a pesar de haber sido adoptado, adaptado y desarrollado por la administración hace ya más de un siglo, continua vigente, siendo en gran medida el artífice del exitoso desenvolvimiento de las organizaciones y por ende de su sostenibilidad en el mercado.

Así mismo su importancia, vigencia y pertinencia para el management empresarial se puede ratificar por la gran cantidad de aportes teóricos y prácticos que se han hecho en este campo.

### **1.5.1. Breve repaso de la historia de la planeación estratégica**

Se puede afirmar que la palabra estrategia es un referente, en todos y cada uno de los campos en los que se hace uso de ella, desde el militar pasando por el político, económico, administrativo, religioso, cultural y social. Es una palabra de uso frecuente en cualquier actividad y por cualquier tipo de persona (Contreras, 2013).

Ya desde 1910 se empezó a hacer referencia en Harvard de la importancia de formar administradores con pensamiento estratégico. Y en la década de 1920, surgen los cursos de política empresarial o política de negocios basados en el desarrollo del pensamiento estratégico (Román, 2010).

Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. A., en “Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962 – 2008: a co-word análisis” (2012), afirman que los primeros autores modernos que relacionaron el concepto de estrategia con los negocios fueron Von

Neumann y Morgenstern (1947) en su libro “Teoría de los juegos y comportamiento económico” (Theory of Games and Economic Behavior).

Sin embargo la palabra estrategia tiene su origen en el antiguo título ateniense “strategos” (estratega), que a su vez procede del griego “stratos” (ejército) y “agein” (guía). El estratega era la persona encargada de diseñar la estrategia que debía conducir el ejército a la victoria o a evitar la guerra. Uno de los primeros estrategas fue el ateniense Pericles (495 a.C. – 429 a. C.). (Román, 2010)

Quizá el autor más destacado y conocido por sus contribuciones al tema de la estrategia en sus inicios fue Sun Tzu (aprox. 544 a.C. – 496 a.C.), general de origen chino que escribió el libro *El arte de la guerra*. Aquí el concepto de estrategia parte de las maniobras militares que debían determinar la manera de atacar al rival para que saliera lo más debilitado posible e incapaz de reaccionar. Sun Tzu explica que la milicia es un Tao de engaños (Contreras, 2013).

Para Vasconcellos (2011), citado en Contreras (2013), la estrategia es decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo. Tomar una buena decisión entre diferentes opciones es un dilema que solo se resuelve si se es capaz de analizar objetiva y racionalmente cada situación particular y si se pueden establecer las consecuencias de la aplicación de la misma.

Los modelos militares cobraron especial importancia durante el siglo XV, pero en el área administrativa se aplicaron hacia 1900, en el momento en que las empresas y los intercambios comenzaban a tomar fuerza en el mercado (Román, 2010).

Nicolás Maquiavelo fue otro autor importante que influyó en la evolución del concepto de estrategia. Para Maquiavelo, citado en Román (2010), la estrategia del engaño es lícita ya sea para atacar o defenderse, y parte de la premisa de que “adaptarse al entorno consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos y supone también aprovechar ciertas oportunidades que el entorno ofrece”.

Tanto para Sun Tzu como para Nicolás Maquiavelo, la guerra es importante, pero mucho más lo es vencer y mejor aún vencer sin pelear, lograr someter al enemigo sin tener que ir a la batalla. Esto demuestra la capacidad de persuasión del general para lograr que se rinda el enemigo sin pelear (Contreras, 2013).

“Con la segunda guerra mundial surge la estrategia empresarial como una manera de enfrentar el mercado y el ambiente. El conflicto apporto un estímulo vital al pensamiento estratégico ya que planteo el problema de asignar recursos escasos a la economía. De igual manera se plantean otros enfoques como la teoría del juego, el uso del pensamiento estratégico formal, la curva de demanda de productos y la noción de factores estratégicos, consolidándose así todo un cumulo de teorías que fundan las bases de una teoría formal” (Román, 2010).

“Hasta la década de 1960 la empresa se consideraba como un sistema cerrado cuya orientación era de adentro hacia afuera y el futuro se analizaba en función de la extrapolación del comportamiento histórico. De allí que el énfasis era puesto en la definición del negocio (misión y procesos formales de planeación)” (Román, 2010).

“Posteriormente se destaca la consultoría en estrategia, resaltándose los aportes del Boston Consulting Group (BCG) con su matriz de portafolio de negocios basada en el análisis de crecimiento-participación, la noción de unidad estratégica de negocios, la matriz para la toma de decisiones y el análisis DOFA. Es entonces cuando la planeación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una herramienta moderna y progresista conducida y guiada por un grupo de personas muy cercanas al líder o con acceso directo a él” (Román, 2010).

Más adelante surgen diferentes escuelas de gestión estratégica que “desafían el pensamiento tradicional que alinea las situaciones de la realidad para adecuarlas a los esquemas rígidos pre-elaborados, inflexibles y estáticos, en contraposición con el pensamiento estratégico que entiende e interpreta el entorno o escenario en el que debe desarrollarse la actividad empresarial y en el cual están instaladas las necesidades que deben resolverse mediante una búsqueda persistente en procura de adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes” (Román, 2010).

Chandler (1962) historiador del mundo de los negocios, citado en Román (2010), propuso la definición de estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”, mientras que Ansoff (1965) citado en Román (2010), considera que “la estrategia es un lazo común entre las actividades de

la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que planea para el futuro.

Por su parte Andrews (1980) citado en Román (2010), define la estrategia corporativa como “el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas, define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades” . Esta definición combina los planteamientos de Drucker y Chandler e introduce el concepto de grupos de interés o stakeholders”.

Contreras en “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica”, agrupa a los diferentes autores que han trabajado el concepto de estrategia de acuerdo a los lineamientos generales de sus teorías. De esta manera agrupa a Chandler, Ansoff y Andrews dentro de los autores que asocian la estrategia con las actividades de la organización, y presenta un recuento de otros tantos cuyas teorías giran en torno a esta particularidad, como por ejemplo: Drucker (1970) (¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?), Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969) (objetivos, políticas y planes), Schendell y Hatten (1972) (fines, objetivos, programas de acción y asignación de recursos), y Carneiro Caneda (2010) (actuar futuro, fin, plazo, orientación).

“Los estudios de Andrews y Ansoff dieron relevancia al estudio del pensamiento estratégico a partir de los setenta. Este considera el papel fundamental tanto del medio ambiente externo en el diseño de la estrategia, así como la influencia de la organización sobre su macro ambiente. La empresa se ve entonces como un sistema abierto con múltiples interacciones e influencias, y la perspectiva de análisis cambia de afuera hacia adentro (reflujo de información en sentido bidireccional)” (Román, 2010).

Retomando a Contreras (2010), otra categoría de autores sobre estrategia, la conforman aquellos para los que la estrategia se basa en la sostenibilidad y el direccionamiento, como por ejemplo: Steiner y Miner (1977) (misiones de la empresa, objetivos, políticas y estrategias específicas), Smith (1977) (fórmula para obtener éxito, recursos, tipo de negocio y posición), Schendel y Hofer (1978) (recursos presentes y

futuros, interacciones con el entorno, objetivos), Galbraith y Nathanson (1978) (estrategia alcanzable, recursos presupuestados y asegurados), Argyris (1985) (oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, estructuras, funciones, contratación y recompensas), Besseyre des Horts (1989) (proceso de elección, evolución orientada en un plazo de tiempo, método relativamente estructurado que consta de: elaboración y aplicación), Cameron (2011) (sostenibilidad, plan de negocio), y Lukac & Frazier (2012) (intención de hacer y lo que se propone no hacer).

En la década de 1980 surge el interés en Harvard en saber por qué unas industrias eran más rentables que otras, dando inicio al concepto de estrategia competitiva y ventaja competitiva, acuñado por Porter en 1985. Este plantea que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa - con la expectativa de generar más beneficio para los consumidores y ventajas comparativas en el mercado (Román, 2010). Por lo tanto Porter (1985) define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades.

En la década del noventa surgen diversos cuestionamientos a los procesos de planeación formal y a la poca efectividad de los procesos que no cuentan con el compromiso de los actores. Este es el punto de partida que lleva más tarde a Mintzberg a identificar y clasificar en diez formas distintas el estudio de la creación de estrategia en las organizaciones, como una manera de enfrentar el mercado y el ambiente al tiempo que reconoce la necesidad de tomar decisiones en ambientes inciertos y turbulentos, en los cuales se evidencia la necesidad de un pensamiento estratégico holístico o integral claro que lleve a analizar el todo y las partes (Román, 2010).

Algunos de los aportes más influyentes de Mintzberg surgen a partir de su primer trabajo “The rise and fall of strategic planning” (1994), en el cual crítica el planeamiento estratégico de la organización. Mintzberg revolucionó el mundo perfecto, previsible y ordenado de las organizaciones descritas por la teoría, al demostrar que el universo

corporativo real es caótico, imprevisible, frenético y confuso. En este contexto, Mintzberg reconcilió el pensamiento científico con el desorden del management, al sugerir que un mundo de organizaciones debe necesariamente incluir una dimensión humana (Román, 2010).

Según Contreras (2013), un tercer grupo de autores sobre estrategia lo conforman aquellos para los que esta se encuentra enfocada a la competitividad y el entorno. Dentro de este grupo, además de Porter y Mintzberg, también se destacan: Jackson (2012) (la mayor ventaja competitiva es la rápida capacidad de aprendizaje y adaptación), Koontz & Weihric (1998) (programas generales de acción, recursos, misión), Davies (2000) (estrategia como elemento de una triada que incluye política y recursos), Prieto Herrera (2003) (marco de referencia para toma de decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la organización), Mundim Pena (2004) (visión del ambiente desde afuera para adentro, proyección a futuro, nueva posición en el mercado, engañar a la competencia), Francés (2006) (parte de un proceso de carácter cíclico que puede ser formal e informal), Gamble & Thompson (2009) (responder ¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿Cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿Cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?), Getz y Lee (2011) (guía, diferentes elecciones y acciones), Rumlet (2012) (elementos de las estrategias buenas: diagnóstico -¿Qué está pasando aquí?, políticas que orientan, y acciones coherentes), Farzipoor & Ajadi (2011) (apuesta, creencias sobre el futuro), y Heller & Darling (2011) (elemento esencial dentro de un sistema, capacidad para describir la situación actual y para realizar proyecciones sólidas sobre su futuro - visión y misión).

Según Branderburger & Nalebuff (2005) citados en Román (2010), hoy se va más allá de la competencia en mercados compartidos, explorando espacios de mercado no aprovechados (nichos) y las oportunidades que ofrecen los negocios con el desarrollo de la tecnología. Surge entonces la práctica de la cooportunidad, la red de valor basada en las variables clave de empresa, cliente, complementadores, competidores y proveedores.

Hoy no se trata de ganar o perder. Una empresa puede tener éxito sin que las demás tengan que perder. También puede fracasar por muy bien que juegue, si el juego al que juega no es el adecuado.

“La estrategia se define como alguna forma de plan, de orientación explícita para la conducta futura. Combina intencionalidad con deliberación, por lo tanto modela pensamiento con acción y actitud de cambio. De ello se deriva una expresión mayor y más comprometida que se identifica como cambio estratégico” (Román, 2010).

“Pensar estratégicamente es crear valor y reconocer la importancia de los activos intangibles: el capital humano y el conocimiento, ya que hoy gana prevalencia el querer ser sobre el hacer y se considera que debe haber una alineación entre la cultura organizacional y la visión de futuro de la empresa, por lo tanto se deben explorar posibles escenarios sobre probables comportamientos de las variables clave de la empresa” (Román, 2010).

“La estrategia empresarial que consigue éxito duradero, consiste en dar forma activamente al juego que se quiere jugar y no limitarse a jugar el juego que uno encuentra en marcha” (Román, 2010).

Para Contreras (2013), lo importante es que la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación que todo administrador debe conocer y que, luego de implementarla, es necesario evaluarla para determinar si se encuentra funcionando y cumple con lo esperado. Y concluye que “la estrategia es el fundamento que utiliza el administrador para poder establecer qué quiere de la empresa y cómo quiere conseguirlo, aplicando recursos con el fin de ubicarla en una posición que le permita continuar en el mercado y dispuesta a cambiar en el momento que este lo requiera”.

Después de haber realizado este recorrido por la evolución del concepto de estrategia, se puede decir que a pesar de las distintas corrientes, énfasis o puntos de vista que emergieron alrededor de esta, todos conservan ciertos rasgos, características o lugares comunes que se repiten a lo largo de toda la bibliografía que se ha escrito sobre el tema.

Así se puede afirmar que el concepto de estrategia en la administración está estrechamente relacionado con los mensajes inequívocos que se pueden abstraer de la intrincada relación de doble vía entre la organización y su entorno (macro y sector), así como aquellos que emanan de su interior y que se evidencian en el día a día de la misma, cuyo concienzudo análisis a la luz de la coyuntura particular que se esté viviendo permiten la formulación de unos objetivos, metas y propósitos, que soportados en la

elección de unas estrategias específicas y el uso optimizado de los recursos disponibles, le permiten a la organización alcanzarlos en un período determinado de tiempo.

Todo lo anterior claro está sin dejar de lado el influyente papel de los stakeholders tanto en la selección como el diseño de las estrategias, y la necesaria flexibilidad organizacional como permanente actitud proactiva de cambio indispensable en el actual mundo incierto, turbulento y caótico de los negocios.

### **1.5.2. Mintzberg y las escuelas de creación de estrategia**

En su libro “Safari a la Estrategia”, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2013), afirman que existen diez puntos de vista distintos que están reflejados en la práctica del management. Cada uno con una perspectiva única que se centra en un aspecto importante del proceso de creación de estrategia. Estas “escuelas de creación de estrategia” son (Mintzberg et al, 2013):

1. *“Escuela de diseño: la estrategia como un proceso de concepción”*.
2. *“Escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal”*.
3. *“Escuela de posicionamiento: la estrategia como proceso analítico”*.
4. *“Escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario”*.
5. *“Escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental”*.
6. *“Escuela de aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente”*.
7. *“Escuela de poder: la estrategia como un proceso de negociación”*.
8. *“Escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo”*.
9. *“Escuela ambiental: la estrategia como un proceso reactivo”*.
10. *“Escuela de configuración: la estrategia como un proceso de transformación”*.

Para Mintzberg et al (2013), la estrategia requiere por lo menos cinco definiciones:

1. *Plan*, una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de un lado a otro. Curso de acción definido conscientemente.



2. *Patrón*, coherencia de conducta en el tiempo.
3. *Posición*, ubicación de determinados productos en mercados particulares.
4. *Perspectiva*, relaciona la organización con su entorno.
5. *Pauta de acción o estratagema*, maniobra realizada con la intención de burlar o derrotar a un oponente o competidor.

“Aunque el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, gran parte de su estudio se concentra en el cambio. Como disposición mental, la estrategia puede cegar a la organización e impedirle ver su propia desactualización. Todo esto lleva a la conclusión de que las estrategias (y el proceso de management estratégico) pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia” (Mintzberg et al, 2013).

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa Productos y Servicios RYV SAS, y que a lo largo de su trayectoria, este es el primer intento objetivo, racional y estructurado de plantear un direccionamiento estratégico que oriente y sirva de faro guía para el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización, se plantea como eje y fundamento teórico de este trabajo investigativo, las tres primeras escuelas de creación de estrategia planteadas por Mintzberg.

#### **1.5.2.1. La escuela del diseño**

“Sin duda representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia. De manera simple, la escuela de diseño propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las probabilidades externas.

Los orígenes de esta escuela se remontan a dos prestigiosos libros escritos en la Universidad de California y en el Massachusetts Institute of Technology: Liderazgo en administración (*Leadership in Administration*) escrito por Philip Selznik en 1957, y Estrategia y estructura (*Strategy and Structure*) de Alfred D. Chandler, 1962.

Pero el verdadero impulso para esta escuela provino del grupo de Management General de la Escuela Empresaria de Harvard, desde la publicación de su libro básico,

Política empresarial: texto y casos (Business Policy: Text and Cases), de 1965 (de Learned, Christensen, Andrews y Guth).

El modelo básico de la escuela de diseño, pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización” (Mintzberg et al, 2013).

Christensen et al (1982), en Mintzberg et al (2013), afirman que existen varias premisas que subyacen a esta escuela, algunas muy evidentes y otras que solo son reconocidas en forma implícita:

1. La creación de estrategia es una aptitud adquirida que se debe aprender formalmente.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega.
3. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.
6. Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.
7. Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.

Para Mintzberg et al (2013), una estrategia que coloca a una organización en un nicho puede limitar su propia perspectiva. Las premisas del modelo de la escuela de diseño, niegan ciertos aspectos importantes de la formación de estrategia, incluyendo el desarrollo incremental y las estrategias emergentes, la influencia de las estructuras actuales y la participación plena de otras personas aparte del directivo principal.

### 1.5.2.2. La escuela de planificación

“La escuela de planificación se originó al mismo tiempo que la de diseño; su libro más influyente, *Corporate Strategy (Estrategia Corporativa)*, de H. Igor Ansoff, fue publicado en 1965.

El modelo básico de la escuela de planificación estratégica se reduce a las mismas ideas básicas: tomar el modelo VFOA (Virtudes, Flaquezas, Oportunidades, Amenazas), dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes al final.

Los pasos principales del modelo son:

- La etapa de fijación de objetivos.
- La etapa de verificación externa.
- La etapa de verificación interna.
- La etapa de evaluación de estrategia.
- La etapa de puesta en operación de la estrategia. Todo el mecanismo (objetivos, presupuestos, estrategias, programas) es agrupado en un sistema de planes operativos, algunas veces llamado el “plan maestro”.
- Fijar plazos para todo el proceso.

La escuela de planificación acepto casi todas las premisas de la escuela de diseño, pero por prescripción, la ejecución de su modelo debía ser altamente formal, convirtiendo la simplicidad e informalidad del modelo de la escuela de diseño, en una compleja secuencia de etapas.

Las premisas de la escuela de planificación son:

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.

2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Los planificadores juegan papeles importantes en torno a la caja negra de la formación de estrategia, aunque no estén dentro de ella. Pueden actuar como analistas al comienzo, proporcionando datos que los directivos suelen pasar por alto. También pueden someter a escrutinio las estrategias que resultan al final para evaluar su viabilidad. Además pueden actuar como catalizadores, no para promover la planificación formal como alguna clase de imperativo, sino para alentar cualquier forma de conducta estratégica que tenga sentido para una organización particular en determinado momento.

Como sugiere un consultor estratégico, las organizaciones necesitan herramientas, pero están deben ser aplicadas con sensatez” (Mintzberg et al, 2013).

### **1.5.2.3. La escuela de posicionamiento**

“Aunque esta escuela de posicionamiento aceptaba casi todas las premisas que subyacen a las de planificación y de diseño, así como al modelo fundamental de ambas, incorporo contenido en dos maneras. Lo hizo en el sentido literal de subrayar la importancia de las estrategias mismas. E incorporó sustancia, concentrándose en el contenido de las estrategias y abrió el ángulo prescriptivo del campo a una investigación sustancial.

El momento crítico fue 1980, cuando Michael Porter publicó “Estrategia competitiva” (Competitive Strategy).

Por supuesto el libro de Porter no fue el primero sobre contenido de la estrategia. Antes, personas como Dan Schendel y Ken Hatten de la Escuela Empresaria Krannert de la Purdue University habían realizado trabajos especiales sobre contenido de la estrategia.

También estuvieron los autores anteriores de estrategia militar, quienes durante siglos habían analizado las ventajas estratégicas de la limitación de fuerzas y de terreno durante la guerra.

Lo más notable de esta escuela ha sido una idea simple y revolucionaria, con aspectos positivos y negativos. La escuela de posicionamiento argumentó que solo unas pocas estrategias clave –como las posiciones en el mercado económico- son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. La capacidad de defensa significa que las firmas que ocupan esas posiciones disfrutaban mayores beneficios que otras. Y eso, a su vez, proporciona un fondo de recursos con el cual expandirse, a fin de ampliar y a la vez consolidar la posición.

A continuación se presenta un resumen de las premisas de la escuela de posicionamiento:

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
2. El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
3. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
4. Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente controlan las alternativas.
5. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas.

El mensaje de la escuela de posicionamiento no es salir al mundo y aprender, sino quedarse en casa y calcular. Se supone que el estratega debe trabajar con abstracciones sobre papel, apartado del mundo tangible de fabricar productos y cerrar ventas. El cálculo no solo puede impedir el aprendizaje y la creatividad, sino también el compromiso personal.

La primera oleada de esta escuela promovió máximas; la segunda imperativos. Su tercera oleada ofrece opciones y contingencias, pero tampoco promueve alternativas completas.

Finalmente se concluye que, con el énfasis puesto en el cálculo, la escuela de posicionamiento ha reducido su papel de la formulación de estrategia a la realización de análisis estratégicos que apoyan ese proceso (a medida que avanza en otras direcciones)” (Mintzberg et al, 2013).

### **1.5.3. Modelo planteado para la elaboración de un plan de desarrollo estratégico**

Para este trabajo de investigación se utilizó el proceso planteado por Wheelen y Hunger en Pérez (1990), bajo las siguientes consideraciones:

- a) Está basado en principios generales de los desarrollos recientes de la temática expuestos por diversos autores,
- b) Tiene en cuenta en forma genérica los componentes del proceso, propuestos de una u otra manera por los estudiosos de esta materia,
- c) Permite pasar de la formulación de un plan estratégico a su implementación, a su evaluación y control, planteando así una concepción básica de la administración estratégica y,
- d) Es de fácil comprensión generada en la didáctica de su exposición.

A continuación se describe en forma sintética que se entiende por cada uno de los componentes (Pérez, 1990):

1. *La historia de la organización.* Factores y motivaciones que dieron origen a la empresa. Los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma.
2. *El análisis del entorno de la organización.* Se compone de: análisis del macroambiente (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico,

- ecológico, demográfico y tecnológico), y análisis del sector (fuerzas que determinan la competitividad en el sector).
3. *El análisis situacional interno.* Reconocer fortalezas y debilidades.
  4. *Formulación del plan estratégico.* Se compone de: misión, objetivos generales, estrategias y estructura.
  5. *El plan operativo o implementación del plan estratégico.* Comprende: programas, presupuestos y procedimientos.
  6. *La evaluación y control.* Se compone de: áreas clave, indicadores, estándares, comparación entre lo realizado y lo planeado.

#### **1.5.4. Ubicación espacio temporal**

Esta investigación se desarrolló en la empresa PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV S.A.S., radicada en la ciudad de Cali (Colombia), dedicada a la fabricación y distribución de productos de aseo y limpieza para todo tipo de superficies en general, por lo que se encuentra clasificada dentro del sector cosmético y productos de aseo colombiano. El trabajo de investigación se llevó a cabo en el período comprendido entre enero y diciembre de 2015.

### **1.6. Metodología propuesta**

#### **1.6.1. Tipo de estudio**

Según Sampieri, Collado, & Lucio (2010:78), la elección de un tipo de investigación estriba en el grado de desarrollo del conocimiento respecto al tema a estudiar y a los objetivos planteados.

Los tipos de investigación se dividen en (Sampieri et al (2010:78)) en:

- *Estudios exploratorios*, tienen por objeto esencial la familiarización con un tópico desconocido o poco estudiado o novedoso. Sirven para desarrollar métodos a utilizar en estudios más profundos.
- *Estudios descriptivos*, sirven para analizar como es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

- *Estudios correlacionales*, pretenden ver como se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si no se relacionan.
- *Estudios explicativos*, buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos.

Por lo tanto, una vez definido claramente el problema de investigación y por ende los objetivos perseguidos, se definió una metodología de tipo exploratorio y descriptivo para darle solución al mismo.

Exploratorio en el sentido de que a pesar que en la literatura se encuentran muchos estudios sobre planes de direccionamiento estratégico, estos se han hecho en otros contextos y otras circunstancias coyunturales particulares propias de cada uno, y es en este sentido que las condiciones y contexto de esta investigación son únicas. Por lo tanto la investigación exploratoria permitió no solo examinar a profundidad el problema planteado sino también familiarizarse con él (Sampieri et al, 2010).

Y descriptivo en la medida que se buscaba decir cómo era y cómo se manifestaba el fenómeno de estudio, en este caso la elaboración de estrategia en la empresa. En este contexto, este tipo de estudio permitió describir el proceso de elaboración de estrategia en la empresa por medio de la acertada escogencia y evaluación de sus aspectos y dimensiones más relevantes (Sampieri et al, 2010).

### **1.6.2. Método de estudio**

En este trabajo de investigación se utilizaron los métodos inductivo, deductivo y analítico.

El proceso inductivo va de lo particular a lo general, explora y describe, para luego generar perspectivas teóricas (Sampieri et al, 2010). Mientras que el proceso deductivo va de lo general a lo particular, comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas (hipótesis) que el investigador busca someter a prueba (Sampieri et al, 2010).

Por lo tanto en el presente trabajo se aplicó un proceso de tipo inductivo en la medida que se partió de la observación del fenómeno objeto de estudio a fin de establecer



un patrón de comportamiento y de accionar en la empresa frente a la formación de estrategia.

Así mismo, se aplicó también un proceso de tipo deductivo, ya que se buscó contrastar la teoría aceptada sobre generación de estrategia en la administración, versus los comportamientos observados en este aspecto en la empresa.

Finalmente, el uso del proceso analítico permitió que una vez comprendida la realidad de la práctica de formación de estrategia en la empresa y confrontada esta con la teoría administrativa, se buscara su conciliación y alineamiento, dando como resultado el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico para la misma.

### **1.6.3. Tipo de análisis**

La realización de este trabajo de investigación requirió la utilización de un análisis de tipo cualitativo, para lo cual se aprovechó la experiencia de primera mano del gerente, en su día a día en la empresa.

En los estudios cualitativos lo que se busca es obtener datos de personas, comunidades, contextos o situaciones en profundidad, en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis, siendo el investigador no solo quien los analiza, sino el medio de obtención de los mismos (Sampieri et al, 2010).

### **1.6.4. Fuentes de información y técnicas de recolección**

- *Fuentes de Información Primaria.* Información que no existe en el momento de iniciar la investigación, de tal forma que el investigador debe obtenerla mediante técnicas cualitativas como la observación, o a partir de técnicas cuantitativas como encuestas o paneles que luego se deben tratar con herramientas estadísticas apropiadas (Rodríguez, 2014). Este tipo de información se recolectó utilizando la observación participante directa, lo que permitió aprovechar la experiencia de primera mano del gerente en su diario quehacer en la empresa, recopilándose

datos e información valiosa, facilitándose así, la comprensión de las interrelaciones de la empresa tanto a nivel interno como externo.

Los propósitos esenciales de la observación en la investigación cualitativa son: explorar (ambientes, contextos, aspectos de la vida social), describir (contextos, actividades, personas), comprender (procesos, vinculaciones, eventos, patrones), identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios. En este tipo de estudios el observador tiene un papel muy activo, y su rol puede adquirir diferentes niveles de participación (Sampieri et al, 2010).

- *Fuentes de información secundaria.* Información que se encuentra disponible al iniciar la investigación y que ha sido obtenida a partir de otros estudios de los mismos investigadores o de investigadores ajenos a ellos (Rodriguez, 2014). En este caso la recopilación de este tipo de información se logró a través de la revisión de documentos de la empresa tales como; los libros contables, los estados financieros, informes, estudios, reportes, actas, estadísticas, certificados, etc. Así mismo se obtuvo de libros, tesis y artículos en revistas especializadas sobre la planeación estratégica, de entidades tales como el DANE, la DIAN, la ANDI, FENALCO, la Cámara de Comercio de Cali, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, internet y de otras instituciones relacionadas con el sector cosmético y aseo colombiano. A partir de los datos y la información recopilada por estos medios, se estableció la situación actual del sector y sus tendencias. Esto permitió orientar y enriquecer el análisis de los hallazgos de las fuentes primarias con un contexto actualizado y global de la industria.

## **2. PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV SAS**

### **2.1. Historia de la empresa**

PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV es una microempresa manufacturera con ánimo de lucro, perteneciente al sector cosmético y productos de aseo colombiano, que nace a finales del 2003, como resultado de la difícil situación económica que atravesaban por aquel entonces sus fundadores, los esposos Alberto Rivera y Liliana Villota, profesionales en Ingeniería Química, con una amplia experiencia en el sector industrial, especialmente en el área de producción y de control de calidad en la industria química.

La conjunción de experiencia y conocimiento, y su constante anhelo de ser empresarios, les permitió que la oportunidad de negocio buscada se materializara en la fabricación de productos de aseo para el hogar, actividad que se comienza a ejecutar sin la realización de ningún tipo de estudio de mercado previo.

La empresa arranca con un tanque plástico de 100 litros en el patio de la casa, y con el enfoque inicial de atender el mercado hogar, desarrollando para ello una línea compuesta por: Desengrasante Multiusos, Limpiapisos Desinfectante, Lavalosa Líquido y Jabón Líquido para Manos.

En sus inicios la empresa se orientó principalmente hacia la satisfacción de las necesidades económicas y laborales de sus fundadores y socios, que eran a su vez los únicos empleados toderos. Así mismo, el enfoque principal fue hacia la estructuración formal del proceso productivo y del proceso de desarrollo y mejora de productos, dejando de lado cualquier tipo de planeación que permitiera pensar y estructurar una estrategia de negocio integral.

La venta de los productos se hace de forma empírica, informal, desestructurada, esporádica y sin ningún responsable visible, usándose los contactos personales y familiares de los socios, obteniendo de estos la retroalimentación para el proceso de mejora. A pesar de cumplir con los requisitos técnicos de fabricación del producto, la informalidad de la operación comercial, la falta de un plan de mercadeo adecuado y el desconocimiento de los principios básicos de la administración, llevan a que los primeros meses de operación de la empresa sean desalentadores en cuanto a ventas.

Seis meses después, en el ejercicio rutinario e informal de acercamiento a nuevos clientes potenciales, uno de los productos de la empresa (el Desengrasante Multiusos) llega a manos de un centro especializado en el lavado de vehículos (lavautos), y gracias a los buenos comentarios recibidos sobre su desempeño y eficacia, la empresa decide reorientar su enfoque comercial hacia este nicho (cuidado y embellecimiento automotriz), depositando la responsabilidad comercial de apertura de mercado en uno de los socios.

La orientación de la empresa cambia hacia la satisfacción de las necesidades del cliente (lavautos), lo que permite ampliar el portafolio de productos y mejorar periódicamente los existentes, gracias a la retroalimentación que recibe de estos, consolidándose como uno de los referentes regionales en este campo. Paralelamente se sigue comercializando la línea hogar cuyo portafolio también se complementa con nuevos productos, y se fortalece la línea de desengrasantes, debido a la especialización de las tareas de limpieza de superficies a las cuales debía responder la oferta de la empresa, desarrollándose para tal efecto, una amplia gama de productos especializados para todo tipo de aplicación.

A pesar de que la empresa comienza a ganar un nombre una reputación por la calidad de sus productos, los procesos administrativo y comercial continúan manejándose por error y ensayo.

La falta de compromiso y confianza de los socios estancan el crecimiento de la empresa. Una vez logran entender que el futuro de la empresa depende de su compromiso total, se dedican de lleno a su gestión. Con esto en mente, se contratan; una secretaria, un operario de producción, un ayudante de logística y despachador, y una vendedora. Los socios se reparten la gerencia operativa y la gerencia administrativa. Durante este período la rotación de personal en la empresa es alta, debido a que no se puede cumplir con sus expectativas monetarias y de realización personal.

La orientación de la empresa cambió hacia el servicio al cliente, buscando satisfacer sus necesidades, garantizando productos de calidad, comprobada funcionalidad, entregados en el tiempo justo y el lugar correctos, a precio competitivo y con acompañamiento técnico personalizado. Los clientes continúan jalonando el mejoramiento de los productos. Se maneja una estructura funcional de dos niveles, y se comienzan a aprovechar las economías de escala con los proveedores. Sin embargo la pobre gestión administrativa y financiera, generan inconvenientes y traumatismos en la cadena productiva, presentándose retrasos e incumplimientos en despachos.

En el 2012 la empresa se formaliza como persona jurídica, buscando aprovechar oportunidades de negocio más grandes. Sin embargo el nuevo contexto jurídico y tributario generó traumatismos e incertidumbre al interior de la empresa, ya que no se

contaba con los conocimientos ni con la asesoría experta adecuada para cumplir a cabalidad con estos requisitos.

A partir de su formalización, la empresa adoptó un nuevo enfoque, ganar participación de mercado para asegurar su supervivencia y sostenibilidad en el mediano y largo plazo, a través del servicio integral y la satisfacción de las necesidades del cliente.

El aprendizaje de los errores cometidos en el pasado, permitió que los socios entendieran que una de sus grandes fallas fue el pobre manejo de los temas administrativos. Esto llevó a que el gerente actualizara sus conocimientos y aprendiera los conceptos básicos administrativos. El acercamiento con la academia permitió que los horizontes del negocio y del mercado se ampliaran.

Ya en este contexto, la función principal de la empresa pasó a ser la satisfacción de las necesidades de la sociedad (accionistas, clientes, colaboradores, proveedores, gobierno, sociedad en general), bajo la premisa fundamental del respeto y reconocimiento del individuo como actor fundamental en el logro de los objetivos organizacionales.

En la estructura funcional de la empresa se comienza a delegar las principales funciones entre los colaboradores. La empresa continúa con su crecimiento y accede a nuevos nichos de mercado (talleres mecánicos e industriales, concesionarios y talleres tanto de autos como de motos, restaurantes, oficinas, locales comerciales y empresas de servicio de aseo), impulsándose la mejora y desarrollo de productos exigidos por estos.

Actualmente la empresa atiende el mercado del suroccidente colombiano, con presencia en el Valle del Cauca (Cali, Palmira, Jamundí, Yumbo, Tuluá, Buenaventura) y en Nariño (Pasto).

En el 2007 la empresa vendió cerca de \$35.000.000 representados en 14.3 toneladas de producto terminado. Para el 2014 las ventas ascendieron a \$148.500.000 representados en 38.16 toneladas de producto terminado. Por lo tanto es evidente que en el transcurso de los últimos 7 años la empresa experimento un notable crecimiento en sus ventas y su producción. Sin embargo el resultado del 2014 representó apenas un incremento del 1,92% con respecto al 2013. En este contexto, los resultados obtenidos no son los esperados, y se quedan cortos al compararlos con las exigencias y requerimientos de flujo de efectivo que necesita la empresa para poder seguir funcionando.

Este hecho se corrobora plenamente al analizar el punto de equilibrio de la empresa, que se estima en \$18.6 millones mensuales, de los cuales escasamente solo se ha logrado cumplir con el 67%. El 33% faltante, debe cubrirse entonces con aportes de los socios, que se ven obligados a renunciar a la compensación esperada en aras de mantener la empresa funcionando.

En las primeras etapas de consolidación de la empresa, sus principales competidores directos estaban constituidos esencialmente por las tiendas químicas, que además de su oferta de insumos y materia prima al detal, también incursionaron en la fabricación de productos de aseo, y por una infinidad de microempresas de producción de productos de aseo nacidas del problema nacional del desempleo. Superadas estas etapas, nuestros competidores directos pasaron a ser las marcas reconocidas y posicionadas a nivel local y nacional como por ejemplo CRC, SIMONIZ y LUBRISTONE - FREEZETONE (Colombia Industrial Automotriz).

Actualmente, teniendo en cuenta los nichos de mercado hacia los cuales se están enfocando todos los esfuerzos de crecimiento y expansión de la empresa (hogares, instituciones, industria, lavaderos de autos), la baraja de competidores se amplía notablemente y se consolida con multinacionales con presencia en las grandes superficies como UNILEVER y PROCTER AND GAMBLE, además de una gran cantidad de PYMES dedicadas a la fabricación de productos de aseo especializados como SOLUCIONES SG, PRODUCTOS QUIMICOS DEL PACIFICO, INDUSTRIAS YILLOP DE COLOMBIA, TENSODERT, por mencionar solo algunas de las más reconocidas en la región.

## **2.2. Caracterización de la empresa**

La empresa PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV SAS se encuentra inscrita en la Cámara de Comercio de Cali como persona jurídica desde el 06 de febrero de 2012.

Pertenece al sector cosmético y productos de aseo colombiano (sector secundario de la economía - industria), y se dedica a la fabricación y distribución de productos de aseo para todo tipo de superficies.

La actividad económica principal de la empresa corresponde al código CIIU 2023 (Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador).

La empresa está ubicada en la ciudad de Cali (Valle del Cauca) y su área de influencia corresponde al suroccidente colombiano (Nariño, Cauca y Valle). La oferta de valor de la empresa se enfoca actualmente en los siguientes mercados: lavautos,



concesionarios y talleres de autos y motos, servitecas y estaciones de servicio, restaurantes, locales comerciales, oficinas, y empresas prestadoras de servicios de aseo.

A pesar de que en la actualidad la empresa no cuenta con una misión, visión, valores y/o políticas de calidad, claramente definidas, debido al grado de informalidad, empirismo y pragmatismo propios de sus fundadores y principales directivos, se podría inferir a partir de su trayectoria y desenvolvimiento en el mercado una definición aproximada de cada uno de estos factores fundamentales, de la siguiente manera:

*Misión:* Fabricamos y comercializamos materias primas, insumos y todo tipo de productos necesarios para el aseo y renovación de superficies, a precios competitivos, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, productividad, eficiencia, respeto e inclusión del ser humano en los procesos internos y comprometidos con el respeto y cuidado del medio ambiente.

*Visión:* Al 2021, ser reconocidos en el suroccidente colombiano, como la marca número uno en fabricación y distribución de materias primas, insumos y todo tipo de productos necesarios para el aseo y renovación de superficies, creando valor para todos los grupos de interés.

*Slogan:* Limpiamos y renovamos todo tipo de superficies.

*Valores (Política de calidad):* Respeto, Honestidad, Ética, Responsabilidad, Compromiso, Inclusión, Calidad, Eficiencia, Unidad, Justicia, Equidad, Libertad

Al revisar cuidadosamente el desempeño general de la empresa y el grado de aceptación que tiene la oferta de la misma en los nichos de mercado que atiende, se

podría afirmar que su sistema de competencias distintivas está conformado de la siguiente manera:

- Estructura organizacional flexible que permite rápida adaptación a los cambios del entorno.
- Procesos productivos claramente definidos, documentados y estandarizados.
- Productos especializados de alta calidad y confiabilidad.
- Vocación de servicio al cliente, respaldo y acompañamiento técnico permanente.
- Adecuada logística de distribución, que le permite a la empresa cumplir con los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible (entregas entre 1 y 2 días después de recibida la orden de compra).
- Precios competitivos, gracias a una eficiente gestión de costos y al buen manejo de las relaciones con los proveedores.
- Modelo administrativo familiar, participativo e incluyente que conjuga la teoría clásica administrativa con el gobierno de las personas.
- Continuo proceso de I+D, que busca innovar con productos de calidad, eficientes, rentables y amigables con el medio ambiente, que satisfagan los requerimientos del mercado.
- Directivos y técnicos comerciales altamente capacitados.

A continuación se relacionan los productos que conforman el portafolio de productos ofrecidos por la empresa:

Tabla No. 1. – Portafolio PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV SAS

|                           |                                      |                                       |  |                                     |
|---------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>FABRICACION PROPIA</b> | <b>DESENGRASANTES</b>                | Premium                               | Premium Plus   | Trabajo Pesado                      |
|                           |                                      | Económico                             | Industrial Neutro                                    | Acido                               |
|                           |                                      | Biodesengrasante                      | Solvax – Base solvente                               | Renovex – Crema desengrasante       |
|                           | <b>SHAMPOO</b>                       | Lámina                                | Cojinería y alfombras                                | Gold                                |
|                           | <b>LUBRICANTES Y ABRILLANTADORES</b> | Llantil                               | Silicona   | Silicona aromatizada                |
|                           |                                      | Glicerina Plus                        | Ducha lubricante (grafito)                           | Crema restauradora de partes negras |
|                           | <b>AMBIENTADORES</b>                 | Brisa Marina                          | Carro Nuevo  | Frutos Rojos                        |
|                           | <b>CERAS</b>                         | Brilladora Super Wax                  | Desmanchadora Super Wax                              |                                     |
|                           | <b>LIMPIAPISOS DESINFECTANTES</b>    | Lavanda                               | Floral   | Coctel Cítrico                      |
|                           |                                      | Canela                                | Frutos Rojos   |                                     |
|                           | <b>DETERGENTES Y JABONES</b>         | Ropa Color                            | Lavalosa Liquido                                     | Jabón Líquido de Manos              |
|                           | <b>LIMPIAVIDRIOS</b>                 | Limpiavidrios                         |  |                                     |
|                           | <b>DESINFECTANTES CLORADOS</b>       | Blanquito Cloro Multiusos,            | Blanquito Green Apple                                |                                     |
|                           | <b>LINEA INSTITUCIONAL</b>           | Desengrasante Multiusos               | Detergente Neutro Multiusos                          | Limpiapisos Ambientador             |
| Desmanchador Acido        |                                      | Blanqueador                           | Jabón Líquido  |                                     |
| Limpiavidrios             |                                      | Limpiador Desinfectante alcalino      | Limpiapisos Blanqueador (Peróxido)                   |                                     |
| <b>COMERCIALIZACION</b>   | <b>INSUMOS E IMPLEMENTOS DE ASEO</b> | Ambientador gel                       | Axión crema verde                                    | Bolsa basura grande                 |
|                           |                                      | Cepillos (mano, piso)                 | Cera piso escarlata                                  | Creolina                            |
|                           |                                      | Dulceabrigo                           | Escobas (dura, industrial, soberana, suave, Zulia)   | Guantes calibre 35 (# 8, 9, 10)     |
|                           |                                      | Guantes carnaza (manga corta y larga) | Guantes vaqueta tipo ingeniero                       | Jabón (polvo, barra)                |
|                           |                                      | Reactivos piscina                     | Rastrillo  | Recogedor                           |
|                           |                                      | Kit pH                                | Tapabocas tela                                       | Sabras                              |
|                           |                                      | Toallas microfibra                    | Trapeadores (libra, libra y media, super industrial) |                                     |
|                           |                                      | <b>MATERIA PRIMAS (QUIMICOS)</b>      | Acido oxálico  | Ácido Sulfónico Lineal              |
| Aceite mineral            | Alcohol Grado A                      |                                       | Alcohol Industrial                                   |                                     |

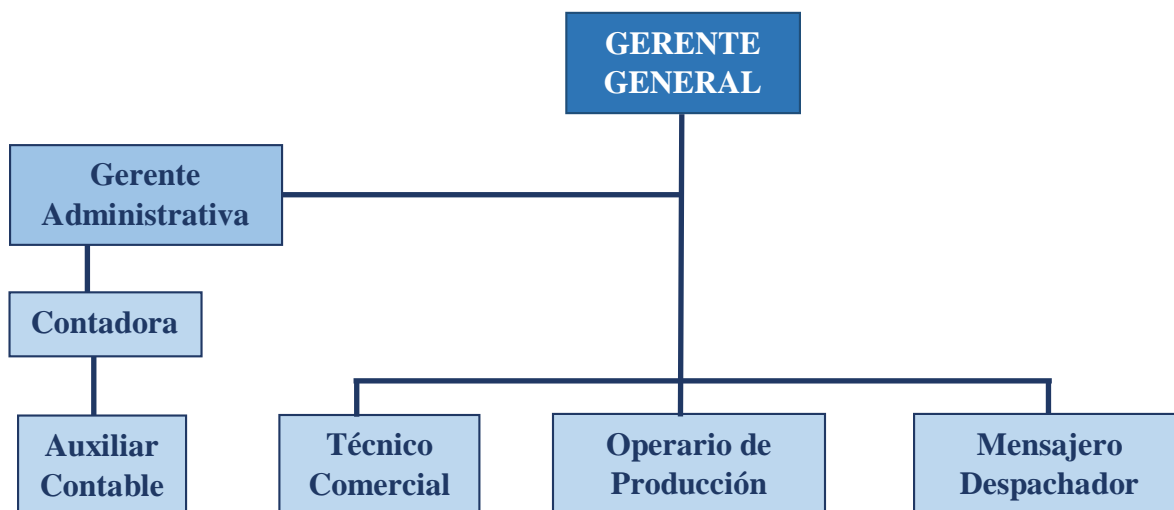
|  |  |                                  |                                      |                         |
|--|--|----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
|  |  | Betaina                          | Butilglicol                          | Cloro granulado 70%     |
|  |  | Cloro granulado 91%              | Cocoamida                            | Glicerina USP           |
|  |  | Lauril éter sulfato de sodio 28% | Nonil Fenol 10 Moles                 | Piedralumbre            |
|  |  | Varsol                           | Sulfato de Aluminio                  | Tripolifosfato de Sodio |
|  |  | Urea                             | Soda Caustica (Liquida 50%, Escamas) |                         |

Fuente: El autor

En la actualidad la empresa cuenta con 5 trabajadores (Gerente general, Gerente Administrativa, Secretaria Auxiliar Contable, Operario y Mensajero), entre los que se reparten todos los cargos que se necesitan para el buen funcionamiento de la misma.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa:

**Figura No.1. Organigrama general de Productos y Servicios RYV SAS**



Fuente: El autor a partir de observación en la empresa.

### 3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

En la era actual de los negocios globalizados, el análisis del entorno organizacional se convierte en una herramienta útil, contemporánea y fundamental a la hora de elaborar un plan estratégico (Betancourt, 2014).

El entorno se puede concebir como todo aquello que rodea un ente específico previamente definido, el cual se constituye en su núcleo, y que en este caso corresponde a la empresa. Los factores del entorno que pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de las actividades propias de la organización son de diversa índole y se pueden agrupar en varias dimensiones de acuerdo a su naturaleza, por lo que se hace referencia a entornos específicos tales como el económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico. No obstante esta división, útil para el estudio del entorno, las diferentes dimensiones se comportan como un todo integral, donde cada una tiene sus características y estructuras propias (Betancourt, 2014).

El estudio del entorno busca conocer y evaluar el impacto que generan sobre la empresa los cambios que se presentan en éste, bien sea para aprovechar las oportunidades o para defenderse de las amenazas derivadas de dichos cambios. En este contexto, el entorno posee una naturaleza y una dinámica que es necesario conocer previamente a fin de poder hacer pronósticos relacionados con los cambios futuros y posibles. El entorno de la organización no es ilimitado, es específico y hace referencia a aquellos elementos que están efectivamente en relación con la misma (Betancourt, 2014).

Aceptado el hecho de que la información es la materia prima para la toma de decisiones en toda organización, y que su fuente son los sucesos que se detectan en el entorno de la misma, percibir lo que ocurre en este, se convierte en una de las actividades clave de la dirección (Betancourt, 2014).

Es importante identificar las variables o macro fuerzas relevantes del entorno que pueden afectar el presente y el futuro de la empresa, así como conocer el grado de impacto que pueden ejercer sobre la misma y las posibilidades que se tienen de controlarlas. “La acción estratégica va encaminada a situar a la empresa en una posición

desde la que dichas fuerzas del entorno le sean favorables, o al menos no le perjudiquen” (Schein (1978) en Betancourt (2014)).

Porter (1982) en Betancourt (2014), plantea: “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o los sectores industriales en los cuales compiten”.

El entorno está conformado por diversas capas que contienen una serie de variables, cuyo diagnóstico (identificación y análisis) facilita la definición de objetivos y estrategias que respondan a las necesidades y expectativas cambiantes de los grupos de interés (stakeholders), contribuyendo a la solución de problemas mediante un acertado proceso de toma de decisiones (Betancourt, 2014).

En términos generales se pueden encontrar tres grandes capas en el entorno, que corresponden a (Betancourt, 2014):

- **Entorno general o contextual:** comprende situaciones y macro fuerzas conductoras de carácter genérico, que no se relacionan directamente con las actividades de corto plazo de la organización, aunque pueden afectar las decisiones de largo plazo.
- **Entorno Medio, Sectorial y Competitivo:** está constituido por la industria o las distintas áreas de actividad económica en la cual opera la empresa. Se circunscribe a un conjunto de empresas correlacionadas por sustitución o complementariedad.
- **Entorno Próximo:** es una porción del entorno medio y está constituido por todas las variables y agentes que poseen un vínculo estrecho con la empresa.

### **3.1. Entornos**

#### **3.1.1. Entorno Demográfico**

Para el 2015 la población colombiana se estima en 48.229.000 habitantes, y para el 2020 se espera alcance los 50.912.429 habitantes (CEPAL, 2015).

La población colombiana se caracteriza por: ser mayoritariamente femenina (50,76% del total para el 2015), un crecimiento demográfico heterogéneo y con una tasa proyectada de 1.2% para el período 2015-2020 (evidenciándose una clara disminución en el ritmo de crecimiento), un proceso de transición demográfica caracterizado por una

reducción en la base piramidal poblacional en favor de un ensanchamiento de las zonas medias (tendencia que continuara profundizándose en el futuro, haciendo más ancha la pirámide poblacional para las edades adultas), una tasa de fecundidad global nacional de 2.35 para el quinquenio 2010-2015 (evidenciando tendencia a la baja), una disminución sistemática de las tasas de natalidad y mortalidad y con proyección a continuar disminuyendo a futuro aunque a menor ritmo (tasa bruta de natalidad 18.8 nacidos vivos por cada mil habitantes y tasa bruta de mortalidad 5.80 muertes por cada mil habitantes, para el 2015), una migración neta negativa (-1.14 individuos por cada mil para el período 2015-2020) y una esperanza de vida al nacer que ha mostrado un aumento significativo desde hace varias décadas siendo mayor en las mujeres que en los hombres (se estima en 75 años para el 2015 y en 76,15 años para el 2020) (DANE, Conciliación Censal 1985 - 2005 y Proyecciones de Población 2005 - 2020, 2015).

