

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
CASO: ESENCIAS BRITÁNICAS LTDA.**

**MARIA CRISTINA ESCOBAR MAYA  
JAIME ALBERTO SUÁREZ SÁNCHEZ**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ENVIGADO  
2009**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
CASO: ESENCIAS BRITÁNICAS LTDA.**

**MARIA CRISTINA ESCOBAR MAYA  
JAIME ALBERTO SUÁREZ SÁNCHEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de:  
Ingeniera Administradora  
Ingeniero Industrial**

**Rafael Galindo Monsalve  
Ingeniero Industrial especialista en Finanzas**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ENVIGADO  
2009**

# CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PRELIMINARES	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 MARCO TEÓRICO	15
1.4 MARCO SITUACIONAL	22
1.4.1 Antecedentes	22
1.4.2 Sector de la industria cosmética y de aseo y cuidado personal	23
1.4.3 Sociedad Suárez Sánchez Ltda.	24
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	26
3. SECTOR DE JABONES Y PREPARADOS DE LIMPIEZA, PERFUMES, COSMÉTICOS Y OTROS PRODUCTOS DE TOCADOR EN COLOMBIA	29
3.1 DEFINICIÓN ARANCELARIA	29
3.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR	29
3.3 MERCADO INTERNO	32
3.4 MERCADO EXTERNO	33
3.5 EMPRESAS Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN	34
3.6 MATERIAS PRIMAS E INTEGRACIÓN NACIONAL	37
3.7 ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR	38
3.7.1 Fortalezas del sector	38
3.7.2 Oportunidades del sector	39
3.7.3 Debilidades	39
3.7.4 Amenazas	41
3.8 EL SECTOR EN LA ACTUALIDAD	43

3.8.1 Tendencias de las empresas	43
3.8.2 Tendencias del mercado	46
4 FRAGRANCE OILS LIMITED	48
4.1 PRESENTACIÓN DE FRAGRANCE OILS	48
4.2 REPUTACIÓN COMERCIAL	51
5. SECTOR COSMÉTICO EN ECUADOR	53
6. PARÁMETROS DEL MODELO DE NEGOCIO DE FRAGRANCE OILS A NIVEL INTERNACIONAL	56
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	56
6.2 INSTALACIONES Y EQUIPOS REQUERIDOS PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO	58
6.3 MECANISMO DE CONSECUCCIÓN DE CLIENTES	59
6.4 PROCESO DE VENTAS	60
7. ASPECTOS DEL MODELO DE FRAGRANCE OILS COMPARADOS CON EL SECTOR COSMÉTICO EN COLOMBIA Y SU ADAPTACIÓN EN ESENCIAS BRITÁNICAS	62
8. ASPECTOS LEGALES	65
9. CONOCIMIENTO DE CLIENTES POTENCIALES	65
9.1 DEFINICIÓN DE CLIENTES	66
9.2 NECESIDADES ACTUALES DE LOS CLIENTES	66
9.3 PROCESO DE COMPRA	69
9.4 METODOLOGÍA DE SEGMENTACIÓN	70
10. COMPETIDORES	70
10.1 DEFINICIÓN DE COMPETIDOR	71
10.2 COMPETIDORES EN COLOMBIA	71
10.3 CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS COMPETIDORES	80
10.4 FACTORES COMPETITIVOS	81
10.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS	83
11. ESTRATEGIA GENERAL ESENCIAS BRITÁNICAS LTDA.	84