En Colombia para el 2015, la tasa de alfabetismo de las personas de 15 a 24 años es de 98.7%, siendo las mujeres las que presentan un mayor nivel con 99.1% mientras que para los hombres es del 98.2% (CEPAL, 2015).

La tasa de desempleo en el país ha mostrado una continua, aunque leve mejoría en la pasada década, pasando de dos dígitos a uno solo. En agosto de este año, la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 9.1%, siendo este el cuarto agosto consecutivo en que se registra una tasa de desempleo de un dígito (en agosto de 2014 la tasa fue de 8.9%). El desempleo disminuyó en 16 ciudades del total de las 23. En el trimestre móvil noviembre 2014 – enero 2015, los sectores que presentaron mayor participación en la ocupación fueron: (i) comercio, restaurantes y hoteles con 27.6%; (ii) servicios comunales, sociales y personales con 18.7% y (iii) agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 16.0% (DANE, Boletín Técnico - Principales indicadores del mercado laboral Enero de 2015, 2015).

En los últimos cuatro años, 2 millones de colombianos salieron de la pobreza extrema y 3.6 millones abandonaron la pobreza, según informes del gobierno. Durante la primera legislatura del presidente Santos, la población que vivía por debajo de los límites de pobreza extrema (ingresos menores a 1.25 dólares diarios) paso de componer el 13.5% de la sociedad al 8.4%, lo que implica un descenso de 5,1 puntos porcentuales. Así

mismo el porcentaje de la población que vivía por debajo del umbral de pobreza paso del 39% en el 2010 al 29.3% en el 2014, lo que supone un descenso de 9.9 puntos porcentuales.

**Tabla No. 2. – Variables del entorno demográfico**

| # | Variable   | A/O | AM | Am | Om | OM |
|---|--|-----|----|----|----|----|
| 1 | Tasa de crecimiento poblacional                          | O   |    |    |    | X  |
| 2 | Tendencias en las tasas de empleo, subempleo y desempleo | A   | X  |    |    |    |
| 3 | Tendencias en los niveles de pobreza                     | A   | X  |    |    |    |
| 4 | Tendencias en las tasas de analfabetismo                 | A   |    | X  |    |    |
| 5 | Evolución de la pirámide poblacional                     | O   |    |    |    | X  |
| 6 | Tendencias en los índices de violencia                   | A   | X  |    |    |    |
| 7 | Tendencias en la esperanza de vida al nacer              | O   |    |    | X  |    |
| 8 | Tendencias en la población económicamente activa (PEA)   | O   |    |    |    | X  |

Fuente: El autor a partir de modelo de Betancourt (1995).

### 3.1.2. Entorno Económico

Para el 2014, el PIB colombiano anual a precios corrientes fue de US\$377.740 millones de dólares, con una tasa de variación a precios constantes de 4.6%, evidenciando una gestión de política macroeconómica eficaz y manteniendo la tendencia observada desde el 2010 (4.3 %) (CEPAL, 2015).

El crecimiento en 2014 fue superior al promedio regional (1.5 por ciento), impulsado principalmente por la construcción y los servicios que ayudaron a compensar la contracción de las actividades extractivas. El crecimiento de la agricultura y de las actividades manufactureras fue modesto. Desde el punto de vista de la demanda, la actividad económica fue liderada por el consumo privado y la inversión interna, que compensó la desaceleración de las exportaciones (BANCO MUNDIAL, 2015).

La disminución de los precios del petróleo y las expectativas acerca de una alteración de la política monetaria de Estados Unidos han impactado la economía de Colombia en 2015. En este entorno externo adverso se espera que el crecimiento se desacelere a un 2.9% en 2015 y 3.2 % en 2016, pero se mantiene entre los más altos de la región América Latina y el Caribe (BANCO MUNDIAL, 2015).

Para el 2014, el PIB anual Per Cápita colombiano a precios corrientes fue de US\$7.708 dólares con una tasa de variación a precios constantes de 3.2% (CEPAL,



2015). Colombia es el segundo país con el ingreso per cápita más bajo de la Alianza del Pacífico, así mismo, este resultado ubica al país lejos del promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que tiene un PIB Per Cápita de US\$43.864 (Sanchez, 2014).

La gestión fiscal colombiana sigue siendo una de las más fuertes de la región. El gobierno ha cumplido con la regla fiscal que fue instituida por primera vez en 2012. En 2014, el déficit fiscal estructural fue de 2.3% del PIB, similar al nivel de 2013 y en línea con la regla fiscal (BANCO MUNDIAL, 2015).

El régimen de cambio flexible de Colombia es la primera línea de defensa contra los choques externos. El entorno externo desfavorable ha contribuido a una fuerte depreciación del peso. El dólar estadounidense llegó a cotizarse en \$3.000 pesos colombianos en agosto de 2015, frente al promedio de \$2.000 pesos colombianos en 2014. Mientras que la transmisión de la tasa de cambio a la inflación es relativamente baja en Colombia, la gran depreciación ha empujado temporalmente los precios por encima del límite superior de la banda objetivo (2% - 4%), a 4.46% en julio. Se espera una convergencia de la inflación hacia atrás a finales de 2015 en respuesta a una adecuada gestión de la política monetaria del país (BANCO MUNDIAL, 2015).

En su sesión del 25 de septiembre del 2015, el Banco de la República decidió incrementar la tasa de interés de intervención en 25 puntos básicos y la situó en 4.75%, después de haberla mantenido en 4.5% desde septiembre del año pasado (República, 2015).

En los primeros siete meses de 2015 la balanza comercial colombiana presentó un déficit de US\$8.475,2 millones FOB (libre a bordo), según informó el DANE. Este comportamiento obedeció a la caída de 17,5% en el grupo de manufacturas, 25.5% en el grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas, 9.0% en el grupo de agropecuarios, alimentos y bebidas, y 88.9% en el grupo de otros sectores (Espectador, 2015).

Según el Banco de la República, la inversión extranjera en 2015 disminuyó debido a menores flujos hacia la industria petrolera y una salida de carteras locales. (Reuters, 2015).

**Tabla No. 3. – Variables del entorno económico**

| #  | Variable   | A/O | AM | Am | Om | OM |
|----|--|-----|----|----|----|----|
| 9  | Crecimiento del PIB general y del PIB per Cápita   | O   |    |    |    | X  |
| 10 | Nivel de ahorro y de inversión de la población   | O   |    |    | X  |    |
| 11 | Tendencias de las tasas de interés   | A   | X  |    |    |    |
| 12 | Comportamiento de la inflación (Índice de Precios al Consumidor)                                       | A   | X  |    |    |    |
| 13 | Comportamiento de la tasa de cambio (devaluación – revaluación del peso frente al dólar)               | A   | X  |    |    |    |
| 14 | Crecimiento del sector cosmético y aseo  | O   |    |    |    | X  |
| 15 | Tendencia general de precios   | A   |    | X  |    |    |
| 16 | Déficit fiscal   | A   |    | X  |    |    |
| 17 | Comportamiento de la Inversión Extranjera Directa (IED)  | A   |    | X  |    |    |
| 18 | Balanza comercial general y balanza comercial del sector cosmético y aseo colombiano                   | O   |    |    |    | X  |
| 19 | Disponibilidad y facilidad de acceso a capital y fuentes de financiación para la inversión y operación | A   | X  |    |    |    |
| 20 | Deuda externa pública y privada  | A   |    | X  |    |    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995)

### 3.1.3. Entorno Social

Según el último informe del Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el 2013, Colombia ocupaba el puesto 98 junto con Ecuador en la clasificación mundial del índice de desarrollo humano (IDH). Con un índice de 0.711, Colombia quedó clasificada dentro de los países de desarrollo humano elevado, por detrás de Chile (41), Cuba (44), Argentina (49), Uruguay (50), Panamá (65), Venezuela (67), Costa Rica (68), México (71), Brasil (79) y Perú (82) ((PNUD), 2014).

El salario mínimo legal vigente en Colombia se estableció en \$644.350 para el 2015, equivalente a un reajuste de 4,6%, pactado a inicios de año teniendo en cuenta las metas de inflación para el 2014 y para el 2015.

Para Colombia el índice de condiciones de vida (ICV) nacional paso de 77,4 en 2002 a 78,8 en 2005, evidenciándose un mejoramiento en las condiciones de vida (Cano G., 2008).

Entre 2002 y 2005 en Colombia, el porcentaje de personas con necesidades básicas insatisfechas (NBI) o en miseria presentó reducciones constantes, pasando de 22,3 en 2002 a 19,3 en 2005 (Cano G., 2008).

Para el 2015 la proporción de la población colombiana que utiliza fuentes mejoradas de abastecimiento de agua potable es de 91,4%, y la proporción de la población que utiliza instalaciones de saneamiento mejoradas es de 81,1% (CEPAL, 2015).

Pese al aumento del PIB per Cápita que se ha dado en los últimos años, pues se ha multiplicado por tres en una década, el índice de GINI, que mide la desigualdad, se ha mantenido constante, pasando de 0,554 en 2003 a 0,54 en 2014 (Sanchez, 2014).

La tasa global de participación para Colombia en enero de 2015 fue de 63,8%, evidenciando un incremento de 0,2 puntos porcentuales con respecto al mismo mes del año anterior. En cuanto a la tasa de ocupación esta fue de 56,9%, con un aumento de 0,3 puntos porcentuales al compararla con enero del año pasado. La distribución de la población ocupada por categoría ocupacional, en el total nacional fue de: trabajador por cuenta propia 42,6%, obrero, empleado particular 38,3%, trabajador sin remuneración 5,2%, patrón o empleador 4,0%, Obrero, empleado del gobierno 3,9%, Empleado doméstico 3,2% y Jornalero o peón 2,8% (Republica, 2015).

Uno de los graves problemas que enfrenta el país desde hace tiempo es el desplazamiento forzado de la población, cuyas causas son múltiples y que en líneas generales es producido por los grupos armados ilegales. En el 2015, por segundo año consecutivo Colombia conserva el deshonroso título del segundo país con más desplazados en el mundo, consecuencia de sus 50 años de conflicto armado interno. Durante el 2014 se reportaron 137.200 nuevos casos de desplazamiento en el país, para un alarmante total de 6'044.200 millones de desplazados (Semana, 2015)

**Tabla No. 4. - Variables del entorno social**

| #  | Variable                                   | A/O | AM | Am | Om | OM |
|----|--|-----|----|----|----|----|
| 21 | Estratificación social nacional y regional | O   |    |    |    | X  |
| 22 | Tendencias del salario mínimo legal        | A   | X  |    |    |    |
| 23 | Ocupación de la población                  | O   |    |    | X  |    |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 24 | Tendencias en los niveles de distribución de los ingresos de la población (Coeficiente de GINI)            | A |   | X |   |   |
| 25 | Tendencias en el índice de Desarrollo Humano (IDH)   | A |   | X |   |   |
| 26 | Tendencias en las tasas de ocupación   | O |   |   | X |   |
| 27 | Situación social de la población a nivel nacional y regional   | A | X |   |   |   |
| 28 | Tendencias en el índice de condiciones de vida (ICV)   | A |   | X |   |   |
| 29 | Tendencias en el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI)   | A |   | X |   |   |
| 30 | Concentración de la población en las grandes ciudades  | O |   |   |   | X |
| 31 | Desplazamiento generado por el conflicto armado  | A | X |   |   |   |
| 32 | Colombia equitativa y sin pobreza extrema (Uno de los Pilares del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018) | O |   |   |   | X |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 3.1.4. Entorno Político e Institucional

Colombia es un país democrático y su presidente actual es el doctor Juan Manuel Santos, reelegido para el periodo 2014 – 2018. Durante su primer mandato (2010 – 2014), se trabajó con el plan nacional de desarrollo denominado Prosperidad para Todos (PND 2010 – 2014), en el que se identificaron ocho grandes pilares; convergencia y desarrollo regional, crecimiento y competitividad, igualdad de oportunidades, consolidación de la paz, innovación, sostenibilidad ambiental, buen gobierno y relevancia internacional. Estas estrategias se basaban no solo en la efectividad de la ejecución del estado sino también en el papel crucial que debían jugar el sector privado y la sociedad civil. El objetivo final perseguido por el gobierno durante este período fue el de la prosperidad de todos los colombianos, lo que se debía traducir en una sociedad con más empleo, menos pobreza, más seguridad, con igualdad de oportunidades y con movilidad social.

Adicionalmente el gobierno se embarcó en una gran cruzada por la transparencia y el uso racional de los recursos del estado, buscando con esto combatir la corrupción reinante que ha permeado todos las esferas y estamentos del estado así como de la sociedad colombiana. En este sentido, el ejecutivo emprendió una reforma tributaria y fiscal para disminuir los niveles de elusión y evasión en materia tributaria, endureciendo las penas para los infractores y simplificando de alguna manera este proceso, al disminuir

los tipos de tributo y al ampliar la base gravable, a fin de crear una cultura de pago y respeto por la tributación en el país, ya que esta es una de las principales fuentes de financiación que le permiten al gobierno cumplir con su plan de desarrollo.

Con el sugestivo título de Todos por un Nuevo País, el pasado 9 de junio se sancionó la Ley 1753 de 2015 contentiva del nuevo plan de desarrollo aprobado por el congreso. Este plan tiene como pilares la paz, “reflejando la voluntad política del gobierno de construir una paz sostenible”, la equidad, “una visión de desarrollo humano integral en una sociedad con oportunidades para todos” y la educación “como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo” (Ramirez B., 2015).

Este plan denota un claro redireccionamiento de una sociedad en conflicto a una en paz, paz que podría entenderse del plan, se consolida con igualdad de oportunidades y tomando como esencia la educación para lograr ese cometido, fundamento que resulta indiscutible y que viene acompañado de las estrategias de competitividad e infraestructura estratégica, movilidad social, transformación del campo, seguridad, justicia y democracia, buen gobierno y crecimiento verde (Ramirez B., 2015).

Con respecto a los avances logrados en torno a la paz, casi tres años después del inicio de las negociaciones de paz en la habana, se han alcanzado acuerdos en cuatro de los cinco temas: drogas ilegales, desarrollo rural, participación política y justicia transicional-restaurativa y reparadora. Solo queda un punto pendiente en la agenda, el referente al del fin del conflicto, que incluye el abandono de las armas y la desmovilización de los guerrilleros (BANCO MUNDIAL, 2015).

En cuanto a las instituciones en Colombia, en los últimos años, estas se han venido fortaleciendo y ganando credibilidad, lo que fomenta un clima de estabilidad y seguridad para la realización de negocios, y el establecimiento y consolidación de nuevas empresas en el país.

Dentro de las instituciones que mayor relevancia tienen para el sector cosmético y productos de aseo colombiano, se encuentra el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), que se encarga de la inspección, vigilancia control y regulación de las empresas del sector, así como de la certificación en BPMs, la

expedición, renovación, ampliación, modificación y cancelación de registros sanitarios, la elaboración de normas técnicas de calidad, el control y la vigilancia sanitaria de productos, etc.

Colombia goza de una ubicación geográfica estratégica y privilegiada para acceder a los mercados internacionales a través de acuerdos comerciales y preferencias arancelarias, que garantizan las mejores condiciones para la comercialización de productos colombianos en mercados externos. Es por esto, que desde hace ya varios años, el país se embarcó en la internacionalización de su economía, a través de la firma de varios tratados de libre comercio, entre los cuales se destacan los firmados con Estados Unidos, la Unión Europea, Chile, Canadá, Suiza, y actualmente se encuentra negociando nuevos tratados como el de Corea y buscando aproximaciones con economías como la de China. Con el fin de aprovechar las ventajas de este tipo de acuerdos comerciales, el gobierno nacional lanzó su programa de transformación productiva (PTP), para dar impulso a varios sectores económicos con potencial de llegar a ser sectores de clase mundial.

**Tabla No. 5. – Variables del entorno político e institucional**

| #  | Variable  | A/O | AM | Am | Om | OM |
|----|---|-----|----|----|----|----|
| 33 | Programa de Transformación Productiva (PTP), Sector Manufacturas - 6. Cosméticos y artículos de aseo  | O   |    |    |    | X  |
| 34 | Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país” (Estrategias Transversales: Infraestructura y competitividad Estratégicas, Seguridad y Justicia para la Construcción de la paz) | O   |    |    | X  |    |
| 35 | Negociación, Firma y Entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio (TLC)  | O   |    |    | X  |    |
| 36 | Estabilidad política del sistema de gobierno y tendencia ideológica a nivel nacional y regional   | O   |    |    | X  |    |
| 37 | Pertenecer a la Cámara de la Industria Cosmética y del Aseo (ANDI)  | O   |    |    |    | X  |
| 38 | Cumplimiento de regulaciones y certificaciones expedidas por el INVIMA  | O   |    |    |    | X  |
| 39 | Pertenecer a la Cámara de Comercio de Cali  | O   |    |    | X  |    |
| 40 | Situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en la empresa  | O   |    |    | X  |    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 3.1.5. Entorno Cultural

En Colombia existen un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros. (Ministerio de Cultura, 2015).

Los amerindios, los inmigrantes africanos y los inmigrantes hispanos de la época colonial son los predecesores de las 84 etnias indígenas, los 3 grupos diferenciados de población afrocolombiana y el pueblo gitano que habita en nuestro territorio y que conforma la diversidad étnica en Colombia (Marca Colombia, 2015).

En cuanto a los hábitos de consumo de la población colombiana, a pesar de que los colombianos compran en su mayoría por necesidad y por gusto, esto claramente está cambiando en el tiempo, debido a que el comprador cada vez se educa más en el mercado y aprende de sus propias experiencias, identificando mejor sus razones de compra, como se evidencia en el crecimiento de la calidad y la costumbre como razones de compra relevantes (PROPAIS, 2013).

Es importante tener cuenta que en los últimos años, el mercado colombiano ha sido testigo de tres grandes fenómenos que afectan el mercado y se convierten en grandes oportunidades para la industria y el comercio, debido a que al ser un efecto dinámico, modifica las condiciones del mercado y el comportamiento de los actores: - Aumento del ingreso real de las personas (crecimiento de la clase alta, de la clase media y reducción de la población en pobreza), - Cambios demográficos (reducción de la tasas de fecundidad femenina, lo que produce hogares con menos personas y aumento de la edad promedio) y – Fortalecimiento de la economía (Colombia esta ad portas de ser aceptada como miembro de la OCDE) (PROPAIS, 2013).

**Tabla No. 6. - Variables del entorno cultural**

| #  | Variable  | A/O | AM | Am | Om | OM |
|----|---|-----|----|----|----|----|
| 41 | Diversidad étnica y cultural                                    | O   |    |    | X  |    |
| 42 | Preferencia de las marcas tradicionales sobre las marcas nuevas | A   | X  |    |    |    |
| 43 | Tendencias en los hábitos de consumo de productos de aseo       | O   |    |    |    | X  |

|    |  |   |  |   |   |  |
|----|--|---|--|---|---|--|
| 44 | Valores, normas, preferencias y gustos de la población a nivel nacional y regional (caracterización de la cultura) | O |  |   | X |  |
| 45 | Valores y patrones de comportamiento del empresariado nacional y regional  | A |  | X |   |  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 3.1.6. Entorno Jurídico

Colombia es una república democrática, regida por la constitución de 1991, y cuyos principios fundamentales se pueden resumir de la siguiente forma: Colombia es un estado social de derecho, democrático, participativo y pluralista, donde la soberanía reside exclusivamente en el pueblo, se reconoce la primacía de los derechos inalienables de la persona y se ampara a la familia como institución básica de la sociedad, se reconoce y protege la diversidad étnica y cultural, las relaciones exteriores del estado se fundamentan en la soberanía nacional, en el respeto a la autodeterminación de los pueblos y en el reconocimiento de los principios del derecho internacional aceptados por el estado, y su política exterior se orientara hacia la integración latinoamericana y del caribe.

Colombia es actualmente uno de los principales destinos de inversión de la región, en gran parte por las oportunidades comerciales que ofrece y por su estabilidad jurídica, siendo catalogada por el Banco Mundial como el primer país latinoamericano en protección a la inversión (PROCOLOMBIA, 2015).

El marco jurídico colombiano se puede caracterizar de la siguiente manera (PROCOLOMBIA, 2015):

- Su ordenamiento jurídico establece un régimen de las inversiones extranjeras que se basa en cuatro principios básicos: (i) igualdad en el trato, (ii) universalidad, (iii) automaticidad, (iv) estabilidad.
- Su régimen de cambios internacionales es altamente regulado, y en este, el Banco de la Republica ejerce la función de autoridad reguladora, mientras que la Superintendencia de Sociedades y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) son las entidades encargadas de vigilar su cumplimiento y de imponer las sanciones derivadas de su incumplimiento.



- Normas constitucionales como el derecho de asociación, el derecho a la igualdad, la protección a la libertad de empresa y a la iniciativa privada, respaldan el uso de vehículos receptores de inversión nacional y extranjera. Los tipos de sociedades comerciales más utilizados para canalizar inversión son: (i) la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), (ii) la Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.), y (iii) la Sociedad Anónima (S.A.).
- Sus trámites de aduana son ágiles, eficientes y modernos, y están controlados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- La ley laboral se aplica a todas las relaciones de trabajo desarrolladas en territorio colombiano, independientemente de la nacionalidad de las partes (empleado o empleador) o del lugar de celebración del contrato (Código sustantivo del trabajo).
- El sistema tributario colombiano establece impuestos de carácter nacional, departamental y municipal. Los principales impuestos de carácter nacional son el impuesto sobre la renta y complementarios (25%), el impuesto sobre la renta para la equidad – CREE (9%), el impuesto sobre las ventas (IVA de 16%, y el GMF de 0,4%). Dentro de los impuestos municipales y departamentales, los principales son el impuesto de industria y comercio (ICA), el impuesto predial y el impuesto de registro.
- Su legislación ambiental es extensa en el plano interno y asimismo cuenta con instrumentos internacionales, mediante los cuales se garantiza, como deber del Estado y de las personas, la protección de: (i) las riquezas naturales de la Nación (derecho a gozar de un ambiente sano), (ii) la existencia del equilibrio ecológico y el manejo y aprovechamiento racional de los recursos naturales, (iii) la seguridad y salubridad pública, y (iv) la prevención de desastres.
- La mayor parte de la reglamentación aplicable a la propiedad intelectual en Colombia es expedida por la Comunidad Andina (CAN) dejando algunos pocos aspectos procedimentales y de reglamentación para legislación local.
- Se garantiza la propiedad privada, y el uso del suelo debe cumplir con una normatividad urbanística.

- Su normatividad de contratación pública ha sido expedida como el medio para lograr los fines del Estado a través de la colaboración de los particulares quienes en virtud de dichos contratos desempeñan una función social con sus correlativas obligaciones.
- El debido proceso legal es una garantía constitucional de obligatorio cumplimiento y de efectiva aplicación por parte de todas las autoridades colombianas, que garantizan la efectiva aplicación de los principios, derechos y deberes que se encuentran consagrados en la Constitución Política.
- A pesar de que actualmente las normas contables vigentes son prescriptivas, es decir, basadas en reglas donde lo que prima fundamentalmente es la regulación tributaria por encima de la realidad económica, estas están en proceso de ser reemplazadas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IRFS por sus siglas en ingles).

**Tabla No. 7. – Variables del entorno jurídico**

| #  | Variable   | A/O | AM | Am | Om | OM |
|----|--|-----|----|----|----|----|
| 46 | Ley 590 del 10 de julio de 2000, expedida por el congreso de la república, "Por la cual se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas"  | O   |    |    | X  |    |
| 47 | Ley 905 de 2004, modifica la ley 590 de 2000, publicada en el diario oficial No. 45.628, del 2 de agosto de 2004, "se modifica la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones"                                    | O   |    |    | X  |    |
| 48 | Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)   | O   |    |    |    | X  |
| 49 | Resolución 3113 de Agosto 5 de 1998, por la cual se adoptan las normas de fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso domestico  | O   |    |    |    | X  |
| 50 | Resolución 1370 de Octubre 22 de 2010, Formatos para la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) de productos de higiene doméstica, y absorbentes de higiene personal, su renovación, reconocimiento y cambios; y la estructura correspondiente del código de identificación NSO | O   |    |    | X  |    |
| 51 | Decreto 1545 de Agosto 4 de 1998, por el cual se reglamentan parcialmente los Regímenes Sanitario, de Control de Calidad y de Vigilancia de los Productos de Aseo, Higiene y Limpieza de uso doméstico y se dictan otras disposiciones   | O   |    |    | X  |    |

|    |   |   |   |  |   |   |
|----|---|---|---|--|---|---|
| 52 | Decreto 612 de Abril 5 de 2000, por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones  | O |   |  | X |   |
| 53 | Decisión 721, Reglamento Técnico Andino relativo a los Requisitos y Guía de Inspección para el funcionamiento de establecimientos que fabrican Productos de Higiene Doméstica y Productos Absorbentes de Higiene Personal | O |   |  |   | X |
| 54 | Circular Externa DG-100-00439-2013-Septiembre 13/2013, Vigencia Notificaciones Sanitarias Obligatorias  | O |   |  | X |   |
| 55 | Acta Reunión Invima - Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, Octubre 3 y 24 de 2008, Jornada de Unificación de Criterios para Cosméticos y Productos de Aseo, Higiene y Limpieza de Uso Doméstico         | O |   |  |   | X |
| 56 | Código Sustantivo del Trabajo   | O |   |  | X |   |
| 57 | Código de Comercio  | O |   |  | X |   |
| 58 | Legislación Tributaria Vigente (Carga impositiva – Reforma Tributaria 2015)   | A | X |  |   |   |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 3.1.7. Entorno Tecnológico

Según los resultados reportados en el Reporte Global de Competitividad (RGC) 2014-2015, la calificación obtenida por Colombia en el Índice Global de Competitividad (IGC) mejoró al pasar de 4.19 a 4.23. Con este resultado, Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías, mientras que el año anterior el país había ocupado la posición 69 entre 148 países. Esta posición relativa alcanzada por Colombia en 2014, registra un leve repunte que la lleva a ubicarse en su mejor nivel de los últimos ocho años y se mantiene la tendencia a la recuperación desde el descenso presentado en el año 2008.

La posición de Colombia mejoró en cada uno de los tres subíndices que sirven de base para el cálculo del IGC y su mejor comportamiento lo registró en Factores de innovación y sofisticación, donde paso del lugar 69 al 64.

En el subíndice de requerimientos básicos, la mejoría de dos posiciones obtenida, se explica principalmente por el ascenso que se da en la calificación del pilar de infraestructura, destacándose igualmente la desmejora que se registra en el pilar de Salud y Educación Primaria. Así mismo se encuentra que el pilar de mejor ubicación

corresponde a Entorno macroeconómico y el pilar Instituciones sigue siendo en el que el país se encuentra más rezagado.

De los seis pilares que componen el subíndice de Factores que mejoran la eficiencia, cuatro registran variaciones significativas; Educación superior desciende nueve casillas, Eficiencia del mercado de bienes y Desarrollo del mercado financiero pierden siete lugares cada uno, y en contraste, Preparación tecnológica asciende 19 lugares. Esto último refleja una mejor percepción de los empresarios sobre el grado de disponibilidad de tecnología de punta en el sector productivo, así como un avance en los indicadores que miden el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el país.

En el subíndice de Factores de innovación y sofisticación, el pilar Sofisticación de negocios gana una posición, mientras que en Innovación se da un descenso de cuatro casillas.

En el ámbito global, Suiza se mantiene como el país más competitivo. En América Latina, Chile se mantuvo como el país más competitivo. Colombia se mantuvo en la sexta posición en la región, pero recortó distancia con un importante grupo de países (Foro Económico Mundial, 2015).

Colombia está viviendo un momento histórico de profundas transformaciones del aparato productivo internacional y nacional como resultado del fenómeno de la globalización. La coyuntura evidencia el papel cada vez más activo de la transnacionalización de la economía. El reto para el aparato productivo nacional, es el desarrollo de una transición organizacional de la producción y el comercio que contemple la escala planetaria, la cual a su vez demanda la aplicación de conocimiento para la producción local y global.

El nuevo modelo tecnoempresarial que debe enfrentar la competencia internacional, implica un desarrollo productivo inmerso en la incorporación de equipos y maquinaria de base computacional (CAD CAM), el desarrollo de las actividades productivas a través de la informatización y automatización, así como la normalización, estandarización y certificación de procesos, productos y servicios. Estas formas digitalizadas de organización del trabajo (Enterprise Resource Planning (ERP), Sistemas

Automatizados de Producción (SAP)) aspiran a minimizar las pérdidas de tiempo y los costos, a desarrollar nuevos productos y servicios derivados de la aplicación de conocimiento, a crear estilos más eficientes de organización del trabajo, a desplegar nuevas competencias gerenciales que involucren la gestión de la propiedad intelectual y la globalización, y a buscar esquemas organizacionales intrafirma a través de estrategias de gestión de conglomerados productivos (clusters) (Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología "Francisco José de Caldas" Colciencias, 2005)

**Tabla No. 8. – Variables del entorno tecnológico**

| #  | Variable   | A/O | AM | Am | Om | OM |
|----|--|-----|----|----|----|----|
| 59 | Uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC).                                     | A   | X  |    |    |    |
| 60 | Tecnología de punta para la elaboración, envasado y etiquetado de productos presente en el mercado | A   | X  |    |    |    |
| 61 | Sistematización de los procesos productivos y administrativos                                      | O   |    |    | X  |    |
| 62 | Acceso a capacitación y especialización técnica en procesos productivos y administrativos          | O   |    |    |    | X  |
| 63 | Vigilancia tecnológica de las tendencias en la industria cosmética y del aseo                      | O   |    |    |    | X  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 3.1.8. Entorno Geofísico y Ecológico

Colombia tiene una localización privilegiada y estratégica en América Latina, con una gran riqueza en recursos naturales. Su territorio continental se encuentra ubicado en la esquina noroccidente de América del Sur, sobre la línea ecuatorial, en plena zona tórrida.

Colombia tiene una extensión terrestre de 1´141.748 kilómetros cuadrados ocupando el cuarto lugar entre los países de Suramérica, el séptimo de América y el número 25 del mundo. Colombia cuenta con 2900 km de costas, de las cuales 1600 km se encuentran en el mar caribe y los 1300 km restantes en el océano pacífico.

Su localización en la zona ecuatorial, determina la existencia de una gran variedad de climas y ecosistemas. Dado que los rayos del sol caen siempre con la misma

verticalidad, no hay estaciones, y se distinguen únicamente un invierno lluvioso y un verano seco, lo que permite obtener dos cosechas anualmente.

Su cercanía con el canal de Panamá, el hecho de ser paso y escala de las principales líneas aéreas del continente y sus puertos costeros, confieren a Colombia un gran importancia estratégica para las comunicaciones y el comercio (García, 2015).

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el suroccidente del país. Gran parte del departamento está entre la cordillera occidental y la cordillera central de los andes, en el valle geográfico del río Cauca. Se compone de 42 municipios y su capital es Santiago de Cali. Al oeste posee costas sobre el océano pacífico (región pacífica del Valle del Cauca).

Es el tercer departamento más poblado de Colombia (4'520.166 habitantes en 2012) y el vigésimo segundo en extensión (22.195 kilómetros cuadrados).

Más del 86% de la población vive en ciudades y cabeceras municipales. La cobertura de servicios públicos es de las más altas del país, destacándose la electrificación, las vías, la educación.

El puerto de Buenaventura es el principal puerto de Colombia sobre el océano pacífico y es el único puerto polivalente de Colombia, posee terminales especializadas en graneles, contenedores, líquidos, sólidos, etc. Moviliza el 82% del comercio exterior en Colombia.

En el departamento existen 8.300 km de vías de las cuales 690 km son de autopistas de doble calzada que conectan al Valle del Cauca con Colombia. La red férrea del Valle del Cauca cuenta con 500 km y facilita el transporte desde el puerto de Buenaventura a Bogotá y Medellín.

En el Valle del Cauca hay cinco aeropuertos en operación actualmente. El aeropuerto más importante del departamento es el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de Palmira siendo el tercero en importancia en Colombia, después del Dorado (Bogotá) y el José María Córdoba (Medellín).

En el Valle del Cauca existen cuatro zonas francas: Zona franca del Pacífico, Zona franca Palmaseca, Celpa y Parque sur.

El departamento del Valle del Cauca ha desarrollado una alta infraestructura en telecomunicaciones siendo una de las mejores de Colombia. El departamento cuenta con 4.500 km de fibra óptica a nivel de nodos de transmisión y con 18 canales distribuidos en 4 anillos (WIKIPEDIA, 2015).

**Tabla No. 9. – Variables del entorno geofísico y ecológico**

| #  | Variable  | A/O | AM | Am | Om | OM |
|----|---|-----|----|----|----|----|
| 65 | Plataforma competitiva regional   | O   |    |    |    | X  |
| 66 | Disponibilidad de materias primas   | O   |    |    |    | X  |
| 67 | Legislación ambiental nacional y regional   | A   | X  |    |    |    |
| 68 | Infraestructura vial  | O   |    |    |    | X  |
| 69 | Disponibilidad y confiabilidad en el suministro de servicios básicos (agua, energía, gas, teléfono)     | O   |    |    | X  |    |
| 70 | Impactos ambientales producidos por las actividades desarrolladas por la industria cosmética y del aseo | A   | X  |    |    |    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 3.2. Evaluación integrada del Análisis Externo

**Tabla No. 10. – Evaluación integrada del análisis externo**

| # | VARIABLES CLAVES  | RELACIÓN CON EL SECTOR   | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA  | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)   |
|---|---|--|--|---|
| 1 | Tasa de crecimiento poblacional<br><br>ENTORNO DEMOGRAFICO                | Tamaño del mercado potencial que puede ser atendido por los productos de la empresa.   | La población colombiana creció 39,27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. Según cálculos del DANE en el 2015 la población colombiana será de 48.229.000 habitantes y para el año 2020 se proyecta que alcance los 50.912.429 habitantes. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%.<br>Fuente: DANE Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020  | El crecimiento de la población colombiana representa una gran oportunidad para la empresa en la medida que se constituye en un gran mercado potencial que puede jalonar las ventas y permitir su crecimiento y expansión esperados.   |
| 9 | Crecimiento del PIB general y del PIB per Cápita<br><br>ENTORNO ECONOMICO | Medida del desempeño general de la economía nacional y por ende de su dinamismo interno, así como de la capacidad adquisitiva del mercado potencial de la empresa. | Variación anual porcentual del PIB colombiano en los últimos 10 años: 2005 - 4,7%; 2006 - 6,7%; 2007 - 6,9%; 2008 - 3,5%; 2009 - 1,7%; 2010 - 4,0%, 2011 - 6,6%, 2012 - 4,0%, 2013 - 4,9%, 2014 - 4,6%. Fuente: cuentas nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).<br>Según el Banco Mundial, la disminución de los precios del petróleo y las expectativas acerca de una alteración de la política monetaria de Estados Unidos han impactado la economía de Colombia en 2015. En este entorno externo adverso se espera que el crecimiento se desacelere a un 2.9% en 2015 y 3.2 % en 2016, pero se mantiene entre los más altos de la región América Latina y el Caribe.<br>A pesar de la desaceleración evidente de la economía colombiana, al comparar sus perspectivas de crecimiento en la región se puede observar que el país goza de una saludable | El crecimiento sostenido de la economía nacional, así como el aumento en el ingreso per cápita se constituyen en una gran oportunidad para la empresa, por cuanto dan cuenta no solo del dinamismo interno comercial y económico que vive el país, sino también de la capacidad adquisitiva real de su mercado potencial. |



|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
|    |   |   | <p>situación financiera y un promisorio futuro en cuanto a mantener la senda de crecimiento económico.</p> <p>En cuanto al PIB per Cápita, su evolución en los últimos años se ha dado de la siguiente manera (a precios corrientes): 2005 – US\$3.471, 2006 – US\$3.751, 2007 – US\$4.722, 2008 – US\$5.493, 2009 – US\$5.203, 2010 – US\$6.309, 2011 – US\$7.284, 2012p – US\$7.930, 2013p – US\$8.066, 2014p – US\$7930. (p – provisional) Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Económicos, Cálculos Banco de la República – Cuentas Financieras.</p> <p>Cálculos de la firma FocusEconomics, muestran que el PIB perCápita Colombiano ha estado por debajo del promedio latinoamericano y que este años será el séptimo de la región. La Anif indica que Colombia logró un crecimiento de su PIB perCápita de 2,4% promedio anual entre 1969 y 2012, lo que implica que tuvo que esperar 29 años para duplicar ese indicador. Se espera que este año, el indicador baje un poco debido a la devaluación.</p> |   |
| 14 | Crecimiento del sector cosmético y aseo | Comportamiento de la producción y las ventas del sector en el cual se encuentra inscrita la empresa, tanto a nivel nacional como internacional. | <p>Los cambios del sector de cosméticos y aseo en Colombia durante los últimos 15 años han sido extraordinarios: los niveles de producción y ventas han superado las expectativas con un crecimiento de alrededor de 182% y las ventas internacionales se han multiplicado por más de 10. Hoy el sector es la tercera industria exportadora del país y es considerada un sector de clase mundial por el Gobierno Nacional.</p> <p>La producción del sector en el 2013 ascendió a los US\$ 6,7 billones, de los cuales el subsector aseo participó con el 27% (Fuente: DANE, Cálculos ANDI).</p> <p>El año 2013 significó una fuerte caída en la producción del subsector de aseo. Sin embargo, su crecimiento se ha mantenido</p>   | Dado que la empresa pertenece a este sector, es obvio que su crecimiento, representa una gran oportunidad de crecimiento y expansión para la misma. |

|    |  |   |   |   |
|----|--|---|---|---|
|    | ENTORNO ECONOMICO                          |   | <p>por encima del de la región. Durante el período comprendido entre 2008 y 2013, Colombia superó el crecimiento de Latinoamérica (con 38% vs 24%). Para el 2013 la producción del subsector de aseo ascendió a US\$ 1,4 billones.</p> <p>Para 2018, Euromonitor estima un crecimiento promedio de alrededor de 6% por encima de las estimaciones de crecimiento de Latinoamérica y el mundo. Particularmente para el subsector aseo se proyecta un crecimiento al 2018 de; 5,7% en Colombia, 4,2% en Latinoamérica y 2,4% en el mundo.</p> <p>Fuente: Informe de sostenibilidad 2013 – Industria de Cosmética y Aseo, Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo (Andi).</p>   |   |
| 21 | Estratificación social nacional y regional | <p>La división de clases en el país da una idea del segmento de población más voluminoso y atractivo, al que se debería orientar la estrategia de mercadeo de las empresas que compiten en el sector.</p> | <p>En los últimos 4 años, 2 millones de colombianos salieron de la pobreza extrema y 3,6 millones abandonaron la pobreza, según informes del gobierno. Durante la primera legislatura del presidente Santos, la población que vivía por debajo de los límites de pobreza extrema (ingresos menores a 1,25 dólares diarios) paso de componer el 13,5% de la sociedad al 8,4 %, lo que implica un descenso de 5,1 puntos porcentuales. Así mismo el porcentaje de la población que vivía por debajo del umbral de pobreza paso del 39% en el 2010 al 29,3% en el 2014, lo que supone un descenso de 9,9 puntos porcentuales.</p> <p>El coeficiente de GINI a nivel nacional no mostro variación entre el 2012 y el 2013 manteniéndose estable en 0,539. A pesar de la disminución mostrada en el coeficiente de GINI (hace 10 años era de 0,57), Colombia continua siendo el país más desigual de toda América del Sur.</p> <p>Pirámide de las clases sociales en Colombia, según el criterio de ingresos del Banco Mundial: Pobres – 31%, En riesgo de caer en pobreza – 36%, Clase Media – 30,5% y Ricos o élite – 2,5%.</p> <p>Fuente: El Tiempo.com, 5 de mayo de 2013.</p> | <p>Una revisión superficial del tamaño poblacional de las distintas clases sociales que componen la sociedad colombiana es una gran oportunidad para la empresa, ya que le permite elaborar estrategias enfocadas en aquel segmento de mayor impacto en cuanto a potencial de ventas y capacidad adquisitiva. Es evidente de este análisis que el segmento poblacional objetivo de la empresa se encuentra en las clases media y en riesgo de caer en pobreza que representan</p> |
|    | ENTORNO SOCIAL                             |   |   |   |

|    |  |   |  |   |
|----|--|---|--|---|
|    |  |   | Una detallada revisión del panorama anterior, muestra como a pesar del alto grado de inequidad latente en el país, se puede considerar como un mercado muy atractivo para la oferta de los productos y servicios de la empresa, hecho que se evidencia por la cantidad de multinacionales y productos importados pertenecientes al sector cosmético y aseo que a diario llegan al país. Así mismo, analizando la pirámide de clases sociales en Colombia, se puede evidenciar un atractivo volumen de mercado potencial entre las clases media y en riesgo de caer en pobreza (66,5%) que serían el mercado objetivo de la empresa.  | aproximadamente el 66,5% de la población total de Colombia, mercado potencial bastante atractivo.   |
| 33 | Programa de Transformación Productiva (PTP), Sector Manufacturas - 6. Cosméticos y artículos de aseo<br><br>ENTORNO POLITICO E INSTITUCIONAL | Programa liderado por el gobierno nacional que busca impulsar las principales apuestas productivas del país que lo posicionen como líder en estos sectores a nivel mundial. | El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con su Programa de Transformación Productiva (PTP), viene trabajando desde el 2009 con el sector cosméticos y productos de Aseo para que en 2032 el país sea reconocido como un líder mundial en la producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales. Para lograr esta meta, el PTP, en alianza con el sector privado, construyó un Plan de Negocio que busca quintuplicar a 2032 el tamaño del sector hasta llegar a tener un mercado de por lo menos US\$15.400 millones, alcanzar unas exportaciones de más de US\$ 4.000 millones, y generar más de 46.700 empleos. | El apoyo decidido del gobierno al crecimiento, fortalecimiento y consolidación del sector como parte de su Programa de Transformación Productiva, representa una gran oportunidad para la empresa, ya que puede verse beneficiada en todos los aspectos (económico, institucional, tecnológico) de este impulso y respaldo gubernamental. |
| 37 | Pertenecer a la Cámara de la Industria   | La Asociación Nacional de Industriales (ANDI), crea la  | La Cámara Sectorial de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi se creó con el propósito de desarrollar, junto con los empresarios del sector, acciones que tiendan a su fortalecimiento y beneficio a través de esfuerzos coordinados sectorialmente. Su   | El hecho de ser miembro de la Cámara Sectorial de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI,  |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
|    | <p>Cosmética y del Aseo (ANDI)</p> <p>ENTORNO POLITICO E INSTITUCIONAL</p> | <p>Cámara Sectorial de la Industria Cosmética y de Aseo, con el fin de agrupar a todas las empresas colombianas pertenecientes al sector y dar continuidad a la política del gobierno establecida en su Programa de Transformación Productiva, e impulsar el sector como una de las apuestas productivas del país.</p> | <p>misión es contribuir al desarrollo del sector y de sus afiliados en el ámbito nacional e internacional, implementando acciones que atraigan la inversión y el consumo dentro de un marco que promueva la responsabilidad social, mediante la búsqueda de oportunidades y la eliminación de restricciones y obstáculos en los campos legal, comercial, de infraestructura, innovación y desarrollo tecnológico, logístico, financiero, económico y publicitario, a través de la representatividad, la credibilidad, la vocería y la capacidad de influir en los entes de decisión.</p> <p>A 2013, la cámara cuenta con 55 empresas afiliadas que representan el 93% de las ventas del sector a nivel nacional, de las que el 24% corresponden al subsector productos de Aseo. Uno de sus más valiosos aportes es la oferta de información estructurada sobre el desempeño del sector a nivel global, las últimas tendencias en gestión y las mejores prácticas. Esto le permite a las empresas anticiparse a los cambios y ampliar los horizontes a nuevas oportunidades. Asimismo, la cámara es un espacio institucional de encuentro e intercambio de opiniones y experiencias entre las empresas afiliadas y especialistas nacionales e internacionales.</p> <p>La cámara tiene una gran influencia en la evolución de la gestión de la sostenibilidad de sus empresas afiliadas. Tiene capacidad de concertación y conciliación de diferencias entre actores del sector y entre las empresas y sus grupos de interés, facilita el desarrollo de modelos asociativos y tiene la habilidad de promover modelos de responsabilidad social sostenible y de alto impacto.</p> <p>Fuente: Informe de sostenibilidad 2013 – Industria de Cosmética y Aseo, Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo (Andi).</p> | <p>representa una inmensa oportunidad para la empresa, ya que como afiliada goza de ciertos privilegios relacionados con asesorías técnicas, capacitaciones, integración con proveedores, redes de negocios, acceso a centros de desarrollo tecnológico, estudios e investigaciones de mercado, etc.</p> |
| 43 | Tendencias en los hábitos de   | Cambios en las preferencias de   | Las actuales tendencias del mercado generan oportunidades para las empresas: la utilización de ingredientes naturales y la   | El estar alerta y conocer de primera mano, las   |

|    |  |   |  |  |
|----|--|---|--|--|
|    | consumo de productos de aseo   | los consumidores habituales de los productos ofrecidos por el sector y que impactan directamente el desempeño general de las ventas de la compañía, su participación de mercado y finalmente su rentabilidad. | responsabilidad con el medio ambiente y con la salud son características importantes para consumidores cada vez más informados y preocupados por los impactos de los productos. Hoy el cuidado y la responsabilidad frente a la salud humana es el eje fundamental en torno al cual se desarrolla la innovación del sector en la creación de nuevos productos. En la búsqueda constante de alternativas para mejorar los envases, para reformular y crear productos que satisfagan las necesidades de los clientes, lo que prima es la seguridad de los usuarios y la calidad de los productos. Por esto, la transparencia en la información sobre el producto y sus derivados es cada vez más importante en los procesos de comercialización. Tradicionalmente, los consumidores se centraban en el precio como principal factor de decisión de compra; es evidente que esto ha cambiado. El mundo está migrando hacia un consumo más consciente y hoy hay mayor interés por los productos sostenibles.<br>Fuente: Informe de sostenibilidad 2013 – Industria de Cosmética y Aseo, Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo (Andi). | tendencias en cuanto a las preferencias de los consumidores habituales de los productos comercializados en el sector, es una gran oportunidad para la empresa ya que le permite no solo mantener sus clientes tradicionales agregando valor a su propuesta comercial, sino también capturar nuevos consumidores, aumentando el volumen de ventas, la participación de mercado y la rentabilidad. |
| 48 | Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) | Ley expedida por el gobierno central para fomentar la formalización de las mipymes en el país, ya que en estas se concentra la mayor generación de empleo.  | La ley 1258 de diciembre 5 de 2008 creo las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.), en consecuencia este tipo societario podrá constituirse “Por una o varias personas naturales o jurídicas quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes”. De igual manera “Los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.” Su naturaleza jurídica es comercial independientemente de las actividades previstas en su objeto social, para efectos tributarios se regirá por las normas aplicables a las sociedades anónimas. Este tipo de sociedades no podrá inscribir acciones ni valores en   | La legalidad de la operación para la empresa se convierte en una oportunidad ya que le abre las puertas para poder trabajar con todas las demás empresas que también son formales, al tiempo que se aprovechan las gabelas concedidas por el gobierno durante los  |

|    |  |  |   |  |
|----|--|--|---|--|
|    | <p>ENTORNO JURIDICO</p>  | <p>Particularmente el sector cosmético y productos de aseo colombiano concentra una gran cantidad de este tipo de negocios que trabajan en la informalidad, debido al grado de complejidad, cargas impositivas y tramitología para su formalización, lo que genera caos y desorden al interior del sector.</p> | <p>el Registro Nacional de Valores ni negociar en bolsa las acciones.</p> <p>Principales ventajas de las SAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Simplificación de trámites: Inscripción de la sociedad por documento privado, Carácter siempre comercial, Eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad.</li> <li>2.- Limitación de la responsabilidad: Se consagra la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado.</li> <li>3.- Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio.</li> <li>4.- Estructura flexible de capital: la sociedad se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de crearla.</li> <li>5.- Ley del primer empleo: por pasar de la informalidad a la formalidad el gobierno colombiano otorga descuentos en la matrícula mercantil, en los parafiscales, el aporte solidario a la salud y en el impuesto de renta (ley vigente solo hasta diciembre de 2014).</li> </ol> <p>Fuente: (Reyes Villamizar, 2013)</p> | <p>primeros años de funcionamiento para este tipo de sociedades.</p>   |
| 49 | <p>Resolución 3113 de Agosto 5 de 1998, por la cual se adoptan las normas de fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso domestico</p> | <p>El Ministerio de Salud expide las normas que regulan las operaciones de fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso</p>   | <p>Ministerio de Salud. Resolución Número 313 de 1998 (Agosto 5) “Por la cual se adoptan las normas de fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico”. La Ministra de Salud, en ejercicio de sus facultades legales, en especial las conferidas por el artículo 3° del Decreto 1292 de 1994, Resuelve:</p> <p>Art.1°-Adóptase las normas de fabricación de productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, contenidas en el anexo</p>   | <p>El cumplimiento de las normas expedidas por el Ministerio de Salud, así como la obtención de certificaciones y la implementación de sistemas de gestión de calidad son una gran oportunidad para la</p> |