11.1 MISIÓN	84
11.2 VISIÓN	85
11.3 PROMESA SUPERIOR	85
11.4 VALORES	85
11.5 COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE	86
11.6 CADENA DE VALOR	87
11.7 ACTIVIDADES PRIMARIAS	87
11.7.1 Actividades de apoyo	89
11.7.2 Generación de Valor	90
11.7.3 Procesos Estratégicos	90
11.7.4 Procesos de Adaptación.	91
11.8 ESTRATEGIAS GENERALES	91
11.8.1 “Pedidos completos y a tiempo”–Oportunidad de entrega.	91
11.8.2 “Pedidos que se ajustan a las necesidades del cliente”.	91
11.8.3 “Conocer al cliente, nuestro mayor reto”	92
11.8.4 “Nuestra relación con el cliente es a largo plazo”	92
11.9 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	93
12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	96
12.1 ORGANIGRAMA DE ESENCIAS BRITÁNICAS LTDA.	96
12.2 RED INTERNA DE TRABAJO	97
12.3 RED EXTERNA DE TRABAJO	98
12.4 PROCESO DE SELECCIÓN	98
12.5 INDUCCIÓN	99
12.5.1 Inducción General	99
12.5.2 Inducción Específica	102
12.5.3 Perfil del Vendedor de Esencias Británicas	102
12.6 FUNCIONES DEL VENDEDOR DE ESENCIAS BRITÁNICAS	107
13. PROCESO DE IMPORTACIÓN DEL PRODUCTO	110
14. PROCESO DE ALMACENAMIENTO	114

14.1 CONDICIONES DEL LUGAR DE ALMACENAMIENTO	114
14.2 MANIPULACIÓN Y REEMPAQUE DE LAS FRAGANCIAS	114
15. ESTRATEGIA DE MERCADEO	118
15.1 DESCRIPCIÓN Y COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO	118
15.2 PRECIO	120
15.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	121
15.3.1 Campaña de Expectativa.	121
15.3.2 Visita de presentación de la empresa	122
15.3.3 Información de interés	123
15.3.4 Ferias y Eventos.	123
15.3.5 Participación en Asociaciones	124
15.3.6 Capacitaciones en temas de interés para los clientes	125
16. ESTRATEGIA DE VENTAS	127
17. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	128
18. CONCLUSIONES	129
19. RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
FIGURA 1. Participación por producto en la producción del sector cosmético (2004)	30
FIGURA 2. Participación por producto en la producción del sector aseo personal (2004)	31
FIGURA 3. Participación en Ventas de los productos cosméticos y de aseo personal	32

## GLOSARIO

**BASC:** certificado de seguridad en los procesos que da beneficios a las empresas que lo poseen a la hora de hacer negocios tanto a nivel nacional como internacional.

**BRIEF:** documento de comunicación entre el representante comercial y la casa matriz en el cual se comunican los requerimientos del cliente para el desarrollo de nuevos productos.

**COURIER:** persona o compañía encargada de prestar el servicio de envío de mensajes o paquetes a lugares diferentes al lugar de origen.

**CPT:** cost paid to - costo pagado hasta. Término INCOTERM en el cual el exportador corre con todos los costos desde que la mercancía sale de su empresa hasta que está dentro del avión, camión o tren en puerto de destino excepto el seguro internacional que lo paga el importador. Se aplica para transporte terrestre, férreo y aéreo.

**DIRECTOR TÉCNICO:** persona encargada en las empresas de dar soporte al desarrollo de nuevos productos enfocado en la calidad y pertinencia de su composición química.

**ESENCIA:** mezcla de varias sustancias químicas biosintetizadas o sintetizadas a partir de las plantas, que dan el aroma característico a algunas flores, árboles, semillas y a ciertos extractos de origen animal.

**ESTRATEGIA:** se entenderá como estrategia las acciones que se proponen llevar a cabo encaminadas a lograr los objetivos de la empresa y a generar una oferta diferenciada en el mercado.

**EXTRACTO:** se entenderá como extracto lo que diferencia un perfume del resto de los tipos de perfumes es decir, es la mayor concentración de esencia aromática en su fórmula, que puede llegar a ser hasta del 40%.

**FOB:** free on board- entregado a bordo del buque. Término INCOTERM en el cual el exportador corre con todos los costos y riesgos desde que la mercancía sale de su empresa hasta que está dentro del buque. De ahí en adelante corren por cuenta del importador. Este término sólo se aplica para transporte marítimo.

**FOIL:** abreviación de Fragrance Oils Ltda.

**FRAGANCIA:** mezcla de aceites esenciales que generan un olor propio e identificable.



**FRAGMENTACIÓN:** se entenderá como fragmentación la posibilidad de vender a un cliente la fragancia en envases de menor tamaño a los ofrecidos por Fragrance Oils.