|    |   |   |   |  |
|----|---|---|---|--|
|    | <p>ENTORNO JURIDICO</p>   | <p>doméstico. Por lo tanto estas normas aplican directamente al sector.</p>   | <p>técnico de la presente resolución, el cual forma parte integral de la misma.<br/>         Art.2°-Las normas de fabricación de productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico se aplicarán a todos los establecimientos fabricantes de dichos productos.<br/>         Art.3°-La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación.<br/>         Dada en Santafé de Bogotá, D.C., a 5 de agosto de 1998.</p>   | <p>empresa, ya que aseguran tanto a nivel interno como externo los procesos y productos de la misma.</p>   |
| 63 | <p>Vigilancia tecnológica de las tendencias en la industria cosmética y del aseo</p> <p>ENTORNO TECNOLOGICO</p> | <p>La vigilancia tecnológica y comercial es una herramienta utilizada por el sector para estar a la vanguardia en lo que respecta a las últimas tendencias tanto en investigación, desarrollo tecnológico y dinámica comercial a nivel mundial.</p> | <p>La cadena productiva de cosméticos y productos de aseo presenta una variabilidad en lo que se refiere a tecnologías y mercados, por lo que se hace necesario conocer y analizar, adecuada y pertinentemente dicho comportamiento con el fin de identificar la dinámica de este sector, en cuanto a actividades de investigación, desarrollo tecnológico y dinámica comercial.<br/>         El mercado nacional e internacional de cosméticos y productos de aseo presenta ciertas tendencias que responden a las necesidades actuales de los consumidores y a su vez se han constituido en estrategias de la industria para diferenciar y especializar sus productos y capturar nuevos nichos de mercado. La exploración de los distintos países de mayor participación en el sector de cosméticos y productos de aseo, evidencia similitud entre las tendencias actuales en los mercados internacionales, lo que se explica debido a que este mercado se caracteriza por estar concentrado en pocas empresas multinacionales líderes a nivel mundial con diferentes filiales en distintos países. Teniendo esto en cuenta las principales tendencias identificadas se resumen en: Productos con ingredientes naturales, cosméticos masculinos, productos dirigidos a las personas mayores, productos más amigables con el medio ambiente, productos para el cuidado de la piel, productos multifuncionales, productos para bebés, productos para adolescentes, cosméticos de tratamiento,</p> | <p>El acceso a los resultados arrojados por los estudios de Vigilancia tecnológica y comercial a nivel mundial en el sector, representa una gran oportunidad para la empresa ya que le permiten mantenerse actualizada con las tendencias en investigación, desarrollo tecnológico y dinámica comercial, y tratar de aprovecharlas de la mejor manera posible para aumentar su volumen de ventas, ganar posicionamiento de marca y aumentar la rentabilidad.</p> |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   |  |   | <p>productos situados entre cosméticos y farmacéuticos, e innovación en publicidad.</p> <p>En cuanto al área tecnológica se puede observar que las empresas líderes del sector a nivel mundial concentran sus patentes en preparaciones para propósitos médicos, dentales o de aseo, con un porcentaje mayor al de las demás áreas entre las que se encuentran: equipo para el cabello, manicure y otros cosméticos, usos de cosméticos o preparaciones de aseo, contenedores para transportar artículos o materiales, accesorios para sustancias cosméticas, pinceles, aplicadores y composiciones para detergentes.</p> <p>Fuente: (Castellanos, Fuquene, &amp; Fonseca, 2009)</p>   |  |
| 2 | Tendencias en las tasas de empleo, subempleo y desempleo | <p>Teniendo en cuenta que la clase trabajadora es el segmento poblacional objetivo de la empresa, el comportamiento del desempleo y por ende la variación en su capacidad adquisitiva, impactan directamente el desempeño comercial del sector.</p> | <p>La tasa anual promedio de desempleo en Colombia disminuyó desde 15% en el 2001 hasta 9,1% en el 2014, observándose una reducción del 39%. Este indicador se ha logrado mantener en un dígito desde el 2013 cuando fue de 9,6% y el gobierno realiza ingentes esfuerzos para que se mantenga así y en lo posible siga disminuyendo. En los últimos 10 años el desempleo se ha comportado como sigue: 2005 – 11,8%, 2006 – 12,0%, 2007 – 11,2%, 2008 – 11,3%, 2009 – 12,0%, 2010 – 11,8%, 2011 – 10,8%, 2012 – 10,4%, 2013 – 9,6% y 2014 – 9,1%.</p> <p>La tasa general de participación, es decir las personas ocupadas, pasaron de 18,6 millones (62,5%) en 2001 a 23,7 millones (64,2%) en 2014, evidenciando un aumento del 27%.</p> <p>Fuente: encuesta continua de hogares. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).</p> <p>En enero de 2015 la tasa de desempleo nacional fue 10,8%. Comparado con el mismo mes de 2014, la tasa de desempleo se redujo 0,3 puntos porcentuales (11,1% en 2014).</p> | <p>Las tendencias en las tasas de desempleo en el país representan una amenaza para la empresa en la medida que su aumento puede afectar negativamente el dinamismo de la economía nacional, disminuyendo la capacidad adquisitiva de los hogares y frenando la dinámica comercial del sector, lo cual disminuiría los volúmenes de venta esperados por la empresa, impactando</p> |



|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
|   | ENTORNO DEMOGRAFICO                    |   | <p>A nivel nacional, en enero de 2015 hubo 21,1 millones de personas ocupadas, 431 mil ocupados más comparado con el mismo mes del año anterior.</p> <p>En el trimestre móvil noviembre 2014 – enero 2015 para el total nacional, los sectores de mayor participación en la ocupación fueron: (i) comercio, restaurantes y hoteles con 27,6%; (ii) servicios comunales, sociales y personales con 18,7% y (iii) agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 16%.</p> <p>Fuente: Boletín técnico - Principales indicadores del mercado laboral Enero 2015 (DANE).</p>  | desfavorablemente su rentabilidad.  |
| 6 | Tendencias en los índices de violencia | <p>Los niveles de seguridad que se pueden evidenciar en los índices de violencia del país afectan directamente el desempeño general de las empresas pertenecientes al sector, por cuanto impiden el normal funcionamiento de sus actividades comerciales.</p> | <p>Uno de cada 30 asesinatos en el mundo ocurre en Colombia – Informe de la Naciones Unidas destaca que en la última década han bajado las muertes violentas en el país.</p> <p>En la última década Colombia paso de ser el país con mayor incidencia de homicidios en el hemisferio a estar en el quinto lugar en ese poco honroso ranking, detrás de países como Honduras, Belice, El Salvador y Venezuela.</p> <p>Y aunque la tasa nacional – 32 homicidios por cada 100.000 habitantes – sigue lejos de lo que podría considerarse un país normal, es alentador al comparar con lo que se vivió entre 1991 y 1993, cuando la tasa de asesinatos bordeó los 90 casos por cada 100.000 habitantes.</p> <p>Según cifras de la Policía, las muertes violentas en el país siguen bajando. Mientras que en el 2012 el número de homicidios fue de 16.033, en el 2013 la cifra llegó a 14.782, es decir, 1.251 menos.</p> <p>El documento de las Naciones Unidas apunta a que tres factores siguen incidiendo en la persistencia de la violencia mortal en el país. Por un lado, el altísimo grado de impunidad que rodea a este tipo de crímenes. El segundo factor es el peso que sigue teniendo el narcotráfico como generador de violencia.</p> | <p>A pesar de las alentadoras cifras en el reducción de homicidios en el país, los índices actuales todavía siguen siendo preocupantes y se constituyen en una amenaza para la empresa en la medida que la situación de zozobra por la inseguridad y la violencia que se vive en todos los rincones del país no permite desarrollar a cabalidad y con tranquilidad todo el potencial de la misma.</p> |

|    |                                    |  |  |  |
|----|------------------------------------|--|--|--|
|    | ENTORNO DEMOGRAFICO                |  | <p>Finalmente la posibilidad de disponer de un arma de fuego también incide en los índices de homicidio.</p> <p>Colombia, con una larga historia de conflictos políticos y violencia, tuvo una tendencia mayor de homicidios en los años 50 (cuando despertó la violencia política) y en la década de 1990 (con el azote del narcotráfico y los carteles de la droga).</p> <p>El homicidio en el país ha tendido a bajar en la última década especialmente, según Naciones Unidas, “por la disminución de la amenaza de grupos criminales armados y revolucionarios”.</p> <p>Jorge Restrepo, director del Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos (Cerac), señala que la caída persistente en el número de homicidios “tiene que ver con que el país está cada vez más cerca del posconflicto”.</p> <p>Fuente: Redacción Justicia EL TIEMPO.com – 21 de Abril de 2014.</p> |  |
| 11 | Tendencias de las tasas de interés | El costo de los créditos ofrecidos por las distintas entidades de financiamiento a las que acuden las distintas empresas pertenecientes al sector define sus políticas de inversión a largo plazo impactando directamente en | <p>Evolución de las tasas de interés en Colombia en la última década: 2005 – 6%, 2006 – 7,5%, 2007 – 9,5%, 2008 – 9,5%, 2009 – 3,5%, 2010 – 3,00%, 2011 – 4,75%, 2012 – 4,25%, 2013 – 3,25%, 2014 – 4,5%.</p> <p>Fuente: Boletín de Indicadores Económicos – Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la Republica, 22 de Junio de 2015.</p> <p>La junta directiva del Banco de la República en su sesión del mes de junio, decidió mantener la tasa de interés de intervención en 4,5%. En esta decisión, la Junta tomó en consideración principalmente los siguientes aspectos: 1.- La desaceleración que se inició a finales de 2014 continúa en 2015, 2.- La inflación disminuyó y sus expectativas continúan cerca del 3%, 3.- El gasto interno de la economía continua su proceso de ajuste debido a la menor dinámica del ingreso nacional.</p>           | Altas tasas de interés y su tendencia a mantenerse o subir en el mediano y largo plazo, representan una amenaza para la empresa dado que limitan sus posibilidades de acceder a fuentes de financiación baratas para suplir necesidades de recursos de inversión y capital, frenando su crecimiento y expansión. |

|    |   |   |  |   |
|----|---|---|--|---|
|    | ENTORNO ECONOMICO   | sus planes de expansión y crecimiento.  | La junta continuará haciendo un seguimiento del tamaño del ajuste de la economía y de su coherencia con el nivel de ingreso de largo plazo, la sostenibilidad del déficit externo y, en general, la estabilidad macroeconómica.<br>Fuente: Comunicado del 24 de Junio de 2015 del Banco de la Republica.   |   |
| 13 | Comportamiento de la tasa de cambio (devaluación – revaluación del peso frente al dólar)<br><br>ENTRONO ECONOMICO | Gran parte de las materias primas, así como de la maquinaria utilizada por las empresas del sector son importadas, por lo que los niveles de tasa de cambio impactan directamente las finanzas de las mismas. | Comportamiento de la tasa de cambio (TRM) en la última década: 2005 – \$2284,22 (-3,23%), 2006 – \$2238,79 (-0,285), 2007 – \$2014,76 (-0,16%), 2008 – \$2243,59 (-0,61%9, 2009 – \$2044,23 (-5,98%), 2010 – \$1913,98 (-8,07%), 2011 – \$1942,70 (-1,54%), 2012 – \$1768,23 (-2,07%), 2013 – \$1926,83 (6,57%), 2014 – \$2392,46 (9,48%). Los porcentajes entre paréntesis corresponden al nivel de devaluación (revaluación cuando son negativos) de la moneda de acuerdo a la TRM.<br>En el mes de mayo de 2015 la TRM se ubicó en \$2533,79 y la devaluación en 7,59%.<br>Según analistas las perspectivas de la tasa de cambio para el 2015 son de alta volatilidad con un dólar impredecible.<br>Fuente: Boletín de Indicadores Económicos – Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la Republica, 22 de Junio de 2015. | Una TRM elevada y su tendencia al alza en el mediano y largo plazo, significan una gran amenaza para las finanzas de la empresa y por ende para su rentabilidad, ya que impacta directamente los costos de fabricación incrementándolos por el alza en sus materias primas y reduciendo los márgenes percibidos por la venta, al no poder trasladar los sobrecostos al consumidor final buscando proteger la participación en el mercado. |
| 19 | Disponibilidad y facilidad de acceso a capital y fuentes de financiación  | Las fuentes de financiación son indispensables tanto para el sostenimiento de   | Después de casi una década de continua expansión, el crecimiento del PIB en Latinoamérica se empieza a desacelerar. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) rebajó su estimación de crecimiento para la región de un   | La escasa información y oferta disponible de créditos y fuentes de financiación de fácil acceso para las  |

|                          |                                      |  |   |  |
|--------------------------|--------------------------------------|--|---|--|
| <p>ENTORNO ECONOMICO</p> | <p>para la inversión y operación</p> | <p>la operación empresarial, así como también para acometer proyectos de inversión encaminados al crecimiento y expansión de la misma.</p> | <p>2,2% a un 1% este año. El pronóstico para Colombia está en 3,6% para 2015 (estaba previsto en 4,3%).<br/>         Ante estas perspectivas a la baja, los esfuerzos de los gobiernos latinoamericanos deben centrarse en dos pilares clave: fortalecimiento de las pymes y el fomento de la exportación.<br/>         En particular, las pequeñas y medianas empresas juegan un papel central en el potencial de crecimiento de América Latina y en la creación de puestos de trabajo de mayor calidad. Actualmente, representan la mayoría de las empresas privadas en la región (99%) y generan más de dos terceras partes (67%) del empleo. Sin embargo, de acuerdo con el reciente informe de la Cepal, su contribución al PIB y la productividad se ven limitados. No tanto por su tamaño, sino por su aislamiento en la estructura productiva y por su incapacidad de aumentar la producción y especializarse. Los principales obstáculos son el acceso al financiamiento, la falta de una adecuada gestión administrativa, y la falta de estabilidad en la regulación de impuestos y tarifas.<br/> <b>Crédito: principal obstáculo.</b> En Colombia, las pymes generan más del 50% del empleo nacional. Representan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país. Pese a esto, al igual que en toda Latinoamérica, el acceso a la financiación aún es limitado: sólo el 12% del crédito total en la región va a estas empresas, en comparación con el 25% en los países de la OCDE. Según el informe de la Cepal, en Colombia cerca de un 51,6% de las empresas pequeñas y 24,6% de las medianas identifica el acceso al financiamiento como una restricción mayor.<br/>         Igualmente, la combinación de elevados costos administrativos y alto riesgo conllevan a que gran parte de los préstamos de la banca comercial requieran altos colaterales que suelen exceder el valor del monto prestado entre un 143,7% y 189,5%. En general,</p> | <p>MIPYMES en Colombia se convierte en una fuerte amenaza para la empresa ya que su sostenibilidad financiera en el largo plazo así como la posibilidad de emprender proyectos de inversión para su crecimiento y expansión, dependen en gran medida de la financiación externa.</p> |
|--------------------------|--------------------------------------|--|---|--|

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
|    |  |  | <p>las pymes tienen una probabilidad mayor de enfrentar restricciones de crédito porque presentan riesgos y costos de transacción superiores a los de las empresas de mayor tamaño. Debido a su menor escala, y normalmente por la carencia de sistemas de contabilidad veraces, los riesgos son mayores porque con frecuencia no se puede valorar realmente el estado de la empresa. En efecto, las pymes terminan utilizando fuentes informales de financiamiento para la inversión y capital de trabajo, como proveedores (20%), el leasing (11%) y la reinversión de utilidades (8%).</p> <p>Fuente. ELHERALDO.co, Alianza el Heraldo – Universidad del Norte, Domingo 31 de mayo de 2015.</p>   |  |
| 42 | <p>Preferencia de las marcas tradicionales sobre las marcas nuevas</p> | <p>Las tendencias en los gustos y preferencias de los consumidores por ciertas marcas tradicionales y posicionadas, es un reto que deben enfrentar las empresas del sector a fin de ganar participación en el mercado.</p> | <p>De acuerdo con una encuesta de la firma Euromonitor Internacional en las 20 principales economías emergentes del mundo, la clase media colombiana gasta principalmente sus ingresos en educación (38%). Los otros gastos de los colombianos, en orden de prioridad, son el vestuario (36%), mobiliario de hogar (21%) y tecnología (17%), según muestra el estudio “Llegar a las clases medias emergentes más allá de los Bric (Brasil, Rusia, India y China)”. Los colombianos dan preferencia al hogar, seguido de los viajes, automóviles y el salir a cenar afuera.</p> <p>La mayoría de colombianos de clase media compran un artículo porque les gusta y sienten que lo merecen, y no porque tenga un determinado descuento u oferta.</p> <p>El 42% de los colombianos están de acuerdo en que comprar buenas marcas demuestra un estatus. En cuanto a seleccionar determinadas marcas, el 47 % de la clase media colombiana lo hace porque tiene una reconocida calidad y reputación. El 20% de los colombianos admiten comprar una marca porque tienen una conocida garantía, y el 27 % porque tienen un buen diseño.</p> | <p>Enfrentarse al mercado con una marca nueva representa una seria amenaza para la empresa, dado que su desempeño comercial se puede ver seriamente afectado por la preferencia de los consumidores hacia las marcas tradicionales y posicionadas, ocasionando bajos volúmenes de ventas y por ende afectando negativamente la rentabilidad de la empresa.</p> |

|    |  |  |   |   |
|----|--|--|---|---|
|    | ETNORNO<br>CULTURAL                                    |  | <p>Según muestra el estudio de Euromonitor, los consumidores de los mercados emergentes dan prioridad a la durabilidad del producto (58%), a las garantías (41%), a la marca (42%) y al diseño del producto (38%).</p> <p>Solo un 27% de los colombianos prioriza un buen servicio al cliente.</p> <p>Fuente: Inmaculada Iglesias. Redacción de Economía y Negocios. Portafolio.co. 15 de noviembre de 2013.</p> <p>Según un estudio de Kantar Worldpanel, concluye que más del 50% de los consumidores colombianos ha aumentado la lealtad a las marcas, lo cual se refleja en un mayor volumen de compra de los productos favoritos. Si se miran los estratos medios y bajos, más de la mitad de los hogares reconoce que siempre compra la misma marca. En los estratos más altos, ese porcentaje es del 40%. En este escenario, las promociones y las marcas propias no salen bien libradas, teniendo en cuenta que la variable precio no es la prioritaria. En el análisis, el tema de precios es clave, no por el interés de comprar barato, sino por la intención que surge de invertir más en marcas de alto valor.</p> <p>De esta manera, las marcas de valor medio son estables en su comportamiento, y se está gastando menos en marcas de menor precio.</p> <p>Más del 50% del gasto del hogar se hace a través de las tiendas de barrio y los minimercados. Estos locales considerados en el segmento del canal tradicional son los que registran la más alta frecuencia de compra de productos de consumo masivo.</p> <p>Fuente: Negocios Portafolio.co Septiembre 4 de 2014.</p> |   |
| 58 | Legislación<br>Tributaria Vigente<br>(Carga impositiva | Marco legal<br>tributario que<br>rige la operación<br>comercial de las | <p>Obligaciones tributarias para una SAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaración y pago del impuesto sobre la renta, que grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa.</li> </ul>   | La gran cantidad de impuestos y su elevado costo en el país, son una gran amenaza para la |

|  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
|  | <p>– Reforma Tributaria 2015)</p> <p>ENTORNO JURIDICO</p> | <p>empresas del sector en el país.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaración y pago del impuesto CREE, que se aplica sobre los ingresos que sean susceptibles de incrementar el patrimonio de las empresas.</li> <li>- Declaración y pago del impuesto de ganancia ocasional por las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.</li> <li>- Declaración y pago de la respectiva cuota del impuesto al patrimonio si se está obligado a ello.</li> <li>- Presentar las declaraciones bimestrales, cuatrimestrales o anuales, según corresponda, del IV; las declaraciones bimestrales del impuesto al consumo; y las declaraciones mensuales de retención en la fuente.</li> <li>- Presentación y pago del Impuesto de Industria y Comercio y complementarios sobre las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad y de la retención en la fuente en los municipios en los cuales sea aplicable.</li> <li>- Presentación y pago del impuesto predial unificado, que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el (los) inmueble (s).</li> <li>- Presentación y pago de las retenciones en la fuente por concepto de impuesto sobre la renta, IVA e impuesto al consumo, conforme los plazos fijados.</li> <li>- Presentar la información en medios magnéticos si se está obligado a ello.</li> <li>- Aplicar las normas sobre precios de transferencia si se está obligado a ello.</li> </ul> <p>Fuente: <a href="http://www.sumalegal.com">www.sumalegal.com</a> – Obligaciones legales para sociedades.</p> | <p>empresa, en la medida que su mal manejo y falta de previsión pueden impactar negativamente su desempeño financiero y comprometer seriamente su supervivencia y sostenibilidad.</p> |
|--|---|--|---|---|

|    |   |  |  |   |
|----|---|--|--|---|
|    |   |  | <p>En su informe Doing Business 2015 el Banco Mundial hace énfasis en la desmejora de Colombia en el pago de impuestos y, de manera específica a la creación del Cree como un factor que hace más complicado el pago de tributos por parte de las empresas. Justamente, Colombia ocupa el puesto 146 entre 189 países, lo que representa una caída de 7 puestos. Ahí, preocupa la tasa de impuestos global, que es del 75 por ciento de las ganancias según el informe (en la región es de 48% y en la OCDE es de 41%), así como el tiempo que toma cumplir los trámites.</p> <p>Fuente: Negocios Portafolio.co 29 de Octubre de 2014.<br/>Colombia, primero en facilidad para hacer negocios.</p>   |   |
| 59 | Uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC) | <p>En la actualidad las tecnologías de la información y comunicación (TIC), hacen parte integral de las actividades diarias de todo tipo de organización.</p> <p>En el caso del sector cosmético y de productos de aseo colombiano, el uso de las TIC se puede ver reflejado tanto</p> | <p>Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son, cada vez más, herramientas determinantes para el desarrollo económico y social de un país. De acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT, 2012), un aumento de 10% en la penetración de internet de banda ancha, se podría traducir en un incremento de la tasa de crecimiento del PIB de entre 0,25% y 1,38%. Así mismo, se ha reconocido que las tecnologías y la banda ancha son factores clave para el logro de los principales objetivos del milenio, como la erradicación de la pobreza, la universalidad de la educación, la equidad de género, la salud infantil, entre otros (UIT, 2014).</p> <p>El país cuadruplico el número de suscripciones a internet entre 2010 y 2014, cumpliéndose la meta de 8,8 millones de accesos de banda ancha. La penetración en telefonía móvil aunque ha tenido un comportamiento positivo, se ha estancado alrededor del 100%. La cobertura geográfica de la red móvil (3G) pasó de 80% en 2010 a 100% en 2012. En el primer trimestre de 2014, 94% de los colombianos estaban afiliados a banda ancha fija o servicios móviles de redes 3G o 4G. De acuerdo con el más</p> | <p>El hecho de no aprovechar adecuadamente las ventajas y oportunidades que brinda el desarrollo de las TIC en el país, representa una amenaza para la empresa, en la medida que puede quedarse rezagada frente a la competencia, perdiendo participación de mercado, lo que impactaría negativamente sus rentabilidad.</p> |



|  |                                |  |   |  |
|--|--------------------------------|--|---|--|
|  | <p>ENTORNO<br/>TECNOLOGICO</p> | <p>en las actividades de marketing, publicidad y ventas de la empresa, así como en sus actividades administrativas, logísticas y operativas, propias de su gestión interna diaria.</p> | <p>reciente Índice de Preparación Tecnológica del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) (2014), el país ocupó el puesto 45 en tarifas de servicios de internet y el puesto 79 en precios de telefonía móvil, entre 148 países. En la medida de servidores seguros por cada millón de habitantes para 2013, Colombia se ubicó por delante de Perú, Ecuador y México, y por detrás de países como Brasil, Chile y Argentina. En Colombia entre 2010 y 2013, el porcentaje de individuos que usan internet pasó de un 36,5% a 51,7%, lo que denota uno de los mayores avances entre los países de referencia.</p> <p>El gobierno ha reconocido la importancia de incorporar las TIC a lo largo y ancho del sector público, con el fin de mejorar la eficiencia del estado. Para ello, se creó la estrategia de Gobierno en Línea (GEL) buscando transformar el funcionamiento interno de las entidades públicas y su relación con los usuarios, a través de la incorporación de las TIC.</p> <p>Las TIC cumplen una doble función en el marco de la política de desarrollo productivo. La primera procurando que todas las empresas del país, en general, y que todos los clusters y sectores priorizados, en particular, adopten las TIC como parte esencial de sus negocios, logrando mejoras en productividad y acercándose a la frontera eficiente de producción. De acuerdo con cifras del MinTIC, en 2010 solo 7% de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) estaban conectadas a internet. Se calcula que a finales de 2013 un 60% de las mipymes del país ya contaba con conexión a internet. La apropiación de las tecnologías en los negocios revela grandes brechas en términos internacionales y les aleja de su frontera eficiente de producción (Fedesarrollo, 2013). De hecho, en el último Índice de Preparación Tecnológica del WEF (2014), el país ocupó el</p> |  |
|--|--------------------------------|--|---|--|

|    |  |   |  |  |
|----|--|---|--|--|
|    |  |   | <p>puesto 97 entre 148 países en el indicador de absorción de la tecnología por parte de las firmas.</p> <p>En segundo lugar, el sector de las TIC ha sido definido como apuesta productiva desde el nivel nacional (MinTIC y Programa de Transformación Productiva (PTP)) y ha surgido como apuesta local a través de una gran cantidad de iniciativas cluster que apuntan a dinamizar y convertir el sector en una industria de talla mundial.</p> <p>El gobierno tuvo avances importantes en el período 2010-2014 que permitieron incrementar la cobertura y la penetración de los servicios de internet y telefonía móvil. La conexión de todos los municipios del país con fibra óptica banda ancha, la adjudicación del espectro para la red 4G, la exención de impuestos a equipos y las regulaciones en pro de la libre competencia son sólo algunos ejemplos del tipo de políticas que se implementaron satisfactoriamente. No obstante los evidentes avances del país en términos de infraestructura y acceso a servicios de TIC, aún persisten campos por mejorar.</p> <p>Fuente: Informe Nacional de Competitividad 2014-2015.<br/>Consejo Privado de Competitividad</p> |  |
| 60 | Tecnología de punta para la elaboración, envasado y etiquetado de productos presente en el mercado | La tecnología de la maquinaria y los equipos utilizados en las operaciones productivas de las empresas del sector, impacta directamente su productividad, aumentando la | Los principales avances tecnológicos en el sector Cosméticos y Aseo, tienen que ver con la tendencia mundial de sustituir las materias primas derivadas del petróleo por materiales biodegradables extraídos de las plantas. Así mismo se busca que los procesos productivos sean de bajo o nulo impacto para el medio ambiente, buscando la autosostenibilidad de las plantas productoras, mediante la utilización de energías limpias y renovables. Además de lo concerniente a los avances tecnológicos en equipos, procesos y productos, también lo referente a sistemas de información y comunicación tienen un alto impacto en el desempeño de la empresa. Comenzando por  | A pesar de que en la actualidad el uso de maquinaria y equipo básico en las operaciones de fabricación, envasado y etiquetado de productos en la empresa es el adecuado y cumple con las exigencias y demandas del departamento comercial, |

|    |   |   |   |  |
|----|---|---|---|--|
|    | ENTORNO TECNOLÓGICO   | confiabilidad, repetibilidad y calidad de sus procesos y productos.   | <p>los infaltables sistemas contables, que en la actualidad ya han evolucionado a los sistemas informáticos de gestión empresarial (ERP's como SAP) que le permiten a los gerentes y administradores tener una visión en tiempo real del estado de cada uno de los procesos críticos de la empresa, y pasando por el desarrollo en la tecnología de telecomunicaciones, que se evidencia en los celulares, los correos electrónicos, las redes sociales, y en general la internet, que nos interconectan hoy en día con todo el mundo, permitiendo realizar negocios y transacciones a nivel global y en tiempo real.</p> <p>En lo concerniente a la tecnología utilizada específicamente en el proceso productivo, el mercado local ofrece una amplia variedad de líneas de llenado automatizadas, que abarcan toda la operación, desde el mezclado, hasta el envasado y etiquetado de los productos. Este tipo de líneas se pueden conseguir llave en mano a costos relativamente elevados o se puede trabajar de la mano de talleres metalmecánicos locales para su diseño y fabricación a la medida de las necesidades y presupuesto de la empresa.</p> | su crecimiento y expansión proyectados se pueden ver seriamente amenazados, al no contar con la tecnología operativa actualizada que se usa en el sector, provocando que la empresa se quede rezagada frente a sus competidores en el mercado, perdiendo participación e impactando negativamente su rentabilidad. |
| 70 | Impactos ambientales producidos por las actividades desarrolladas por la industria cosmética y del aseo | Todas las actividades productivas llevadas a cabo por las empresas del sector impactan en mayor o menor proporción al medio ambiente que las rodea. Es por esto que | <p>En Colombia, las entidades gubernamentales y ambientales son las responsables de exigir y presionar para que haya un control de los impactos ambientales en los procesos productivos. Sus lineamientos responden al interés general de proteger los recursos naturales y la biodiversidad nacional.</p> <p>De manera creciente, las empresas están siendo juzgadas por la gestión ambiental en su cadena productiva. Hoy son responsables de garantizar que sus proveedores cuenten con lineamientos responsables de gestión ambiental y que sus operaciones no estén afectando los recursos naturales y la biodiversidad. El compromiso por controlar los impactos ambientales se extiende a lo largo de la vida útil de sus</p>  | Los impactos ambientales generados por la actividades desarrolladas por la empresa pueden ser una gran amenaza para su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo, dado que si la dirección no le da la importancia debida a su gestión y correcto   |

|  |                              |  |  |   |
|--|------------------------------|--|--|---|
|  | <p>ENTORNO<br/>GEOFISICO</p> | <p>uno de los principales retos en el sector y en general en el ámbito industrial es el de minimizar los impactos ambientales causados por su operación, asegurando un uso racional y amigable de los recursos naturales no renovables involucrados en la misma.</p> | <p>productos. Los proveedores y los consumidores se convierten en eslabones clave para generar cambios significativos, y las empresas han asumido la responsabilidad de promover esta transformación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con los proveedores se trabaja en la promoción de lineamientos de gestión ambiental que permitan garantizar el respeto por el medio ambiente en los procesos productivos. También se promueve la innovación en materiales y empaques con menor impacto ambiental.</li> <li>- Con los consumidores se realizan campañas informativas y de educación sobre los impactos generados por el uso de los productos, principalmente por el consumo de agua, y la responsabilidad que tienen de hacer una disposición final adecuada de los residuos y empaques.</li> <li>- Frente al diseño de los productos hay esfuerzos por reducir el uso de materiales en los envases y empaques, y utilizar materiales que generen menos impactos ambientales.</li> <li>- En materia de distribución, las empresas han avanzado en la medición de la huella de carbono que involucra este proceso, y han involucrado a sus distribuidores en las iniciativas posconsumo y de educación al consumidor.</li> <li>- En la producción es donde se generan algunos de los principales impactos ambientales, por eso, la mayoría de las empresas centran allí su gestión ambiental. En general, el foco está en: Ahorro y eficiencia en el consumo de recursos naturales – agua y energía; Gestión integral de residuos; Gestión de emisiones y reducción de la huella de carbono; Gestión de vertimientos; Eficiencia en el uso de materiales. La tendencia de las empresas es generar transformaciones en sus procesos productivos para que sean más amigables con el medio ambiente, y generen eficiencia y ahorro. El sector viene trabajando de</li> </ul> | <p>manejo, la cada vez más exigente normatividad vigente en la materia así como la creciente presión de los consumidores por el respeto y cuidado del medio ambiente terminaran por relegar a la empresa y al final la pueden conducir incluso a su cierre.</p> |
|--|------------------------------|--|--|---|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>forma intensiva en la aplicación de tecnología compatible con el medio ambiente.</p> <p>Las empresas están cada vez más interesadas en medir el impacto ambiental de todo el ciclo de vida de sus productos a través de la medición de la huella de carbono, la huella hídrica y el análisis de ciclo de vida. Estas prácticas permiten identificar los impactos más significativos y ayudan a definir en dónde enfocar la innovación.</p> <p><b>Agua:</b> El agua es uno de los productos auxiliares más usados en los procesos productivos del sector. También es un recurso fundamental en el ciclo de vida de los productos. Tendencias: - medición de huella hídrica para establecer el impacto total (consumo y potencial de contaminación) de los productos sobre los recursos hídricos a lo largo de la cadena de valor, - cambios a nueva tecnología de producción e implantación de sistemas para la reutilización del recurso hídrico.</p> <p><b>Energía:</b> Se busca hacer un uso eficiente de la energía y aprovechar fuentes de energía renovable. La mayoría de empresas ha empezado con acciones sencillas con el cambio de luminarias y la utilización de luz natural. Tendencias: - consumo de gas natural, - aumento en el consumo de energía renovable.</p> <p><b>Emisiones:</b> Tendencias: - medición de emisiones de CO2 y GEI (gases efecto invernadero) en cada proceso productivo desde que comienza hasta que llega al consumidor final, - implementación de acciones compensatorias que permitan mitigar los efectos causados en los procesos productivos y administrativos, - exigencias de medición de huella ambiental y acciones de compensación a los proveedores de logística, principalmente los transportadores.</p> <p><b>Vertimientos:</b> Tendencias: - implementación de políticas 0 vertimientos en las operaciones, lo que se puede lograr a través</p> |  |
|--|--|---|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>del reuso y el reciclaje, - aprovechamiento óptimo de las materias primas para reducir los vertimientos.</p> <p>Actualmente, se encuentra en su fase final el proceso de la elaboración de la nueva norma de vertimientos a cuerpos de agua y alcantarillado público por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.</p> <p><b>Residuos:</b> Tendencias: - recuperación y valorización de residuos a través del reciclaje, reuso y conversión, - reducción en el uso de materiales, - promoción de buenas prácticas de segregación en la fuente para los trabajadores, - disminución de la generación de residuos sólidos en el proceso de producción, - generación de ingresos para población vulnerable o fundaciones a través de la donación de residuos reciclables, - implementación de iniciativas de valor compartido con recicladores.</p> <p>Fuente: Informe de sostenibilidad 2013 – Industria de Cosmética y Aseo, Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo (Andi).</p> |  |
|--|--|---|--|

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

#### 4. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Según el profesor Betancourt, en su libro *Análisis Sectorial y Competitividad* (2014), “el sector económico es el entorno cercano de una empresa u organización y constituye su ambiente competitivo”.

El análisis sectorial comprende la investigación aplicada a un determinado sector económico en el cual se ubica la empresa u organización, mediante procesos de vigilancia competitiva (abarca 4 dimensiones: competencia, mercado, tecnológica, entorno general y entorno específico), como el monitoreo a las actividades y el estudio de las tendencias y previsiones del sector. Por lo tanto el propósito del análisis sectorial es que la empresa esté informada de lo que está ocurriendo o puede ocurrir en el sector (o sectores) de su actividad. El elemento central de este análisis radica en identificar las características básicas del sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico, tales que conformen la arena en la cual debe fijarse la estrategia competitiva (Betancourt, 2014).

Dentro de un sector industrial, el estado de la competencia depende de cinco tipos de fuerzas. La intensidad de estas presiones determinará el nivel de rendimiento final de una actividad (Betancourt, 2014):

- Si la presión es grande, la empresa no obtendrá beneficios y el rendimiento del capital invertido no será amplio.
- Si las presiones ejercidas son débiles, la empresa dispondrá de unos beneficios óptimos.

Cualquiera que sea la naturaleza de estas fuerzas, el objetivo estratégico de la empresa en el sector consistirá en protegerse de estas presiones e influir en ellas en un sentido favorable (Betancourt, 2014).

Antes de iniciar con el análisis del sector conviene tener claro diversos conceptos que ayudan a la construcción y análisis del estudio. Estos conceptos son (Betancourt, 2014):

- **Productividad:** Desde un punto de vista técnico la productividad se define como “la producción por unidad de factor”. Esta definición puede entenderse en dos sentidos dependiendo de si la producción se refiere a uno de los factores (productividad del factor considerado) o al conjunto de los factores (productividad global).

- **Competitividad:** Para el Instituto de Economía Industrial (IEI) de Brasil, competitividad “es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competitivas que le permitan ampliar (o conservar) de forma duradera, una posición sustentable en el mercado”.

- **Empresa Competitiva:** Se puede considerar una empresa como competitiva cuando está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que se compete en el mercado, es decir si tiene “ventajas competitivas”.

- **Ventaja Comparativa:** Esta referida a la dotación de recursos naturales (agua, suelo, clima, ubicación geográfica, minerales, flora, fauna, gente), sobre los cuales muchas empresas y países han soportado y sustentado su desarrollo económico. Así las ventajas comparativas se respaldan y mantienen en los factores de producción tradicionales (tierra, capital y trabajo). Por ello, las ventajas comparativas se expresan en menores costos de producción, y son estáticas (no son creadas por el hombre). Finalmente la ventaja comparativa la otorgan el tamaño y el costo de los factores (mano de obra, materias primas, capital o infraestructura, tierras cultivables, etc.).

- **Ventaja Competitiva:** Según Stoner, Freeman & Gilbert (1996), “Ventaja competitiva es la capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades superiores a la media en una industria (sector) específica. La ventaja competitiva surge de un proceso de innovación y de aumento de la productividad muy concentrado en la “base de operaciones” establecida por la empresa para una línea determinada de productos. La ventaja competitiva es creada, es dinámica o cambiante y se puede expresar no solamente en los menores costos de producción, sino también en la diferenciación de productos para clientes especializados o segmentados y en el mayor avance tecnológico, entre otros aspectos.

#### 4.1 El diamante competitivo

El diamante competitivo (Porter, 1985), es un modelo que explica el ambiente específico y regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden a competir



y a colaborar. En ese contexto geográfico (nacional, regional, local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias), conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí (Betancourt, 2014).

El sector es entonces, la unidad económica básica donde se construye la competitividad en una región o localidad. Por tanto, el diamante es una herramienta de aprendizaje: organiza todo el aprendizaje obtenido de la región y las ciudades utilizadas como modelo o punto de referencia (Betancourt, 2014).

Utilizando el modelo de diamante, una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del Gobierno y del azar (Betancourt, 2014).

El diamante competitivo está constituido por los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y en unas circunstancias nacionales o regionales y locales.

Hacen parte del diamante (Betancourt, 2014):

- **Los factores productivos:** Se dividen en: naturales (básicos) o creados (avanzados y especializados). Los básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Mientras que los avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicaciones de datos, infraestructura vial y energética, y el personal altamente especializado (ingenieros, científicos, especialistas).

- **Encadenamientos productivos y clúster:** Sectores competitivos que guardan conexión entre sí. Los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. Algunas formas de encadenamiento productivos son los conglomerados, las aglomeraciones, los distritos industriales, las redes empresariales y los sectores conexos (auxiliares y de apoyo).

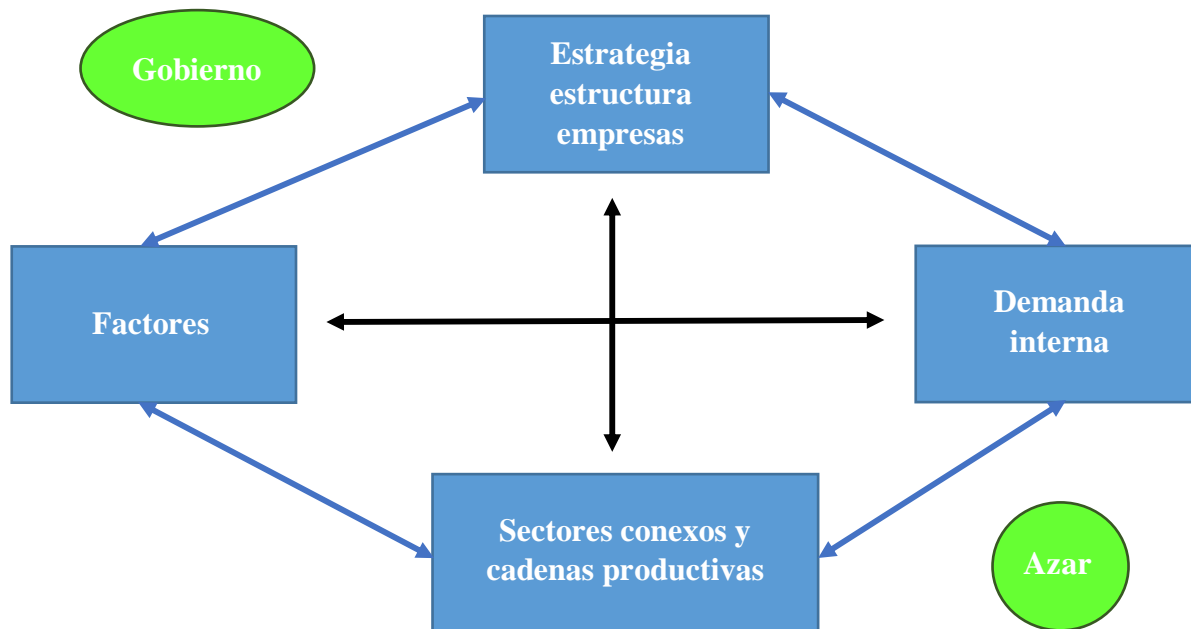
- **Las condiciones de la demanda:** La creación de una demanda interna exigente permite consolidar el carácter competitivo del sector, lo que a la larga le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros. Tres atributos genéricos con especialmente significativos: la composición de la demanda interna (o naturaleza de las necesidades del comprador), la magnitud y las pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

- **Estrategia y estructura de las empresas del sector:** Corresponde al contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. La competitividad en un sector determinado es la expresión de las estrategias, las prácticas de la administración (gestión) y los modelos organizacionales predominantes en el país o región.

- **El papel del gobierno:** Su papel consiste en influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes. De este modo sus decisiones pueden causar impacto en las empresas y afectar aspectos como: la rentabilidad promedio, el crecimiento de la producción, el nivel de exportaciones, la productividad sectorial.

- **El papel de la casualidad (el azar):** Los acontecimientos casuales son incidentes que frecuentemente están fuera del control tanto de las empresas como del gobierno nacional. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son los siguientes: actos de pura invención, importantes discontinuidades tecnológicas (biotecnología, microelectrónica), discontinuidades en los costos de los insumos (crisis del petróleo), cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, alzas insospechadas de la demanda mundial o regional, guerras, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, desastres naturales. Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva.

**Figura No. 2. - Modelo del diamante competitivo de Porter**



Fuente: Porter (1997)

#### **4.1.1. Análisis de la cadena de cosméticos y productos de aseo colombiana**

El sector cosmético y productos de aseo colombiano, caracterizado principalmente por su heterogeneidad (diversas empresas, variados productos y diferentes procesos productivos), es un sector de gran crecimiento durante los últimos años. Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo las ventas del sector en el año 2004 crecieron en un 43% respecto a las ventas del año 2002 a nivel mundial (Castellanos, Fuquene, & Fonseca, 2009).

La situación nacional es bastante similar a la mundial, así lo demuestran datos de la ANDI, al confirmar que a 2007 el sector había crecido en los 10 años anteriores a un ritmo de más del doble del sector industrial del país, contando con una gran cantidad de empresas que fabrican cosméticos y productos de aseo.

Los productos de aseo, al igual que los cosméticos, son interpretados por la función principal que cumplen. En este sentido, el Ministerio de Salud en su Decreto número 1545 del año 1998 por el cual se reglamenta parcialmente los regímenes

sanitario, de control de calidad y de vigilancia de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico y se dictan otras disposiciones, divide y define a los productos de aseo en dos categorías: (i) Productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, entendidos como aquella formulación, cuya función principal es aromatizar el ambiente, remover la suciedad y propender por el cuidado de utensilios, objetos, ropas o áreas que posteriormente estarán en contacto con el ser humano, y (ii) Productos de aseo, higiene y limpieza de uso industrial, definidos como aquella formulación cuya función principal es remover la suciedad y propender por el cuidado de la maquinaria industrial e instalaciones, centros educativos, hospitalarios, etc (Castellanos et al, 2009).

#### **4.1.2. Mapa de la cadena productiva de cosméticos y productos de aseo (Castellanos et al, 2009)**

- *Eslabón de productores primarios*: Este primer eslabón de la cadena productiva está conformado por los actores que cultivan o producen la materia prima requerida en la fabricación de cosméticos y productos de aseo.

- *Eslabón de proveedores de insumos*: Conformado por las empresas o actores que adecuan la materia prima proveída por los productores primarios, para ser entregada y comercializada a los productores de cosméticos y productos de aseo en la presentación requerida para su posterior transformación. Es importante anotar que tanto las empresas nacionales como las filiales, se abastecen de forma abundante de materias primas importadas (DNP, 2003).

- *Eslabón de productores*: Conformado por las empresas que procesan la materia prima suministrada por el sector de proveedores de insumos para obtener productos cosméticos y de aseo requeridos por el consumidor.

- *Eslabón de comercializadores*: Agrupa a los comercializadores tanto mayoristas como minoristas de la cadena encargados del mercadeo y distribución de los productos cosméticos y de aseo.

- ***Eslabón de consumidores finales:*** Último eslabón principal de la cadena productiva, constituido por los consumidores finales del producto elaborado, que pueden ser clasificados por su género y edad como mujeres, hombres, adolescentes, niños y bebés.

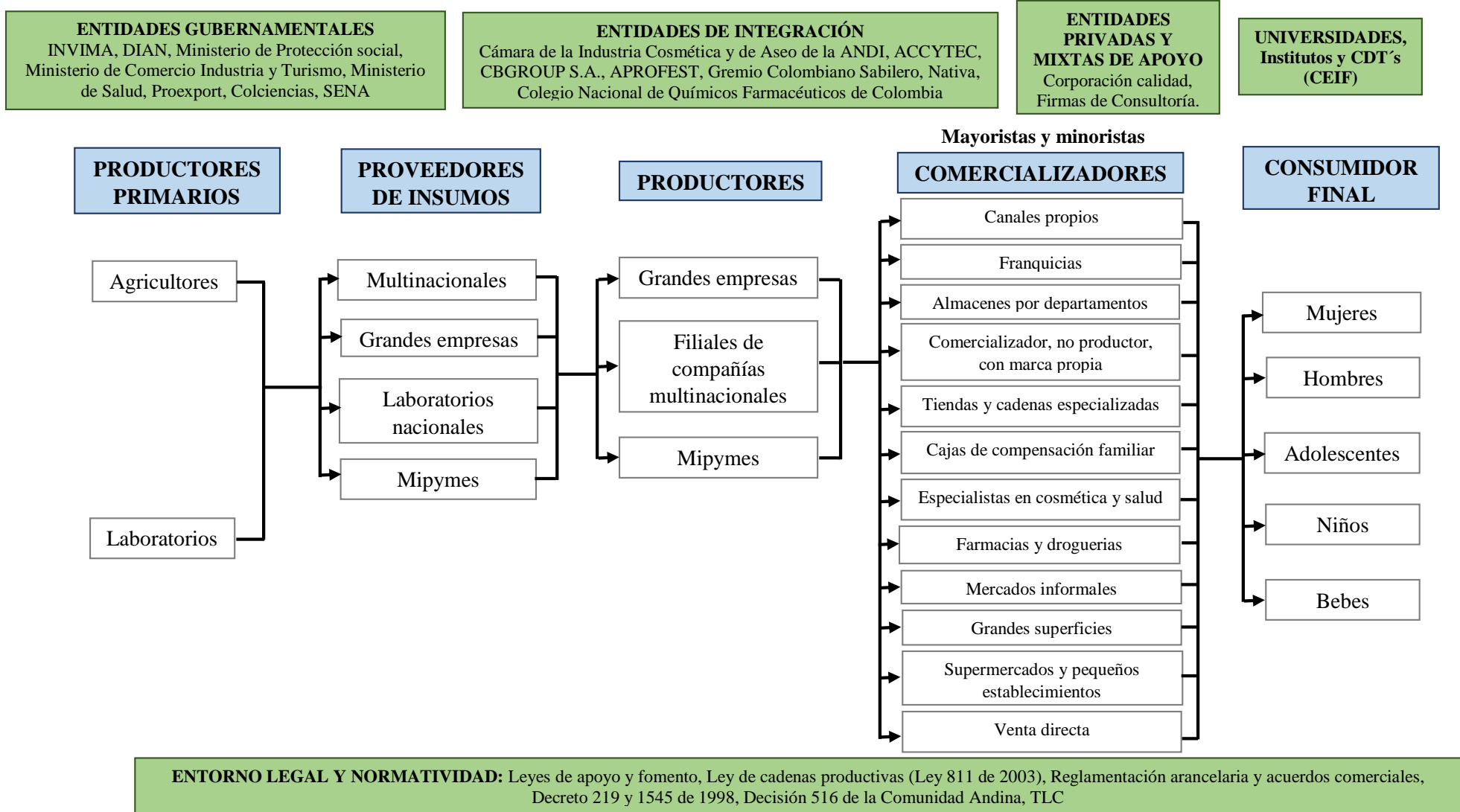
Adicionalmente a los anteriores, existen eslabones transversales que tienen influencia en toda la cadena tales como (Castellanos et al, 200)):

- ***Eslabón de entidades gubernamentales:*** El cual incluye los entes decisores del Estado que están encargados de gestionar los espacios, recursos y reglamentos necesarios para un adecuado desarrollo de la cadena. Entre ellos se puede mencionar INVIMA, DIAN, Ministerio de Protección Social, MCIT, Ministerio de Salud, Proexport, Colciencias, SENA, ICONTEC, Fondo Biocomercio.

- ***Eslabón de entidades de integración:*** Asociaciones, redes, cooperativas y en general entidades que agrupan a varias empresas de la cadena productiva de cosméticos y productos de aseo o que le brindan apoyo a esta. Se destacan en este eslabón: Cámara de la industria cosmética y de aseo de la ANDI, ACCYTEC, CBGROU P S.A., APROFEST, Gremio Colombiano sabilero, Nativa, Colegio Nacional de Químicos Farmacéuticos de Colombia, etc.

- ***Eslabón de entidades privadas y mixtas de apoyo:*** Conjunto de entidades privadas encargadas de brindar asesoría a la cadena, tales como la Corporación Calidad, Firmas de consultoría, Cámaras de comercio.

**Figura No. 3. - Mapa de la cadena productiva de cosméticos y productos de aseo centrado en actores**



- ***Eslabón de universidades, institutos y centros de desarrollo tecnológico:*** Incluye las universidades, grupos de investigación, centros de formación avanzada y centros de desarrollo tecnológico que apoyan, asesoran y realizan investigaciones sobre la cadena productiva de cosméticos y productos de aseo y forman y capacitan al recurso humano requerido. Se destacan: la Universidad Nacional de Colombia, CECIF, Corporación Biotec, Instituto de Biotecnología, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt, entre otros.

- ***Eslabón de entorno legal y normativo:*** Abarca normas, leyes, decretos y decisiones que reglamentan la cadena productiva de cosméticos y productos de aseo y cada uno de sus eslabones, tales como las Leyes de apoyo y fomento, Ley de cadenas productivas (Ley 811 de 2003), Reglamentación arancelaria y acuerdos comerciales, Decreto 1545 de 1998, Decisión 516 de la Comunidad Andina, TLC, entre otras.

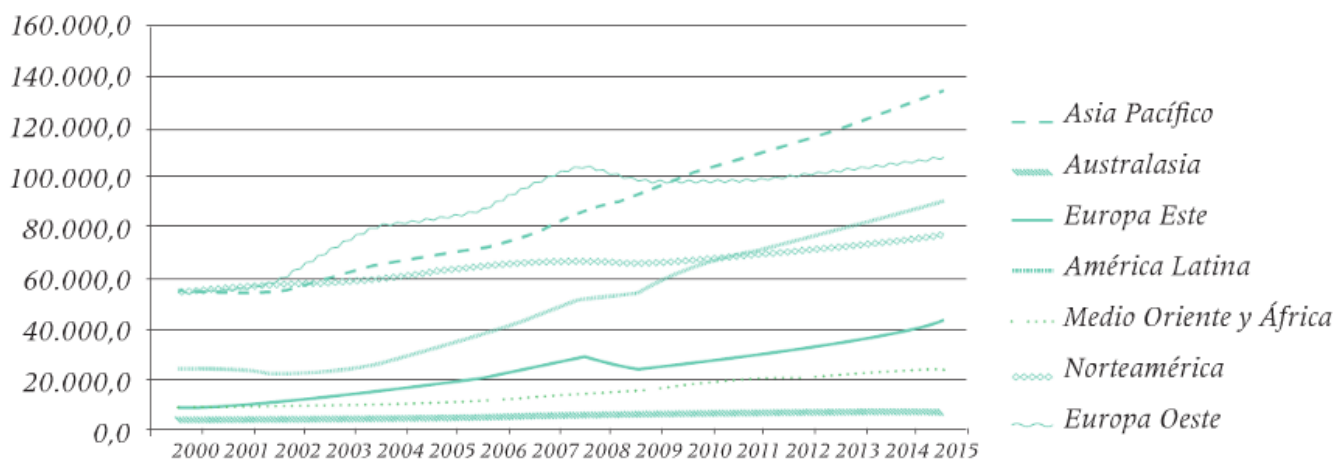
#### **4.1.3. Mercado Internacional**

La industria mundial de cosméticos, aseo y absorbentes representa USD 776 billones de producción. La mayor participación en el mercado mundial la tiene el subsector de cosméticos con USD 454 billones, que corresponde al 59%. Sin embargo, el subsector de absorbentes es el de mayor crecimiento, con 2,4% en el 2013, lo que corresponde a la tendencia de los últimos 10 años (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

La Unión Europea y Asia continúan abarcando la mayor parte del mercado, marcando las tendencias mundiales en el desarrollo de nuevos productos e innovación. Sin embargo, América Latina es la región con mayor crecimiento: pasó del 12% del mercado en el 2000, al 18% en el 2013, con lo cual, iguala a Norteamérica y se ubica en el tercer orden de importancia en el mundo (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

**Figura No. 4. – Crecimiento del sector cosmético y productos de aseo a nivel mundial**

### AMÉRICA LATINA ES EL TERCER MERCADO REGIONAL EN COSMÉTICOS



Fuente: Euromonitor 2014

El crecimiento de la región demuestra la respuesta acertada de su industria a las nuevas tendencias mundiales y a las demandas de los consumidores, así como sus esfuerzos por estandarizar y armonizar legislaciones sanitarias y aprovechar los acuerdos comerciales entre los países.

Colombia representa el 0,91% del mercado mundial y 5,2% del mercado latinoamericano (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).



**Figura No. 5. - Mercado mundial para el subsector aseo**

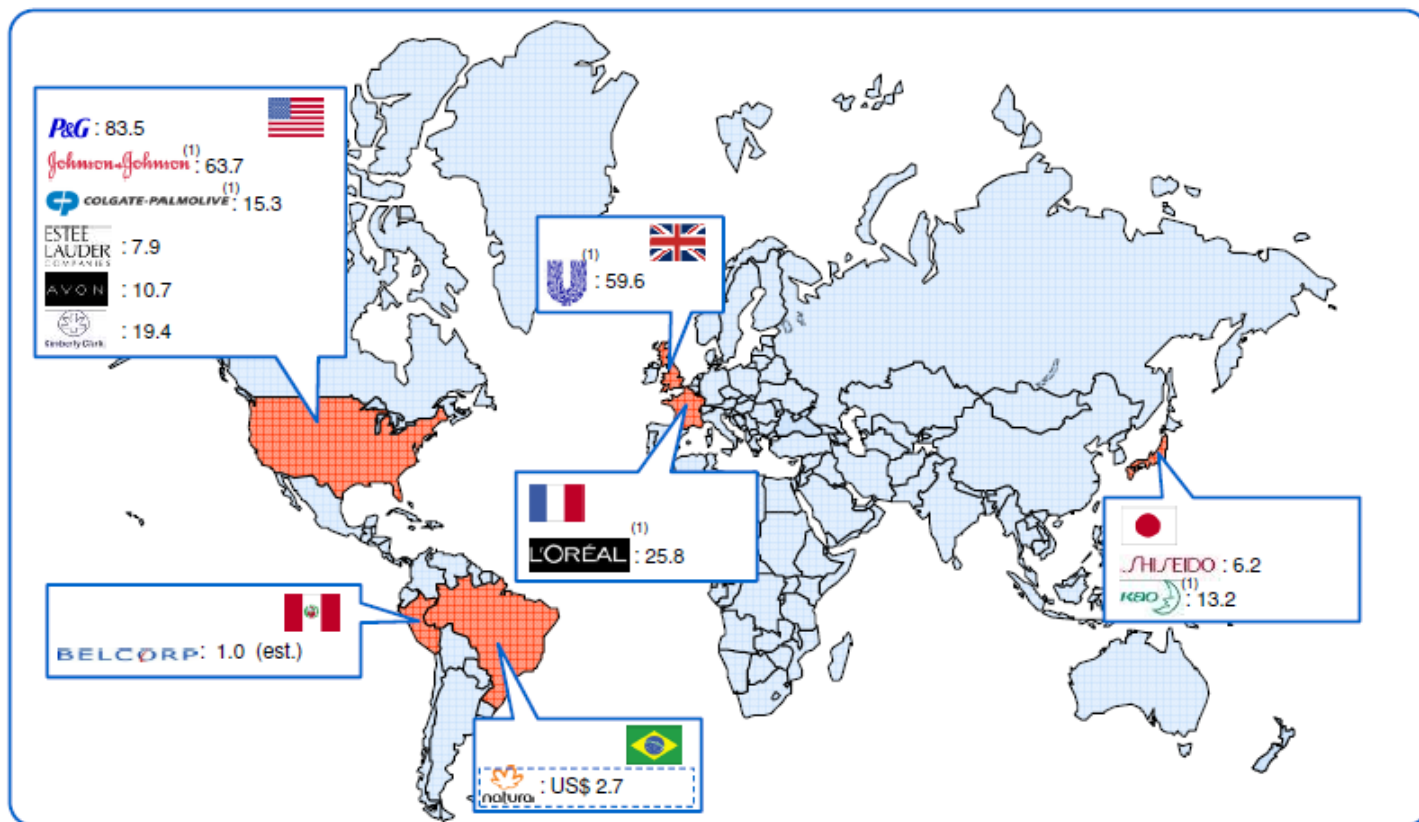


Fuente: Euromonitor, 2014.

El análisis del segmento de mercado de los productos de aseo, muestra que los productos para el lavado de textiles constituyen la principal fuente de ingreso para el mercado global de productos de aseo (52,4% del valor de mercado). Le siguen en su orden los limpiadores multipropósito (12,2%), lavaplatos (11,1%), ambientadores (4,8%), blanqueadores (4,8%) y otros (14,7%) (Datamonitor, 2006) (Castellanos et al, 2009).

A nivel internacional, el mercado de cosméticos y productos de aseo presenta fuertes concentraciones empresariales (la mayoría de los grandes jugadores están concentrados en Estados Unidos), lo que significa que un conjunto reducido de grandes compañías reconocidas mundialmente explican de manera representativa la dinámica del sector (Castellanos et al, 2009).

**Figura No. 6. - Principales empresas del sector a nivel mundial – US\$ Miles de Millones 2008.**



Fuente: Informe final Sector Cosméticos y productos de aseo (Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia – McKinsey&Company)

El ambiente comercial y de mercado de los productos cosméticos y de aseo a nivel mundial es altamente competitivo, con numerosas empresas luchando por capturar un mayor número de clientes, lo que ha conducido a los principales actores del sector a generar estrategias enfocadas fuertemente al mercadeo y publicidad de sus artículos, así como en el desarrollo de nuevos productos y nuevas marcas con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor y lograr un mayor posicionamiento en el mercado. De igual manera, existe en el sector una acentuada concentración comercial que se observa, tanto en materia de importación como de exportación, en los países desarrollados (Proargentina, 2005) (Castellanos et al, 2009).

En lo referente a las exportaciones, el comercio mundial de los productos cosméticos y de aseo ha registrado un constante crecimiento, según datos de la Naciones

Unidas, las exportaciones de estos para el año 2004 incrementaron en un 43% con respecto al año 2002 (Mincomercio, 2006), correspondiendo la mayor parte del comercio internacional a los productos cosméticos seguidos por los de aseo. En los productos de aseo, aproximadamente la mitad de las exportaciones mundiales las constituyeron los agentes de superficie orgánicos, preparaciones tensoactivas y detergentes (54,6%), seguido de lejos por los jabones en barra con una participación del 14,8% (Mincomercio 2006). El principal exportador de productos de aseo, jabones y ceras, para el año 2004 fue Alemania seguido por los Estados Unidos. Al igual que en las exportaciones de cosméticos, México, Brasil y Argentina fueron los principales países latinoamericanos exportadores (Mincomercio 2006) (Castellanos et al, 2009).

En cuanto a las importaciones mundiales de productos cosméticos y de aseo, el principal importador de la cadena para el año 2003 fue los Estados Unidos, quien importó perfumes y lociones, productos cosméticos grasos, detergentes y otros productos de aseo. Sus principales proveedores fueron Francia, Canadá, Alemania y el Reino Unido (DNP, 2003) (Castellanos et al, 2009).

#### **4.1.4. Mercado Nacional**

El sector cosmético y de productos de aseo colombiano, fabrica productos de consumo masivo para la familia y cada uno de sus miembros. Estos aportan bienestar a la población y participan en gran parte de los momentos de la vida diaria de las personas – “Impactan en el día a día de los consumidores, brindando bienestar y seguridad, y buscando hacer la vida más fácil”. Muchos hacen parte de la canasta básica familiar y otros complementan las expectativas de las personas frente a su cuidado personal (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andí, 2013).

El subsector productos de aseo se encuentra conformado por; Detergentes, Jabones de Lavar y Productos de Aseo del Hogar.

**Tabla No. 11. Principales categorías de producto del subsector aseo para el 2013 en Colombia**

| <b>Categorías de Productos</b> | <b>USD MN</b> |
|--------------------------------|---------------|
| Cuidado de la ropa             | 679,50        |
| Insecticidas de uso doméstico  | 191,20        |
| Cuidado de las superficies     | 116,10        |
| Blanqueadores                  | 151,20        |
| Lavaplatos                     | 113,80        |
| Ceras                          | 102,20        |
| Ambientadores                  | 46,20         |
| Cuidado de baño                | 6,90          |

Fuente: Euromonitor (2013).

Como se mencionó anteriormente, la oferta del sector en el mundo está concentrada en empresas globales que marcan las tendencias en el desarrollo de productos y que localizan sus matrices en los principales mercados, como Estado Unidos, Europa occidental y algunas zonas de América Latina y Asia. Para llevar a cabo su operación, construyen centros de producción y distribución alrededor del mundo. En Colombia, algunas de estas empresas han establecido sus centros de producción e investigación, y en otros casos cuentan solamente con una operación local que se encarga de la distribución de los productos (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

En el ámbito nacional, al igual que a nivel internacional, el ambiente comercial y de mercado de la cadena de cosméticos y productos de aseo es fuertemente competitivo, lo que ha conducido a que las empresas desarrollen una gran capacidad de especialización y diferenciación de sus productos, que les ha permitido alcanzar una mayor participación en el mercado a través de la creación de nuevos nichos mediante la generación de diferentes cosméticos especializados y tratamientos específicos para cada necesidad particular del consumidor (ICEX, 2004) (Castellanos et al, 2009).

En este mismo sentido, el sector se ha convertido en el líder en la formulación y ejecución de estrategias de publicidad y mercadeo que han generado un mayor posicionamiento de los productos, así como el desarrollo de nuevos canales de

comercialización y distribución a través de profesionales (peluqueros, esteticistas y dermatólogos), tiendas y cadenas especializadas y el canal de venta directa de gran auge a nivel latinoamericano (Castellanos et al, 2009).

De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades, en Colombia el sector está compuesto por 141 empresas, 55 de las cuales hacen parte de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI. Estas empresas, que pueden ser productoras, comercializadoras, maquiladoras o proveedoras de la industria, se concentran principalmente en Bogotá, Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

En Colombia las ventas de estas empresas representan el 61% del mercado nacional. El resto del mercado corresponde a las empresas nacionales que son el 39% del total de empresas del país (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

**Tabla No. 12. - Principales jugadores del mercado en el subsector aseo con el 90,8% de la producción.**

| <b>Principales Jugadores</b> | <b>Producción USD MN</b> |
|------------------------------|--------------------------|
| Unilever Group               | 158,4                    |
| The Procter & Gamble Co      | 154                      |
| SC Johnson & Son Inc         | 143,7                    |
| Grasco Group                 | 122,5                    |
| Colgate-Palmolive Co         | 115,2                    |
| Reckit Benckiser Plc (RB)    | 89,9                     |
| The Clorox Co                | 71,6                     |
| Brinsa S.A.                  | 61,3                     |
| PQP S.A.                     | 40,1                     |
| Azul k S.A.                  | 39,5                     |

Fuente: Euromonitor (2013).

El listado anterior evidencia que la oferta de productos se encuentra altamente concentrada en un reducido número de firmas que poseen la mayor participación en el mercado y que pueden llegar a afectar de manera significativa los precios y niveles de producción.

Los cambios del sector de cosméticos y aseo en Colombia durante los últimos 15 años han sido extraordinarios: los niveles de producción y ventas han superado las expectativas con un crecimiento de alrededor de 182% y las ventas internacionales se han multiplicado por más de 10. Hoy el sector es la tercera industria exportadora del país y es considerada un sector de clase mundial por el Gobierno Nacional (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

Los buenos resultados se deben a la presencia de dinámicas económicas y comerciales beneficiosas para el país, al trabajo incansable de las empresas y al apoyo y acompañamiento de organizaciones públicas y privadas, como la Cámara de la Industria Cosméticas y de Aseo de la Andi, el Programa de Transformación productiva del Ministerio de Comercio de Colombia y Proexport, que trabajan por fortalecer la competitividad del sector en el ámbito nacional e internacional (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

A través de este crecimiento, la industria ha impactado positivamente la generación de empleo y el desarrollo de la economía nacional; y ha aportado al fortalecimiento de los actores que componen la cadena productiva, principalmente los proveedores, distribuidores, empleados y accionistas (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

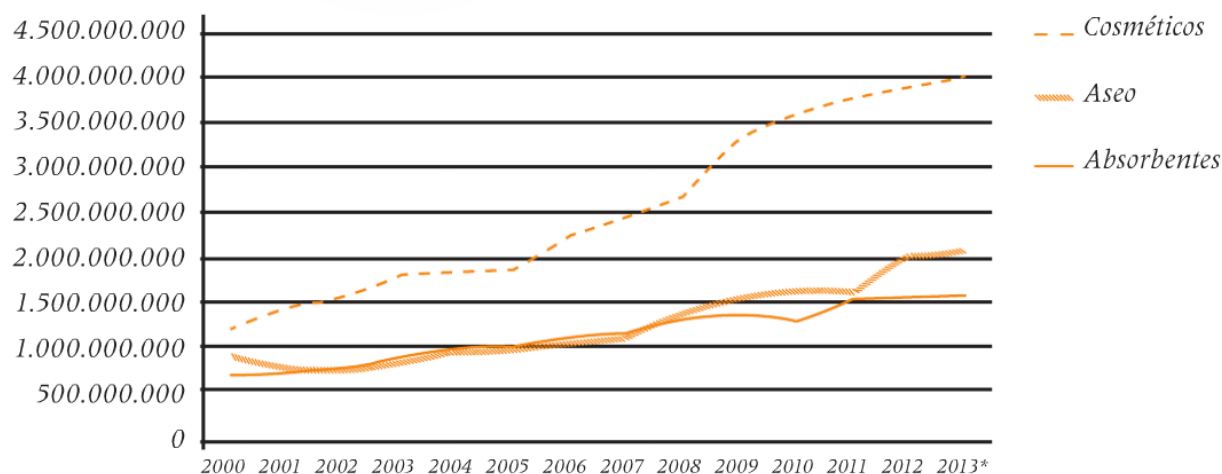
El 2013 fue un año difícil para la economía mundial y para la industria en el país, y el sector no fue ajeno a este contexto. A pesar de mantener su tendencia de crecimiento, la producción y las ventas tuvieron una desaceleración significativa. En este contexto, las exportaciones jalonaron el crecimiento del sector, aun frente a las dificultades para el comercio de la región (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

La producción del sector en el 2013 ascendió a los US\$ 6,7 billones, de los cuales el subsector aseo participó con el 27% (Fuente: DANE, Cálculos ANDI).

**Figura No. 7. – Evolución de la producción del sector. Período 2000 - 2013**

**EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR**

Periodo 2000 - 2013\*

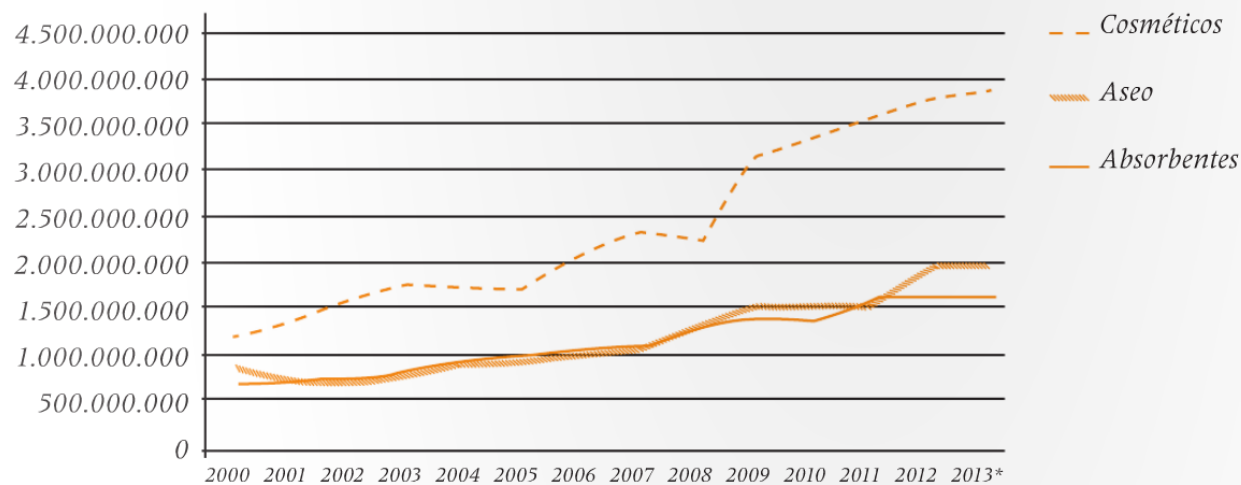


\*Datos proyectados según crecimiento del sector (EOIC). Fuente: DANE (EAM 2011). Cálculos ANDI

**Figura No. 8. – Evolución de las ventas del sector. Período 2000 - 2013**

**EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DEL SECTOR**

Periodo 2000 - 2013\*



\*Datos proyectados según crecimiento del sector (EOIC). Fuente: DANE (EAM 2011). Cálculos ANDI

A continuación se presenta una descripción detallada de la evolución de las ventas por producto en el subsector aseo desde el año 2010 al 2013.

**Tabla No. 13. Ventas por producto subsector aseo 2010 – 2013 (Miles de pesos Ex-Factory)**

| Producto  | Año                |                    |                    |                    | % 2013       |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|
|   | 2010               | 2011               | 2012               | 2013               |              |
| Detergentes en polvo  | 450.309.185        | 476.044.809        | 670.628.303        | 687.394.011        | 34,51        |
| Detergente sólidos  | 93.509.928         | 25.051.548         | 97.691.512         | 100.133.800        | 5,03         |
| Detergente líquidos   | 49.894.972         | 67.290.343         | 79.991.492         | 81.991.279         | 4,12         |
| <b>SUBTOTAL DETERGENTES</b>   | <b>593.714.085</b> | <b>568.386.700</b> | <b>848.311.307</b> | <b>869.519.090</b> | <b>43,65</b> |
| Jabones en pasta para lavar   | 431.361.940        | 383.847.184        | 496.050.192        | 508.451.447        | 25,52        |
| <b>SUBTOTAL JABONES PARA LAVAR 1</b>  | <b>431.361.940</b> | <b>383.847.184</b> | <b>496.050.192</b> | <b>508.451.447</b> | <b>25,52</b> |
| Jabones industriales  | 14.884.078         | 16.148.982         | 15.759.502         | 16.153.490         | 0,82         |
| Jabones líquidos para lavar   | 7.929.708          | 9.988.609          | 12.568.051         | 12.882.252         | 0,65         |
| Jabones para uso veterinario  | 646.778            | 840.924            | 944.465            | 968.077            | 0,05         |
| Jabones medicinales   | 1.366.214          | 1.606.232          | 777.546            | 796.985            | 0,05         |
| Jabones en polvo para lavar   | 222.902            | 213.559            | 310.449            | 318.210            | 0,02         |
| Jabones en escamas  | 211.271            | 224.310            | 185.797            | 190.442            | 0,01         |
| <b>SUBTOTAL JABONES PARA LAVAR 2</b>  | <b>25.260.951</b>  | <b>29.022.616</b>  | <b>30.545.810</b>  | <b>31.309.456</b>  | <b>1,58</b>  |
| Productos blanqueadores y desmanchadores                                      | 197.709.466        | 225.779.144        | 260.070.962        | 266.572.736        | 13,38        |
| Betunes   | 55.851.039         | 63.859.828         | 79.204.009         | 81.184.109         | 4,08         |
| Preparaciones para limpieza y desengrase                                      | 47.991.947         | 114.283.151        | 59.572.480         | 61.061.792         | 3,07         |
| Ceras para pisos  | 43.227.076         | 47.875.232         | 49.297.839         | 50.530.285         | 2,54         |
| <b>SUBTOTAL ASEO DEL HOGAR 1</b>  | <b>344.779.528</b> | <b>451.797.355</b> | <b>448.145.290</b> | <b>459.384.922</b> | <b>23,06</b> |
| Preparaciones para suavizar prendas textiles                                  | 12.315.228         | 17.088.300         | 21.718.245         | 22.261.201         | 1,12         |
| Preparados especiales para desinfectar y esterilizar instrumentos quirúrgicos | 17.896.367         | 19.012.633         | 21.231.776         | 21.762.570         | 1,1          |
| Preparaciones para desmanchar artículos textiles                              | 13.449.000         | 17.393.769         | 19.645.930         | 20.137.078         | 1,02         |
| Purificadores líquidos de ambiente  | 11.753.241         | 16.384.439         | 18.742.629         | 19.211.195         | 0,97         |
| Preparaciones para limpiar vidrios  | 9.450.196          | 11.913.875         | 14.753.549         | 15.122.388         | 0,76         |
| Preparaciones para limpiar y brillar madera y metales                         | 10.322.561         | 8.400.755          | 10.430.825         | 10.691.596         | 0,54         |
| Ceras artificiales  | 7.204.729          | 8.299.232          | 9.992.752          | 10.242.571         | 0,52         |



|  |                      |                      |                      |                      |             |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------|
| <b>SUBTOTAL ASEO DEL HOGAR 2</b>                               | <b>82.391.322</b>    | <b>98.493.003</b>    | <b>116.515.706</b>   | <b>119.428.599</b>   | <b>6</b>    |
| Preparaciones tensoactivas                                     | 11.005.389           | 28.092.180           | 9.408.028            | 9.643.229            | 0,49        |
| Preparaciones desengrasantes para pisos                        | 6.681.560            | 6.099.512            | 4.500.032            | 4.612.533            | 0,24        |
| Purificadores solidos de ambientes                             | 3.988.021            | 4.340.993            | 3.486.271            | 3.573.428            | 0,18        |
| Champu para alfombras  | 2.565.686            | 2.989.803            | 3.458.000            | 3.544.450            | 0,18        |
| Preparaciones abrasivas n.c.p.                                 | 2.130.421            | 2.066.555            | 2.466.473            | 2.528.135            | 0,13        |
| Preparaciones sin base de cera para lustrar calzado            | 4.570.183            | 2.074.526            | 2.277.716            | 2.334.659            | 0,12        |
| <b>SUBTOTAL ASEO DEL HOGAR 3</b>                               | <b>30.941.260</b>    | <b>45.663.569</b>    | <b>25.596.520</b>    | <b>26.236.434</b>    | <b>1,32</b> |
| Líquidos para lavar en seco                                    | 889.491              | 1.003.506            | 1.322.898            | 1.355.970            | 0,07        |
| Preparaciones especiales para el prelavado de prendas textiles | 1.596.038            | 1.597.924            | 1.278.764            | 1.310.733            | 0,07        |
| Ambientadores provistos de dispositivos                        | 1.296.005            | 1.418.038            | 1.139.357            | 1.167.841            | 0,06        |
| Ambientadores en figuras decorativas                           | 18.271               | 156.441              | 277.445              | 284.381              | 0,02        |
| Preparaciones para limpieza de equipos de oficina              | 121.483              | 110.953              | 169.260              | 173.492              | 0,01        |
| Preparaciones para limpieza de artículos de material plástico  | 153.105              | 204.512              | 43.662               | 44.754               | 0,01        |
| <b>SUBTOTAL ASEO DEL HOGAR 4</b>                               | <b>4.074.393</b>     | <b>4.491.374</b>     | <b>4.231.386</b>     | <b>4.337.171</b>     | <b>0,22</b> |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.481.582.219</b> | <b>1.536.038.232</b> | <b>1.943.799.691</b> | <b>1.992.394.685</b> |             |

Fuente: Datos informe estadístico sector 2000 - 2013. Cámara de la Industria Cosmética y Aseo.

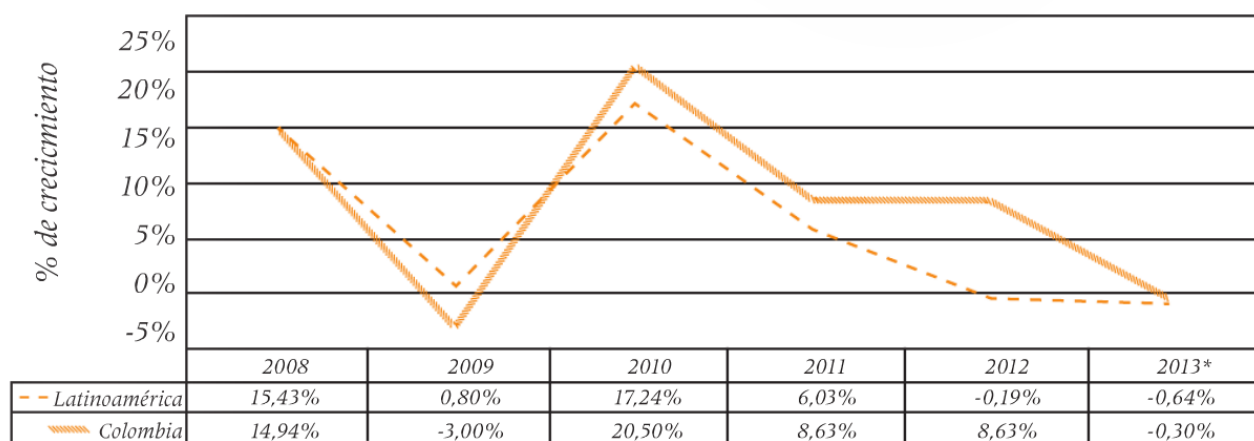
En la tabla anterior se puede evidenciar el importante crecimiento que ha venido experimentando el subsector en sus ventas, con una tasa anual de crecimiento de 8.62% entre 2010 y 2013. Del total de ventas registradas en 2013 es importante destacar como el 82,56% de las mismas están representadas en 5 productos: detergentes en polvo (34.51%), jabones en pasta para lavar (25.52%), productos blanqueadores y desmanchadores (13.38%), detergentes sólidos (5.03%) y detergentes líquidos (4.12%). Así mismo se puede observar como los productos relacionados con la actividad de la empresa representan el 8.86% del total de las ventas para el 2013 (detergentes líquidos, limpiapisos, desengrasantes, limpiavidrios, champu).

El 2013 significó una fuerte caída en la producción del subsector aseo. Sin embargo, su crecimiento se ha mantenido por encima del de la región. Durante el período comprendido entre 2008 y 2013, Colombia superó el crecimiento de Latinoamérica (con 38% vs 24%). Para el 2013 la producción del subsector aseo ascendió a US\$ 1,4 billones (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

**Figura No. 9. – Crecimiento del subsector aseo. Colombia vs. Latinoamérica Período 2008 - 2013**

### CRECIMIENTO SUB-SECTOR ASEO

Colombia Vs Latinoamérica Período 2008 - 2013



Fuente: Euromonitor, cálculos Andi, 2013

A pesar del contexto actual, los pronósticos de crecimiento de la industria en el país para el próximo quinquenio son muy positivos. Para 2018, Euromonitor estima un crecimiento promedio de alrededor de 6% por encima de las estimaciones de crecimiento de Latinoamérica y el mundo. Particularmente para el subsector aseo se proyecta un crecimiento al 2018 de; 5,7% en Colombia, 4,2% en Latinoamérica y 2,4% en el mundo (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

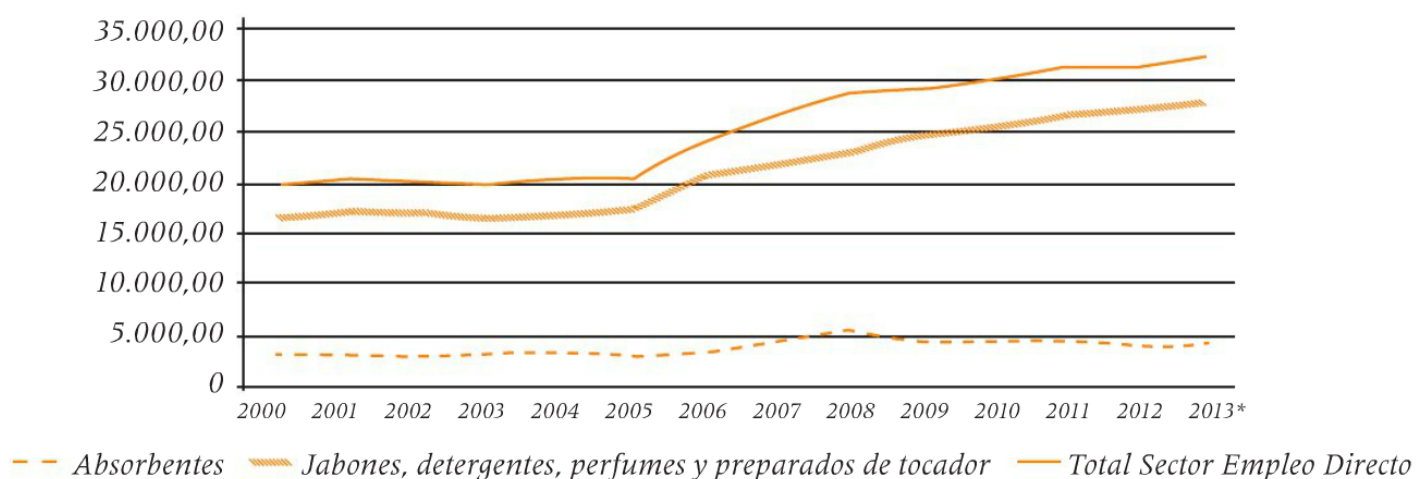
Uno de los principales impactos positivos del crecimiento del sector es la generación de empleo. De acuerdo con cifras del DANE, se estima que en el 2013 el sector generó 32.292 empleos directos y 92.033 indirectos, lo que representa un aumento

de 3,3% con respecto a 2012 (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

**Figura No. 10. – Evolución total del personal ocupado del sector. Período 2010 - 2013**

### EVOLUCIÓN TOTAL PERSONAL OCUPADO DEL SECTOR

Periodo 2000 - 2013\*



\*Datos proyectados según crecimiento del sector (EOIC). Fuente: Dane (EAM 2012). Cálculos Andi

A parte de la contribución en creación de empleo, el sector hace un valioso aporte a la economía Colombiana a través de la demanda de insumos que requiere de otras industrias como la gráfica (estuches y etiquetas), química, petroquímica, de aceites refinados, de fragancias y esencias, de vidrio, de plástico, de papel, metalmecánica entre otras (ICEX, 2004); además la incursión de la cadena de cosméticos y productos de aseo en el uso de insumos naturales ha abierto una gran posibilidad para que el país aproveche su potencial competitivo en biodiversidad, promoviendo su cuidado y uso en la elaboración de productos novedosos a base de insumos naturales (Castellanos et al, 2009).

A pesar del crecimiento de las importaciones, la principal amenaza para el crecimiento del mercado interno son el contrabando y la falsificación. Estos fenómenos amenazan la competitividad del sector, el crecimiento de las empresas y la seguridad de los consumidores (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

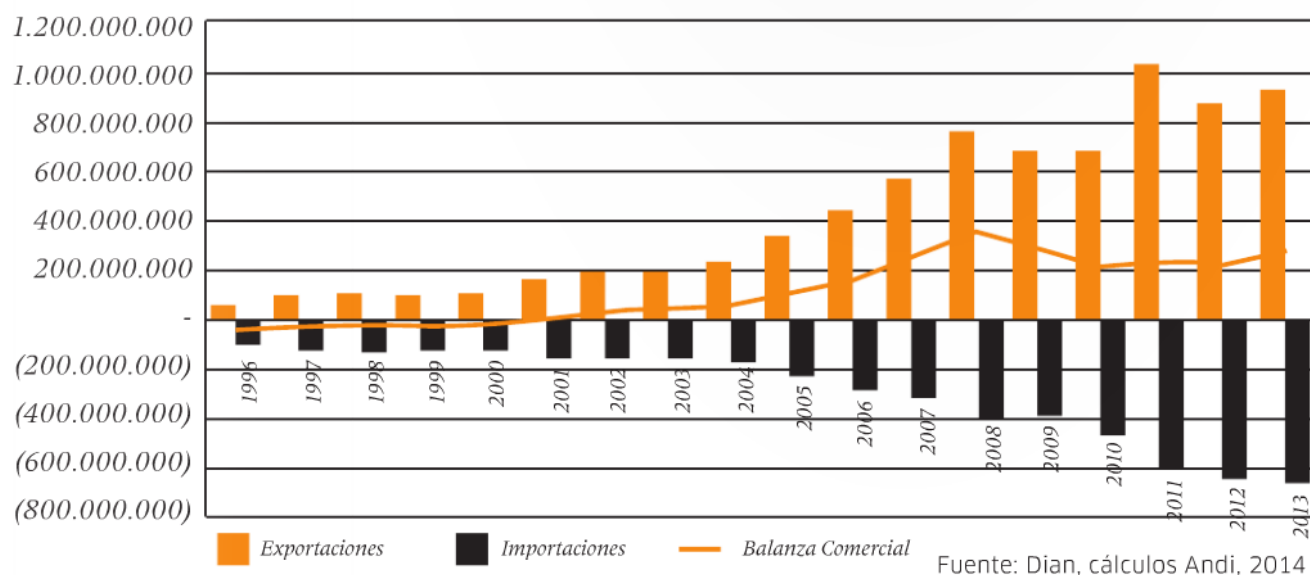
Antes del inicio de la apertura económica en Colombia, el sector cosmético y productos de aseo se caracterizaba por un flujo comercial principalmente importador, por una producción nacional destinada al consumo interno, por exportaciones marginales y por ende una balanza comercial tradicionalmente negativa. Sin embargo con la apertura económica, este sector experimentó una nueva dinámica comercial (Castellanos et al, 2009).

A lo largo de las últimas dos décadas, la industria cosmética y de aseo en Colombia se ha volcado hacia el mercado mundial y lo ha hecho de manera exitosa. Los cambios en la balanza comercial así lo reflejan: desde hace once años es superavitaria. Hace 16 años, cuando inició la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo, el sector exportaba tan solo USD 65 millones. En ese momento, más del 60% de estas exportaciones tenían como destino Venezuela y solo unas pocas empresas estaban exportando. Hoy el sector exporta USD 938 millones y 350 empresas del país están exportando a más de 50 mercados en todas las regiones del mundo. Con estos resultados, el sector se ha posicionado como el séptimo rubro de exportaciones del país después del café, con cifras cercanas al sector minero y por encima del sector bananero (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

**Figura No. 11. – Evolución de la balanza comercial del sector (USD). Industria Cosmética y de Aseo 1996 - 2013**

### EVOLUCIÓN BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR (USD)

Industria Cosmética y de Aseo 1996-2013



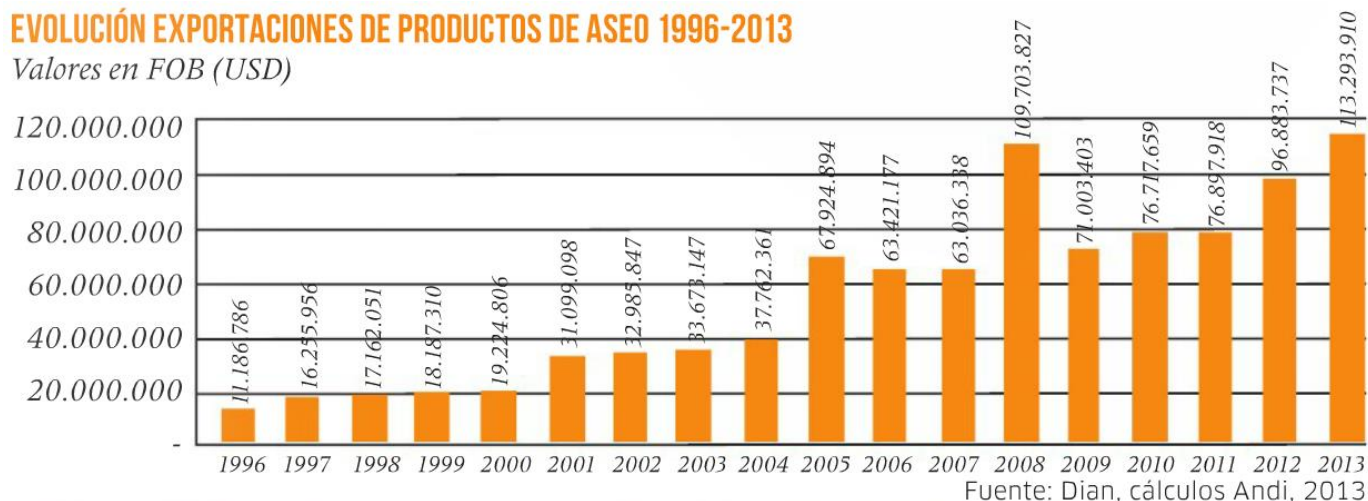
De los USD 938 millones exportados por el sector en el 2013, el subsector aseo participó con el 12%. Las exportaciones del sector en 2013 representan un crecimiento de 6,4% con respecto a lo exportado en 2012. En el 2013 el sector exportó el 12% de su producción (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

El subsector aseo ha tenido un crecimiento importante de sus exportaciones debido a mejoras en sus niveles de competitividad. El crecimiento en el 2013 con respecto al 2012 fue del 16,94%, con un total de USD 113 millones (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

**Figura No. 12. – Evolución de las exportaciones de productos de aseo 1996 – 2013**  
(Valores en FOB (USD))

### EVOLUCIÓN EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DE ASEO 1996-2013

Valores en FOB (USD)



La participación del subsector aseo en el mercado regional es significativa y ha logrado posicionarse como un abastecedor relevante en los mercados de Perú, Ecuador y Venezuela. El objetivo de Colombia a mediano plazo es enfocarse en toda América Latina, el Caribe y Europa occidental (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

**Figura No. 13. – Principales productos de exportación. Subsector aseo**

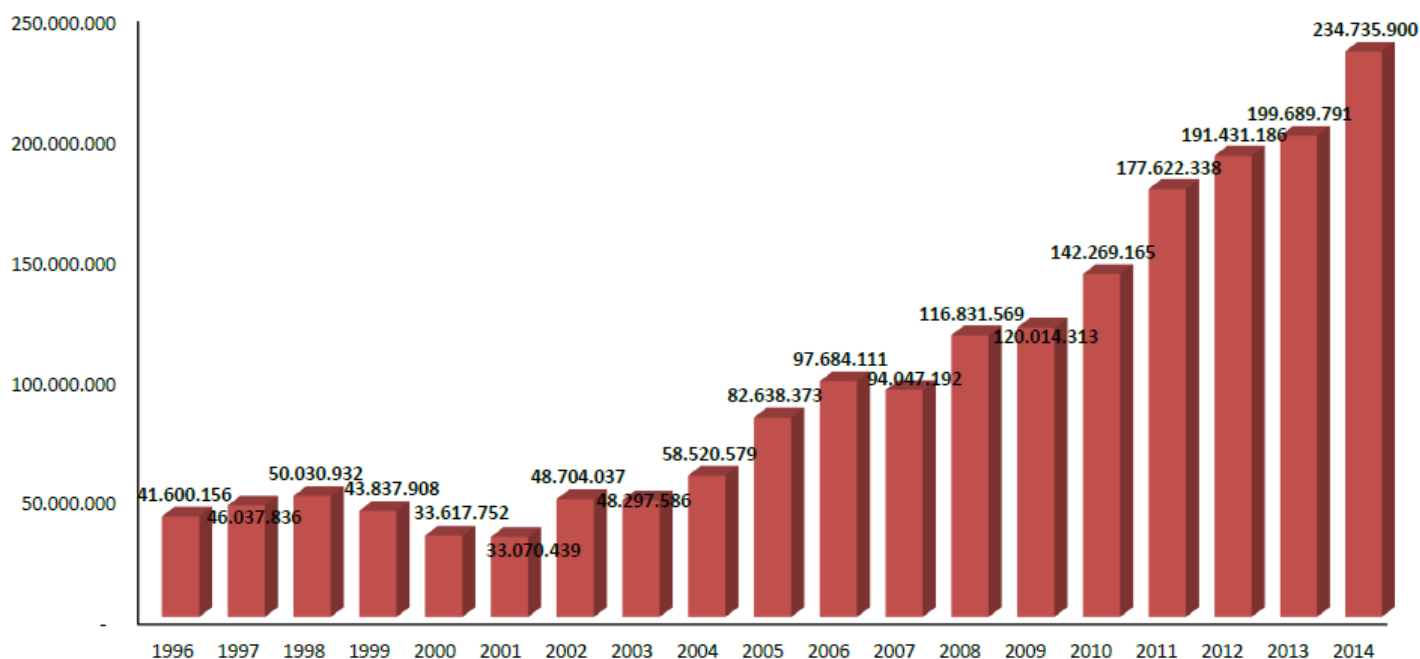


Fuente: (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013)

**Figura No. 14. – Principales países destino de las exportaciones de productos de aseo en el 2013. FOB (USD)**



**Figura No. 15. - Evolución de las importaciones Colombianas en el subsector aseo (USD) 2000 – 2014**



Fuente DIAN – Elaborado ANDI

**Tabla No. 14. - Principales países origen de importaciones productos de aseo 2014**

| <b>País</b>              | <b>USD</b>         | <b>%</b> |
|--------------------------|--------------------|----------|
| Estados Unidos           | 67.650.114         | 28,82%   |
| Mexico                   | 46.770.411         | 19,92%   |
| Alemania                 | 19.295.178         | 8,22%    |
| Ecuador                  | 16.088.230         | 6,85%    |
| China                    | 13.050.864         | 5,56%    |
| Brasil                   | 12.750.110         | 5,43%    |
| Argentina                | 7.738.767          | 3,30%    |
| India                    | 5.009.315          | 2,13%    |
| España                   | 4.496.085          | 1,92%    |
| Zona Franca de la Cayena | 4.045.237          | 1,72%    |
| Otros                    | 37.841.589         | 16,12%   |
| <b>TOTAL</b>             | <b>234.735.900</b> |          |

Fuente: DIAN – Elaborado ANDI, Informe estadístico sector 2000 – 2013.

En lo referente al entorno político, el INVIMA, es la principal autoridad competente en el país en cuanto a regulación de productos cosméticos y de aseo, junto con el Ministerio de Protección Social. En la siguiente tabla se presenta brevemente la normatividad relacionada con el subsector aseo, que ha sido generada principalmente por dichas entidades (Castellanos et al, 2009).

**Tabla No. 15. - Normatividad relacionada con el subsector aseo**

| <b>Tipo de Norma</b> | <b>Número y objeto</b>  | <b>Año</b> |
|----------------------|---|------------|
| Circular Externa     | DG-0100-284. Parámetros que se deben tener en cuenta al momento de determinar si un producto es de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico; o de aseo, higiene y limpieza de uso industrial. INVIMA                           | 2002       |
| Decreto              | 612. Reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos para alimentos, cosméticos y productos varios. Ministerio de Salud.  | 2000       |
| Decreto              | 1545. Por el cual se reglamentan parcialmente los Regímenes Sanitario, de Control de Calidad y de Vigilancia de los Productos de Aseo, Higiene y Limpieza de Uso Doméstico y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Salud | 1998       |
| Resolución           | 3113. Por la cual se adoptan las normas de fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico. Ministerio de Salud   | 1998       |



Fuente: Adaptado del Portal del Estado colombiano. Gobierno en línea. República de Colombia.

De la anterior normatividad, son de gran importancia para la cadena el decreto 1545 del año 1998 y el 219 mientras estuvo vigente, por medio de los cuales, según la cámara sectorial de la industria de cosméticos y productos de aseo de la ANDI, se empezó a dar identidad y reconocimiento al sector, lográndose a partir de ellos y en un trabajo continuo entre el sector privado, academia y autoridades sanitarias una reglamentación más acorde para el sector (Castellanos et al, 2009).

En cuanto a la normatividad que rige para exportar productos cosméticos y de aseo a Colombia se puede decir que el principal requisito es la Notificación Sanitaria Obligatoria o registro sanitario exigido por el INVIMA, además, las importaciones están sujetas al pago del IVA (16%) (Castellanos et al, 2009).

Dado que la calidad se ha constituido en un factor de competitividad y productividad a nivel mundial, en el área de productos de aseo el ICONTEC, cuenta con la siguiente Norma Técnica Colombiana:

NTC 5465 – Establece los requisitos mínimos para el rotulado o etiquetado de productos de aseo y limpieza de uso doméstico. (2006)

Así mismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con su Programa de Transformación Productiva (PTP), viene trabajando desde el 2009 con el sector cosméticos y productos de Aseo para que en 2032 el país sea reconocido como un líder mundial en la producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales. Para lograr esta meta, el PTP, en alianza con el sector privado, construyó un Plan de Negocio que busca quintuplicar a 2032 el tamaño del sector hasta llegar a tener un mercado de por lo menos US\$15.400 millones, alcanzar unas exportaciones de más de US\$ 4.000 millones, y generar más de 46.700 empleos.

#### **4.1.5. Tendencias del mercado en el sector cosmético y productos de aseo**

Los productos cosméticos, de aseo y absorbentes cumplen una función específica en la vida de los seres humanos; otorgan salud y bienestar, y suplen necesidades relacionadas con la limpieza del hogar y la belleza personal. Por esta razón, en el sector existe una constante búsqueda por generar mayor valor a la sociedad a través de productos que respondan a los intereses y demandas de los consumidores de una forma cada vez más sostenible (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

Las actuales tendencias del mercado generan oportunidades para las empresas: la utilización de ingredientes naturales y la responsabilidad con el medio ambiente y con la salud son características importantes para consumidores cada vez más informados y preocupados por los impactos de los productos.

Hoy el cuidado y la responsabilidad frente a la salud humana es el eje fundamental en torno al cual se desarrolla la innovación del sector en la creación de nuevos productos. En la búsqueda constante de alternativas para mejorar los envases, para reformular y crear productos que satisfagan las necesidades de los clientes, lo que prima es la seguridad de los usuarios y la calidad de los productos. Por esto, la transparencia en la información sobre el producto y sus derivados es cada vez más importante en los procesos de comercialización (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

- **Transparencia:** La información y comunicación son elementos indispensables para generar bienestar y proteger la seguridad de los consumidores, pues les permite tomar decisiones de compra educadas y hacer un uso adecuado de los productos, por eso, uno de los grandes retos para las empresas es generar confianza en sus marcas a través de información clara, transparente y suficiente.