**HUMEDAD RELATIVA:** porcentaje de saturación de agua que tiene el aire.

**INCOTERM:** serie de términos internacionales de comercio usados en todo el mundo. También se pueden definir como normas sobre las condiciones de entrega de las mercancías.

**ME TOO:** fragancias cuyo fin es imitar el olor de productos exitosos y reconocidos a nivel mundial, que en su gran mayoría son costosos.

**MUESTRA:** pequeña cantidad de fragancia que se utiliza por general por parte de los clientes para hacer pruebas en los posibles productos a desarrollar.

**PERFUMISTA:** persona con muchos años de experiencia que se encarga de detectar e identificar olores para crear un perfume o fragancia a partir de la mezcla de diferentes materias primas.

**POLAINAS:** prenda de tela que usa sobre los zapatos aislando la contaminación que estos puedan generar.

**POLÍTICAS:** son los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos anuales. En ellas se incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

**PRODUCTO INTERMEDIO:** se entenderá como producto intermedio una materia prima para la elaboración de determinado producto. En este caso las fragancias se consideran un producto intermedio para la fabricación de productos cosméticos o de aseo personal o doméstico.

**PUNTO DE INFLAMACIÓN:** temperatura mínima necesaria para que un material inflamable desprenda vapores.

**REPRESENTACIÓN COMERCIAL:** se entenderá como representación comercial la empresa que cuenta con la exclusividad en determinado país para importar y comercializar los productos de Fragrance Oils, sin ningún tipo de contrato preestablecido o limitante para el uso de la marca.

**SIA:** Sociedad de Intermediación Aduanera. Persona jurídica cuyo objeto social principal es el cumplimiento de una serie de obligaciones en el desarrollo de las gestiones que se deben adelantar ante la autoridad aduanera para el perfeccionamiento de una operación de comercio internacional ya sea exportación, importación o tránsito.

**VALOR CIF:** valor que resulta de la suma del flete, seguro internacional y el costo de la mercancía vendida, cuando se ha realizado una importación.

**VENTA DIRECTA:** es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, siempre por fuera de locales comerciales establecidos. Usualmente se realiza a través de una explicación, un catálogo o una demostración de dichos bienes o servicios por parte de una fuerza de ventas independiente.

**VENTAJA COMPETITIVA:** se define como la condición favorable que obtienen las empresas al realizar sus actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio.

## RESUMEN

El sector de cosméticos y de aseo se convirtió en uno de los de mayor proyección a futuro en Colombia. Esto lleva a que cada vez los fabricantes que hacen parte del sector optimicen su cadena de abastecimiento, apoyándose entre muchas variables, de proveedores confiables que ofrezcan un producto de alta calidad y que presten un servicio excelente. Con estas justificaciones, en este trabajo se identificaron y enunciaron las estrategias para que Esencias Británicas Ltda., empresa importadora y distribuidora de fragancias, se convierta en uno de los proveedores más competitivos de materias primas del sector. Estrategias como la flexibilidad tanto en precios como en tamaños mínimos de pedido, segmentación de los clientes, énfasis en servicio post-venta y acompañamiento técnico, oportunidad en tiempos de entrega, compromiso con el medio ambiente y la prestación de un servicio humano y honesto son las principales guías que se recomienda implementar a Esencias Británicas para cumplir con los altos requerimientos de los clientes del sector. Esta planeación estratégica es de vital importancia para la empresa, ya que gracias a ésta, Esencias Británicas puede generar una diferenciación respecto a sus competidores, a partir de decisiones innovadoras y productivas, que le permite trazarse metas, crecer y mantenerse en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** estrategias, planeación, cosmético, aseo, importación, proceso, diferenciador, fragancia, comercialización.

## **ABSTRACT**

The cosmetic and cleanliness sector became in one of those with greater projection to future in Colombia. Increasingly, this leads to the manufacturers who are part of the sector to optimize their chain of supply, leaning between many variables, of reliable suppliers that offer a product of high quality and provide an excellent service. With these justifications, in this work the strategies were identified and enunciated so that Esencias Británicas Ltd, an import and distributing company of fragrance, becomes one of the most competitive suppliers of raw materials of the sector. Strategies like the flexibility as much in prices as in minimum sizes of order, segmentation of clients, emphasis in good post sale service and technical support, opportunity in the days of delivery, commitment with environment and the benefit of a human and honest service are the main guides that are recommended to implement to Esencias Británicas to fulfill the high requirements of the clients of the sector. This strategic planning is vital for the company. Thanks to this, Esencias Británicas can generate a differentiation related to its competitors, making innovating and productive decisions, which allow drawing up goals, to grow and to stay in the market.