- **Innovación:** La innovación en productos, parte fundamental de la operación de las empresas y premisa que las mantiene vigentes, permite llegar a las necesidades más puntuales del consumidor y generar beneficios directos al ofrecer productos más seguros, efectivos, prácticos y responsables con el medio ambiente.

Tradicionalmente, los consumidores se centran en el precio como principal factor de decisión de compra; es evidente que esto ha cambiado. El mundo está migrando hacia un consumo más consciente y hoy hay mayor interés por los productos sostenibles. Así mismo, hay un compromiso corporativo para generar productos con valor agregado que tengan en cuenta la sostenibilidad en su proceso productivo (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013).

Las empresas del subsector aseo, reportaron como beneficios de sus productos los siguientes (Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, 2013):

- **Limpiadores:** Productos concentrados que generan menos basura y permiten el ahorro de agua y energía. Productos dermatológicamente comprobados y biodegradables.
- **Detergente en polvo:** contenido de fosfatos muy por debajo del límite establecido por la ley.
- **Detergente en polvo, limpiador líquido, suavizante de telas y lavalozas líquido:** envolturas y envases biodegradables o recuperables.

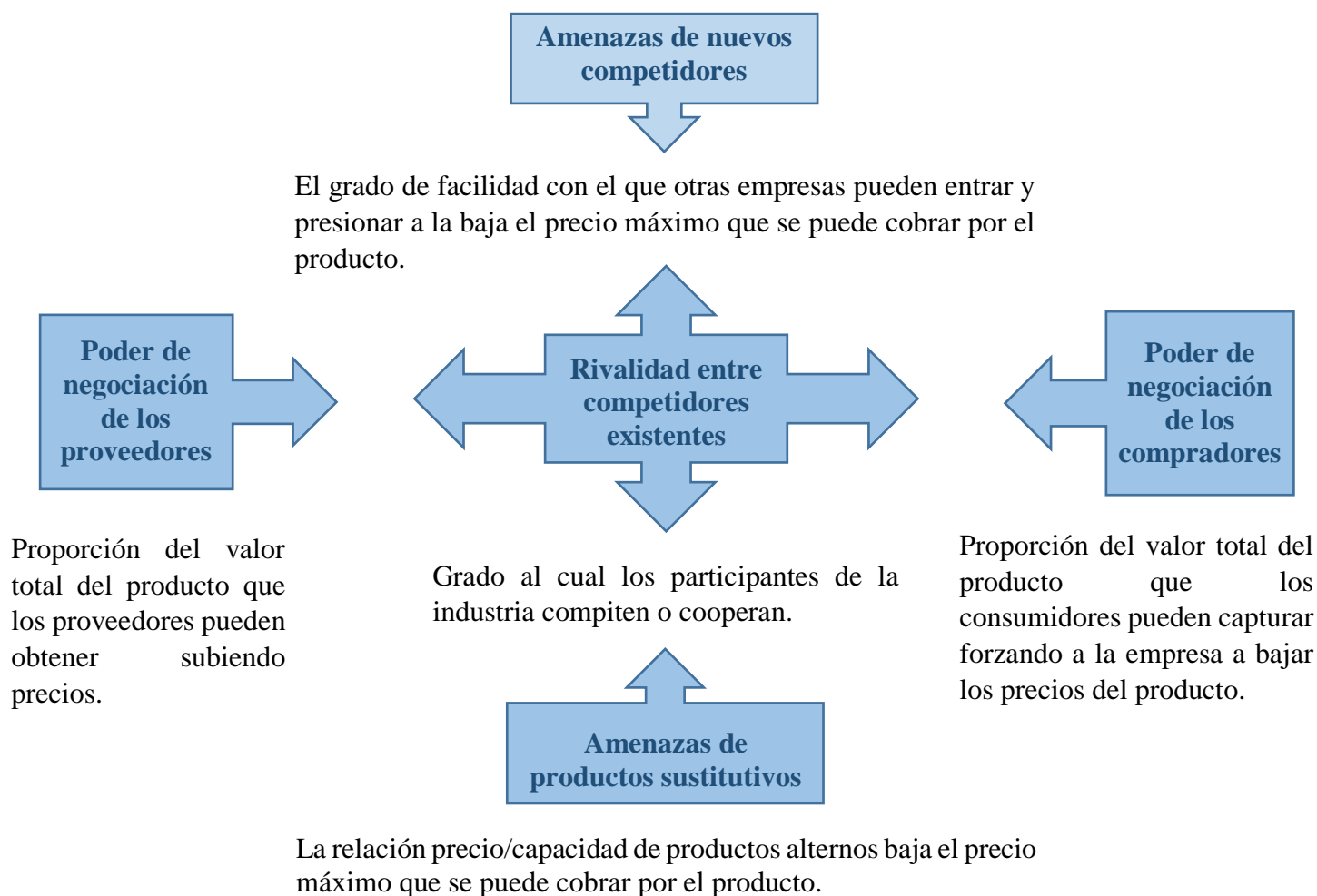
#### **4.2. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas**

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Porter (1980), desarrolló el modelo denominado las cinco fuerzas competitivas, orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector, y sugiere que el grado de competencia y rendimiento de la industria está condicionado por (Betancourt, 2014):

- 1.- La rivalidad entre los competidores.
- 2.- El ingreso de nuevas empresas al sector.
- 3.- El poder de negociación de los proveedores.
- 4.- El poder de negociación de los compradores.
- 5.- La amenaza de sustitución.

Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores.

**Figura No.16. - Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad**



Fuente: Porter (1980).

El modelo de las cinco fuerzas de la competitividad de Porter, busca responder a dos preguntas clave (Betancourt, 2014):

- ¿Qué tan atractivo es este segmento de la industria?
- ¿Cuál es la posición relativa de la compañía dentro de esta industria?

### **4.2.1. Intensidad de la rivalidad**

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios. Los elementos que definen el grado de rivalidad son: Número de competidores, Balance de competidores, Diversidad de competidores, Crecimiento del sector, Costo de almacenaje, Incrementos de capacidad, Capacidad de diferenciación del producto, Importancia para la empresa, Diferenciación, Identificación de marca y Rentabilidad del sector (Betancourt, 2014).

La intensidad de la rivalidad se eleva cuando se presenta: Crecimiento lento de la demanda, Competidores numerosos o con igualdad de fuerza, Los costos fijos o los de almacenamiento son altos, Falta de diferenciación o bajo costo de cambio, Grandes y recientes incrementos de capacidad de producción en el sector y Barreras de salida altas (Betancourt, 2014).

#### **4.2.1.1. Barreras de salida**

Las barreras de salida son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive. Por tanto, cuanto más elevadas sean las barreras de salida, menos atractivo será el sector. Estas barreras se derivan de los siguientes elementos: Especialización de los activos, Costo de salida, Interrelación estratégica, Barreras emocionales, Restricciones sociales y de gobierno (Betancourt, 2014).

### **4.2.2. Amenaza de los nuevos entrantes**

#### **4.2.2.1. Barreras de entrada**

Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial. Estas barreras se suelen agrupar en los siguientes elementos: Economías de escala, Diferenciación del producto, Identificación de marca, Costos de cambio para el comprador, Acceso a canales de distribución, Necesidades de capital,

Acceso a tecnologías de punta, Acceso a materias primas, Protección gubernamental, Efecto de la curva de experiencia, Reacción esperada (Betancourt, 2014).

#### **4.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos: Número de proveedores importantes, Importancia del sector para los proveedores, Compras a los proveedores / Total de compras, Diferenciación de insumos, Costos de cambio de los productos del proveedor, Disponibilidad de insumos sustitutos, Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor, Rentabilidad del proveedor (Betancourt, 2014).

En resumen, los proveedores tienen poder cuando: No existen sustitutos para sus productos, Existen pocos proveedores y están más concentrados que el sector al que venden, El sector no es un cliente importante del grupo proveedor, Venden productos importantes para el sector, Ofrecen productos diferenciados con alto costo de cambio y Pueden integrarse aguas abajo (Betancourt, 2014).

#### **4.2.4. Poder de negociación de los compradores**

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio (Betancourt, 2014). El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y palanca de negociación (Pérez, 1990).

- **Sensibilidad al precio:** Compras a la industria / Total de compras, Diferenciación de producto, Identificación de marca, Impacto de la calidad del producto, Rentabilidad del comprador.

- **Palanca de negociación:** Número de compradores importantes, Importancia del volumen de compras, Costo de cambio, Posibilidad de integración hacia atrás del comprador, Productos sustitutos.

#### 4.2.5. Productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos para los del sector supone un condicionante importante en la evolución de este que limita el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia dependerá de los siguientes elementos: Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo, Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo, Costos de cambio, Propensión de compradores a sustituir (Betancourt, 2014).

Se presenta amenaza de quienes hacen sustitución cuando: Los productos sustitutos están mejorando su relación precio/función respecto a los productos actuales u originales del sector, Los productos sustitutos están en un sector con altos beneficios (Betancourt, 2014).

La evaluación de las 5 fuerzas se hace a través de la siguiente tabla.

**Tabla No. 16. Análisis estructural del sector**

| Negocio: Productos y Servicios RYV SAS                        |                  | Marco específico del negocio  |   |    |           |    | Fecha:              |
|---|------------------|-------------------------------|---|----|-----------|----|---------------------|
|   |                  | Perfil competitivo del sector |   |    |           |    |                     |
| Sector: Industria Cosmética y de Productos de Aseo Colombiana |                  | Repulsión                     |   | N. | Atracción |    | 14 de Junio de 2015 |
|   |                  | --                            | - |    | +         | ++ |                     |
| <b>1. Competidores Actuales</b>                               |                  |                               |   |    |           |    |                     |
| <b>1.1. Rivalidad entre competidores</b>                      |                  |                               |   |    |           |    |                     |
| Número de competidores  | Grande           | X                             |   |    |           |    | Pequeño             |
| Balance de competidores                                       | Mucho equilibrio |                               |   |    |           | X  | Poco Equilibrio     |
| Diversidad de competidores                                    | Grande           |                               | X |    |           |    | Pequeño             |
| Crecimiento del sector  | Lento            |                               |   |    | X         |    | Rápido              |
| Costos fijos o de almacenaje                                  | Altos            |                               | X |    |           |    | Bajos               |
| Incrementos de capacidad                                      | Grande           |                               |   |    | X         |    | Continuo            |
| Capacidad de diferenciación del producto                      | Baja             |                               | X |    |           |    | Alta                |
| Identificación de marca                                       | Baja             |                               |   |    |           | X  | Alta                |
| Importancia para la empresa                                   | Alta             |                               |   | X  |           |    | Baja                |
| Rentabilidad del sector                                       | Baja             |                               |   |    | X         |    | Alta                |
| <b>1.2. Barreras de salida</b>                                |                  |                               |   |    |           |    |                     |
| Especialización de los activos                                | Alta             | X                             |   |    |           |    | Baja                |
| Costo de salida   | Alto             |                               | X |    |           |    | Bajo                |

|  |         |   |   |   |   |   |          |
|--|---------|---|---|---|---|---|----------|
| Interrelación estratégica  | Alta    |   |   |   | X |   | Baja     |
| Barreras emocionales   | Altas   |   | X |   |   |   | Bajas    |
| Restricciones sociales o del gobierno                                  | Altas   |   |   |   |   | X | Bajas    |
| <b>2. Posibles entrantes (Competidores potenciales)</b>                |         |   |   |   |   |   |          |
| Barreras de entrada  | Bajas   |   |   |   | X |   | Altas    |
| Economías de escala  | Baja    |   |   |   |   | X | Alta     |
| Diferenciación del producto  | Bajos   |   | X |   |   |   | Altos    |
| Identificación de marca  | Pequeña |   |   |   |   | X | Alta     |
| Costos de cambio para el cliente                                       | Bajos   |   | X |   |   |   | Altos    |
| Acceso a canales de distribución                                       | Amplio  |   |   |   | X |   | Limitado |
| Necesidades de capital   | Bajas   |   |   |   | X |   | Altas    |
| Acceso a materias primas   | Amplio  | X |   |   |   |   | Limitado |
| Protección gubernamental   | Baja    |   |   |   | X |   | Alta     |
| Efectos de la curva de experiencia                                     | Bajo    |   |   |   | X |   | Alto     |
| Reacción esperada  | Baja    |   |   |   | X |   | Alta     |
| <b>3. Poder de los Proveedores</b>                                     |         |   |   |   |   |   |          |
| Número de proveedores importantes                                      | Bajo    |   |   |   |   | X | Alto     |
| Diferenciación de insumos  | Alta    |   |   |   | X |   | Baja     |
| Disponibilidad de insumos sustitutos                                   | Pocos   | X |   |   |   |   | Muchos   |
| Importancia del sector para proveedores                                | Pequeña |   |   |   |   | X | Grande   |
| Compras Proveedores / Total de compras                                 | Alta    | X |   |   |   |   | Baja     |
| Impacto de insumos sobre calidad                                       | Alta    | X |   |   |   |   | Baja     |
| Costo de cambio del proveedor  | Alto    |   |   |   | X |   | Bajo     |
| Integración hacia adelante del proveedor                               | Alta    |   |   |   | X |   | Baja     |
| <b>4. Poder de los compradores</b>                                     |         |   |   |   |   |   |          |
| <b>4.1. Sensibilidad al precio</b>                                     |         |   |   |   |   |   |          |
| Compras a la industria / Compras totales                               | Alta    |   |   |   | X |   | Baja     |
| Diferenciación de producto   | Baja    |   | X |   |   |   | Alta     |
| Identificación de marca  | Baja    |   |   |   |   | X | Alta     |
| Impacto Calidad / Desempeño  | Bajo    |   |   |   |   | X | Alto     |
| Rentabilidad del cliente   | Baja    |   |   |   | X |   | Alta     |
| <b>4.2. Palanca de negociación</b>                                     |         |   |   |   |   |   |          |
| Número de clientes importantes   | Bajo    |   |   |   | X |   | Alto     |
| Productos sustitutos   | Muchos  |   |   |   |   | X | Pocos    |
| Volumen de compras   | Alto    |   | X |   |   |   | Bajo     |
| Costos de cambio de compradores  | Bajos   |   |   |   | X |   | Altos    |
| Integración hacia atrás del cliente                                    | Alta    |   |   |   |   | X | Baja     |
| Información de compradores   | Mucha   |   | X |   |   |   | Poca     |
| <b>5. Productos sustitutos</b>   |         |   |   |   |   |   |          |
| Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo | Grande  |   |   | X |   |   | Pequeño  |
| Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo    | Alta    |   |   | X |   |   | Baja     |



|                                    |       |          |           |          |           |           |       |
|------------------------------------|-------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-------|
| Costos de cambio para el usuario   | Bajos |          |           |          | X         |           | Altos |
| Propensión compradores a sustituir | Alta  |          |           |          | X         |           | Baja  |
| <b>Perfil Numérico (Suma)</b>      |       | <b>6</b> | <b>10</b> | <b>3</b> | <b>19</b> | <b>11</b> |       |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

#### **4.3. Análisis del sector Cosmético y Productos de Aseo Colombiano**

Del perfil elaborado para el sector cosmético y productos de aseo colombiano, se concluye que la empresa Productos y Servicios RYV SAS está inmersa en un sector atractivo (Perfil competitivo de atracción = 30 puntos versus Perfil competitivo de repulsión = 16 puntos), que a pesar de concentrar en muy pocas empresas el mayor volumen de producción y ventas del mercado, está conformado por una gran cantidad de competidores micros, pequeños y medianos que se disputan la porción de mercado sobrante. Así mismo se puede prever que el sector continuara atrayendo nuevos competidores en un futuro próximo, dadas las proyecciones positivas de su crecimiento, tanto a nivel interno como externo. Son barreras de entrada importantes: la concentración del volumen de producción y ventas en unos pocos grandes competidores que de cierta manera regulan el mercado, el uso de economías de escala para el control de costos de producción, el acceso limitado a los canales tradicionales de distribución que en la actualidad se encuentran en manos de los grandes competidores, el peso de la identificación de marca sobre la decisión de compra, la necesidad de certificaciones y registros que avalen la calidad de los productos fabricados para su comercialización, la escasa oferta tecnológica y a precios accesibles de equipos y maquinaria necesaria para los procesos productivos propios del sector, la constante y feroz guerra de precios para ganar participación en el mercado y en general el hecho de que se necesita un buen musculo financiero que le permita a las empresas afrontar su día a día.

## 5. BENCHMARKING

El benchmarking o referenciación es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación (Betancourt, 2014).

Pero, el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estáticos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, el benchmarking es un proceso de largo plazo. Como proceso el benchmarking contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el ámbito de la organización; esas fases son la preparación, diagnóstico, formulación, aplicación y retroalimentación (Betancourt, 2014).

Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo.

A continuación se explica la metodología para elaborar el ejercicio de referenciación (Betancourt, 2014):

- 1.- Selección de las organizaciones a comparar. Se escogen teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
- 2.- Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.
- 3.- Identificación de los factores claves de éxito (F.C.E.): La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito, es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso de la organización.
- 4.- Descripción de los factores claves de éxito, justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional.
- 5.- Elaboración de la matriz de perfil competitivo (MPC).

6.- Elaboración de los Radares de Comparación: La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña, por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

7.- Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo y los radares.

### **5.1. Selección de las organizaciones a comparar**

Para efectos de la realización del ejercicio de Benchmarking, se escogieron las siguientes empresas Vallecaucanas que también pertenecen al sector Cosméticos y Productos de Aseo colombiano y que desempeñan una actividad comercial semejante a la empresa Productos y Servicios RYV S.A.S.: Tensoactivos SG Ltda., TensoDert S.A.S, Colombia Industrial & Automotriz, Industrias Yilop de Colombia Ltda.

### **5.2. Caracterización de las organizaciones**

#### **5.2.1. Tensoactivos SG Ltda**

Empresa Vallecaucana comprometida con la sociedad, que busca hacer productos de la más alta calidad y efectividad con el mínimo impacto ambiental. Fundada en 1994, utilizan el coco y el maíz como materias primas para sus desarrollos amigables con el medio ambiente. Empresa certificada en ISO 14001:2004 y en ISO 9001:2008 por BUREAU VERITAS.

Como materia prima para los ingredientes activos utilizan alquilpoliglucósidos que provienen de la naturaleza y son 100% biodegradables.

Cuentan con 6 líneas de productos: alimenticia, hospitalaria, lavandería, institucional, pisos y automotriz (Tensoactivos SG Ltda., 2015).

#### **5.2.2. TensoDert S.A.S.**

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de detergentes líquidos y en polvo, desinfectantes en todas sus presentaciones, además de todos los productos que

sean necesarios en el mercado de aseo, uso personal y otros. También se dedica a la importación, exportación, compra, venta, distribución de mercancía para el área de aseo, uso personal, materias primas, envases y empaques y productos o mercancías para otros mercados existentes.

**Misión:** “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y responder en gran manera a las expectativas que estos se han generado con productos de alta calidad, precios justos y un excelente servicio, impulsando así mismo la innovación y el desarrollo de nuevos productos, asegurando el permanente progreso de la empresa. Promover el mejoramiento de la calidad de vida de su personal, la retribución adecuada y justa para los miembros de la misma, sus familias, accionistas, la sociedad en general y el estado.”

**Visión:** “Ser uno de los laboratorios más innovadores en productos especializados para el cuidado distinguiéndose por ser líder en el mercado, por la calidad, mejoramiento continuo, atención personalizada a sus clientes y además por los altos niveles de productividad y eficiencia. Nos vemos como una gran empresa, con un buen posicionamiento local, nacional e internacional, en la producción y comercialización de productos especializados para el cabello y cosméticos.”

**Objetivos generales:** Consolidación en el mercado actual, Crecimiento de las líneas de productos, Diversificación Geográfica.

**Objetivos específicos:** Desarrollo Tecnológico, Desarrollo Humano, Desarrollo Comercial, Orientación al cliente.

La empresa cuenta con 4 líneas de productos: automotriz, institucional, porcelanato, materias primas (TensoDert SAS, 2015).

### **5.2.3. Colombia Industrial & Automotriz**

Empresa colombiana, ubicada en Yumbo, Valle del Cauca, dedicada a la producción y comercialización de productos para el cuidado, mantenimiento y estética automotriz e industrial. Entre sus productos se destacan: Refrigerantes, Anticongelantes,

Siliconas, Desengrasantes, Shampoo, Ducha Grafitada, Elevadores de octanaje entre otros.

Con más de 20 años de experiencia en el mercado cuentan con certificación por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC y el International Certification Network IQNET con la norma ISO 9001:2008 por la gestión en la producción y venta de líquidos refrigerantes y antioxidante para motores de combustión interna, además del certificado de capacidad de producción otorgado por el INVIMA.

**Misión:** “Producción y comercialización de productos de excelente calidad para el cuidado y mantenimiento del vehículo, hogar, industrial y cuidado personal, teniendo en cuenta la conservación de los recursos naturales y el planeta, garantizando a su vez el cumplimiento de las exigencias y expectativas de nuestros clientes nacionales e internacionales.”

**Visión:** “Para el año 2015 busca liderar en los mercados centro y suramericano en la producción y comercialización de productos de excelente calidad para el cuidado y mantenimiento del vehículo.”

**Políticas:** El sistema de gestión de calidad de Colombia Industrial & Automotriz, garantiza a nuestros clientes el cumplimiento permanente en servicio, asesoría, calidad en la producción y comercialización de productos refrigerantes para el cuidado del vehículo actuando dentro del marco de las siguientes directrices: - Compromiso ante el cliente para cumplir sus necesidades y expectativas actuales y potenciales, - Seguimiento y control de los objetivos de calidad a través de los indicadores, - Lograr el permanente mejoramiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad, - Mejorar permanentemente la logística en todos los procesos del SGC, - Lograr un mayor volumen de ventas en el mercado nacional e internacional, - Obtener una mayor rentabilidad, - Mantener personal competente.

La empresa maneja 6 marcas de productos: - FREEZETONE (Refrigerantes), - LUBRISTONE (refrigerantes, anticongelantes, bio-aditivos, agua para batería, ducha lubricante, desengrasante, shampoo cera, limpia vidrios y parabrisas, car wash, brillantil,

cera), - AROCA (ambientadores), DON CITRON (Línea hogar y Línea cosmética), SUAVIMAS (suavizante para ropa), FRESHTONE (silicona emulsionada con protector UV) y TOPCAR (Colombia Industrial & Automotriz, 2015).

#### **5.2.4. Industrias Yilop de Colombia S.A.S.**

Empresa Vallecaucana, domiciliada en Cali, con 24 años de experiencia en el mercado, dedicada a la fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador (Actividad comercial CIIU C2023).

**Misión:** “Satisfacer la demanda de productos para el aseo y mantenimiento, en la industria, el comercio y los hogares, del suroccidente Colombiano, con la oferta de productos y asesoría de calidad e innovación que garanticen la completa satisfacción de las necesidades cambiantes de los consumidores, maximizando los beneficios para nuestros clientes, socios, empleados y comunidad.”

**Visión:** “Para el años 2012 ser una de las mejores compañías de productos de aseo y mantenimiento para la industria, comercio y el hogar, logrando un reconocimiento a su calidad y competitividad en el ámbito regional y nacional”.

La empresa maneja 3 marcas de producto: D'YILOP (lustramuebles, jabón líquido, ambientadores en gel y pasta dura, cera plástica emulsionada, gel bactericida, preplanchado), TAKTAX (blanqueador, todo en uno, shampoo textil, suavizante textil, desmanchador, limpiador desinfectante antibacterial, desengrasante multiusos, limpiavidrios), DESTAPON (destapador de cañerías) (Industrias Yilop de Colombia, 2015).

### **5.3. Identificación y Descripción de los factores claves de éxito**

Teniendo en cuenta la dinámica del sector cosmético y productos de aseo colombiano en el cual se encuentran circunscritas las industrias a referenciar se determinaron los siguientes factores claves de éxito:

- **Precio competitivo:** principal estrategia utilizada en el sector para ganar participación de mercado. Impacta directamente en el volumen de ventas de la empresa y por ende en su rentabilidad.

- **Presentación y empaque:** primera impresión que se lleva el comprador y que influye decisivamente en la decisión final de compra. Esto aplica no solo para los productos de consumo masivo sino para todos los productos que se quiera comercializar en este sector, ya que una buena primera impresión (buena presentación y buen empaque) dan cuenta de la seriedad y respaldo de la empresa. Impacta directamente en el volumen final de ventas y por ende en la rentabilidad de la empresa.

- **Portafolio de productos:** la variedad de productos ofrecidos por las empresas del sector les permite ganar mayor participación de mercado al atacar varios nichos (segmentos) a la vez. Impacta directamente el volumen de ventas de la empresa y por tanto su rentabilidad.

- **Calidad del producto:** En la actualidad este factor se da por descontado en todos los productos que se comercializan en el sector, pero su carencia o deficiencia causan graves inconvenientes a las empresas que pueden llevarlas incluso a su cierre. Por lo tanto, al tratarse de una variable que se da por cumplida, la obtención de certificaciones y la implementación de sistemas de gestión de calidad que aseguren el cumplimiento de las especificaciones técnicas requeridas por cada producto, son mandatorios para todas las empresas del sector ya que les permite competir en igualdad de condiciones. Impacta directamente el volumen de ventas de la empresa, su imagen, credibilidad y al final su rentabilidad.

- **Logística de distribución:** Las actividades y recursos que las empresas destinan para cumplir a cabalidad con los requerimientos del mercado se constituyen en un factor determinante de su competitividad, permitiéndoles reducir costos y aumentar márgenes, impactando positivamente su desempeño general y por ende la rentabilidad y confiabilidad de las mismas.

- **Cobertura del mercado:** Es una premisa para las empresas del sector lograr el mayor grado de cobertura posible de su mercado objetivo, con el fin de asegurar una mayor participación de mercado. Esto redundará en un mayor volumen de ventas y por ende en una mayor rentabilidad para la empresa.
- **Posicionamiento de marca:** El lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores con respecto de la de sus competidores, y que otorga a las empresas una imagen propia en las mentes de los mismos, es un factor decisivo de compra, que le permite a las empresas ganar participación y consolidación en el mercado atendido. Impacta directamente el volumen de ventas, la imagen de la empresa y su rentabilidad.
- **Desarrollo e innovación:** El desarrollo y la innovación en el sector, son dos factores tecnológicos clave que se deben evaluar, implementar y gestionar constantemente a fin de mantener vigente la propuesta de valor de la empresa en el mercado. Impactan directamente en el volumen de ventas y la rentabilidad de la empresa.
- **Optimización de costos:** Parte fundamental de la estrategia de reducción de costos, predominante en las empresas pertenecientes al sector cosmético y productos de aseo. Se busca reducir costos, aumentando los márgenes y la rentabilidad de las empresas.
- **Servicio al cliente:** La gestión que realiza cada una de las personas que trabajan en las empresas del sector y que tienen la oportunidad de estar con los clientes (tanto a nivel interno como externo) generando en ellos algún nivel de satisfacción, se convierte en un elemento clave de su éxito, ya que de esta gestión depende su imagen y por ende también la decisión final de compra. Impacta directamente el volumen de ventas, la imagen de la empresa y su rentabilidad.
- **Capacidad financiera:** El músculo financiero de las empresas del sector, como se mencionó anteriormente, es un factor importantísimo a la hora de asegurar la sostenibilidad de las mismas en el tiempo, ya que les permite contar en tiempo real con recursos frescos para inversiones y capital de trabajo.



- **Productividad:** La relación de la cantidad de bienes producidos por unidad de recursos empleados para tal fin, es un factor clave para el buen desempeño global de las empresas del sector, ya que les permite ofrecer productos de calidad a precios asequibles gracias al uso óptimo de los recursos de la empresa, es decir, se cumple con la máxima de producir más con menos. Esto impacta directamente en el volumen de ventas de la empresa y en su rentabilidad.

#### **4.5. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

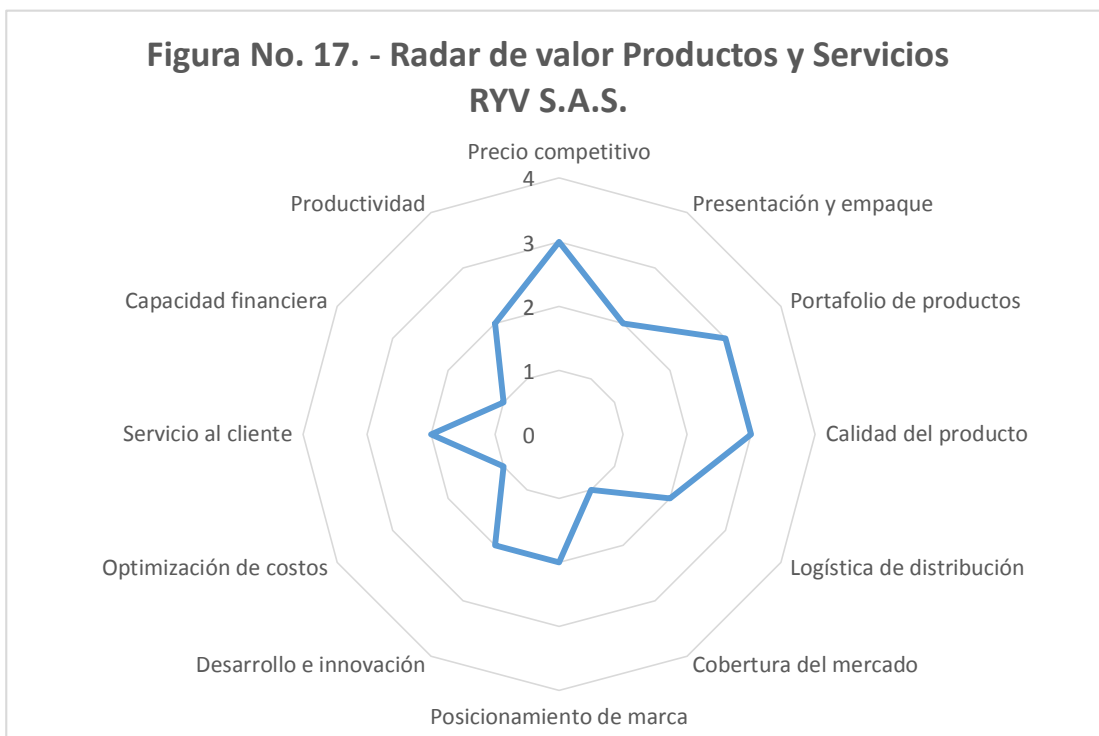
A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo que permite comparar las empresas seleccionadas con la empresa objeto de estudio: Productos y Servicios RYV S.A.S.

Tabla No. 17. - Matriz de perfil competitivo (MPC)

| #            | Factores clave de éxito   | Peso        |             | Productos y Servicios RYV S.A.S. |                | Soluciones SG Ltda. |                | TensoDert S.A.S. |                | Colombia Industrial & Automotriz |                | Industrias Yilop de Colombia |                |
|--------------|---------------------------|-------------|-------------|----------------------------------|----------------|---------------------|----------------|------------------|----------------|----------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|
|              |                           |             |             | Valor                            | Valor sopesado | Valor               | Valor sopesado | Valor            | Valor sopesado | Valor                            | Valor sopesado | Valor                        | Valor sopesado |
| 1            | Precio competitivo        | 13%         | 0,13        | 3                                | 0,39           | 2                   | 0,26           | 3                | 0,39           | 1                                | 0,13           | 4                            | 0,52           |
| 2            | Presentación y empaque    | 7%          | 0,07        | 2                                | 0,14           | 1                   | 0,07           | 2                | 0,14           | 4                                | 0,28           | 3                            | 0,21           |
| 3            | Portafolio de productos   | 6%          | 0,06        | 3                                | 0,18           | 4                   | 0,24           | 1                | 0,06           | 3                                | 0,18           | 2                            | 0,12           |
| 4            | Calidad del producto      | 10%         | 0,1         | 3                                | 0,3            | 4                   | 0,4            | 2                | 0,2            | 3                                | 0,3            | 1                            | 0,1            |
| 5            | Logística de distribución | 7%          | 0,07        | 2                                | 0,14           | 2                   | 0,14           | 1                | 0,07           | 4                                | 0,28           | 3                            | 0,21           |
| 6            | Cobertura del mercado     | 9%          | 0,09        | 1                                | 0,09           | 1                   | 0,09           | 2                | 0,18           | 4                                | 0,36           | 3                            | 0,27           |
| 7            | Posicionamiento de marca  | 11%         | 0,11        | 2                                | 0,22           | 1                   | 0,11           | 2                | 0,22           | 4                                | 0,44           | 3                            | 0,33           |
| 8            | Desarrollo e innovación   | 5%          | 0,05        | 2                                | 0,1            | 4                   | 0,2            | 2                | 0,1            | 3                                | 0,15           | 1                            | 0,05           |
| 9            | Optimización de costos    | 9%          | 0,09        | 1                                | 0,09           | 4                   | 0,36           | 2                | 0,18           | 3                                | 0,27           | 1                            | 0,09           |
| 10           | Servicio al cliente       | 6%          | 0,06        | 2                                | 0,12           | 3                   | 0,18           | 2                | 0,12           | 4                                | 0,24           | 1                            | 0,06           |
| 11           | Capacidad financiera      | 9%          | 0,09        | 1                                | 0,09           | 3                   | 0,27           | 1                | 0,09           | 4                                | 0,36           | 2                            | 0,18           |
| 12           | Productividad             | 8%          | 0,08        | 2                                | 0,16           | 3                   | 0,24           | 1                | 0,08           | 4                                | 0,32           | 2                            | 0,16           |
| <b>TOTAL</b> |                           | <b>100%</b> | <b>1,00</b> |                                  | <b>2,02</b>    |                     | <b>2,56</b>    |                  | <b>1,83</b>    |                                  | <b>3,31</b>    |                              | <b>2,30</b>    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

## 5.6. Radares de comparación



**Figura No. 19. - Radar de valor Soluciones SG Ltda.**



**Figura No. 20. - Radar de valor sopesado Soluciones SG Ltda.**



**Figura No. 21. - Radar de valor TensoDert S.A.S.**



**Figura No. 22. - Radar de valor sopesado TensoDert S.A.S.**



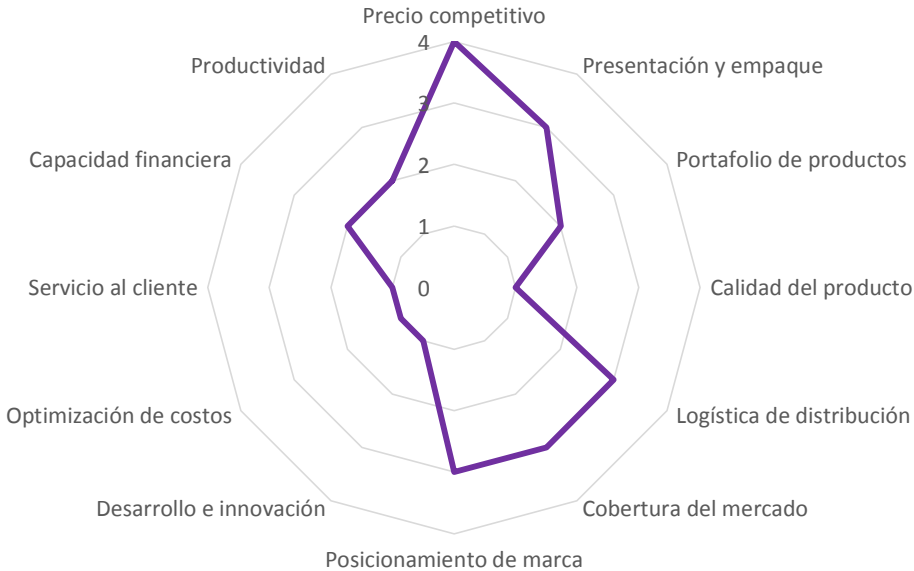
**Figura No. 23. - Radar de valor Colombia Industrial & Automotriz**



**Figura No. 24. - Radar de valor sopesado Colombia Industrial & Automotriz**



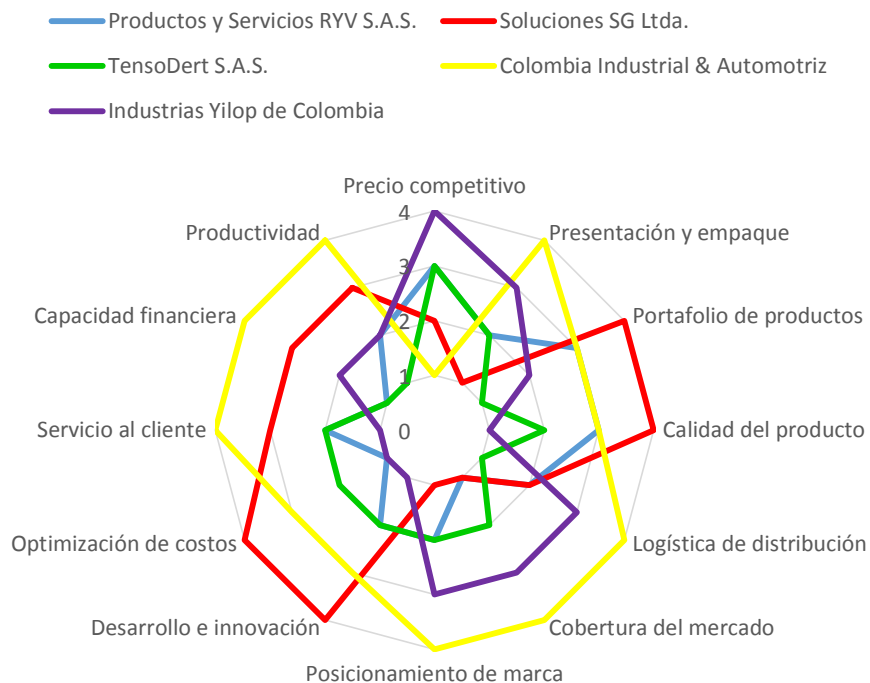
**Figura No. 25. - Radar de valor Industrias Yilop de Colombia**



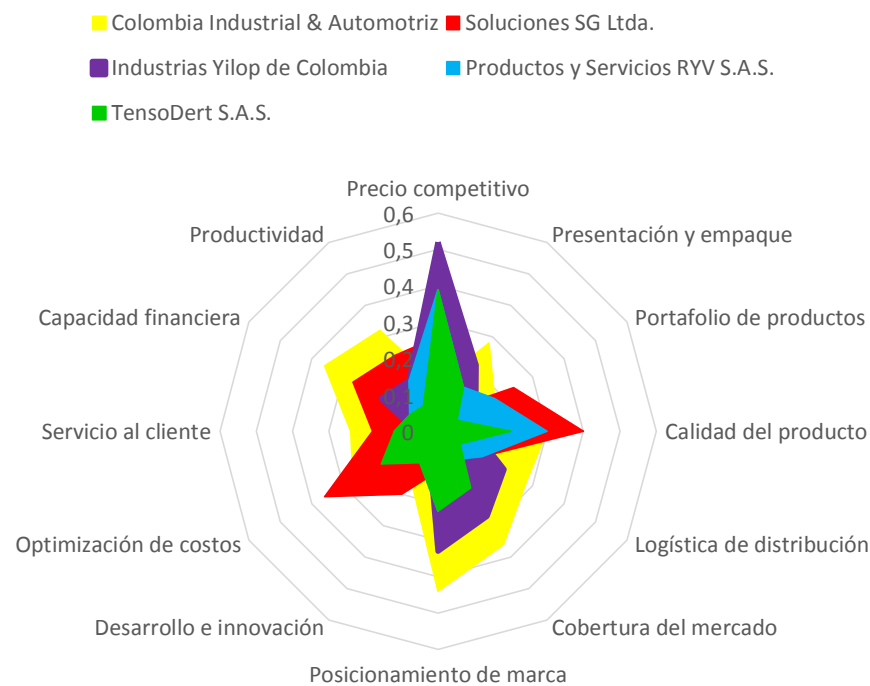
**Figura No. 26. - Radar de valor sopesado Industrias Yilop de Colombia**



**Figura No. 27. - Comparación radares de valor**



**Figura No. 28. - Comparación radares de valor sopesado**





## 5.7. Análisis e interpretación de los resultados

De los anteriores radares de valor y de valor sopesado, se puede concluir lo siguiente:

- *Productos y Servicios RYV SAS*: En las figuras 17 y 18 se puede observar que la empresa tiene un desempeño aceptable en Precio competitivo, Portafolio de producto y Calidad del producto; tiene un pobre desempeño en Presentación y empaque, Logística y distribución, Posicionamiento de marca, Desarrollo e innovación, Servicio al cliente y Productividad; y tiene un desempeño crítico en Cobertura de mercado, Optimización de costos y Capacidad Financiera.
- *Soluciones SG Ltda.*: En las figuras 19 y 20 se puede observar que la empresa tiene un excelente desempeño en Portafolio de producto, Calidad de producto, Desarrollo e innovación y Optimización de costos; tiene un desempeño aceptable en Servicio al cliente, Capacidad Financiera y Productividad; presenta un pobre desempeño en Precio competitivo y Logística de distribución; y tiene un desempeño crítico en Presentación y empaque, Cobertura de mercado y Posicionamiento de marca.
- *TensoDert SAS*: En las figuras 21 y 22 se puede observar que la empresa presenta un desempeño aceptable en Precio competitivo; tiene un desempeño pobre en Presentación y empaque, Calidad de producto, Cobertura del mercado, Posicionamiento de marca, Desarrollo e innovación, Optimización de costos y Servicio al cliente; y tiene un desempeño crítico en Portafolio de producto, Logística de distribución, Capacidad financiera y Productividad.
- *Colombia Industrial & Automotriz*: En las figuras 23 y 24 se puede observar que la empresa tiene un desempeño excelente en Presentación y empaque, Logística de distribución, Cobertura del mercado, Posicionamiento de marca, Servicio al cliente, Capacidad financiera y Productividad; presenta un desempeño aceptable en Portafolio de producto, Calidad de Producto, Desarrollo e innovación y Optimización de costos; y tiene un desempeño crítico en Precio competitivo.

- *Industrias Yilop de Colombia:* En las figuras 25 y 26 se puede observar que la empresa presenta un desempeño excelente en Precio competitivo; tiene un desempeño aceptable en Presentación y empaque, Logística de distribución, Cobertura de mercado y Posicionamiento de marca; presenta un desempeño pobre en Portafolio de productos, Capacidad financiera y Productividad; y tiene un desempeño crítico en Calidad de Producto, Desarrollo e innovación, Optimización de costos y Servicio al cliente.

De la matriz de perfil competitivo (MPC – Tabla 17) y de la comparación de los radares de valor (Figura 27) y de valor sopesado (Figura 28), se puede interpretar que las organizaciones referenciadas no se encuentran en igualdad de condiciones; la empresa con el mayor valor sopesado es COLOMBIA INDUSTRIAL & AUTOMOTRIZ, con una calificación de 3,31 constituyéndose en la líder del sector analizado. Le sigue en desempeño SOLUCIONES SG con un valor sopesado de 2,56. INDUSTRIAS YILOP DE COLOMBIA se ubica en tercer lugar con una calificación de 2,30. En cuarto lugar aparece PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV SAS con un valor sopesado de 2,02 alejándose de la líder. Finalmente TENSODERT SAS obtiene una calificación de 1,83, demostrando un pobre desempeño frente a las demás empresas.

## **5.8. Recomendaciones**

En lo que respecta a la empresa PRODUCTOS Y SERVICIOS RYV SAS, teniendo en cuenta que la mayoría de los factores clave de éxito analizados (9 de los 12) se encuentran en un nivel de desempeño pobre y crítico, se recomienda en primer lugar buscar asesoría financiera especializada que le permita a la empresa tener un panorama real y objetivo de su situación financiera actual, con el fin de emprender un programa aterrizado de optimización de costos y la búsqueda de fuentes de financiación adecuadas, tanto internas como externas, que aseguren su sostenibilidad en el tiempo.

Al mismo tiempo, la empresa debe comprometerse con una estrategia de mercadeo agresiva que le permita aumentar su presencia en el mercado, para lo cual es indispensable la formalización del departamento comercial, la actualización de la imagen de la empresa y sus productos acorde con las tendencias del mercado, la consecución de

los recursos y la estructuración de los canales de logística necesarios para cumplir con las demandas del mercado en cuanto a cobertura y oportunidad de entrega.

Finalmente para complementar la estrategia global de la empresa, se debe poner especial énfasis en los programas de capacitación y desarrollo integral de los colaboradores, de tal manera que puedan desempeñarse de la manera más eficiente posible en cada uno de sus cargos dentro de la empresa.

## 6. ANALISIS INTERNO

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo. El análisis interno de la organización busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas de la organización, que supongan una ventaja para la entidad. Igualmente consiste en identificar las debilidades o aquellos aspectos en los que se tiene fallas, disminuciones, dificultades, que implican una carencia para la organización (Betancourt, 2013).

El estudio de los recursos y capacidades de la empresa debe llevar en forma concluyente a responder los siguientes interrogantes (Pérez, 1990):

- ¿Qué es lo que la empresa hace bien?, ¿Qué es lo que está bien en la empresa?, es decir ¿Cuáles son sus fortalezas?
- ¿En que está fallando la empresa?, ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones?, es decir ¿Cuáles con sus debilidades?
- ¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa?, ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?
- ¿Qué distingue a esta empresa de las que constituyen su competencia?

El análisis se hace en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa (Pérez, 1990):

- 1.- Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la empresa considerando: la planeación, la organización, la dirección y el control.
- 2.- Análisis de la cultura organizacional.
- 3.- Análisis de la situación de la empresa, considerando las siguientes funciones o procesos de trabajo: gestión de comercialización, gestión operativa o de producción, gestión de personal, gestión contable y financiera, gestión de suministros, gestión de calidad, gestión de sistemas de sistemas de información y gestión de investigación y

desarrollo. Para este análisis se tiene presente dos niveles del comportamiento de la empresa: de una parte como se administra y de otra parte los resultados de su desempeño.

## 6.1. Diagnóstico del Proceso Administrativo

### 6.1.1. Planeación

La empresa no cuenta con un programa formal y estructurado de planeación en ninguna de sus áreas funcionales. A mediados de año, la empresa comenzó a realizar una planeación mensual de producción como un primer intento de formalizar y estructurar su proceso de planeación. A partir de este primer intento, que se ha seguido realizando y mejorando mes tras mes, también fue necesario empezar a realizar una planeación mensual de compras de materia prima y material de empaque y una proyección semanal del flujo de caja a fin de programar pagos y compras.

**Tabla No.18. - Variables de planeación**

| # | Variable  | F/D | DM | dm | fm | FM |
|---|---|-----|----|----|----|----|
| 1 | Misión, Visión y Objetivos claros y definidos.  | D   | X  |    |    |    |
| 2 | Estrategia empresarial global clara y definida.   | D   | X  |    |    |    |
| 3 | Adecuada difusión de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa entre todos sus colaboradores.                 | D   |    | X  |    |    |
| 4 | Clara identificación de las áreas clave dentro de la empresa.   | F   |    |    |    | X  |
| 5 | Correspondencia de las áreas clave de la empresa con los factores clave de éxito para el sector.                | D   |    | X  |    |    |
| 6 | Elaboración periódica de planes en cada una de las áreas clave.   | D   |    | X  |    |    |
| 7 | Participación activa de todos los colaboradores en cada área para la elaboración de los planes periódicos.      | F   |    |    |    | X  |
| 8 | Participación activa de todos los colaboradores en la toma de decisiones concernientes a sus respectivas áreas. | F   |    |    |    | X  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.1.2. Organización

La empresa presenta una estructura piramidal jerárquica aplanada y de dos niveles, con dos áreas funcionales claramente establecidas desde el inicio de operación de la empresa: producción y administración. Las tareas dentro del proceso productivo son

simples y repetitivas. El control es función del gerente de producción y solo se ejecuta en esta área.

**Tabla No.19. - Variables de organización**

| #  | Variable   | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----|--|-----|----|----|----|----|
| 9  | Organigrama jerarquizado con autoridades y responsabilidades bien definidas.   | F   |    |    | X  |    |
| 10 | Áreas funcionales bien definidas y estructuradas con su respectivo encargado.  | D   |    | X  |    |    |
| 11 | Manual de funciones para cada cargo con sus respectivos perfiles y procedimientos detallados y definidos.  | D   | X  |    |    |    |
| 12 | Flujo continuo, claro, pertinente, oportuno, sistemático y ordenado de la información dentro de la empresa.  | F   |    |    | X  |    |
| 13 | Conocimiento claro de cada una de las áreas funcionales de la empresa tanto de sus objetivos particulares, como de su contribución al logro de los objetivos generales globales. | F   |    |    | X  |    |
| 14 | Toma de decisiones importantes que impactan a toda la empresa por parte de la junta de socios.   | F   |    |    | X  |    |
| 15 | Toma de decisiones concernientes a cada área funcional de la empresa por los integrantes de la misma con apoyo de la gerencia.   | F   |    |    | X  |    |
| 16 | Presencia de asesores externos dentro de la estructura organizativa.   | F   |    |    | X  |    |
| 17 | Estructura organizacional acorde con los requerimientos planteados para la consecución de sus objetivos globales.  | D   |    | X  |    |    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.1.3. Dirección

La dirección general de la empresa, ejercida por uno de sus socios fundadores, se caracterizó por haber sido autocrática en sus primeras etapas y luego evolucionar hacia un liderazgo participativo visible y comprometido en la actualidad. El ejercicio del control del proceso productivo es responsabilidad directa de la dirección general, mientras que temas específicos relacionados con la función administrativa, contable y financiera son consultados a especialistas. Se evidencia en la dirección una marcada dificultad en la

delegación y liberación de responsabilidades a todos los integrantes de la empresa, lo que ha generado de manera inconsciente el traslado de ineficiencias internas a los clientes.