**KEYWORDS:** strategy, planning, cosmetics, toiletries, import, process, differentiating, fragrance, marketing.

## INTRODUCCIÓN

Partiendo de la situación económica mundial actual y de las tendencias inminentes hacia una fuerte globalización, se desencadenan una serie de oportunidades de negocio que le permiten a los diferentes países, principalmente los subdesarrollados, entre los cuales se encuentra Colombia, acrecentar la oferta de productos innovadores y competitivos, principalmente en sectores en constante dinamismo y cambio como lo es el de cosméticos y productos de aseo personal y doméstico. Es entonces bajo este panorama global donde nace la iniciativa de crear una representación comercial denominada Esencias Británicas Ltda. de los productos de la empresa Fragrance Oils Ltda., empresa inglesa dedicada a la elaboración de fragancias como materia prima para la elaboración de productos cosméticos y de aseo personal. Presentándose así no sólo una excelente oportunidad para la familia fundadora de tener su propio negocio sino también una gran contribución para la sociedad, especialmente para las empresas productoras quienes cuentan desde ahora con una opción más para realizar sus compras de materias primas y desarrollar productos diferenciados y de excelente calidad. Además es importante resaltar la importancia en la creación de nuevas empresas a las cuales se les asegure su permanencia dado el dinamismo que estas generan para la economía del país desde la creación de nuevos empleos.

Es por este gran impacto socio-económico que se busca desde el presente trabajo generar una planeación estratégica innovadora, creativa, aplicable y adaptada a las circunstancias del sector, que le permitan a Esencias Británicas asegurar su permanencia en el mercado a partir de la diferenciación y la adaptación a las necesidades del cliente, además de permitirnos a sus autores aplicar de manera integral los conocimientos obtenidos a lo largo de las dos carreras y optar al título de ingeniera administradora e ingeniero industrial.

De esta forma el trabajo presenta una visión del sector cosmético y aseo en la actualidad, lo cual desde la investigación documentada de diferentes fuentes, permite visualizar un sector con un gran potencial de crecimiento, al tiempo que se parte desde el estudio de los comportamientos de los competidores, de las necesidades actuales de los clientes y de la información de las diferentes representaciones comerciales de la empresa en latinoamericana principalmente en Guayaquil – Ecuador para proponer un plan estratégico viable y eficaz que le permita a la empresa desarrollar su labor de manera ordenada, bajo procesos y asegurando la rentabilidad de sus accionistas y sobretodo que parta del conocimiento del mercado, sus necesidades y sus factores competitivos.

# **1. PRELIMINARES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dado el propósito de Fragrance Oils Ltda. de establecer la distribución de sus productos en la ciudad de Medellín y contando con la representación comercial de la marca en la ciudad, es necesario para Esencias Británicas Ltda., diseñar el proceso de adecuación del modelo de negocio internacional al mercado de la ciudad, al mismo tiempo que generar estrategias locales diferenciadas que se adapten de manera dinámica al mercado que se pretende abastecer.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer el direccionamiento estratégico de Esencias Británicas Ltda. partiendo del modelo de negocio internacional establecido por Fragrance Oils Ltda. y de las adaptaciones necesarias para incursionar en el mercado de la ciudad de Medellín.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir las características del sector cosmético, aseo y cuidado personal en Colombia, al igual que conocer las generalidades de la empresa Fragrance Oils Ltda.; abarcando su portafolio de productos, sus principales competidores en el país y su modelo de negocio a nivel internacional.
- Diseñar los diferentes procesos organizacionales para Esencias Británicas Ltda., partiendo del modelo de negocio internacional e involucrando las adaptaciones necesarias para el mercado de la ciudad de Medellín.

- Plantear diferentes estrategias innovadoras, adaptadas al mercado de Medellín que permitan generar