**Tabla No.20. - Variables de dirección**

| #  | Variable  | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----|---|-----|----|----|----|----|
| 18 | Estilo de dirección autoritario, paternal y con algo de participación.  | F   |    |    | X  |    |
| 19 | Delegación de responsabilidades de acuerdo a los requerimientos de cada área funcional dentro de la empresa.  | F   |    |    | X  |    |
| 20 | Clima Organizacional propicio que promueve la comunicación y retroalimentación continuas enfocadas en el logro de los resultados esperados.                                   | F   |    |    |    | X  |
| 21 | Colaboradores altamente motivados y comprometidos con el buen desempeño global de la empresa.   | F   |    |    | X  |    |
| 22 | Rápida capacidad de respuesta (toma de decisiones e implementación de planes de acción) de la dirección frente a situaciones complejas y cambios inesperados en el entorno.   | D   |    | X  |    |    |
| 23 | Dirección de la empresa en manos de sus propietarios.   | F   |    |    |    | X  |
| 24 | Perfil profesional de los cargos directivos acorde con los requerimientos de la empresa para la consecución de sus objetivos globales.  | F   |    |    | X  |    |
| 25 | Proceso claro y definido para la toma de decisiones importantes que impactan toda la empresa liderado por el gerente general con el apoyo y aprobación de la junta de socios. | F   |    |    | X  |    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

#### **6.1.4. Evaluación y Control**

Como se mencionó anteriormente el control se realiza casi exclusivamente sobre el proceso productivo, siendo responsabilidad directa de la gerencia. La empresa no cuenta con procesos estructurados y formales para la evaluación y control del resto de áreas funcionales que la componen.

**Tabla No.21. - Variables de evaluación y control**

| #  | Variable  | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----|---|-----|----|----|----|----|
| 26 | Existencia de un sistema de control de gestión.   | D   | X  |    |    |    |
| 27 | Control sobre las áreas funcionales clave de la empresa.  | D   |    | X  |    |    |
| 28 | Correspondencia entre las áreas funcionales clave y los objetivos globales de la empresa.   | D   |    | X  |    |    |
| 29 | Indicadores establecidos para medir los resultados de la gestión.   | D   | X  |    |    |    |
| 30 | Análisis de resultados que permiten identificar las causas de las desviaciones con respecto a lo planeado.  | F   |    |    | X  |    |
| 31 | Toma de medidas correctivas en la ejecución de programas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por el análisis de resultados.                       | F   |    |    | X  |    |
| 32 | Uso de los resultados arrojados por el análisis de resultados en la planificación.  | D   | X  |    |    |    |
| 33 | Establecimiento de informes claros, definidos, concisos y periódicos por área funcional de la empresa que alimentan el sistema de control de gestión. | D   | X  |    |    |    |
| 34 | Realización de otro tipo de control interno en la empresa.  | D   |    | X  |    |    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

## 6.2. Análisis de la cultura organizacional

A pesar de que no existe una declaración formal de la misión, visión, valores y política de calidad en la empresa, es evidente que los principios y valores rectores, de sus socios fundadores orientan y marcan el rumbo para el accionar de la empresa y el de todos sus integrantes. Así mismo, el respeto por el ser, su reconocimiento como gestor indiscutible del logro de los objetivos corporativos, y la calidad como estilo de vida y de gestión, constituyen los pilares fundamentales de la filosofía organizacional que se vive y se promueve en la empresa. De ahí que un clima de cordialidad, respeto, sinceridad, responsabilidad y confianza, sea la constante en el día a día de la empresa.



**Tabla No.22. - Variables de cultura organizacional**

| #  | Variable  | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----|---|-----|----|----|----|----|
| 35 | Existencia de principios y valores rectores del desempeño cotidiano de la empresa, claros, definidos, explícitos y difundidos.  | F   |    |    | X  |    |
| 36 | Observación y práctica de los principios y valores rectores de la empresa por los colaboradores en cada una de sus actividades propias de su área funcional.  | F   |    |    | X  |    |
| 37 | Claro conocimiento por parte de todos los colaboradores de las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa, con respecto al desempeño y objetivos globales de la misma.                             | D   |    | X  |    |    |
| 38 | Comunión entre los objetivos individuales perseguidos por los colaboradores, los objetivos particulares de cada área funcional y los objetivos globales planteados por la junta de socios y las directivas de la empresa. | D   |    | X  |    |    |
| 39 | Ambiente laboral cordial y respetuoso de los individuos, que fomenta el trabajo en equipo y la participación activa de todos los colaboradores.   | F   |    |    |    | X  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.3. Análisis de la gestión de las funciones de la empresa

#### 6.3.1. Gestión y situación contable y financiera

La empresa cuenta con un software contable y comercial, que es alimentado por la auxiliar contable, encargada de la facturación y de la generación de los documentos contables respectivos. El manejo de la información contable y financiera arrojada por el sistema, es responsabilidad directa de la gerencia administrativa, mientras que su análisis y la elaboración de los estados de resultados y el balance general se contratan con un asesor externo (contador titulado). En la actualidad la empresa solo recurre al asesor externo para la presentación de las declaraciones tributarias que le competen a la empresa y para la elaboración de los informes anuales (estado de resultados y balance general) como requisito para la renovación de su matrícula mercantil.

Tabla No. 23. Indicadores económicos Productos y Servicios RYV SAS

| INDICADOR  | FORMULA  | 2012           | 2013           | 2014           |
|--|--|----------------|----------------|----------------|
| <b>RENTABILIDAD</b>                              |  |                |                |                |
| Margen de Utilidad Bruta                         | $\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo Ventas}}{\text{Ventas Netas}} * 100\%$          | 60,91%         | 62,72%         | 51,57%         |
| Margen de Utilidad Operacional                   | $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} * 100\%$                        | 2,64%          | 5,25%          | 5,48%          |
| Utilidad Operacional después de impuestos (UODI) | <i>Utilidad operacional – Impuestos</i>  | \$2.925.139,33 | \$7.818.966,82 | \$7.766.294,99 |
| Margen de Utilidad Neta                          | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100\%$                               | 0,021%         | 0,022%         | 0,033%         |
| Rendimiento del activo total ROA                 | $\frac{\text{UODI}}{\text{Activo Total}} * 100\%$  | 2,99%          | 9,05%          | 9,01%          |
| Rendimiento del patrimonio ROE                   | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$                                 | 0,05%          | 0,09%          | 0,13%          |
| Valor agregado (V.A.)                            | <i>Ventas Netas – (Costo Ventas + Gastos Operacionales)</i>                              | \$2.936.714,28 | \$7.835.329,60 | \$7.789.284,10 |
| Valor agregado Ventas Netas                      | $\frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Ventas Netas}} * 100\%$                              | 2,64%          | 5,25%          | 5,48%          |
| Valor agregado Total Activos                     | $\frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Total Activos}} * 100\%$                             | 3,00%          | 9,06%          | 9,04%          |
| Utilidad por Acción                              | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\# \text{ Acciones en circulación}}$                        | \$0,78         | \$1,11         | \$1,56         |
| Rentabilidad de la Acción                        | $\frac{\text{Dividendo por Acción}}{\text{Precio de la Acción}} * 100\%$                 | 0,08%          | 0,11%          | 0,16%          |
| <b>LIQUIDEZ</b>                                  |  |                |                |                |
| Razón Corriente                                  | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100\%$                        | 479,77%        | 756,05%        | 462,16%        |
| Prueba Acida                                     | $\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}} * 100\%$ | 429,90%        | 663,70%        | 405,62%        |
| Capital de Trabajo Neto                          | <i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>   | \$59.826.285   | \$56.828.571   | \$51.460.554   |
| <b>ACTIVIDAD</b>                                 |  |                |                |                |
| Rotación de la Cartera (Veces)                   | $\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$                              | 6,39           | 8,34           | 8,37           |
| Período Promedio de Cobro (Días)                 | $\frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de la Cartera}}$                                 | 57,16          | 43,74          | 43,60          |
| Rotación de Inventarios                          | Veces $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$                                | 5,54           | 6,95           | 8,57           |

|  |      |   |         |          |         |
|--|------|---|---------|----------|---------|
|  | Días | $\frac{365 \text{ Días}}{\# \text{ de Veces}}$                          | 65,83   | 52,53    | 42,59   |
| Rotación de la Inversión (Activos Totales)                 |      | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total de Activos}}$                   | 1,14    | 1,73     | 1,65    |
| Rotación de Activos Fijos                                  |      | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$                   | 5,00    | 7,12     | 6,94    |
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>                                       |      |   |         |          |         |
| Nivel de endeudamiento                                     |      | $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} * 100\%$               | 53,16%  | 55,57%   | 58,74%  |
| Cobertura de Intereses (# de Veces que se gana el interés) |      | $\frac{\text{Utilidad Neta antes de imp. e int.}}{\text{Intereses}}$    | 1,018   | 1,011    | 1,015   |
| Concentración del endeudamiento en el corto plazo          |      | $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} * 100\%$           | 30,28%  | 18,03%   | 28,08%  |
| <b>APALANCAMIENTO (LEVERAGE)</b>                           |      |   |         |          |         |
| Apalancamiento Financiero Total                            |      | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$                 | 113,48% | 1215,06% | 142,35% |
| Apalancamiento Financiero a corto plazo                    |      | $\frac{\text{Pasivo Corriente Total}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$       | 34,36%  | 22,55%   | 39,97%  |
| Apalancamiento Financiero de largo plazo                   |      | $\frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$          | 79,12%  | 102,50%  | 102,38% |
| Apalancamiento Financiero con entidades financieras        |      | $\frac{\text{Pasivo entidades financieras}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$ | 0,00%   | 8,07%    | 14,38%  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Pérez (1990), basado en el Balance General y el PyG de los años 2012, 2013 y 2014.

### 6.3.1.1. Análisis de los indicadores económicos

Un rápido análisis de los indicadores económicos registrados en la tabla anterior evidencia una débil y deficiente gestión financiera.

De los resultados obtenidos se puede destacar:

- A pesar de que el margen de utilidad bruta registra una disminución durante el período analizado, tanto los márgenes de utilidad operacional, UODI y utilidad neta se han ampliado.

- Tanto el ROA como el ROE han aumentado significativamente año tras año. Sin embargo el ROE obtenido se encuentra muy por debajo de lo reportado para el sector (16,79%) (EMIS BENCHMARK, 2015).

- La empresa tiene una razón corriente muy alta, lo que le da más tranquilidad a los acreedores, pero para la gerencia, esto representa demasiado recurso inmovilizado. Para este indicador el sector reporta un valor de 127%, muy por debajo del obtenido por la empresa (EMIS BENCHMARK, 2015).
- La empresa ha mantenido una posición conservadora, en la administración de su liquidez, buscando generar un riesgo menor y permitir una gestión más flexible. Sin embargo, en cuanto al capital de trabajo se ve claramente lo débil que es este en relación con el promedio del sector (\$976'544.000.000,00) (EMIS BENCHMARK, 2015).
- El nivel de endeudamiento de la empresa es relativamente manejable ya que a pesar de ir en aumento este indicador sigue estando en el rango de alcance del sector (46,34%) (EMIS BENCHMARK, 2015). En este contexto se puede afirmar que la empresa ha realizado una adecuada gestión del apalancamiento financiero durante los tres años.
- La empresa presenta una baja concentración del endeudamiento en el corto plazo comparado con el promedio del sector (83,21%) (EMIS BENCHMARK, 2015).

De lo anterior se puede concluir que la empresa requiere urgentemente asesoría de tipo financiero, tal que le permita una gestión más eficiente en este campo. El establecimiento de indicadores clave, así como su control y seguimiento periódico, deben ser una de las herramientas fundamentales para la toma de decisiones en la empresa.

Así mismo, es indispensable, la adecuada parametrización del software utilizado por la empresa, de tal manera que se le pueda sacar el mejor provecho posible.

**Tabla No.24. - Variables de gestión y situación contable y financiera**

| #  | Variable   | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----|--|-----|----|----|----|----|
| 40 | Oportunidad y confiabilidad de la información contable.  | D   | X  |    |    |    |
| 41 | Aprovechamiento del crédito con los proveedores.         | F   |    |    |    | X  |
| 42 | Relaciones con bancos y entidades crediticias.           | F   |    |    |    | X  |
| 43 | Uso de la información contable en la toma de decisiones. | F   |    |    |    | X  |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 44 | Uso de un programa de contabilidad computarizado adecuado para los requerimientos contables y financieros de la empresa.  | F |   |   |   | X |
| 45 | Existencia de un sistema de costos operativos y administrativos claro, definido y acorde con las actividades desarrolladas por la empresa.                                      | D | X |   |   |   |
| 46 | Establecimiento de indicadores financieros basados en una batería de relaciones adecuada que permitan apreciar la eficiencia de la gestión y la salud financiera de la empresa. | D | X |   |   |   |
| 47 | Práctica regular de análisis financieros que permitan evidenciar la situación financiera de la empresa.   | D | X |   |   |   |
| 48 | Elaboración, seguimiento y control de la planificación financiera de la empresa.  | D | X |   |   |   |
| 49 | Interés de la gerencia por gestión financiera de la empresa.  | F |   |   |   | X |
| 50 | Elaboración, seguimiento y control de los planes de inversión de la empresa.  | D | X |   |   |   |
| 51 | Elaboración, seguimiento y control de los presupuestos de ingresos y de gastos de la empresa.   | D | X |   |   |   |
| 52 | Elaboración y control del flujo de fondos de la empresa.  | F |   |   |   | X |
| 53 | Realización de previsiones de tesorería.  | D |   | X |   |   |
| 54 | Disponibilidad y facilidad de acceso a fuentes de financiación para inversión y capital de trabajo.   | D |   | X |   |   |
| 55 | Rentabilidad de la empresa satisfactoria.   | D | X |   |   |   |
| 56 | Solvencia de la empresa satisfactoria.  | F |   |   | X |   |
| 57 | Rotación de cartera satisfactoria.  | F |   |   | X |   |
| 58 | Rotación de inventarios eficiente.  | D | X |   |   |   |
| 59 | Capacidad de autofinanciación suficiente para sustentar la estructura financiera general y los proyectos de inversión.  | D | X |   |   |   |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.3.2. Gestión y Situación Comercial

La empresa no cuenta con un departamento comercial formal y estructurado, siendo responsables directos de su gestión integral, las directivas de la empresa (gerente general y gerente administrativa). Esto ha provocado que la orientación y la información del cliente sean prácticamente nulas. El único esfuerzo orientado al cliente que se realiza, consiste en tratar de entregar productos funcionales, con precios favorables, bajo el lema de justo a tiempo, evitando el envío de productos defectuosos. En el 2012, se realizó un

piloto de departamento comercial, contratando para tal efecto un asesor comercial, quien trabajo bajo la dirección del gerente general. Este piloto arrojó excelentes resultados en cuanto a incremento del volumen de ventas y ampliación de la base de clientes activos atendidos por la empresa. Desafortunadamente, la inexperiencia en la gestión de las actividades propias del cargo así como en su correcta remuneración, llevaron a que se diera por terminada la relación laboral en el 2014. Actualmente la empresa se encuentra en el proceso de estructuración formal de su departamento comercial con el acompañamiento y la asesoría de un experto externo.

**Tabla No.25. - Variables de gestión y situación comercial**

| #  | Variable  | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----|---|-----|----|----|----|----|
| 60 | Estrategia de mercadeo global definida para enfrentar el mercado.   | D   | X  |    |    |    |
| 61 | Conocimiento y aprovechamiento de técnicas de marketing.  | D   | X  |    |    |    |
| 62 | Realización periódica de estudios de investigación de mercado.  | D   | X  |    |    |    |
| 63 | Diseño y lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.  | D   | X  |    |    |    |
| 64 | Existencia de un departamento comercial estructurado de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.                 | D   | X  |    |    |    |
| 65 | Objetivos de ventas claros y definidos en línea con los objetivos globales de la empresa.   | F   |    |    | X  |    |
| 66 | Establecimiento y control de los precios de venta de acuerdo con los requerimientos del mercado y la situación interna de la empresa.   | F   |    |    | X  |    |
| 67 | Amplia cobertura del mercado atendido.  | D   |    | X  |    |    |
| 68 | Identificación y control de los costos de distribución.   | F   |    |    | X  |    |
| 69 | Canales de distribución adecuados para el tipo de estrategia de mercadeo escogido por la empresa.                                       | F   |    |    |    | X  |
| 70 | Seguimiento, control y evaluación periódica de la gestión de ventas.  | F   |    |    | X  |    |
| 71 | Amplio y variado portafolio de productos acorde con las necesidades del mercado objetivo y con la estrategia de mercadeo de la empresa. | F   |    |    |    | X  |
| 72 | Seguimiento, control y evaluación periódica de los canales de distribución de la empresa.   | F   |    |    | X  |    |

|    |  |   |   |  |   |   |
|----|--|---|---|--|---|---|
| 73 | Claro conocimiento de la participación de la empresa en el mercado atendido.   | D | X |  |   |   |
| 74 | Grado de aceptación de la marca y de los precios por parte del mercado.  | F |   |  |   | X |
| 75 | Grado de fidelidad y lealtad de los clientes atendidos.  | F |   |  |   | X |
| 76 | Análisis y evaluaciones periódicas del comportamiento de las ventas de los principales productos, su rentabilidad y crecimiento histórico. | F |   |  | X |   |
| 77 | Análisis y evaluación periódica de los principales clientes atendidos de acuerdo a su participación en las ventas globales de la empresa.  | F |   |  | X |   |
| 78 | Procedimiento establecido para el manejo de quejas y reclamos relacionados con el servicio y la calidad del producto.                      | F |   |  | X |   |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.3.3. Gestión y Situación de la Producción

Teniendo en cuenta el perfil ingenieril práctico de sus directivas, el proceso productivo es el que más se ha trabajado y desarrollado en la empresa. En este sentido se han implementado formulaciones y procedimientos detallados para la elaboración de cada producto, así como listas de chequeo y controles durante todo el proceso productivo. La conformidad o la no conformidad de los productos terminados dependen del grado en el cual se satisface un intervalo (tolerancia). El control del proceso productivo es ejercido por el gerente general, quien poco a poco ha ido delegando ciertas actividades y responsabilidades al encargado de producción, permitiéndole cierto grado de autonomía en el manejo del área. La producción en la empresa está orientada a aprovechar las economías de escala, pero se tiene una gran cantidad de tiempos muertos a lo largo de todo el proceso productivo.

**Tabla No.26. - Variables de gestión y situación de la producción**

| #  | Variable   | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----|--|-----|----|----|----|----|
| 79 | Sistema de producción discontinuo (por lotes) acorde con la demanda del mercado en el sector atendido. | F   |    |    |    | X  |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 80 | Procedimientos de fabricación estandarizados para cada uno de los productos elaborados por la empresa.   | F |   |   |   | X |
| 81 | Programación mensual de la producción de acuerdo con las necesidades del departamento comercial (demanda del mercado).   | F |   |   | X |   |
| 82 | Seguimiento, control y ajuste en tiempo real del cumplimiento del programa mensual de producción de acuerdo con el comportamiento de la demanda del mercado.           | F |   |   |   | X |
| 83 | Maquinaria y equipos de producción (mezcla), envasado y etiquetado, adecuados para satisfacer la demanda del mercado.  | D |   | X |   |   |
| 84 | Control de calidad de la producción; antes (materias primas), durante (producto en proceso) y después (producto terminado).  | D | X |   |   |   |
| 85 | Existencia de un departamento de producción estructurado de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.  | F |   |   |   | X |
| 86 | Existencia de un laboratorio de control de calidad adecuado a las necesidades del proceso productivo y los objetivos globales de la empresa.                           | D | X |   |   |   |
| 87 | Especificaciones técnicas de calidad de producto terminado.  | F |   |   |   | X |
| 88 | Colaboradores con experiencia y calificación técnica en producción y control de calidad.   | F |   |   | X |   |
| 89 | Procedimientos establecidos para el manejo y recuperación de lotes defectuosos.  | F |   |   | X |   |
| 90 | Mejoramiento continuo del proceso productivo.  | F |   |   |   | X |
| 91 | Productividad de la mano de obra y del equipo de producción.   | F |   |   | X |   |
| 92 | Distribución óptima de equipos y líneas de producción en planta.   | D |   | X |   |   |
| 93 | Ubicación y tamaño del almacén.  | D |   | X |   |   |
| 94 | Tiempo de existencia y estado actual de la maquinaria y el equipo de producción.   | D | X |   |   |   |
| 95 | Elaboración, seguimiento y control de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo de producción y de la infraestructura locativa. | D |   | X |   |   |
| 96 | Estado y tamaño de la infraestructura locativa para el proceso productivo.   | D | X |   |   |   |
| 97 | Posibilidad de expansión de la producción.   | D | X |   |   |   |



|    |   |   |  |   |   |  |
|----|---|---|--|---|---|--|
| 98 | Medición de las tasas de improductividad de la mano obra y de la maquinaria y equipo.   | D |  | X |   |  |
| 99 | Análisis y métodos de control de calidad acordes con el tipo de productos fabricados por la empresa y la demanda del mercado. | F |  |   | X |  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

#### 6.3.4. Gestión de suministros

La gerente administrativa es la responsable de la gestión de compras en la empresa. La empresa ha logrado realizar acuerdos comerciales de suministro de materias primas con industrias químicas consolidadas en la región, permitiéndole aprovechar economías de escala en sus procesos productivos. Sin embargo, el incumplimiento de pagos en las fechas pactadas, debido a una deficiente gestión de estos acuerdos comerciales, ha generado retrasos en la disponibilidad de materia prima, causando demoras e incumplimientos en los despachos. En la actualidad el proceso de compras se alimenta de la programación de producción mensual y de la proyección de flujo de caja semanal, informes que le permiten realizar una planeación mucho más eficiente tanto de las compras, como de los pagos a proveedores.

**Tabla No.27. - Variables de gestión de suministros**

| #   | Variable   | F/D | DM | dm | Fm | FM |
|-----|--|-----|----|----|----|----|
| 100 | Existencia de un departamento de compras estructurado de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.                       | F   |    |    |    | X  |
| 101 | Programación de las compras acorde con los requerimientos de producción y comercial.   | F   |    |    | X  |    |
| 102 | Seguimiento y control de la gestión de compras.  | F   |    |    | X  |    |
| 103 | Bases de datos de proveedores con precios, cantidades mínimas, tiempos de entrega, especificaciones técnicas de calidad, políticas de crédito. | F   |    |    |    | X  |
| 104 | Procedimiento de compras establecido.  | F   |    |    | X  |    |
| 105 | Elaboración de presupuesto de compras.   | D   | X  |    |    |    |
| 106 | Política de control de inventarios.  | D   | X  |    |    |    |
| 107 | Control de facturación de los proveedores.   | F   |    |    |    | X  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.3.5. Gestión de la función de investigación y desarrollo

La función de investigación y desarrollo en la empresa, es responsabilidad directa del gerente general. En un comienzo su objetivo fundamental fue el de mejorar periódicamente los productos existentes de acuerdo a la retroalimentación recibida de los clientes (quejas por funcionalidad y devoluciones de producto), realizándose ciertos cambios relacionados con características específicas del producto tales como: apariencia, funcionalidad, presentación y costo. En la actualidad, el proceso de investigación y desarrollo enfocado en el mejoramiento de los productos sigue siendo jalonado por los clientes, pero así mismo, las exigencias de nuevos segmentos de mercado y aquellas que se evidencian de las tendencias en el sector, impulsan el desarrollo de nuevos productos que puedan satisfacerlas.

**Tabla No.28. - Variables de la función de investigación y desarrollo**

| #   | Variable  | F/D | DM | dm | fm | FM |
|-----|---|-----|----|----|----|----|
| 108 | Existencia de un departamento de investigación y desarrollo estructurado de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.   | F   |    |    |    | X  |
| 109 | Realización de actividades de investigación y desarrollo encaminadas al desarrollo de nuevos productos y a la mejora de los existentes, de acuerdo con la demanda del mercado atendido. | F   |    |    |    | X  |
| 110 | Elaboración y ejecución del presupuesto de investigación y desarrollo.  | D   | X  |    |    |    |
| 111 | Seguimiento, control y evaluación de la gestión de investigación y desarrollo.  | D   |    | X  |    |    |
| 112 | Evaluación y análisis de alternativas tecnológicas para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos.   | D   | X  |    |    |    |
| 113 | Importancia de la innovación dentro del proceso de investigación y desarrollo de nuevos productos.  | F   |    |    |    | X  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.3.6. Gestión de los sistemas de información

Dado el reducido tamaño de la empresa, la comunicación interna se facilita, realizándose persona a persona. Cuando se requiere comunicar algo importante y que compete a todos los colaboradores de la empresa, se los reúne informalmente y se

procede a socializar la información. En el caso de que la comunicación sea solo para una determinada área, los directamente implicados se reúnen informalmente para discutir la temática pendiente. En ningún caso se deja constancia de las reuniones realizadas. Para las comunicaciones con los clientes y proveedores de la empresa se utiliza el correo electrónico.

**Tabla No.29. - Variables de la gestión de los sistemas de información**

| #   | Variable  | F/D | DM | dm | Fm | FM |
|-----|---|-----|----|----|----|----|
| 114 | Canales y medios de comunicación internos adecuados y accesibles a todos los colaboradores.   | F   |    |    | X  |    |
| 115 | Procedimiento formalizado de comunicación interna.  | D   |    | X  |    |    |
| 116 | Difusión entre todos los colaboradores, del trabajo desempeñado por sus compañeros en las distintas áreas funcionales de la empresa y el impacto de este sobre sus propias actividades. | F   |    |    |    | X  |
| 117 | Flujo de información adecuado, de manera oportuna, pertinente, clara y concisa.   | F   |    |    |    | X  |
| 118 | Realización periódica de reuniones entre las distintas áreas funcionales de la empresa entre sí y con la dirección, de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.  | D   |    | X  |    |    |
| 119 | Uso de medios computarizados adecuados para sistematizar la información.  | F   |    |    | X  |    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.3.6. Gestión de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, su relativamente discreto volumen de ventas, la informalidad de los procesos administrativos (en especial del financiero, del contable, del comercial y del gobierno de las personas), y la poca o nula experiencia en el manejo de estos temas que tenían sus directivas, no ha sido posible hasta el momento permitir un adecuado proceso de desarrollo humano entre sus colaboradores, debido principalmente a la figura de contratación y a que la empresa no tiene establecidos procesos de selección claros que permitan una correcta selección, generándose una alta rotación del personal.

**Tabla No.30. - Variables de la gestión de recursos humanos**

| #   | Variable   | F/D | DM | dm | Fm | FM |
|-----|--|-----|----|----|----|----|
| 120 | Existencia de un departamento del gobierno de las personas estructurado de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.   | D   | X  |    |    |    |
| 121 | Colaboradores adecuadamente capacitados y en la cantidad suficiente en cada una de las áreas funcionales para satisfacer las exigencias y objetivos globales de la empresa.        | D   | X  |    |    |    |
| 122 | Relaciones internas fundamentadas en el respeto por el otro.   | F   |    |    |    | X  |
| 123 | Política de desarrollo integral de los colaboradores a la par del crecimiento de la empresa.   | F   |    |    | X  |    |
| 124 | Condiciones físicas de trabajo satisfactorias para todos los colaboradores.  | D   |    | X  |    |    |
| 125 | Programa de capacitación continua de los colaboradores en las actividades propias de su área funcional.  | D   | X  |    |    |    |
| 126 | Procedimiento de selección de personal con métodos adecuados para conocer aptitudes y capacidades de los aspirantes.   | D   |    | X  |    |    |
| 127 | Proceso de inducción adecuado en el cargo y en la empresa a los nuevos colaboradores.  | F   |    |    |    | X  |
| 128 | Seguimiento, control y evaluación de la gestión del gobierno de las personas.  | D   | X  |    |    |    |
| 129 | Sistema de compensación que respetando la ley, se basa en la justicia y la equidad, buscando el pleno reconocimiento del aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa. | D   |    | X  |    |    |
| 130 | Promoción de los colaboradores de acuerdo con su desempeño, experiencia, nivel educativo y antigüedad.   | D   |    | X  |    |    |
| 131 | Niveles de ausentismo laboral.   | F   |    |    |    | X  |
| 132 | Accidentalidad en el trabajo.  | F   |    |    |    | X  |
| 133 | Importancia de los programas de salud ocupacional y de higiene y seguridad industrial.   | D   | X  |    |    |    |
| 134 | Grado de motivación de los colaboradores.  | F   |    |    |    | X  |
| 135 | Plan de incentivos para los colaboradores por cumplimiento de objetivos.   | D   | X  |    |    |    |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 6.3.7. Evaluación integrada de la Situación Interna

**Tabla No. 31. - Evaluación integral de la situación interna**

| #  | Variable Clave  | Situación actual  | Impacto sobre el grupo (F/D)   |
|----|---|---|--|
| 4  | Clara identificación de las áreas clave dentro de la empresa.   | La empresa tiene claramente identificadas y estructuradas las siguientes áreas funcionales en la empresa: Gerencia general, Administración, Servicio al cliente, Contabilidad, Producción, Mensajería y Comercial.  | Esta variable constituye una fortaleza para la empresa ya que le permite la realización de un trabajo coordinado y ordenado en pro de la consecución de sus objetivos globales.  |
| 39 | Ambiente laboral cordial y respetuoso de los individuos, que fomenta el trabajo en equipo y la participación activa de todos los colaboradores. | La filosofía de la empresa se basa en el respeto de sus colaboradores así como en el reconocimiento de sus individualidades, lo que contribuye a la creación de un ambiente de trabajo cordial y de comunión de sinergias en pro de la consecución de los objetivos globales de la empresa. | Un ambiente de trabajo cordial y basado en el respeto genera sinergia en el equipo de colaboradores, lo que redundará en una coordinación eficiente y efectiva de todas las actividades de la empresa, constituyéndose en una de sus grandes fortalezas. |
| 41 | Aprovechamiento del crédito con los proveedores.  | En la actualidad se están manejando con los principales proveedores de la empresa créditos a 30 y 60 días. Las compras a granel, cantidades pequeñas de materia prima, insumos y material de empaque se hacen de contado.   | Esta variable se considera una fortaleza de la empresa ya que le permite generar el flujo de efectivo necesario para cubrir las obligaciones con los proveedores aprovechando la rotación de sus inventarios.  |
| 71 | Amplio y variado portafolio de productos acorde con las necesidades del mercado objetivo y con la estrategia de mercadeo de la empresa.         | La empresa cuenta con un amplio y variado portafolio de productos que le permite atender varios y distintos segmentos de mercado con una amplia gama de preferencias de consumo. En la actualidad el portafolio está compuesto  | La amplitud y variedad del portafolio de la empresa es una fortaleza que se aprovecha como estrategia de mercadeo para aumentar el volumen de ventas y   |

|    |  |   |  |
|----|--|---|--|
|    |  | <p>por 83 referencias de productos, divididos en Productos fabricados y Productos de comercialización. A su vez los Productos fabricados se subdividen en 8 líneas: Desengrasantes, Shampoo, Lubricantes y Abrillantadores, Ceras, Ambientadores, Limpiapisos Desinfectantes, Detergentes y Jabones, Limpiavidrios, Desinfectantes clorados y Línea Institucional. Mientras que los productos de comercialización se subdividen en: Insumos e implementos de Aseo y Químicos.</p> | <p>así lograr una mayor participación en el mercado.</p>   |
| 74 | <p>Grado de aceptación de la marca y de los precios por parte del mercado.</p> | <p>En el tiempo que lleva la empresa en el mercado se ha podido evidenciar un alto grado de aceptación por parte de los consumidores de sus productos y sus precios de venta, lo que la ha posicionado como una alternativa atractiva en el segmento de lavado y embellecimiento automotriz.</p>  | <p>La aceptación de los productos y su precio de venta por parte de los consumidores es una gran fortaleza que puede aprovechar la empresa para posicionarse en el mercado, aumentar su participación y mejorar su rentabilidad.</p>   |
| 75 | <p>Grado de fidelidad y lealtad de los clientes atendidos.</p>                 | <p>Dado el alto grado de aceptación de los productos de la empresa y su incansable trabajo por satisfacer las exigencias de los clientes con un excelente servicio técnico posventa, en la mayoría de los casos se han logrado generar fuertes lazos comerciales, que evidencian su fidelidad y lealtad.</p>  | <p>Como se mencionó anteriormente el grado de aceptación de la empresa entre los clientes le ha permitido crear fuertes lazos comerciales con estos, lo que se traduce en su fidelidad y lealtad hacia la marca, convirtiéndose en una fortaleza que la empresa ha aprovechado para consolidarse en el mercado y seguir ganando participación en el mismo.</p> |

|     |  |   |  |
|-----|--|---|--|
| 80  | Procedimientos de fabricación estandarizados para cada uno de los productos elaborados por la empresa.   | Aprovechando la experiencia de los directivos en el área de producción de grandes empresas relacionadas con el sector, la empresa cuenta con procedimientos estandarizados de fabricación por escrito para cada uno de sus productos, en los cuales se estipula no solo las formulaciones con el tipo y la cantidad de cada materia prima que se utiliza sino que también se describe detalladamente todo el proceso de elaboración con sus respectivos controles durante el mismo. | La existencia de procedimientos estandarizados de fabricación es una gran fortaleza de la empresa ya que estos le permiten realizar no solo seguimiento y control a los procesos y productos elaborados sino también crear un registro histórico para en un futuro poder llevar a cabo análisis de trazabilidad. Así mismo le permite a la empresa asegurar hasta cierto punto la calidad, confiabilidad y funcionalidad de sus productos. |
| 103 | Bases de datos de proveedores con precios, cantidades mínimas, tiempos de entrega, especificaciones técnicas de calidad, políticas de crédito. | El área administrativa encargada de la gestión de compras, cuenta con una base de datos detallada tanto de los principales proveedores de materia prima de la empresa, como de aquellos proveedores a los que se realiza compras esporádicas o periódicas pero en pequeñas cantidades. Cada proveedor cuenta con una hoja de vida en la cual se detallan todos sus datos relevantes.  | El hecho de contar con una base detallada de proveedores se convierte en una fortaleza para la empresa, en la medida que le permite optimizar la gestión de su departamento de compras, buscando reducir costos en materias primas a través de negociaciones por volumen (economías de escala) al tiempo que se mantienen variadas opciones aprobadas de abastecimiento.   |
| 109 | Realización de actividades de investigación y desarrollo encaminadas al desarrollo de nuevos productos y a la mejora de los                    | El continuo sondeo de la periferia en cuanto a las tendencias tanto en productos como en estrategias comerciales del sector, han permitido que la gerencia lidere un proceso  | Las actividades de desarrollo y mejora de productos y procesos lideradas por la gerencia son una gran fortaleza de la empresa, ya  |

|     |   |   |   |
|-----|---|---|---|
|     | existentes, de acuerdo con la demanda del mercado atendido.   | de desarrollo y mejora continua de productos y procesos al interior de la empresa. Este proceso se ha enfocado principalmente en el desarrollo de productos que complementen la oferta de los existentes, en la búsqueda de nuevas alternativas con ingredientes naturales y en la mejora de la funcionalidad de los productos existentes cuando así lo ameriten.   | que le permiten en el mediano y largo plazo mantenerse vigente en el mercado, ofreciendo siempre a sus clientes nuevas e innovadoras alternativas para responder satisfactoriamente a sus cambiantes necesidades y preferencias.  |
| 116 | Difusión entre todos los colaboradores, del trabajo desempeñado por sus compañeros en las distintas áreas funcionales de la empresa y el impacto de este sobre sus propias actividades. | Uno de los elementos fundamentales del ambiente de trabajo respetuoso, cordial y sinérgico, es precisamente el conocimiento que cada uno de los colaboradores del equipo tiene de las actividades y responsabilidades del resto, en sus respectivas áreas funcionales. Para lograr esto y mantener un alto nivel de comunicación y empatía en el equipo se realizan periódicamente reuniones grupales en las que se analiza el desempeño general y se discuten las alternativas de mejora para el proceso global. | El perfecto engranaje de sinergias en el equipo de trabajo de la empresa se complementa y sustenta en el conocimiento de las actividades y responsabilidades de cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo, fortaleza que es aprovechada por la empresa para ejecutar de manera coordinada y eficiente los planes tendientes a cumplir con los objetivos globales de la misma. |
| 2   | Estrategia empresarial global clara y definida.   | La informalidad con la cual arranca el proceso de la empresa, junto con el inocultable perfil ingenieril práctico de sus fundadores y luego directivos, relegó la formulación de una estrategia global para la empresa, a un segundo plano y se concentró en el trabajo del día a día de la misma, resolviendo sus dilemas de acuerdo a la coyuntura del momento, sin lugar a ningún tipo de planeación o estrategia formal a mediano y largo plazo.  | La falta de una estrategia global clara y definida para la empresa es una gran debilidad, ya que denota la falta de previsión, planeación y orientación, con que se llevan a cabo, desde la toma de decisiones importantes, hasta la ejecución de las diferentes actividades del día a día en la misma.   |



|    |  |   |  |
|----|--|---|--|
| 29 | Indicadores establecidos para medir los resultados de la gestión.                | Como ya se mencionó anteriormente, al no existir ningún tipo de estrategia global para la empresa tampoco se han definido indicadores para medir los resultados de la gestión.  | La falta de indicadores para medir los resultados de la gestión en la empresa es una gran debilidad, ya que impide la toma de decisiones y la ejecución de acciones correctivas en tiempo real, que le permitan retomar su senda de crecimiento y expansión.   |
| 40 | Oportunidad y confiabilidad de la información contable.                          | En la actualidad la información contable se recolecta por medio de un programa contable al que se alimenta la información digitada por una auxiliar contable. La elaboración de informes contables (Estado de Resultados, Balance General, etc.) se hace por medio de una asesoría externa ad-honorem por lo que su oportunidad depende del tiempo y voluntad del asesor. Hasta el momento no se han realizado análisis formales de los informes contables recibidos. | La falta de oportunidad y confiabilidad en la información contable es una gran debilidad que presenta la empresa, ya que al no tener claridad sobre la situación financiera de la misma en tiempo real, es imposible tomar decisiones acordes con esta, poniendo en peligro su sostenibilidad económica en el mediano y largo plazo.                 |
| 48 | Elaboración, seguimiento y control de la planificación financiera de la empresa. | En el momento no se realiza ningún tipo de planificación financiera.  | Al igual que en el caso anterior la falta de una adecuada planeación financiera, derivada del poco interés en la información contable oportuna y confiable, se convierte en una de las mayores debilidades de la empresa, ya que al no existir los informes financieros necesarios, tampoco se realiza ningún tipo de planificación en este sentido. |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 47 | Práctica regular de análisis financieros que permitan evidenciar la situación financiera de la empresa. | En la actualidad no se realizan ningún tipo de análisis financieros formales en la empresa.  | Es evidente que el control de la situación contable y financiera de la empresa es una de sus grandes debilidades, ya que no se cuentan con los informes contables necesarios, no se realiza ningún tipo de planeación financiera y en consecuencia tampoco se realizan análisis financieros periódicos, todo lo que conlleva a una situación de total desconocimiento e incertidumbre respecto a la situación financiera de la empresa en tiempo real. |
| 51 | Elaboración, seguimiento y control de los presupuestos de ingresos y de gastos de la empresa.           | Actualmente no se está elaborando ningún tipo de presupuestos en la empresa (ni de gastos ni de ingresos).                           | Teniendo en cuenta la falencia en cuanto al control y seguimiento de la situación financiera de la empresa, la elaboración de presupuestos de gastos e ingresos de la misma tampoco se practica, convirtiéndose en otra de sus debilidades, que la imposibilita para realizar planes a mediano y largo plazo de cualquier índole, limitándola a la ejecución de planes inmediatos para dar solución a los retos del día a día.                         |
| 55 | Rentabilidad de la empresa satisfactoria.   | De la revisión de los indicadores financieros de la empresa para los 3 últimos años (2012, 2013 y 2014) se puede evidenciar un pobre | Una clara consecuencia del descuido y poco interés prestado a la situación financiera y contable de la empresa, por parte de sus   |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    |   | desempeño de la empresa en cuanto a su rentabilidad.   | directivos y socios, es su pobre desempeño en términos de rentabilidad, constituyéndose en una de sus grandes debilidades, ya que no se está cumpliendo con una de las premisas fundamentales del ejercicio empresarial, es decir el ánimo de lucro, o por lo menos no en el grado que los socios y colaboradores esperan.   |
| 64 | Existencia de un departamento comercial estructurado de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.     | Hasta principios del año pasado (febrero 2014), la empresa contó con los servicios de un asesor técnico comercial que se encargaba de las ventas de la empresa bajo la dirección y acompañamiento de la gerencia. Desde entonces y hasta la actualidad la gestión de las ventas está en cabeza de la administración junto con la gerencia. | Teniendo en cuenta que las ventas son el motor que impulsa y sustenta el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa, especialmente en este sector altamente competido, la carencia de un departamento comercial formal, debidamente estructurado y equipado es una de las mayores debilidades que presenta la empresa, ya que le impide mantener una relación directa y permanente con el mercado atendido, perdiendo oportunidades de penetración y ampliación de cobertura (crecimiento y expansión). |
| 84 | Control de calidad de la producción; antes (materias primas), durante (producto en proceso) y después (producto terminado). | El control de calidad de los productos fabricados se basa en el control de las cantidades de materia prima utilizada, el estricto cumplimiento de los procedimientos   | El aseguramiento de la calidad tanto de los productos terminados como de los procesos de fabricación es una de las   |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
|    |  | de fabricación y la inspección visual y por comparación con lotes anteriores del producto terminado. Al producto terminado solo se le realiza medición de pH.  | exigencias actuales para poder realizar cualquier tipo de negociación, por lo que no contar con las debidas certificaciones se convierte en una gran debilidad para la empresa, al impedirle realizar negocios con empresas o entidades que los exijan.  |
| 96 | Estado y tamaño de la infraestructura locativa para el proceso productivo. | La empresa actualmente se encuentra operando en un primer piso de una casa de tres plantas independientes, ubicada en el barrio Floralia segunda etapa. Este primer piso a pesar de haberse adecuado como bodega, no cumple con las exigencias de ubicación (sector comercial) ni con las necesidades de tamaño y adecuación física para la operación de la empresa. | El no contar con la infraestructura locativa adecuada para el proceso productivo, logístico y administrativo de la empresa es una de sus grandes debilidades, ya que le impide crecer con naturalidad y adecuarse a las exigencias de los entes reguladores para las certificaciones requeridas. |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

## 7. ANALISIS ESTRATEGICO DOFA

Una de las metodologías que con mayor frecuencia se utiliza en los análisis estratégicos de las organizaciones, es la metodología DOFA, que reúne tanto el análisis del entorno como el análisis de la situación interna de la organización.

DOFA significa, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Mediante esta metodología se integra en un mismo análisis los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) y los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) que influyen positiva o negativamente en la organización (Betancourt, 2013).

### 7.1. Evaluación de los factores externos

La matriz de Evaluación de Factores Externos (M-EFE) permite a los directivos evaluar la información del entorno y sus distintas dimensiones. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos (Betancourt, 2013):

- 1.- Elaboración de la lista de factores externos clave de acuerdo con los resultados del análisis externo, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas.
- 2.- Asignación de un peso a cada factor (en porcentaje y decimal) que refleje la importancia relativa de cada factor en relación con los demás. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% (o 1,0).
- 3.- Asignación a cada factor externo clave de una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, calificando de la siguiente manera: 4 – Oportunidad mayor, 3 – Oportunidad menor, 2 – Amenaza menor, 1 – Amenaza mayor.

La calificación evalúa el impacto sobre la organización, mientras que el peso refleja la importancia del factor en el entorno.

- 4.- Multiplicar el peso en decimales de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

5.- Sumar los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total para la organización.

*Interpretación del resultado:* si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está aprovechando las oportunidades significativas y si es menor a 2,5 (entre 1 y 2) la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno.

**Tabla No. 32. – Matriz de evaluación de factores externos E.F.E. para la empresa Productos y Servicios RYV SAS**

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO |   | PESO |      | CALIF. | PESO POND. |
|----------------------------------|---|------|------|--------|------------|
|                                  |   | %    | Dec. |        |            |
| <b>OPORTUNIDADES</b>             |   |      |      |        |            |
| 1                                | Tasa de crecimiento poblacional   | 3    | 0,03 | 3      | 0,09       |
| 2                                | Crecimiento del PIB general y del PIB per Cápita  | 5    | 0,05 | 4      | 0,2        |
| 3                                | Crecimiento del sector cosmético y aseo   | 8    | 0,08 | 4      | 0,32       |
| 4                                | Estratificación social nacional y regional  | 3    | 0,03 | 3      | 0,09       |
| 5                                | Programa de Transformación Productiva (PTP), Sector Manufacturas - 6. Cosméticos y artículos de aseo  | 7    | 0,07 | 4      | 0,28       |
| 6                                | Pertener a la Cámara de la Industria Cosmética y del Aseo (ANDI)  | 5    | 0,05 | 4      | 0,2        |
| 7                                | Tendencias en los hábitos de consumo de productos de aseo   | 4    | 0,04 | 3      | 0,12       |
| 8                                | Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)  | 3    | 0,03 | 3      | 0,09       |
| 9                                | Resolución 3113 de Agosto 5 de 1998, por la cual se adoptan las normas de fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso domestico | 5    | 0,05 | 4      | 0,2        |
| 10                               | Vigilancia tecnológica de las tendencias en la industria cosmética y del aseo   | 6    | 0,06 | 3      | 0,18       |
| <b>AMENAZAS</b>                  |   |      |      |        |            |
| 1                                | Tendencias en las tasas de empleo, subempleo y desempleo  | 4    | 0,04 | 2      | 0,08       |
| 2                                | Tendencias en los índices de violencia  | 3    | 0,03 | 2      | 0,06       |
| 3                                | Tendencias de las tasas de interés  | 5    | 0,05 | 1      | 0,05       |
| 4                                | Comportamiento de la tasa de cambio (devaluación – revaluación del peso frente al dólar)  | 5    | 0,05 | 1      | 0,05       |
| 5                                | Disponibilidad y facilidad de acceso a capital y fuentes de financiación para la inversión y operación  | 7    | 0,07 | 1      | 0,07       |

|              |   |            |          |           |            |
|--------------|---|------------|----------|-----------|------------|
| 6            | Preferencia de las marcas tradicionales sobre las marcas nuevas   | 5          | 0,05     | 1         | 0,05       |
| 7            | Legislación Tributaria Vigente (Carga impositiva – Reforma Tributaria 2015)                             | 7          | 0,07     | 1         | 0,07       |
| 8            | Uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC)   | 4          | 0,04     | 2         | 0,08       |
| 9            | Tecnología de punta para la elaboración, envasado y etiquetado de productos presente en el mercado      | 6          | 0,06     | 2         | 0,12       |
| 10           | Impactos ambientales producidos por las actividades desarrolladas por la industria cosmética y del aseo | 5          | 0,05     | 2         | 0,1        |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>50</b> | <b>2,5</b> |

Fuente: El autor basado en el modelo de Betancourt (1995).

Dado que el peso ponderado total obtenido por la empresa Productos y Servicios RYV SAS fue de 2,5, se puede concluir que su entorno brinda tanto oportunidades como amenazas, y que dependiendo de la acertada lectura que la empresa haga del mismo podrá aprovechar al máximo las oportunidades significativas que se le presentan.

## 7.2. Evaluación de los factores internos

La matriz de Evaluación de Factores Internos (M-EFI) permite a los directivos evaluar la información interna y distintas áreas funcionales o procesos. La matriz EFI se desarrolla en los mismos cinco pasos de la matriz EFE, cambiando solamente los términos Oportunidad por Fortaleza y Amenaza por Debilidad (Betancourt, 2013).

*Interpretación del resultado:* si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5 la organización se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está utilizando sus fortalezas significativas y si es menor a 2,5 (entre 1 y 2) la organización está perdiendo valor.

**Tabla No. 33. – Matriz de evaluación de factores internos E.F.I. para la empresa Productos y Servicios RYV SAS**

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO |   | PESO |      | CALIF. | PESO POND. |
|----------------------------------|---|------|------|--------|------------|
|                                  |   | %    | Dec. |        |            |
| <b>FORTALEZAS</b>                |   |      |      |        |            |
| 1                                | Clara identificación de las áreas clave dentro de la empresa.   | 5    | 0,05 | 3      | 0,15       |
| 2                                | Ambiente laboral cordial y respetuoso de los individuos, que fomenta el trabajo en equipo y la participación activa de todos los colaboradores.   | 7    | 0,07 | 4      | 0,28       |
| 3                                | Aprovechamiento del crédito con los proveedores.  | 5    | 0,05 | 3      | 0,15       |
| 4                                | Amplio y variado portafolio de productos acorde con las necesidades del mercado objetivo y con la estrategia de mercadeo de la empresa.   | 6    | 0,06 | 4      | 0,24       |
| 5                                | Grado de aceptación de la marca y de los precios por parte del mercado.   | 5    | 0,05 | 4      | 0,2        |
| 6                                | Grado de fidelidad y lealtad de los clientes atendidos.   | 5    | 0,05 | 4      | 0,2        |
| 7                                | Procedimientos de fabricación estandarizados para cada uno de los productos elaborados por la empresa.  | 5    | 0,05 | 4      | 0,2        |
| 8                                | Bases de datos de proveedores con precios, cantidades mínimas, tiempos de entrega, especificaciones técnicas de calidad, políticas de crédito.  | 3    | 0,03 | 3      | 0,09       |
| 9                                | Realización de actividades de investigación y desarrollo encaminadas al desarrollo de nuevos productos y a la mejora de los existentes, de acuerdo con la demanda del mercado atendido. | 4    | 0,04 | 3      | 0,12       |
| 10                               | Difusión entre todos los colaboradores, del trabajo desempeñado por sus compañeros en las distintas áreas funcionales de la empresa y el impacto de este sobre sus propias actividades. | 4    | 0,04 | 3      | 0,12       |
| <b>DEBILIDADES</b>               |   |      |      |        |            |
| 1                                | Estrategia empresarial global clara y definida.   | 6    | 0,06 | 1      | 0,06       |
| 2                                | Indicadores establecidos para medir los resultados de la gestión.   | 4    | 0,04 | 2      | 0,08       |
| 3                                | Oportunidad y confiabilidad de la información contable.   | 6    | 0,06 | 1      | 0,06       |
| 4                                | Elaboración, seguimiento y control de la planificación financiera de la empresa.  | 4    | 0,04 | 2      | 0,08       |
| 5                                | Práctica regular de análisis financieros que permitan evidenciar la situación financiera de la empresa.   | 5    | 0,05 | 1      | 0,05       |
| 6                                | Elaboración, seguimiento y control de los presupuestos de ingresos y de gastos de la empresa.   | 4    | 0,04 | 2      | 0,08       |
| 7                                | Rentabilidad de la empresa satisfactoria.   | 6    | 0,06 | 1      | 0,06       |



|              |   |            |          |           |             |
|--------------|---|------------|----------|-----------|-------------|
| 8            | Existencia de un departamento comercial estructurado de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.     | 7          | 0,07     | 1         | 0,07        |
| 9            | Control de calidad de la producción; antes (materias primas), durante (producto en proceso) y después (producto terminado). | 4          | 0,04     | 2         | 0,08        |
| 10           | Estado y tamaño de la infraestructura locativa para el proceso productivo.  | 5          | 0,05     | 2         | 0,1         |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>50</b> | <b>2,47</b> |

Fuente: El autor basado en el modelo de Betancourt (1995).

Dado que el peso ponderado total obtenido por la empresa Productos y Servicios RYV SAS fue de 2,47 (cercano a 2,5), se puede concluir que el ambiente interno de la empresa presenta tanto fortalezas como debilidades, y que una adecuada gestión al interior de la misma le permitirá aprovechar al máximo sus fortalezas significativas.

### 7.3. Análisis DOFA

Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del análisis estratégico, es necesario tomar los resultados del análisis externo y del análisis interno, y registrarlos en un listado DOFA, previa selección de las variables más importantes y de mayor impacto en la organización de acuerdo con las matrices EFE y EFI (Betancourt, 2013).

Por tanto la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los dirigentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias (Betancourt, 2013):

- **Las estrategias FO:** usan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.
- **Las estrategias FA:** aprovechan las fortalezas internas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas.
- **Las estrategias DO:** buscan superar las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades externas.
- **Las estrategias DA:** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

**Tabla No. 34. – Listado DOFA**

| # <b>FORTALEZA</b>  | # <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|
| 1.- Clara identificación de las áreas clave dentro de la empresa.   | 1.- Estrategia empresarial global clara y definida.   |
| 2.- Ambiente laboral cordial y respetuoso de los individuos, que fomenta el trabajo en equipo y la participación activa de todos los colaboradores.   | 2.- Indicadores establecidos para medir los resultados de la gestión.   |
| 3.- Aprovechamiento del crédito con los proveedores.  | 3.- Oportunidad y confiabilidad de la información contable.   |
| 4.- Amplio y variado portafolio de productos acorde con las necesidades del mercado objetivo y con la estrategia de mercadeo de la empresa.   | 4.- Elaboración, seguimiento y control de la planificación financiera de la empresa.  |
| 5.- Grado de aceptación de la marca y de los precios por parte del mercado.   | 5.- Práctica regular de análisis financieros que permitan evidenciar la situación financiera de la empresa.                     |
| 6.- Grado de fidelidad y lealtad de los clientes atendidos.   | 6.- Elaboración, seguimiento y control de los presupuestos de ingresos y de gastos de la empresa.                               |
| 7.- Procedimientos de fabricación estandarizados para cada uno de los productos elaborados por la empresa.  | 7.- Rentabilidad de la empresa satisfactoria.   |
| 8.- Bases de datos de proveedores con precios, cantidades mínimas, tiempos de entrega, especificaciones técnicas de calidad, políticas de crédito.  | 8.- Existencia de un departamento comercial estructurado de acuerdo con las necesidades y objetivos globales de la empresa.     |
| 9.- Realización de actividades de investigación y desarrollo encaminadas al desarrollo de nuevos productos y a la mejora de los existentes, de acuerdo con la demanda del mercado atendido. | 9.- Control de calidad de la producción; antes (materias primas), durante (producto en proceso) y después (producto terminado). |

|   |  |
|---|--|
| <p>10.- Difusión entre todos los colaboradores, del trabajo desempeñado por sus compañeros en las distintas áreas funcionales de la empresa y el impacto de este sobre sus propias actividades.</p>   | <p>10.- Estado y tamaño de la infraestructura locativa para el proceso productivo.</p>   |
| <p><b># OPORTUNIDADES</b></p> <p>1.- Tasa de crecimiento poblacional.</p> <p>2.- Crecimiento del PIB general y del PIB per Cápita.</p> <p>3.- Crecimiento del sector cosmético y aseo.</p> <p>4.- Estratificación social nacional y regional.</p> <p>5.- Programa de Transformación Productiva (PTP), Sector Manufacturas - 6. Cosméticos y artículos de aseo.</p> <p>6.- Pertenecer a la Cámara de la Industria Cosmética y del Aseo (ANDI).</p> <p>7.- Tendencias en los hábitos de consumo de productos de aseo.</p> <p>8.- Ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.).</p> <p>9.- Resolución 3113 de Agosto 5 de 1998, por la cual se adoptan las normas de fabricación de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico.</p> <p>10.- Vigilancia tecnológica de las tendencias en la industria cosmética y del aseo.</p> | <p><b># AMENAZAS</b></p> <p>1.- Tendencias en las tasas de empleo, subempleo y desempleo.</p> <p>2.- Tendencias en los índices de violencia.</p> <p>3.- Tendencias de las tasas de interés.</p> <p>4.- Comportamiento de la tasa de cambio (devaluación –revaluación del peso frente al dólar).</p> <p>5.- Disponibilidad y facilidad de acceso a capital y fuentes de financiación para la inversión y operación.</p> <p>6.- Preferencia de las marcas tradicionales sobre las marcas nuevas.</p> <p>7.- Legislación Tributaria Vigente (Carga impositiva – Reforma Tributaria 2015).</p> <p>8.- Uso de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC).</p> <p>9.- Tecnología de punta para la elaboración, envasado y etiquetado de productos presente en el mercado.</p> <p>10.- Impactos ambientales producidos por las actividades desarrolladas por la industria cosmética y del aseo.</p> |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

**Tabla No. 35. – Matriz DOFA**

| # <b>ESTRATEGIA F.O.</b>  | # <b>ESTRATEGIA F.A.</b>   |
|---|--|
| <p>Desarrollar una estrategia de mercadeo agresiva que le permita a la empresa ampliar su cobertura de mercado aprovechando; el portafolio de productos, la aceptación de la marca, el grado de fidelización de los clientes y sus precios competitivos. O1 - F4,F5,F6</p>  | <p>Incrementar volumen de ventas, para impulsar el crecimiento de la empresa, fortaleciendo su base económica, de tal manera que se mantengan los puestos de trabajo actuales formalizándolos y además se creen nuevas vacantes formales. A1,A2 – F2,F4,F5,F6,F9</p>   |
| <p>Buscar alianzas estratégicas con los proveedores más importantes a fin de aprovechar las economías de escala con las materias primas e insumos de mayor consumo, teniendo en cuenta el dinamismo actual de la economía nacional y las proyecciones positivas a futuro. O2 - F3,F8</p>  | <p>Buscar alternativas de financiación para recursos de inversión y de capital de trabajo requeridos por la empresa, como por ejemplo; créditos bancarios, créditos con proveedores, aportes de socios, reinversión de utilidades, aprovechando para ello su estrategia de penetración de mercado y de incremento en el volumen de ventas. A3,A5 – F3,F4,F5,F6,F8,F9</p> |
| <p>Incrementar el volumen de ventas de la empresa apoyándose en la sinergia de su equipo de trabajo y en su capacidad técnica tanto operativa como de investigación y desarrollo, aprovechando el crecimiento del sector. O3 – F2,F7,F9</p>   | <p>Estrechar lazos comerciales con los principales proveedores de materia prima e insumos de la empresa, tal que se puedan aprovechar precios preferenciales por economías de escala y al tiempo se puedan desarrollar alternativas más rentables y amigables con el medio ambiente, de la mano con ellos. A4 – F3,F4,F8,F9</p>  |
| <p>Buscar ganar participación de mercado en el segmento de población perteneciente a las clases media y en riesgo de caer en la pobreza que representan aproximadamente el 60% de la población colombiana, aprovechando para ello, la amplitud y variedad del portafolio, la aceptación de la marca y sus precios competitivos y las actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos. O4 – F4,F5,F9</p> | <p>Diseñar y lanzar la nueva imagen de la marca que le identidad propia a cada uno de los productos ofrecidos por la empresa, tal que le permita empezar a ganar posicionamiento de marca en el mercado. A6 – F4,F5,F6,F9</p>  |

- |  |  |
|--|--|
| <p>5.- Aprovechar el impulso brindado por el gobierno a las empresas del sector, a través de su Programa de Transformación Productiva, buscando fuentes de financiación para recursos de inversión y capital de trabajo, asesoría y acompañamiento técnico en temas administrativos y tecnológicos, acceso a redes, asociaciones y gremios de la cadena productiva del sector y cursos de capacitación, entrenamiento y actualización en temas relacionados con las actividades del sector. O5 – F1,F2,F7,F9,F10</p> | <p>5.- Estructurar formalmente el área contable y financiera de la empresa, buscando asesoría externa. A7 – F1,F2,F10</p>  |
| <p>6.- Generar redes de contactos empresariales y comerciales que le permitan a la empresa estar al tanto de lo que sucede en el sector. O6 – F7,F8,F9</p>   | <p>6.- Parametrizar y ajustar el sistema contable, comercial y de producción con que cuenta actualmente la empresa, tal que permita aprovechar sus ventajas en el día a día de cada una de sus áreas funcionales. A8 – F1,F2,F10</p>   |
| <p>7.- Desarrollar nuevos productos enteramente a base de ingredientes naturales que reemplacen los químicos tradicionales. O7 – F4,F7,F8,F9</p>   | <p>7.- Aprovechar las redes sociales para dar a conocer el portafolio de productos de la empresa, y posicionar la marca. A8 – F4,F5,F6</p>   |
| <p>8.- Formalizar los puestos de trabajo existentes en la empresa y gestionar la apertura de nuevas vacantes formales. O8 – F1,F2,F10</p>  | <p>8.- Utilizar internet para realizar vigilancia tecnológica de nuevas tecnologías, nuevos procesos productivos y desarrollo de nuevos productos, relacionados con el sector cosmético y productos de aseo a nivel mundial. A8 – F7,F8,F9</p>   |
| <p>9.- Comenzar plan de implementación de las normas estipuladas en la Resolución 3113 del Ministerio de Salud. O9 – F1,F2,F7,F10</p>  | <p>9.- Aprovechar los lazos comerciales con los proveedores para estar al tanto de las tecnologías, procesos y desarrollos que se dan en el sector a nivel regional y mundial, y buscar la manera de implementarlos utilizando la tecnología y los recursos locales disponibles (al alcance de la empresa). A9 – F3,F7,F8,F9</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>10.- Aprovechar las tendencias en el sector a nivel local y mundial para desarrollar estrategias de tipo operativo y comercial. O10 – F1,F4,F7,F8,F9</p>  | <p>10.- Desarrollar productos a base de materias primas naturales sin ningún tipo de químicos (totalmente biodegradables) y al mismo tiempo diseñar procesos que minimicen sus impactos ambientales. A10 – F7,F9</p>   |
| <p># <b>ESTRATEGIA D.O.</b><br/>Desarrollar e implementar estrategia comercial agresiva dirigida a la clase media y en riesgo de caer en la pobreza.</p> <p>1.- D1 – O1,O2,O3,O4,O5,O6</p> <p>2.- Aprovechar la información generada por la Cámara de la Industria cosmética y de productos de aseo de la ANDI, para determinar los principales indicadores del sector y su actual comportamiento para utilizarlo como estándar de comparación. D2 – O3,O5,O6</p> <p>3.- Aprovechar las redes de contactos de la Cámara de la Industria cosmética y de productos de aseo de la ANDI, para buscar asesoría contable y financiera para la empresa (outsourcing) D3,D4,D5,D6 – O6</p> <p>4.- Incrementar el volumen de ventas de la empresa, aprovechando el crecimiento positivo de su mercado potencial, el crecimiento alentador del sector, la evolución positiva en el ingreso perCapita nacional, el crecimiento y consolidación de la clase media colombiana y el impulso decidido del gobierno nacional al desarrollo del sector. D7 – O1,O2,O3,O4,O5</p> <p>5.- Aprovechar la oferta de mano de obra calificada y a precios asequibles, para estructurar y montar el departamento comercial de la empresa. D8 – O1,O3,O4</p> | <p># <b>ESTRATEGIA D.A.</b><br/>Montar el departamento comercial de la empresa para llevar a cabo su estrategia comercial, tal que le permita fortalecerse económicamente para formalizar los puestos de trabajo actuales y crear nuevas vacantes formales. A1,A2 – D1,D7,D8</p> <p>2.- Buscar asesoría contable y financiera externa de tal manera que la empresa con un conocimiento formal y objetivo de su situación financiera, pueda acceder a las fuentes de financiación más adecuadas y que se requieran para sus futuros proyectos de crecimiento y expansión. A3,A5 – D4,D5,D6</p> <p>3.- Elaborar los presupuestos de ingresos y gastos mensuales de la empresa, tal que le permitan controlar los costos de las materias primas e insumos importados a través del estrechamiento de los lazos comerciales con sus principales proveedores. A4 - D2,D6</p> <p>4.- Aprovechar la estrategia comercial de penetración de mercado para incrementar el volumen de ventas de la empresa con productos de calidad, funcionales y rentables para ganar posicionamiento de marca en el mercado atendido. A6 – D1,D8,D9</p> <p>5.- Buscar asesoría contable y financiera externa, de tal manera que la empresa pueda cumplir a cabalidad con sus obligaciones tributarias y al tiempo seguir siendo rentable. A7 – D2,D3,D5</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>6.-</b> Comenzar trabajo de implementación de normas BPM e ISO para certificar los productos y procesos de la empresa. D9 – O6,O9</p> <p><b>7.-</b> Diseñar la planta de producción de acuerdo a las exigencias de las normas BPM e ISO y a las proyecciones de crecimiento de la empresa. D10 – O2,O3,O5,O9</p> | <p><b>6.-</b> Utilizar el sistema contable, comercial y de producción de la empresa para llevar a cabo la planificación, el seguimiento y control de todas las actividades desarrolladas en esta. A8 – D2,D3,D4,D5,D6</p> <p><b>7.-</b> Adecuar los procesos, la maquinaria y el equipo productivo existentes en la empresa con la tecnología local a su alcance, de acuerdo con su estrategia comercial global, las exigencias de las normas para su certificación, y las tendencias evidenciadas en el mercado y en el sector. A9 – D1,D6,D8,D9</p> <p><b>8.-</b> Adoptar el cuidado y respeto por el medio ambiente como parte fundamental de la estrategia global de la empresa. A10 – D1,D2,D6,D9,D10</p> |
|--|--|

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

## 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones en una organización en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta al conjunto de la organización. Considera la utilización de recursos críticos para la organización, enfocándolos en el aprovechamiento de las oportunidades y en eludir las amenazas del entorno cambiante (Betancourt, 2013).

Así mismo hace referencia a una perspectiva de futuro a largo plazo. Por lo tanto no se enfoca en la resolución inmediata de problemas, sino que debe tener una visión de más largo alcance.

Finalmente se puede afirmar que la estrategia es un proceso intelectual, social dinámico y continuo (Betancourt, 2013).

Los grandes elementos que le dan dirección a la organización son (Betancourt, 2013):

- 1.- La visión de futuro.
- 2.- La misión.
- 3.- Los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias.
- 4.- Las estrategias.
- 5.- Objetivos vs Estrategias.
- 6.- La estructura en donde se soporta la estrategia.



## 8.1. Visión de la organización

La visión es lo que se quiere ser como organización en el futuro. Es el enfoque conjugado de finalidades, principios y valores para establecer el marco referencial de lo que una organización espera alcanzar a nivel empresarial en el futuro.

La visión se construye a partir de la resolución del siguiente cuestionario sobre sus puntos fundamentales (Betancourt, 2013):

- *Elementos Previos:* Productos y Servicios RYV S.A.S., es una empresa familiar que nace a partir de una coyuntura económica, aprovechando el conocimiento y la experiencia en procesos productivos y control de calidad de sus fundadores en la industria química. Teniendo en cuenta el perfil técnico-ingenieril de sus fundadores, la empresa arranca sin un estudio de mercado previo y sin un plan de negocios estructurado que permita su sostenibilidad en el largo plazo.

**1.- Situación presente de la organización y su entorno:** En la actualidad la empresa cuenta con un amplio portafolio de productos con los cuales atiende varios nichos de mercado, enfocándose en la limpieza, desinfección, mantenimiento y embellecimiento de toda clase de superficies. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha logrado darse a conocer, ganándose una posición privilegiada dentro de sus clientes, gracias a la calidad de sus productos y servicios prestados. La empresa pertenece a un sector altamente competitivo, en el que es evidente una clara estrategia de liderazgo de costos, con unos pocos grandes jugadores que acaparan la mayor porción de la producción y las ventas totales del mercado. A pesar de que las directivas de la empresa, tienen medianamente claro la razón de ser de esta y sus metas a mediano y largo plazo, las mismas no se han hecho explícitas de manera formal para el resto de los integrantes de la organización. Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de transición en el que su dinámica comercial y financiera exige un importante impulso a su crecimiento para garantizar tanto su permanencia en el mercado como su sostenibilidad en el largo plazo.

**2.- Elementos del pasado (fallas y errores de la organización):** La principal falencia de la empresa ha sido la informalidad con la que se han tratado de gestionar los procesos

administrativos, en especial los relativos a las funciones comercial, financiera, contable y gobierno de las personas, debido al poco o nulo conocimiento y manejo que sobre estos temas tenían sus directivas. Este hecho ha impedido que la empresa logre un mayor crecimiento, acorde con el alto grado de aceptación percibido en el mercado atendido, gracias a la calidad, confiabilidad y respaldo de sus productos y servicios.

**3.- Futuro (¿Cómo será el mundo del futuro al cual se enfrentara la organización):** En el futuro la globalización obligara a todas las empresas a competir en un mercado ya no local sino mundial, en el cual además de la calidad y confiabilidad de los productos y servicios ofrecidos, lo que se da por descontado, el cliente exigirá innovación, valor agregado, seguridad e información clara y completa sobre el uso, consumo y disposición de residuos, mayor utilización de materias primas naturales y menos químicos tóxicos, compromiso con el cuidado del medio ambiente y con un trato justo y digno hacia todos los colaboradores de la empresa, etc. Así mismo la masificación global de las tecnologías de la información, cambiara radicalmente la manera de hacer negocios y de comercializar productos y servicios. Además de la evidente transición hacia las materias primas de origen natural (biodegradables), las empresas también se enfocaran en la implementación de procesos productivos limpios (verdes) que no generen ningún tipo de impacto negativo al medio ambiente. Finalmente continuando con la tendencia mundial de compras y fusiones de grandes multinacionales en todos los sectores, en un futuro no muy lejano es muy probable que la empresa deba enfrentarse en unas condiciones muy desfavorables a unos pocos jugadores globales que acapararían la mayor parte del mercado mundial.

**4.- Imaginar la organización a largo plazo (¿Qué se quiere ser?):** Productos y Servicios RYV S.A.S. quiere ser una de las empresas líderes en la fabricación y distribución de productos, insumos y químicos relacionados con la limpieza, desinfección, mantenimiento y embellecimiento de todo tipo de superficies en Colombia, y con presencia en los países de la CAN (Perú, Bolivia y Ecuador) y en Centroamérica. En este sentido, la empresa quiere llegar a esa posición gracias al reconocimiento de su decidido compromiso con el medio ambiente a través de su producción limpia, sus productos 100% fabricados con materias primas naturales, con un ciclo de vida totalmente

controlado y ecoamigable, y sus soluciones y servicios técnicos especializados que privilegian ante todo la protección del medio ambiente. Así mismo, la empresa también quiere ser reconocida por impulsar el desarrollo humano integral de sus colaboradores gracias a su efectiva gestión del gobierno de las personas. Todo lo anterior claro está enmarcado dentro de una sólida política de calidad como eje fundamental de la estrategia global de la empresa, tendiente a reducir el desperdicio y aumentar la satisfacción de la sociedad, generando valor para todos sus stakeholders.

**5.- Elaborar la estrategia (¿Cómo se llegara a ese futuro deseado?):** Para llegar al futuro deseado por la empresa se debe estructurar su plan estratégico fundamentado sobre tres pilares: el ser, la calidad, y el medio ambiente. Alrededor de estos ejes se deberán alinear los objetivos globales de la empresa, y armar la estructura funcional de la misma que los soporte y permita llevarlos a cabo. En este contexto, una vez definidos claramente los objetivos y la estructura funcional de la empresa, se deben buscar y analizar las estrategias más adecuadas por área funcional que contribuyan con la consecución de los mismos, incluyendo en este proceso la voz de todos los integrantes de la organización. Finalmente el desempeño de las estrategias debe ser monitoreado continuamente mediante la implementación de indicadores de gestión que permitan tomar las acciones correctivas pertinentes cuando sea necesario. Así mismo es muy importante tener en cuenta, que el plan estratégico de la empresa se debe revisar anualmente con el fin de actualizarlo de acuerdo con las señales del entorno.

**6.- Prever los obstáculos (¿Cómo superar las dificultades?):** Entre las principales dificultades y obstáculos que podría enfrentar la empresa a futuro, las de mayor relevancia serían: baja competitividad en el sector por entrada de nuevos competidores con menores costos de producción y por ende precios de venta más bajos (producto de la globalización); restricciones de entrada a mercados locales e internacionales por falta de las certificaciones y los registros requeridos; alta volatilidad de la divisa, lo que generaría una elevada depreciación de la moneda local, disparando al alza los precios de las materias primas y la tecnología importada; fuentes de financiación asequibles limitadas o insuficientes para las necesidades particulares de crecimiento y expansión de la empresa;

alta rotación del personal que impida completar la capacitación idónea requerida en los cargos funcionales, así como el desarrollo integral deseado de todos los colaboradores; y finalmente, el no mantenerse al día o a la vanguardia en los temas administrativos, científicos y tecnológicos propios del quehacer diario de la empresa.

Este tipo de inconvenientes se pueden superar gracias a la efectiva implementación, desarrollo, seguimiento y control del plan estratégico de la empresa, haciendo especial énfasis en sus tres pilares: calidad transversal a toda la organización, evidenciada en la reducción del desperdicio y el aumento de la satisfacción de la sociedad, garantizando competitividad y facilitando la consecución de los certificados y registros requeridos; el ser humano como gestor indiscutible del éxito de la empresa, subrayando su desarrollo integral a través de un programa continuado de capacitación que le permita enfrentar los rápidos y cambiantes retos del entorno; y el medio ambiente como punto de partida para el desarrollo de productos 100% naturales aprovechando la biodiversidad local, la implementación de un proceso productivo limpio sin impactos y el compromiso decidido con su respeto y cuidado.

*7.- Concebir la arquitectura del cambio (¿Cómo rediseñar la organización para enfrentar el futuro?):* El rediseño de la organización se fundamenta en la correcta implementación, desarrollo, seguimiento y control del plan estratégico de la empresa con la participación activa de todos sus integrantes.

*8.- Declaración de la visión:* Al 2021 ser una de las empresas líderes en Colombia en la fabricación y distribución de productos, insumos y químicos especializados en la limpieza, desinfección, mantenimiento y embellecimiento de todo tipo de superficies, con presencia en la CAN y Centroamérica, y ser reconocida y valorada por su decidido compromiso con la calidad total, el ser humano y el medio ambiente.

## **8.2. Misión de la organización**

La misión es la razón de ser de la organización, es la reflexión del por qué y para qué existe la organización. Indica el propósito fundamental de la organización y la diferencia de otras (Betancourt, 2013).

Esta debe formularse teniendo presente los siguientes aspectos (Pérez, 1990):

- Negocio o negocios de la empresa: conjuntos de productos-mercados.
- Valores e intereses de los accionistas, directivos y personal de la empresa.
- Responsabilidad social de la empresa.
- Relaciones de la organización con sus proveedores y clientes con el Estado y con la comunidad en general.

**Tabla No. 36. – Matriz de formulación de la misión.**

|   |  |
|---|--|
| <b>Cliente</b>  | <b>Imagen Pública</b>  |
| Lavautos, Servitecas, Estaciones de Servicio, Concesionarios y Talleres automotrices (autos y motos).   | Queremos ser vistos como una empresa líder en innovación, calidad, productividad y precios justos, comprometida con el respeto y cuidado del medio ambiente, el desarrollo integral de sus colaboradores, la creación de valor para todos sus grupos de interés (colaboradores, accionistas, proveedores y clientes), y la retribución social.   |
| <b>Producto / Servicio</b>  | <b>Tecnología</b>  |
| Fabricación y comercialización de productos, insumos y químicos especializados para la limpieza, desengrase, desinfección, desodorización, aromatización, restauración, mantenimiento y abrillantamiento de todo tipo de superficies. | La empresa cuenta con la maquinaria y los equipos básicos para la realización de sus actividades operativas y administrativas. Así mismo cuenta con un gran know how en los procesos productivos, el desarrollo de nuevos procesos y productos y la gestión estratégica general de la empresa.   |
| <b>Mercados (Geográfico)</b>  | <b>Efectividad Reconciliatoria</b>   |
| Cali (Valle del Cauca) y Pasto (Nariño)   | Crear valor para todos los grupos de interés; asegurando óptimas y justas condiciones laborales para los colaboradores; asegurando una rentabilidad justa, equitativa y sostenida para los accionistas; garantizando la calidad, confiabilidad, precio justo y excelente servicio a sus clientes y estrechando los lazos comerciales que generen confianza y respaldo con los proveedores. |
| <b>Filosofía</b>  | <b>Responsabilidad Social</b>  |
| Respeto, Honestidad, Calidad, Compromiso, Confiabilidad, Ética, Responsabilidad, Eficiencia   | Velar por la seguridad y estabilidad de los puestos de trabajo existentes en la empresa y de   |

|   |   |
|---|---|
|   | los cuales depende la supervivencia financiera de sus familias.   |
| <b>Autoconcepto</b>   | <b>Preocupación por la supervivencia</b>  |
| Somos una microempresa en crecimiento, confiable y competitiva que ofrece productos de calidad, que respeta y trata bien a sus empleados, proveedores y clientes, cumpliendo con las normas y regulaciones vigentes.  | La empresa busca en el corto plazo alcanzar su punto de equilibrio y en el mediano y largo plazo ser sostenible y rentable. |
| <b>Calidad inspiradora (Declaración de la misión)</b>   |   |
| “Somos una empresa sostenible y rentable en continuo crecimiento; confiable, eficiente, responsable, honesta, competitiva y con precios justos, que con un gran conocimiento en procesos, productos y gestión, se dedica a la fabricación y comercialización de productos, insumos y químicos especializados de calidad, para la limpieza y mantenimiento en general de todo tipo de superficies, respetando y tratando bien a sus empleados, proveedores y clientes, comprometida con el respeto y cuidado del medio ambiente, la creación de valor para sus grupos de interés (accionistas, proveedores, clientes y colaboradores), la retribución social y el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes”. |   |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

### 8.3. Matriz de segmentación

“En la segmentación del mercado incide más de un criterio y los consumidores responden a un perfil que aglutina una serie de características por lo que un segmento estará definido por más de una característica.

La segmentación debe entenderse como una teoría y como una estrategia. Como teoría investiga el mercado con el objetivo de encontrar la existencia de conjuntos de consumidores homogéneos entre sí y distintos de los demás. Como estrategia representa la creación de diferentes planes de marketing, relativos a precio, producto, comunicación, distribución y promoción para llegar a los distintos segmentos que pudieran encontrarse.

Se denomina segmentación del mercado al proceso de clasificar a los consumidores en grupos de individuos que muestran necesidades, características o conductas similares. Un segmento de mercado consta de consumidores que responderán de una manera similar a un conjunto dado de estímulos de mercadotecnia.

Los cambios en el mercado están provocando el surgimiento de segmentos diferenciados no solo por el nivel de ingresos, sino también por su estilo y características

de vida. La clásica diferenciación por niveles socioeconómicos hoy es insuficiente, interesa más conocer al consumidor en forma integral: hábitos, personalidad, tipo de familia, profesión, costumbres sociales y otras variables sicográficas” (Lazzari, ISSN-e 1669-1830, N°.2, 1999).





|  |   |
|--|---|
| Ubicación geográfica de los mercados originales o tradicionales. | Pasto (Nariño), Cali (Valle del Cauca)  |
| Ubicación geográfica de los mercados nuevos.                     | Popayán (Cauca), Manizales (Caldas), Pereira (Risaralda), Armenia (Quindío), Nariño (Ipiales, Tumaco), Valle del Cauca (Jamundí, Yumbo, Palmira, Tuluá y Norte del Valle), Tulcán, Ibarra (Ecuador)   |
| <b>CONVENCIONES</b>  | DES = Desengrasantes, SIL = Siliconas, GLI = Glicerina, DL = Ducha Lubricante, DET = Detergentes, LPAB = Limpiapisos Ambientadores, JLM = Jabón Líquido de Manos, AMB = Ambientadores, LVI = Limpiavidrios, CA = Ceras Autos, BD = Blanqueadores Desinfectantes, DES ECO = Desengrasantes Ecológicos, LP ECO = Limpiapisos Ecológicos, D ECO = Desinfectantes Ecológicos, AMB ECO = Ambientadores Ecológicos, DET ECO = Detergentes Ecológicos, LDA = Limpiadores Desinfectantes Alcalinos, LBP = Limpiadores Base Peróxido, CP = Cera Pisos, SP = Sellador de Pisos, CD = Crema Desengrasante, RS = Restauradora de Superficies, IA = Insumos de Aseo, Q = Químicos (Materia Prima). |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

Al analizar la matriz de segmentación para la empresa es evidente que su portafolio actual cumple con las exigencias de los mercados atendidos y tiene un excelente potencial para suplir las necesidades de los nuevos mercados planteados. Así mismo se puede observar que la línea de nuevos productos a desarrollar, complementa adecuadamente la oferta actual, permitiéndole a la empresa en un futuro cercano, ampliar su base de clientes en los mercados tradicionales y facilitar su entrada en los mercados nuevos.

La matriz también evidencia la apremiante necesidad de crecimiento de la empresa, para lo cual debe dar el salto hacia los grandes clientes empresariales potenciales, a nivel regional, nacional e internacional, que le ofrecen magnificas oportunidades de negocio, las cuales se pueden aprovechar gracias a su completo portafolio (actual y proyectado).

## **8.4. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos son simplemente los resultados deseados, las situaciones a las cuales esperamos llegar, con el desarrollo de las acciones propias del proceso de gestión. Estos son positivos para la organización y para quienes la dirigen y orientan (Betancourt, 2013).

Los objetivos estratégicos deben ser formulados de tal manera que (Pérez, 1990):

- a) Sean medibles y alcanzables.
- b) Expresen algo fundamental en términos de logros, beneficios o resultados.
- c) Expresen el qué se espera obtener como resultados de la empresa en un horizonte de tiempo.
- d) Contribuyan al cumplimiento de la misión de la empresa.

Así mismo estos objetivos deben cumplir los siguientes requisitos: Ser claros y precisos, Estar por escrito, Ser ambiciosos pero realistas, Ser congruentes entre sí, y ser conocidos/acordados por todos los responsables.

Los objetivos estratégicos están relacionados con la supervivencia de la organización en el largo plazo, su crecimiento, sus utilidades, su nivel de competitividad y la responsabilidad social (Betancourt, 2013).

A continuación se detallan los objetivos estratégicos de largo plazo de la empresa Productos y Servicios RYV SAS para el período 2016 – 2021.

### **8.4.1. Objetivo de desarrollo o crecimiento**

Incrementar el volumen anual de ventas de la empresa en un 120% con respecto a las ventas del 2014, logrando llegar a vender en el 2021 por lo menos 1.000 millones de pesos anualmente.

#### **8.4.2. Objetivo de calidad**

Implementar normas BPM e ISO en la planta entre el 2016 y 2018, buscando por lo menos una certificación para el 2021 y el registro sanitario de al menos un producto por año.

#### **8.4.3. Objetivo de productividad**

Incrementar la productividad de la planta en términos de tiempo y dinero invertido, en un 20% anual con respecto al indicador del 2014. Este incremento está amarrado al objetivo de crecimiento de la empresa

#### **8.4.4. Objetivo de innovación**

Desarrollar la línea completa de productos de aseo cien por ciento base natural, entre el 2016 y el 2021, sacando al menos un producto nuevo por año.

#### **8.4.5. Objetivo financiero o de recursos y capacidades**

Incrementar la rentabilidad de la inversión de la empresa, en por lo menos un punto porcentual cada año.

#### **8.4.6. Objetivo de responsabilidad social**

Garantizar la estabilidad de los puestos de trabajo existentes en la actualidad en la empresa formalizándolos paulatinamente a partir del 2016 y crear al menos una vacante formal nueva por año, a partir del 2017.

### **8.5. Estrategias de la organización**

En este contexto se entiende por estrategia, el camino, los lineamientos que indican y plantean el cómo lograr la misión y los objetivos que se propone la empresa.

Es importante anotar que la identificación, selección y decisión sobre las estrategias que se implementarán exigen creatividad, imaginación, amplio conocimiento de la empresa y su medio ambiente. En síntesis, debe ser el resultado del pensamiento y raciocinio de mentes estrategas, ya que hay que decidirse por un camino entre varias alternativas para lograr lo que se quiere y el hecho de no acertar implica no lograr lo

propuesto, resultado que en el contexto del desarrollo empresarial quizá traiga funestas consecuencias en el largo plazo (Pérez, 1990).

### **8.5.1. Estrategias genéricas de Porter**

Porter (1985) afirmó que solo existen dos “tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo costo, o diferenciación”. Estas se combinan con el “alcance” de una empresa en particular –la gama de segmentos del mercado buscados- para producir “tres estrategias genéricas que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria: liderazgo de costos, diferenciación y concentración” (es decir, alcance limitado) (Mintzberg et al, 2013).

Para Porter, las firmas deben “elegir” estrategias para ganar ventaja competitiva. O, en otras palabras, “una firma que se embarca en cada estrategia genérica pero no logra cumplir con ninguna de ellas está ‘atrapada en el medio’”. Estas estrategias se describen a continuación (Mintzberg et al, 2013):

**1.- Liderazgo de costos.** Esta estrategia apunta a ser el productor de más bajo costo en una industria. Se realiza mediante la obtención de experiencia, la inversión en instalaciones de producción a gran escala, de uso de las economías de escala y el minucioso control de los costos operativos totales (a través de programas como la reducción de personal y el management de calidad total).

**2.- Diferenciación.** Esta estrategia comprende el desarrollo de productos o servicios únicos, con base en la lealtad del cliente hacia la marca. Una firma puede ofrecer alta calidad, mejor desempeño o características únicas, y todos estos elementos pueden justificar precios más altos.

**3.- Concentración.** Esta estrategia busca servir segmentos más estrechos del mercado. Una firma puede “concentrarse” en un grupo particular de clientes, líneas de productos o mercados geográficos. La estrategia puede ser de “concentración diferenciada”, por la cual las ofertas se diferencian en el mercado especializado, o de “concentración general de liderazgo de costos”, que consiste en vender a bajos precios. Esto permite a la firma concentrarse en el desarrollo de sus conocimientos y competencias.

**Figura No. 29. – Estrategias Genéricas de Porter**

|                            |                                      | <b>Ventaja Competitiva</b>  |                                |
|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                            |                                      | Menor Costo                 | Diferenciación                 |
| <b>Alcance Competitivo</b> | Largo alcance<br>(Sector Industrial) | 1. Liderazgo de costos      | 2. Diferenciación              |
|                            | Corto alcance<br>(Segmento)          | 3A. Concentración de costos | 3B. Concentración diferenciada |

Fuente: Porter (1985)

Teniendo en cuenta que la dinámica del sector cosmético y productos de aseo colombiano, en el cual se encuentra inscrita la empresa, se caracteriza por su alta concentración en unos pocos grandes jugadores que determinan las condiciones del mercado y por la gran cantidad de competidores entre micros, pequeños y medianos, tanto formales como informales que se disputan la torta de mercado que queda libre, es evidente que la estrategia genérica que debe adoptar Productos y Servicios RYV SAS para enfrentarse a este mercado es la de Liderazgo de Costos. Para poner en práctica esta estrategia, la empresa debe: reducir gradual y constantemente su desperdicio aplicando los principios de la calidad en todas sus actividades; estrechar lazos comerciales y técnico-científicos con sus principales proveedores de materia prima y con la academia, con el fin de aprovechar las economías de escala y su conocimiento y experiencia para el desarrollo de nuevos productos; estandarizar y optimizar sus procesos operativos y administrativos para aumentar la productividad; aprovechar su curva de experiencia para aumentar valor y reducir tiempos; mejorar la maquinaria y los equipos de producción, envasado y etiquetado utilizando tecnología local y al alcance de la empresa; y desarrollar una buena gestión estratégica respaldada en primer término por la colaboración de todo el

personal y su decidido acompañamiento y compromiso, y soportada en el estricto seguimiento y control de sus indicadores clave que permitan asegurar en el largo plazo la sostenibilidad y rentabilidad de la organización.

### 8.5.2. Estrategias de crecimiento – Matriz Ansoff

La matriz de crecimiento producto/mercado de Ansoff proporciona una forma simple de generar cuatro direcciones alternativas para el desarrollo estratégico. La matriz de Ansoff considera de manera explícita opciones de crecimiento (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009).

**Figura No. 30. – Matriz Ansoff (Estrategias de crecimiento)**

|          |          | PRODUCTOS, SERVICIOS O TECNOLOGIAS    |  |
|----------|----------|---------------------------------------|--|
|          |          | Actuales                              | Nuevos                                   |
| CLIENTES | Actuales | Penetración                           | Desarrollo de Productos (Diferenciación) |
|          | Nuevos   | Desarrollo de Mercados (Segmentación) | Diversificación                          |

Fuente: Adaptado de Ansoff, Corporate Strategy, Penguin, 1988, Capítulo 6.

#### 8.5.2.1. Penetración de mercado

La penetración de mercado, mediante la que la organización incrementa la cuota en sus mercados existentes con su gama de productos existente, a primera vista es la dirección de desarrollo más obvia. Se construye sobre capacidades estratégicas existentes y no requiere que la organización se aventure en un territorio inexplorado. El alcance de la organización es exactamente el mismo. Además, una mayor cuota de mercado implica un mayor poder frente a compradores y proveedores, mayores economías de escala y

beneficios de la curva de experiencia (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009). Sin embargo la organización puede enfrentarse a dos restricciones: represalias de los competidores y restricciones legales.

#### **8.5.2.2. Desarrollo de producto**

El desarrollo de producto se produce cuando las organizaciones ofrecen productos (o servicios) modificados o nuevos a los mercados existentes. Esta constituye una extensión limitada del alcance organizativo. En este caso el desarrollo de producto implica mayores niveles de innovación. El desarrollo de productos puede ser una actividad cara y de alto riesgo, debido al menos por dos razones: nuevas capacidades estratégicas y riesgo en la gestión de proyectos (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009).

#### **8.5.2.3. Desarrollo de mercado**

El desarrollo de mercado se produce cuando los productos existentes son ofrecidos en nuevos mercados. De nuevo, la extensión del alcance es limitada. El desarrollo de mercado puede tomar tres formas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009):

- Nuevos segmentos
- Nuevos usuarios
- Nuevos ámbitos geográficos

En todos los casos, es esencial que las estrategias de desarrollo de mercado estén basadas en productos o servicios que se ajusten a los factores clave de éxito del nuevo mercado. Las estrategias basadas en simplemente ofrecer productos o servicios tradicionales es probable que fracasen. En términos de capacidades estratégicas, los desarrolladores de mercado a menudo carecen de las habilidades de marketing y las marcas adecuadas para hacer progresos en un mercado con clientes que no son familiares. Desde el lado de la dirección, el desafío es la coordinación entre diferentes segmentos, usuarios y áreas geográficas, todos los cuales pueden tener necesidades diferentes (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009).

#### **8.5.2.4. Diversificación**

La diversificación propiamente dicha es una estrategia que lleva a una organización fuera de sus mercados existentes y de sus productos existentes. En este sentido, incrementa de manera radical el alcance de la organización. Sin embargo, la matriz de Ansoff no aclara que cuanto más se desplace la organización más allá de su punto de partida en cuanto a los productos y mercados existentes, más tiene que aprender. La diversificación es solo una dirección para el desarrollo de la organización, y necesita ser considerada junto con sus alternativas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009).

En términos de la matriz de Ansoff, la diversificación es la dirección del desarrollo más radical. La diversificación puede ser elegida por una variedad de razones, algunas que generan más valor que otras. Son tres las razones para la diversificación que potencialmente crean valor (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009):

- Pueden conseguirse incrementos de eficiencia al aplicar recursos y capacidades existentes en la organización a los nuevos mercados y productos y servicios (economías de alcance).
- Extender las capacidades de la matriz corporativa en nuevos mercados y productos o servicios puede ser otra fuente de ganancia.
- Incremento del poder de mercado, que puede resultar de poseer una gama diversa de negocios.

Existen otras razones que a menudo son ofrecidas para la diversificación pero que crean valor de una manera menos evidente y en ocasiones sirven a los intereses de los directivos más que a los intereses de los accionistas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009):

- La respuesta ante el declive del mercado.
- Repartir riesgos entre un conjunto de negocios.
- Las expectativas de stakeholders poderosos, incluyendo altos directivos.



Partiendo de la matriz de segmentación de Productos y Servicios RYV SAS (Tabla No. 37), a continuación se detallan sus estrategias de crecimiento en los distintos cuadrantes de la matriz Ansoff:

- ***Penetración de mercado:*** La estrategia consiste en ampliar la base de clientes tradicionales de la empresa (lavautos, estaciones de servicio, servitecas, concesionarios y talleres automotrices), a través de una masiva campaña de entrega de muestras físicas de los principales productos vendidos en estos mercados junto con el portafolio publicitario de la empresa, aprovechando el nuevo departamento comercial y su fuerza de ventas.

- ***Desarrollo de producto:*** Complementa la estrategia anterior, al incluir dentro del portafolio publicitario de la empresa, nuevos productos, insumos y químicos especializados para las tareas de aseo, así como alternativas cien por ciento naturales a los productos tradicionales ofrecidos. La estrategia se refuerza entregando muestras físicas sin valor comercial de estos nuevos productos para que los clientes realicen sus propios ensayos.

- ***Desarrollo de mercado:*** La estrategia consiste en capturar nuevos clientes basados en la similitud de las tareas de limpieza y la funcionalidad de los productos tradicionales ofrecidos, como por ejemplo; restaurantes, empresas prestadoras de servicios de aseo, hogares, graneros (minimercados), instituciones (colegios, hospitales) y talleres industriales, utilizando campañas focalizadas para cada tipo de cliente, con entrega de muestras físicas y portafolio publicitario, aprovechado el nuevo departamento comercial y su fuerza de ventas.

- ***Diversificación:*** Complementa la estrategia de desarrollo de mercado, apuntándole a la captura de los mismos clientes nuevos, pero adicionándole al portafolio publicitario, productos nuevos, insumos y químicos especializados, así como alternativas cien por ciento naturales a los productos tradicionales ofrecidos. Esta estrategia se refuerza entregando muestras físicas sin valor comercial de estos nuevos productos cuando sea requerido, aprovechando la fuerza de ventas y el uso de campañas focalizadas por tipo de cliente.

### 8.5.3. Matriz de portafolio de sectores estratégicos

“La matriz de crecimiento-participación del grupo consultor de Boston (GCB) formó parte de la “planificación de portafolio”, que abordaba la cuestión de cómo adjudicar fondos a las distintas empresas de una compañía diversificada.

Según el creador del GCB, Bruce Henderson, para tener éxito, una compañía debe contar con una cartera de productos con distintos índices de crecimiento y diferentes participaciones en el mercado. La composición del portafolio es una función del equilibrio entre los flujos de caja. Los productos de gran crecimiento necesitan ingresos de efectivo para poder crecer. Los de poco crecimiento deberían generar un exceso de efectivo. Ambos tipos son necesarios simultáneamente” (Mintzberg et al, 2013).

**Figura No. 31. – Matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos**

|                           |      | PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO  |  |
|---------------------------|------|---|--|
|                           |      | Alta  | Baja   |
| CRECIMIENTO DE LA DEMANDA | Alto | CU 0<br>CC +<br><br>Estrellas      | CU –<br>CC +<br><br>Dilemas       |
|                           | Bajo | CU +<br>CC –<br><br>Vacas lecheras | CU 0<br>CC –<br><br>Pesos muertos |

CU: Contribución a la utilidad  
 CC: Contribución al crecimiento

Fuente: Betancourt (1995)

“Los productos con gran participación en el mercado y crecimiento lento representan un ingreso continuo de efectivo, son “vacas lecheras”. Llegan a generar una

gran cantidad de efectivo, que supera la reinversión necesaria para mantener la participación. Este exceso no necesita ni debe ser reinvertido en los mismos productos.

Los productos con escasa participación en el mercado y crecimiento lento son “pesos muertos”. Pueden mostrar una ganancia contable, pero esta debe ser reinvertida para mantener la participación, sin dejar ningún exceso de efectivo. Esencialmente el producto no tiene valor, salvo en la liquidación.

Con el tiempo, todos los productos llegan a convertirse en una “vaca lechera” o en un “peso muerto”. El valor de un producto depende completamente de la obtención de una importante participación de su mercado antes de que comience a detenerse su crecimiento.

Los productos con baja participación en el mercado y gran crecimiento son los “dilemas”. Casi siempre requieren mucho más efectivo del que son capaces de generar. Si no se les proporciona efectivo, se rezagan y mueren. Incluso cuando se les suministra efectivo, si solo mantienen su participación, se convierten en “pesos muertos” cuando se detiene el crecimiento.

El producto de alta participación y gran crecimiento es la “estrella”. Casi siempre rinde beneficios, pero puede o no generar todo su propio efectivo. No obstante, si se mantiene como líder, se convertirá en un gran generador de efectivo cuando empiece a retrasarse el crecimiento y disminuyan sus requisitos de reinversión. Con el tiempo la “estrella” se convierte en “vaca lechera”: proporciona gran volumen, gran margen, gran estabilidad, seguridad y un exceso de efectivo que puede ser reinvertido en cualquier otra parte.

La necesidad de contar con un portafolio de negocios se vuelve evidente. Cada compañía necesita algunos productos donde invertir su efectivo y otros que lo generen. Y, con el tiempo, cada producto debería convertirse en un generador de efectivo; de otro modo, no tiene ningún valor” (Mintzberg et al, 2013).

A continuación se detalla la matriz del portafolio de sectores estratégicos para los productos de la empresa Productos y Servicios RYV SAS:

**Figura No. 32. – Matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos para la empresa Productos y Servicios RYV SAS**

|                           |      | PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO   |   |
|---------------------------|------|--|---|
|                           |      | Alta   | Baja  |
| CRECIMIENTO DE LA DEMANDA | Alto | <p><b>Estrellas</b></p> <p>Desengrasante Premium, Silicona, Glicerina Plus, Silicona Brisa Marina, Desengrasante Trabajo Pesado, Jabón Líquido Manos Nacar.</p>  | <p><b>Dilemas</b></p> <p>Limpiapisos Desinfectante Lavanda, Alcohol Grado A, Cloro Granulado 91%, Limpiavidrios, Blanquito, Shampoo de Cojineria, Desengrasante Industrial Neutro, Desengrasante Económico, Lavalosa Líquido, Shampoo Lamina, Ducha Lubricante, Llantil.</p>  |
|                           | Bajo | <p><b>Vacas lecheras</b></p> <p>Silicona Carro Nuevo, Detergente Ropa Color, Silicona Chicle, Cloro Granulado 70%, Silicona Frutos Rojos, Shampoo Gold, Desengrasante Acido, Soda Caustica en Escamas, Ambientador Brisa Marina, Ambientador Carro Nuevo, Sulfato de Aluminio, Piedralumbre, Limpiapisos Desinfectante Canela, Jabón Líquido Manos Kiwi, Jabón en polvo, Ambientador Chicle, Escoba Suave.</p> | <p><b>Pesos muertos</b></p> <p>Limpiapisos Desinfectante Floral, Limpiapisos Desinfectante Coctel Cítrico, Brilladora Super Wax, Limpiapisos Ambientador Lavanda Línea I, Detergente Multiusos Neutro Línea I, Trapeador, Blanqueador Línea I, Crema Desengrasante, Limpiapisos Desinfectante Frutos Rojos, Dulceabrigo, Kit de pH, Acido Oxálico, Axión crema verde.</p> |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995), basado en datos de ventas del 2014.

Teniendo en cuenta que la empresa no realiza ningún tipo de inversión en publicidad de un algún producto en particular, y que la labor de difusión y de dar a conocer el portafolio de productos se realiza de forma directa con el cliente por parte del departamento comercial, siendo la publicidad voz a voz un plus de la satisfacción de las necesidades de los mismos, se pueden concluir las siguientes estrategias como resultado del análisis de la matriz de portafolio de sectores estratégicos para la empresa Productos y Servicios RYV SAS:

- La estrategia para los productos “estrella” de la empresa, consiste en impulsar el crecimiento de sus ventas, ampliando la base de clientes tradicionales e incursionando en nuevos nichos con una agresiva campaña publicitaria de visitas y entrega de muestras físicas y portafolio publicitario, aprovechando la fuerza de ventas del departamento comercial.
- Dado que los productos “vacas lecheras” a pesar de generar una utilidad alta se venden muy poco, la estrategia para estos consiste en impulsar el crecimiento de sus ventas con campañas focalizadas por grupos o líneas de productos dirigidos asimismo a nichos o segmentos particulares, tanto tradicionales como nuevos. En este caso, al contrario de lo expuesto por el BCG, lo que se busca, es convertir las vacas lecheras de la empresa en estrellas, aprovechando estrategias de mercadeo impulsadas por la fuerza de ventas.
- En cuanto a los productos “dilema”, la estrategia inicial consiste en revisar sus costos de fabricación y su precio de venta con el fin de ajustarlos (formulaciones, materias primas, procesos), tal que manteniendo sus niveles de venta se mejore sustancialmente su utilidad, y puedan convertirse en “estrellas”. Una vez logrado esto, la estrategia se enfoca en incrementar su volumen de ventas con campañas publicitarias agresivas focalizadas por líneas de productos en nichos de mercado específicos.
- Finalmente, la estrategia para los productos “pesos muertos” de la empresa, consiste en realizarles un ajuste de sus costos de fabricación (formulaciones, materias primas, procesos) y su precio de venta, a fin de mejorar su utilidad, para definir si se liquidan definitivamente o se convierten en “vacas lecheras”. Una vez conseguido este objetivo, la estrategia para las nuevas “vacas lecheras” se debe enfocar en incrementar su volumen de ventas con campañas publicitarias agresivas focalizadas, impulsadas por la fuerza de ventas del departamento comercial, de tal manera que puedan convertirse en “estrellas”.

## **8.6. Objetivos Estratégicos vs. Estrategias**

**Tabla No. 38. – Matriz Objetivos estratégicos vs Estrategias. Productos y Servicios RYV S.A.S. Período 2016 - 2021**

| Objetivos Estratégicos   | Estrategias   |
|--|---|
| <p><b>1.-</b> Incrementar el volumen de ventas de la empresa en un 120% anual con respecto a las ventas registradas durante el 2014.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar base de clientes tradicionales.</li> <li>- Ampliar portafolio con la comercialización de insumos y químicos especializados para el aseo.</li> <li>- Incursión en nuevos mercados con necesidades de limpieza, desinfección, mantenimiento y embellecimiento de superficies, similares a los mercados tradicionales atendidos.</li> <li>- Impulsar venta de los productos “estrellas”.</li> <li>- Convertir los productos “vacas lecheras” en “estrellas”.</li> </ul> |
| <p><b>2.-</b> Implementar BPM e ISO en la planta entre 2016 y 2018, buscando al menos una certificación para el 2021 y al menos el registro de un producto por año.</p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir gradual y constantemente el desperdicio.</li> <li>- Estandarizar y optimizar los procesos operativos y administrativos.</li> </ul>   |
| <p><b>3.-</b> Incrementar la productividad de la planta en un 20% anual con respecto al indicador del 2014.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar maquinaria y equipos.</li> <li>- Aprovechar curva de experiencia</li> </ul>  |
| <p><b>4.-</b> Desarrollar la línea completa de productos cien por ciento naturales entre el 2016 y el 2021, sacando al menos un producto nuevo por año.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar la biodiversidad local para desarrollar productos 100% base natural.</li> <li>- Estrechar lazos técnico-científicos con proveedores y con la academia para aprovechar su conocimiento y experiencia para el desarrollo de la línea natural.</li> </ul>  |
| <p><b>5.-</b> Incrementar la rentabilidad anual de la empresa en al menos un punto porcentual.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrechar lazos comerciales con proveedores.</li> <li>- Ajustar los costos de producción de los productos “dilemas”, manteniendo sus niveles de ventas.</li> <li>- Revisar y ajustar los costos de producción y el precio de venta de los productos “pesos muertos”, y definir su liquidación o impulso comercial.</li> </ul>  |
| <p><b>6.-</b> Garantizar la estabilidad de los puestos de trabajo existentes, formalizándolos paulatinamente a partir del 2016, creando al menos una vacante formal nueva por año a partir del 2017.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una gestión estratégica efectiva de la empresa con la participación y colaboración de todos sus integrantes.</li> <li>- Seguimiento y control de los indicadores de gestión.</li> </ul>   |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

## 8.7. Estructura de la Organización

La estructura organizacional se define como la forma en la cual se ordenan formalmente las unidades de la organización para lograr de la mejor manera los propósitos institucionales claves, como son la visión, la misión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias (Betancourt, 2013).

En general todas las organizaciones progresan por la acción de los siguientes cuatro elementos que perfilan su estructura (Hampton, 1993):

- 1.- Definir responsabilidades y marcar líneas de autoridad.
- 2.- Establecer conexiones entre las tareas en una misma área de tal manera que se facilite la comunicación entre los miembros que forman parte de ellas, a la vez que se facilite el control sobre el proceso y sobre los resultados.
- 3.- Agilizar y en su caso mejorar, la toma de decisiones (Planificación).
- 4.- Jerarquizar las tareas y los desempeños otorgando diferente importancia y relieve a cada una de ellas según su carácter y sus objetivos o metas.

Un organigrama es un reflejo o esquema de una organización, y su confección depende de diversas variables entre las que se destacan (Betancourt, 2013):

- La magnitud de la empresa.
- Las tareas y competencias que se van a realizar, su carácter y su volumen.
- El grado de especialización de las actividades principales.
- El grado de autonomía que debe ser otorgado a los puestos.
- El personal disponible, número de ejecutores y empleados en las tareas.
- Necesidad de coordinación entre funciones, tareas, responsabilidades y puestos.

Entre las tipologías más comunes y frecuentes de organigramas, se encuentran (Betancourt, 2013):

- Organigramas funcionales o de estructura funcional.
- Organigramas por procesos, según planes, programas y proyectos.
- Organigramas territoriales o de estructura geográfica.
- Organigramas orientados al cliente.
- Organigramas o estructuras matriciales.

### **8.7.1. Estructura Funcional**

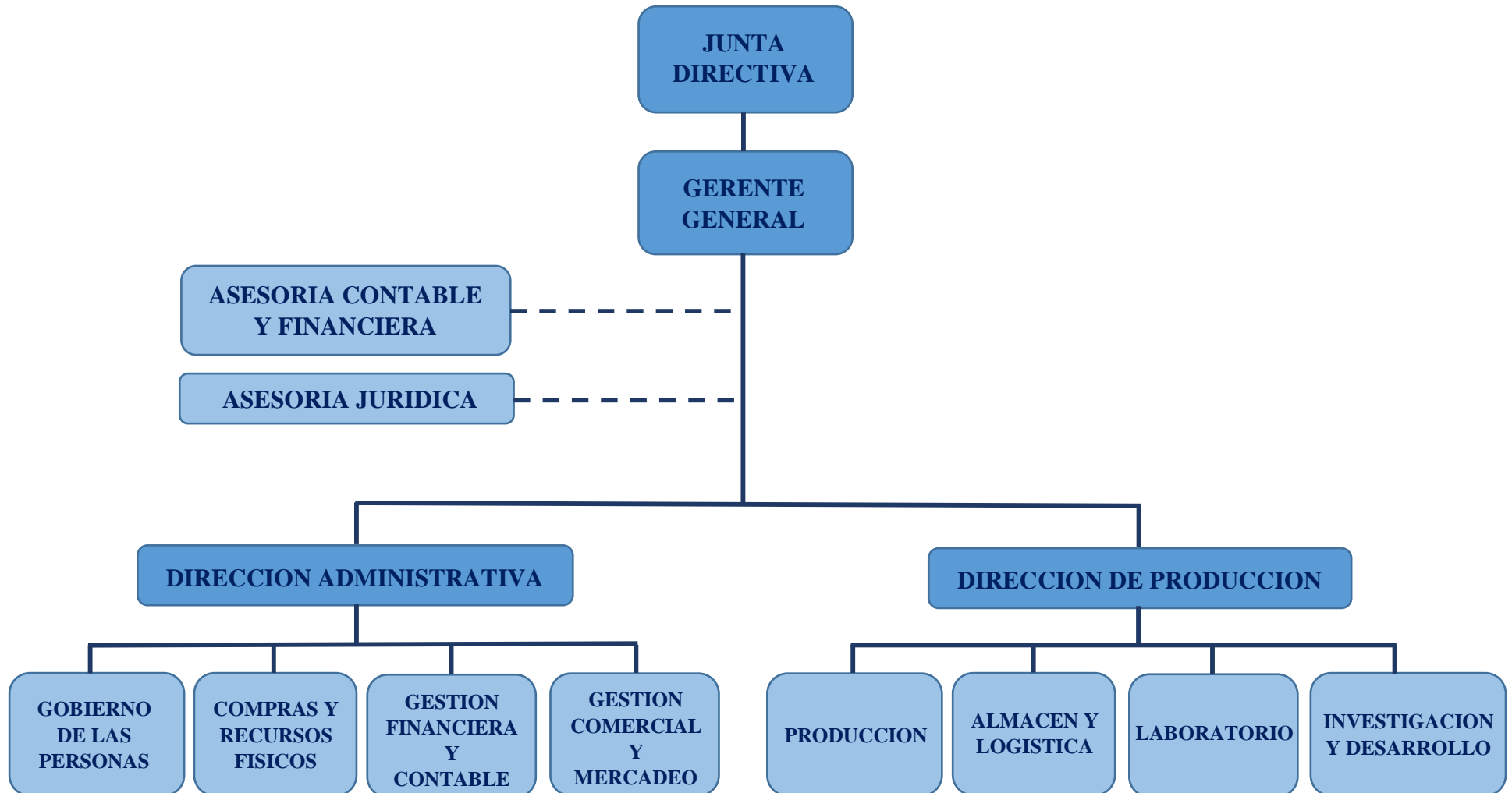
El trabajo en este tipo de estructura se planifica y desarrolla con base en especialistas a cargo de cada función. Sus principales ventajas son: es una forma de comunicación, muestra quien informa a quien, ayuda a la integración del personal, ayuda a resolver disputas internas, y muestra la ubicación del personal. Y sus principales desventajas son: no toma en cuenta a las personas, no da una idea precisa de las actividades, no muestra los grados de influencia, no muestra las comunicaciones informales, y no da idea de las relaciones entre los jefes (Betancourt, 2013).

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y que se encuentra en proceso de expansión y crecimiento, la estructura que más se adecua al desarrollo de sus actividades es la de tipo funcional.

A continuación se presenta el organigrama funcional sugerido para Productos y Servicios RYV S.A.S.:



**Figura No. 33. – Estructura funcional Productos y Servicios RYV S.A.S.**



Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

## 9. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO O DE ACCION

“Una vez que se han realizado los diagnósticos externo e interno de la organización y se ha definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante desarrollar la estrategia, es decir, implementar acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso.

Un plan de acción representa el conjunto de programas y proyectos de cada una de las unidades de funcionamiento de la organización durante un período de corto plazo, los cuales se materializan mediante su ejecución.

Los planes de acción deben considerar las distintas áreas y procesos de la organización: dirección, personal, recursos, capacidades, infraestructura, presupuestos, mercadeo o logística, de acuerdo con su estructura” (Betancourt, 2013).

Los planes de acción y operativos sirven para guiar, apoyar y comunicar el cómo se va a implementar la estrategia. Estos planes comprenden (Betancourt, 2013):

- Análisis de la situación actual.
- Los objetivos de corto plazo.
- Las actividades para lograr los objetivos.
- Objetivos vs. Actividades.
- El cronograma.
- Los recursos y el presupuesto.
- Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos.
- Las políticas, procedimientos y normas.

### 9.1. Análisis de la situación actual

Se parte de diagnosticar la situación problemática actual en relación con los recursos y capacidades de una determinada área o proceso de la organización.

**Tabla No. 39. – Análisis de la situación actual en la Gestión y Situación Comercial de la empresa Productos y Servicios RYV SAS**

| <b>Problema</b>  | <b>Causa</b>   | <b>Efecto</b>  | <b>Solución</b>   |
|--|--|--|---|
| La empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo global definida para enfrentar el mercado. | 1.- La empresa no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico.  | Pobre y deficiente penetración de mercado. Crecimiento desordenado y sin proyección. Niveles de ventas por debajo de lo esperado. Impacto negativo en la rentabilidad de la empresa. | Desarrollar e implementar una estrategia de mercadeo agresiva alineada con el plan de direccionamiento estratégico de la empresa.   |
|  | 2.- Las directivas no tienen la experiencia ni el conocimiento necesario para el desarrollo de estrategias de este tipo.                                     |  |   |
|  | 3.- Hasta el momento este tipo de estrategias no se han considerado como prioritarias para la empresa.   |  |   |
| No se tiene conocimiento de técnicas de marketing y por ende no se las aprovecha.              | 1.- Las directivas no consideran prioritarias las actividades de marketing para la empresa.  | Gran desgaste de la fuerza de ventas con pocos resultados visibles. Bajo volumen de ventas. Bajos ingresos. Baja rentabilidad.   | Conseguir asesoría especializada en marketing (outsourcing) para manejar la imagen de la empresa, diseñar las campañas publicitarias necesarias y estructurar de manera formal su departamento comercial, para que se encargue de la publicidad y el mercadeo de los productos. |
|  | 2.- El perfil de los directivos es ingenieril, por lo que no tienen experiencia ni conocimiento sobre técnicas de marketing.                                 |  |   |
|  | 3.- El mercadeo de los productos de la empresa es instintivo y se realiza visitando directamente a los clientes potenciales.                                 |  |   |
|  | 4.- La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo y publicidad, y tampoco ha contratado asesoría o un outsourcing para desarrollar estas actividades. |  |   |
| No se realizan periódicamente estudios de  | 1.- Los estudios de investigación de mercado no son una prioridad de la dirección.   | Desconocimiento de las tendencias en el sector, movimiento y jugadas de los  | Dentro de la estructuración formal del departamento comercial de la empresa,  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| investigación de mercado.   | <p>2.- La dirección desconoce los fundamentos básicos del marketing.</p> <p>3.- Se desconoce la importancia y utilidad de estos estudios para el desempeño comercial de la empresa.</p> <p>4.- La empresa no pertenece a la cámara sectorial y por ende no está actualizada de lo que pasa en el sector.</p>   | competidores. Pérdida de participación en el mercado, disminución de ingresos por ventas bajas, pérdida de rentabilidad.                                 | asignar un presupuesto adecuado para realizar o conseguir un estudio de investigación de mercado del sector por año.   |
| No se diseñan y lanzan campañas publicitarias y de promoción.                     | <p>1.- No existe un presupuesto asignado para estas actividades.</p> <p>2.- No existe un departamento de publicidad y mercadeo en la empresa. Tampoco existe un contrato de asesoría u outsourcing para el desarrollo de estas actividades.</p> <p>3.- No se conocen los fundamentos básicos del marketing.</p> <p>4.- La publicidad la realiza la fuerza de ventas directamente con el cliente.</p> <p>5.- El único tipo de publicidad utilizado, es el voz a voz surgido de la completa satisfacción de las necesidades de los clientes.</p> | Baja participación en el mercado. Bajo nivel de ventas, impacto negativo en la rentabilidad de la empresa.   | Una vez contratada la asesoría especializada externa en marketing (outsourcing) y estructura formalmente el departamento comercial de la empresa, desarrollar campañas publicitarias focalizadas para impulsar el crecimiento de las ventas de la empresa. |
| No existe un departamento comercial estructurado de acuerdo con las necesidades y | <p>1.- La empresa no cuenta con un presupuesto definido para este departamento.</p> <p>2.- Los directivos asumen el papel de representantes comerciales cuando se necesita.</p>  | Pobre cobertura de mercado y baja participación. Bajos ingresos por bajos niveles de ventas, lo que impacta negativamente la rentabilidad de la empresa. | Estructurar formalmente el departamento comercial de la empresa y su fuerza de ventas.   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| objetivos globales de la empresa.  | 3.- Las directivas lo consideran un gasto que la empresa no puede financiar en este momento.   |   |  |
|  | 4.- Hay incertidumbre con respecto al beneficio real que obtendría la empresa, y a su capacidad para enfrentar adecuadamente las futuras exigencias. |   |  |
| No se tiene una amplia cobertura del mercado atendido.                         | 1.- La empresa no cuenta con una adecuada fuerza de ventas.  | Bajos ingresos por bajos niveles de ventas lo que impacta negativamente la rentabilidad de la empresa.  | Una vez estructurado formalmente el departamento comercial y dotado de los recursos adecuados, poner en práctica con su fuerza de ventas la estrategia de mercadeo que le permita a la empresa ampliar su alcance e incrementar su volumen de ventas.                  |
|  | 2.- No existe un departamento de ventas.   |   |  |
|  | 3.- No se tiene un presupuesto asignado para ventas.   |   |  |
|  | 4.- La base de datos de clientes potenciales no está actualizada.  |   |  |
|  | 5.- La empresa no cuenta con una estrategia de ventas clara y definida.  |   |  |
| No se conoce claramente la participación de la empresa en el mercado atendido. | 1.- Las directivas desconocen los principios básicos del marketing.  | Desconocimiento de las tendencias del mercado y de los movimientos de los competidores del sector. Pérdida de participación de mercado. Bajos ingresos por bajos niveles de ventas, lo que impacta negativamente la rentabilidad de la empresa. | Consultar periódicamente (por lo menos una vez al año) a la Cámara sectorial de la Industria cosmética y de productos de aseo colombiana, para recoger información actualizada sobre el sector, tal que se pueda conocer la participación de la empresa en el mercado. |
|  | 2.- Los directivos desconocen la importancia y utilidad del conocimiento de la participación de la empresa en el mercado atendido.                   |   |  |
|  | 3.- El seguimiento y monitoreo de la participación de mercado, no es una prioridad de la empresa.  |   |  |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

## 9.2. Objetivos de corto plazo y Actividades para lograr su cumplimiento

De acuerdo al análisis de la situación actual en la Gestión y Situación Comercial de la empresa Productos y Servicios RYV SAS, a continuación se detallan los objetivos de corto plazo (1 año) que se derivan del mismo y sus respectivas actividades para lograr su cumplimiento:

**Tabla No. 40.- Objetivos de corto plazo vs Actividades**

| No. | Objetivo de corto Plazo   | Actividades  |
|-----|---|--|
| 1   | Incrementar el volumen de ventas de la empresa en un 120% durante el 2016.                | 1.- Estructurar formalmente el departamento comercial.<br>2.- Realizar la selección y contratación de la fuerza de ventas para el departamento comercial.<br>3.- Capacitar la fuerza de ventas.<br>4.- Definir metas económicas, objetivos de mercado y estrategias de ventas.<br>5.- Establecer indicadores para medición de gestión del departamento.<br>6.- Seguimiento, evaluación y control del desempeño de la fuerza de ventas.<br>7.- Retroalimentación periódica de resultados y adecuación de estrategias. |
| 2   | Ampliar la cobertura de mercado de los productos de la empresa en un 50% durante el 2016. | 1.- Definir la cantidad total de clientes potenciales por cada segmento de mercado atendido.<br>2.- Estimar la cantidad de clientes que se deben conseguir por segmento de mercado para cumplir con el objetivo.<br>3.- Desarrollar e implementar las estrategias de captura de los nuevos clientes por cada segmento de mercado atendido.<br>4.- Seguimiento, evaluación y control de la eficacia de las estrategias implementadas.<br>5.- Retroalimentación periódica de resultados y adecuación de estrategias.   |
| 3   | Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 30% durante el 2016.          | 1.- Definir los mercados, o segmentos en los cuales se quiere enfocar la empresa para aumentar su participación.<br>2.- Recolectar la información pertinente sobre el mercado en el que se quiere enfocar la empresa para determinar su tamaño real.   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | 3.- Implementar estrategias de penetración de mercados para aumentar el volumen de ventas de la empresa.   |
|   |   | 4.- Seguimiento, evaluación y control de la eficacia de las estrategias implementadas.   |
|   |   | 5.- Retroalimentación periódica de resultados y adecuación de estrategias.   |
| 4 | Incrementar en un 100% la cantidad de campañas publicitarias focalizadas lanzadas durante el 2016.  | 1.- Conseguir asesoría especializada externa en marketing (outsourcing).   |
|   |   | 2.- Desarrollar con el asesor las campañas publicitarias requeridas.   |
|   |   | 3.- Lanzar las campañas publicitarias.   |
|   |   | 4.- Seguimiento, evaluación y control de la eficacia de las campañas publicitarias.  |
|   |   | 5.- Retroalimentación periódica de resultados obtenidos y adecuación de estrategias para las nuevas campañas.  |
| 5 | Disminuir la deserción de clientes en un 50% durante el 2016.                                       | 1.- Elaborar listado de clientes activos del año inmediatamente anterior.  |
|   |   | 2.- Analizar índice de deserción del año inmediatamente anterior y evaluar ponderadamente los casos presentados.   |
|   |   | 3.- Desarrollar e implementar campañas periódicas de fidelización entre los clientes activos teniendo en cuenta los resultados arrojados por el análisis.                |
|   |   | 4.- Evaluar el índice de deserción de clientes tres veces al año para determinar la eficacia de las campañas de fidelización, y adecuar las estrategias si es necesario. |
| 6 | Incrementar en un 100% el grado de satisfacción de los clientes atendidos por el servicio prestado. | 1.- Elaborar las encuestas de satisfacción del cliente evaluando calidad, precios, confiabilidad, servicio y garantía  |
|   |   | 2.- Implementar las encuestas de satisfacción del cliente una vez al año (mediados).   |
|   |   | 3.- Evaluar los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción del cliente realizadas y proponer acciones de mejora.  |
|   |   | 4.- Retroalimentación e implementación de las acciones de mejora extraídas de la evaluación de las encuestas de satisfacción del cliente.                                |
|   |   | 5.- Implementar el procedimiento de PQR (preguntas, quejas y reclamos), asegurando al cliente una respuesta oportuna y confiable a sus inquietudes.                      |







|    |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | Implementar las encuestas de satisfacción del cliente una vez al año (mediados).  |   |   |  |  |  |  | ▲ |   |   |   |   |   |   |   |
| 29 | Evaluar los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción del cliente realizadas y proponer acciones de mejora.                         |   |   |  |  |  |  |   | ▬ |   |   |   |   |   |   |
| 30 | Retroalimentación e implementación de las acciones de mejora extraídas de la evaluación de las encuestas de satisfacción del cliente.           |   |   |  |  |  |  |   |   | ▬ | ▬ | ▬ | ▬ | ▬ | ▬ |
| 31 | Implementar el procedimiento de PQR (preguntas, quejas y reclamos), asegurando al cliente una respuesta oportuna y confiable a sus inquietudes. | ▬ | ▬ |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

#### 9.4. Recursos, Presupuesto y Responsable de las actividades del plan

Tabla No. 42.- Recursos, Presupuesto y Responsable de las actividades del plan

| No. | Actividad   | Recursos                                      | Presupuesto           | Responsable                          |
|-----|---|---|-----------------------|--------------------------------------|
| 1   | Estructurar formalmente el departamento comercial.  | Tiempo, Personas                              | Salario establecido   | Gerente General                      |
| 2   | Realizar la selección y contratación de la fuerza de ventas para el departamento comercial. | Tiempo, Personas                              | Salarios establecidos | Director Comercial y Gerente General |
| 3   | Capacitar la fuerza de ventas.  | Tiempo, Personas                              | Salario establecido   | Director Comercial                   |
| 4   | Definir metas económicas, objetivos de mercado y estrategias de ventas.                     | Tiempo, Personas, Información sobre el sector | Salarios establecidos | Director Comercial y Gerente General |
| 5   | Establecer indicadores para medición de gestión del departamento.                           | Tiempo, Personas, Información sobre el sector |                       |                                      |

|           |  |   |                       |                                      |
|-----------|--|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>6</b>  | Seguimiento, evaluación y control del desempeño de la fuerza de ventas.  | Tiempo, Personas, Indicadores               |                       |                                      |
| <b>7</b>  | Retroalimentación periódica de resultados y adecuación de estrategias.   | Tiempo, Personas, Informes                  |                       |                                      |
| <b>8</b>  | Definir la cantidad total de clientes potenciales por cada segmento de mercado atendido.                                     | Tiempo, Personas, Base de datos de clientes | Salarios establecidos | Director Comercial y Gerente General |
| <b>9</b>  | Estimar la cantidad de clientes que se deben conseguir por segmento de mercado para cumplir con el objetivo.                 | Tiempo, Personas, Sistemas                  |                       |                                      |
| <b>10</b> | Desarrollar e implementar las estrategias de captura de los nuevos clientes por cada segmento de mercado atendido.           | Tiempo, Personas, Base de datos, Internet   |                       |                                      |
| <b>11</b> | Seguimiento, evaluación y control de la eficacia de las estrategias implementadas.   | Tiempo, Personas                            |                       |                                      |
| <b>12</b> | Retroalimentación periódica de resultados y adecuación de estrategias.   | Tiempo, Personas, Informes                  |                       |                                      |
| <b>13</b> | Definir los mercados, o segmentos en los cuales se quiere enfocar la empresa para aumentar su participación.                 | Tiempo, Personas, Base de datos, Internet   |                       |                                      |
| <b>14</b> | Recolectar la información pertinente sobre el mercado en el que se quiere enfocar la empresa para determinar su tamaño real. | Tiempo, Personas, Base de datos, Internet   |                       |                                      |
| <b>15</b> | Implementar estrategias de penetración de mercados para aumentar el volumen de ventas de la empresa.                         | Tiempo, Personas                            |                       |                                      |
| <b>16</b> | Seguimiento, evaluación y control de la eficacia de las estrategias implementadas.   | Tiempo, Personas                            |                       |                                      |
| <b>17</b> | Retroalimentación periódica de resultados y adecuación de estrategias.   | Tiempo, Personas, Informes                  |                       |                                      |

|    |  |                                       |  |  |
|----|--|---------------------------------------|--|--|
| 18 | Conseguir asesoría especializada externa en marketing (outsourcing).   | Tiempo, Personas, Internet            | Salario establecido  | Gerente General  |
| 19 | Desarrollar con el asesor las campañas publicitarias requeridas.   | Tiempo, Personas                      | Salarios establecidos + Contrato de asesoría especializada | Director Comercial, Gerente General y Asesor Especializado |
| 20 | Lanzar las campañas publicitarias.   | Tiempo, Personas, Internet, Papelería |  |  |
| 21 | Seguimiento, evaluación y control de la eficacia de las campañas publicitarias.  | Tiempo, Personas                      |  |  |
| 22 | Retroalimentación periódica de resultados obtenidos y adecuación de campañas.  | Tiempo, Personas, Informes            |  |  |
| 23 | Elaborar listado de clientes activos del año inmediatamente anterior.  | Tiempo, Personas, Base de datos       | Salario establecido  | Servicio al cliente  |
| 24 | Analizar índice de deserción del año inmediatamente anterior y evaluar ponderadamente los casos presentados.   | Tiempo, Personas                      | Salarios establecidos                                      | Director Comercial y Servicio al cliente                   |
| 25 | Desarrollar e implementar campañas periódicas de fidelización entre los clientes activos teniendo en cuenta los resultados arrojados por el análisis.                | Tiempo, Personas                      |  | Director Comercial, Servicio al cliente y Gerente General  |
| 26 | Evaluar el índice de deserción de clientes tres veces al año para determinar la eficacia de las campañas de fidelización, y adecuar las estrategias si es necesario. | Tiempo, Personas, Informes            |  | Director Comercial y Gerente General                       |
| 27 | Elaborar las encuestas de satisfacción del cliente evaluando calidad, precios, confiabilidad, servicio y garantía  | Tiempo, Personas                      | Salario establecido  | Administración   |
| 28 | Implementar las encuestas de satisfacción del cliente una vez al año (mediados).   | Tiempo, Personas, Papelería, Internet |  |  |
| 29 | Evaluar los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción del cliente realizadas y proponer acciones de mejora.  | Tiempos, Personas, Informes           | Salarios establecidos                                      | Administración, Director Comercial y Gerente General       |

|                                     |   |                  |                       |                                      |
|-------------------------------------|---|------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>30</b>                           | Retroalimentación e implementación de las acciones de mejora extraídas de la evaluación de las encuestas de satisfacción del cliente.           | Tiempo, Personas |                       |                                      |
| <b>31</b>                           | Implementar el procedimiento de PQR (preguntas, quejas y reclamos), asegurando al cliente una respuesta oportuna y confiable a sus inquietudes. | Tiempo, Personas | Salarios establecidos | Administración y Servicio al cliente |
| <b>TOTALES MENSUALES (ESTIMADO)</b> |   |                  | \$10'000,000          |                                      |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

**Nota:** Los salarios mensuales establecidos en la empresa para los cargos que aparecen como responsables de las actividades detalladas en la tabla anterior son los siguientes:

- Gerente General: \$3'000,000
- Administrador: \$2'500,000
- Director Comercial: \$2'000,000
- Servicio al Cliente: \$ 900,000
- Contrato de asesoría en marketing y publicidad: \$ 1'000,000

Así mismo se estima un presupuesto mensual para gastos varios, destinado a la realización de estas actividades de \$600,000

### **9.5. Formulación de políticas, procedimientos y reglas**

“Las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia los objetivos señalados. Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas, clasifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización” (Betancourt, 2013).

Para el caso de Productos y Servicios RYV S.A.S., sus políticas se basan en los tres pilares sobre los cuales se fundamenta su plan estratégico: la calidad, el ser humano y el medio ambiente.

En este contexto, se puede afirmar que las principales políticas que orientan y delimitan el accionar administrativo de la empresa en pos de la consecución de sus objetivos estratégicos son:

- El respeto y la valoración del ser humano como responsable directo del éxito de la organización.
- La calidad como estilo de gestión y de vida, en todas las actividades desarrolladas en, y por la empresa.
- El respeto y cuidado del medio ambiente, como sustento de la vida y principal componente de la oferta de valor de la empresa.
- La colaboración y participación de todos los integrantes como premisa para el desarrollo de los procesos de creación de estrategia.
- El respeto, la justicia, la calidad, la honestidad, la transparencia, la ética, la confiabilidad y la responsabilidad, como principios rectores.

## 10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

“Controlar la gestión es disponer permanentemente de una información adecuada para que los directores, gerentes, directivos de las organizaciones puedan corregir las desviaciones producidas por causas imprevistas, e incluso cambiar los objetivos si las circunstancias lo aconsejan” (Betancourt, 2013).

El control y el seguimiento a la gestión de la organización buscan (Betancourt, 2013):

- El cumplimiento de los objetivos de mejoramiento propuestos.
- Hacer seguimiento a la ejecución y avance de los procesos de gestión del grupo.
- Medir la ejecución con relación a los objetivos.
- Definir acciones correctoras.

Para llevar a cabo de manera eficiente el proceso de control se debe (Betancourt, 2013):

- Asignar responsables y definir normas.
- Establecer estándares e indicadores.
- Seguimiento al plan de acción.

### 10.1. Asignar responsables y definir normas

*¿Responsables?:* En este caso, como se trata del área comercial de la empresa, los directos responsables del cumplimiento de los objetivos propuestos, así como del seguimiento de su desempeño a través de los indicadores respectivos son todos los integrantes del área, con su jefe a la cabeza (dirección administrativa).

Así mismo, para los objetivos que se propongan para el resto de áreas funcionales de la empresa, los responsables directos del cumplimiento de estos y de su seguimiento

con sus respectivos indicadores serán todos los integrantes del área con su respectivo jefe a la cabeza (dirección administrativa o dirección de producción).

Es importante anotar que todos los procesos y actividades establecidas para dar cumplimiento con los objetivos propuestos en el plan estratégico de la empresa, cuentan con el decidido apoyo y acompañamiento técnico del gerente general.

*¿A quién se reporta?:* En primera instancia, los reportes de avances en el logro de los objetivos se realizan al jefe de área, en este caso a la dirección administrativa. Una vez el jefe de área consolida los datos del período de tiempo acordado para la medición, se elabora un informe que se le entrega al gerente general para que una vez socializados los resultados con el área respectiva se pueda llegar a un consenso sobre de las decisiones que se deban tomar al respecto. Este mismo procedimiento se replica para el resto de áreas funcionales.

*¿Cada cuánto?:* El período de medición depende del objetivo y de sus actividades relacionadas, pero en general se establece una periodicidad mensual para su seguimiento y la evaluación global final se realiza anualmente.

*¿Cómo?:* Para dar cuenta de los avances logrados en el desempeño de las áreas funcionales con respecto a los objetivos planteados para las mismas, se establece un formato para presentación de informes de seguimiento de desempeño, en el cual se especifican el objetivo, el resultado obtenido, el cálculo del porcentaje de cumplimiento, las actividades realizadas durante el período tendientes a cumplir con el objetivo, el análisis grupal del resultado, y el listado de acciones resultantes del debate para mejorar el desempeño en el siguiente período. Este informe se presenta cada mes o cada año, según se requiera, al gerente general para su información y aprobación de aquellas actividades sugeridas para mejorar el desempeño.

## **10.2. Establecer estándares e indicadores de control**

“Los indicadores son unidades de medida establecidas para servir como un modelo o criterio con el cual se miden los resultados obtenidos. Estos se pueden expresar en cantidades físicas, cuantitativamente o cualitativamente, o en cualquier otra forma;



como porcentajes, volumen, longitudes, u otras medidas. Sirven para medir la ejecución actual compararla con el estándar y para tomar acciones correctivas cuando se presentan desviaciones” (Betancourt, 2013).

En este caso para realizar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del área comercial se plantean los siguientes indicadores:

$$\text{Índice de crecimiento en Ventas} = \frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}} * 100\%$$

$$\text{Cobertura Física} = \frac{\text{Clientes Empresa}}{\text{Clientes Totales mercado}} * 100\%$$

$$\text{Cobertura Ponderada} = \frac{\text{Clientes mayor volumen Empresa}}{\text{Clientes mayor volumen Totales mercado}} * 100\%$$

$$\text{Participación de mercado en ventas} = \frac{\text{Total ventas de la empresa}}{\text{Total ventas del mercado}} * 100\%$$

$$\text{Participación de mercado en unidades} = \frac{\text{Total unidades vendidas por la empresa}}{\text{Total unidades vendidas por el mercado}} * 100\%$$

$$\% \text{ de Campañas Publicitarias} = \frac{(\text{Campañas actuales} - \text{Campañas año anterior})}{\text{Campañas año anterior}} * 100\%$$

$$\text{Índice de deserción clientes} = \left( \frac{\text{Clientes actuales}}{\text{Clientes año anterior}} \right) - 1$$

$$\text{Índice de satisfacción del cliente} = 1 - \left( \frac{\# \text{ de Quejas y reclamos recibidos}}{\text{Total de llamadas atendidas}} \right)$$

### 10.3. Seguimiento al plan de acción

Tabla No. 43.- Seguimiento al plan de acción

| No. | Objetivos de Corto Plazo  | Indicadores                             |
|-----|---|---|
| 1   | Incrementar el volumen de ventas de la empresa en un 120% durante el 2016.                | Índice de crecimiento en ventas         |
| 2   | Ampliar la cobertura de mercado de los productos de la empresa en un 50% durante el 2016. | Cobertura Física<br>Cobertura Ponderada |

|          |   |  |
|----------|---|--|
| <b>3</b> | Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 30% durante el 2016.                    | Participación de mercado en unidades<br>Participación de mercado en ventas |
| <b>4</b> | Incrementar en un 100% la cantidad de campañas publicitarias focalizadas lanzadas durante el 2016.  | % de Campañas publicitarias  |
| <b>5</b> | Disminuir la deserción de clientes en un 50% durante el 2016.                                       | Índice de deserción de clientes  |
| <b>6</b> | Incrementar en un 100% el grado de satisfacción de los clientes atendidos por el servicio prestado. | Índice de satisfacción del cliente   |

Fuente: El autor a partir del modelo de Betancourt (1995).

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1. Conclusiones

La elaboración de estrategia representa un gran reto para los administradores que se desempeñan como directivos, bien sea de una MIPYME o de una gran multinacional. El camino que deben recorrer estos directivos, a pesar de ser un proceso complejo, arduo y absorbente, es tremendamente enriquecedor, no solo para la empresa que se beneficia de la orientación esbozada en el plan estratégico desarrollado, sino también para el mismo directivo a nivel personal y profesional, ya que se amplía su horizonte, ganando una visión holística, que le permitirá enfrentar en un futuro, cualquier tipo de situación de la mejor manera posible.

En este contexto el camino recorrido para llegar a la formulación del plan estratégico de la empresa, fin último del presente trabajo de investigación, permite destacar las siguientes reflexiones y conclusiones acerca de la formación de estrategia en la teoría y la práctica:

- Toda organización considerada en términos de unidad de negocio, se puede asimilar a un ser vivo que interactúa constantemente con su entorno, y así mismo posee un metabolismo interno que cumple funciones primordiales que le permiten continuar viviendo. Es por esto que para todo negocio, es indispensable el constante monitoreo de los cambios en su entorno, así como también la permanente retroalimentación y seguimiento al desempeño de sus procesos internos, tal que le permitan a sus directivas delinear y establecer las estrategias adecuadas para enfrentar las amenazas, aprovechar las oportunidades, corregir debilidades y maximizar fortalezas.

- La revisión bibliográfica llevada a cabo para servir de marco de referencia teórico en la elaboración del presente plan estratégico, da cuenta de lo vasta y prolífica que ha sido y sigue siendo la literatura tanto de corte académico-científico, como de corte teórico-práctico, que se encuentra disponible en torno a la formación de estrategia. En este orden de ideas, es innegable el valioso aporte que significa la continua revisión de

esta literatura, teniendo el cuidado de dar la misma importancia a los teóricos de la vieja escuela como a los de las nuevas tendencias. Ya que si bien es cierto que ninguna teoría en el arte y la ciencia de la administración se puede considerar universal y de aplicabilidad en todos los casos, también es cierto que todas y cada una de estas posee elementos que se pueden utilizar en ciertos casos y bajo ciertas circunstancias particulares. Es por esto que los directivos encargados del manejo de una organización no solo deben mantenerse actualizados en estos temas administrativos, sino que además deben ser capaces de extraer de estos, aquellos elementos apropiados para cada situación coyuntural que se les presente en su día a día.

- Un aspecto importante evidenciado en el desarrollo del plan estratégico, es la clara debilidad que muestra la empresa en dos de sus principales áreas funcionales: su área comercial y su área contable y financiera. Considerando que el área comercial (ventas) es el motor que impulsa el crecimiento y expansión del negocio, mientras que el área contable y financiera es la encargada de regular, administrar y controlar el combustible (dinero), que le permite al conductor (directivo) definir un rumbo (camino a seguir), establecer una meta (punto de llegada) y la forma de alcanzarla (estrategias), resulta totalmente imprescindible y urgente para Productos y Servicios RYV SAS, la estructuración formal de estas dos áreas funcionales, apelando para ello, bien sea a una consultoría externa (outsourcing) o a la selección y contratación directa del personal calificado e idóneo para desempeñarse en estos cargos.

- Luego de revisar detalladamente el sector cosmético y productos de aseo colombiano, en el cual se encuentra inscrita la empresa Productos y Servicios RYV SAS, sus cifras positivas y alentadoras y su creciente dinámica, evidencian lo atractivo del sector para las proyecciones de la empresa, presentando grandes oportunidades de expansión y crecimiento para sus operaciones.

- La empresa se encuentra en un momento de transición, en el que su aparente estancamiento en términos de crecimiento, exige un pronto y decidido accionar por parte de sus directivas, que despeje la incertidumbre en su horizonte próximo y oriente sus pasos en la dirección de crecimiento y expansión deseados, garantizándole su

sostenibilidad y rentabilidad en el largo plazo. En este sentido, el plan estratégico elaborado para la empresa, representa el faro guía que le permitirá navegar las turbulentas aguas del impredecible océano de los negocios de hoy y del mañana.

- Finalmente, es importante destacar que el éxito de este plan estratégico, radica en el compromiso de las directivas de la empresa y en la habilidad de su gerente general para aglutinar alrededor de los tres pilares del plan, a todos los integrantes de la misma, de tal manera que; el ser humano, la calidad y el medio ambiente, se conviertan también en los ejes principales de sus propias actividades diarias en su trabajo.

### **11.2. Recomendaciones**

Retomando el detallado análisis realizado a la empresa, las principales recomendaciones que se le puede hacer a las áreas clave que impulsarán el crecimiento y expansión deseada de las operaciones de la empresa son:

- Fortalecer el área comercial y financiera de la empresa, buscando asesoría externa especializada que inicialmente le permita conocer su situación financiera actual real y a partir de ahí se implementen análisis financieros periódicos con indicadores establecidos que faciliten su seguimiento, evaluación, control y toma de decisiones oportuna. Así mismo contratar formalmente un outsourcing contable que le permita a la empresa contar con informes contables oportunos y confiables que aseguren la continuidad de la operación de la empresa y una toma de decisiones bien informada y sustentada.
- Contratar asesoría externa especializada en marketing para manejar la imagen de la empresa, desarrollar las estrategias publicitarias y coordinar el lanzamiento de las respectivas campañas para impulsar las ventas de la compañía, incrementando su participación y posicionamiento en el mercado.
- Estructurar y montar formalmente el departamento comercial de la empresa, poniendo especial énfasis en la conformación de su fuerza de ventas, de tal manera que se puedan implementar satisfactoriamente las estrategias comerciales definidas, que aseguren su crecimiento y expansión.

- Desarrollar una línea de productos 100% base natural (biodegradables), e implementar un sistema de gestión de calidad que le permita a la empresa en un futuro cercano la posibilidad de obtener una certificación y registros sanitarios de sus productos.
- Permanecer alerta a las tendencias del sector, identificando con antelación aquellas que puedan representar potenciales oportunidades de mercado para la empresa (productos amigables con el medio ambiente, seguros para su utilización y que cumplan con normas de calidad o posean algún tipo de certificación).
- Evaluar constantemente los cambios en el entorno y el desempeño del plan estratégico, de tal manera que el proceso de re-creación (actualización y adecuación) de la estrategia para la empresa sea dinámico y evolucione con el tiempo.
- Comprometer la participación y la colaboración de todos los integrantes de la empresa, asegurando un adecuado desarrollo de todos sus planes y estrategias.
- Continuar con el desarrollo de los planes de acción para el resto de áreas funcionales de la empresa.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- (PNUD), P. d. (2014). *Resumen - Informe sobre desarrollo humano 2014*. Washington DC: Communications Development Incorporated.
- BANCO MUNDIAL. (22 de Octubre de 2015). *Banco Mundial - Paises*. Obtenido de Colombia: Panorama general:  
<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- BANCO MUNDIAL. (22 de Octubre de 2015). *Colombia: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estrategico de organizaciones deportivas*. Cali: Escuela Nacional del Deporte Programa Editorial.
- Betancourt, B. (2014). *Entorno Organizacional*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi. (2013). *Informe de sostenibilidad 2013*. Bogota: Excelsior Impresores S.A.S.
- Canasto, A. (22 de Octubre de 2015). *SlideShare*. Obtenido de Principios fundamentales de la constitución de 1991: <http://es.slideshare.net/DIEGOCANASTO/principios-fundamentales-de-la-constitucin-de-1991>
- Cano G., P. (2008). *Indicadores Sociales Departamentales*. Bogota DC: Departamento Nacional de Planeación.
- Castellanos, O., Fuquene, A., & Fonseca, S. (2009). *Direccionamiento Estratégico de Sectores Industriales en Colombia a partir de Sistemas de Inteligencia Tecnológica*. Bogota D.C.: Gente Nueva Editorial.
- CEPAL. (22 de Octubre de 2015). *CEPALSTAT / Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Obtenido de Colombia: PERFIL NACIONAL ECONOMICO:  
[http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil\\_Nacional\\_Economico.html?pais=COL&idioma=spanish](http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Economico.html?pais=COL&idioma=spanish)
- CEPAL. (22 de Octubre de 2015). *CEPALSTAT / Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Obtenido de Colombia: PERFIL NACIONAL SOCIO-DEMOGRAFICO:  
[http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil\\_Nacional\\_Social.html?pais=COL&idioma=spanish](http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Social.html?pais=COL&idioma=spanish)
- Colombia Industrial & Automotriz. (01 de Junio de 2015). *FREEZETONE*. Obtenido de <http://www.freezestone.com.co/inicio/>

- Contreras, E. R. (2013). El concepto de la estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*. No. 35, 152-181.
- DANE. (2013). *Encuesta de cultura política 2013 - Resultados 2013*. Bogota D.C.: DANE.
- DANE. (2015). *Boletín Técnico - Principales indicadores del mercado laboral Enero de 2015*.
- DANE. (2015). *Conciliación Censal 1985 - 2005 y Proyecciones de Población 2005 - 2020*.
- EMIS BENCHMARK. (01 de 11 de 2015). Obtenido de <http://bpr.securities.com/?sv=BCK&pc=CO>.
- Espectador, E. (22 de Octubre de 2015). *Redacción Economía*. Obtenido de Deficit en balanza comercial colombiana llega a US\$8.475,2 millones hasta julio: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/deficit-balanza-comercial-colombiana-llega-us84752-mill-articulo-587185>
- Foro Económico Mundial. (2015). *Reporte Global de Competitividad 2014-2015 Síntesis de Resultados para Colombia*. Bogota D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- Garcia, A. (22 de Octubre de 2015). *TodaColombia*. Obtenido de Ubicación Geográfica de Colombia: <http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>
- Industrias Yilop de Colombia. (01 de Junio de 2015). *Industrias Yilop de Colombia*. Obtenido de <http://industriasyilop.wix.com/industriasyilop#!>
- Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología "Francisco José de Caldas" Colciencias. (Noviembre de 2005). Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y Calidad . *Innovación y Desarrollo Tecnológico Empresarial Colombiano en un Contexto de Globalización. Bases para una política de promoción de la innovación y el desarrollo tecnológico en Colombia*. Bogota D.C., Colombia: Colciencias.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Educación.
- Lazzari, L. (ISSN-e 1669-1830, N°.2, 1999). La segmentación de mercados mediante la aplicación de teoría de afinidad. *Cuadernos del CIMBAGE*, 27-44.
- Marca Colombia. (22 de Octubre de 2015). *Colombia*. Obtenido de Colombia, país de diversidad étnica: <http://www.colombia.co/cultura/colombia-pais-de-diversidad-etnica.html>



- Méndez, C. (2008). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4a. Edición*. Colombia: Limusa. Noriega Editores.
- Ministerio de Cultura. (22 de Octubre de 2015). *SINIC - Sistema Nacional de Información Cultural*. Obtenido de Colombia Cultural: <http://www.sinic.gov.co/sinic/colombiacultural/PaginaColCultural.aspx?AREID=3&SECID=8>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Pérez, M. (1990). *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Cali: Universidad del Valle.
- Portafolio.co. (5 de Septiembre de 2015). *Economía*. Obtenido de En agosto, inflación fue de 0,48%: <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-agosto-2015>
- Portafolio.co. (10 de Septiembre de 2015). *Portafolio.co - Economía*. Obtenido de Economía colombiana creció 3,0% en el segundo trimestre: <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2015-segundo-trimestre-dane>
- PROCOLOMBIA. (2015). *Guía legal para hacer negocios en Colombia*. Bogota D.C.: Mincomercio, Industria y Turismo. Obtenido de Guía legal para hacer negocios en Colombia 2015.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia. (22 de Octubre de 2015). Obtenido de Desarrollo Humano: El Índice de Desarrollo Humano: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=i1-----&s=a&m=a&e=B&c=02008#.Vi2U27cvfIU>
- PROPAIS. (2013). *¿Qué tan colombiano compramos los colombianos? - Estudio de inteligencia de Mercados sobre las preferencias y hábitos del consumidor colombiano e importancia del origen del producto en la decisión de compra*. Bogota D.C.: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- Ramírez B., C. E. (22 de Junio de 2015). *Dinero*. Obtenido de Qué nos trae el nuevo Plan de Desarrollo 2014-2018: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-analisis-del-plan-desarrollo-2014-2018/209692>
- Republica, D. T. (2015). *Boletín de indicadores económicos*.
- Reuters. (13 de julio de 2015). *Portafolio.co - Economía*. Obtenido de Inversión Extranjera neta se desploma 94% en Junio: <http://www.portafolio.co/economia/colombia-inversion-extranjera-cae-junio-2015>
- Reyes Villamizar, F. (2013). *SAS: La Sociedad por Acciones Simplificadas*. Legis.

- Rodriguez, H. (2014). Notas de Clase - Metodología de la Investigación. Grupo de Investigación en Marketing. Universidad del Valle.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico: una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Okham*. Vol, 8. No. 2., 23-36.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Sanchez, M. A. (25 de Agosto de 2014). *La Republica - Economía*. Obtenido de El aumento del ingreso Per Capita no ha servido para reducir la desigualdad: [http://www.larepublica.co/el-aumento-del-ingreso-c%C3%A1pita-no-ha-servido-para-reducir-la-desigualdad\\_159951](http://www.larepublica.co/el-aumento-del-ingreso-c%C3%A1pita-no-ha-servido-para-reducir-la-desigualdad_159951)
- Semana. (6 de Mayo de 2015). *Semana - Nación*. Obtenido de Colombia conserva el deshonoroso título del segundo país con más desplazados: <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-es-el-segundo-pais-con-mas-desplazados/426628-3>
- Tensoactivos SG Ltda. (01 de Junio de 2015). *SG*. Obtenido de <http://www.solucionessg.com/>
- TensoDert SAS. (01 de Junio de 2015). *TensoDert SAS*. Obtenido de <http://www.tensodert.com.co/>
- WIKIPEDIA. (22 de Octubre de 2015). *WIKIPEDIA - La enciclopedia libre*. Obtenido de Valle del Cauca: [https://es.wikipedia.org/wiki/Valle\\_del\\_Cauca](https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca)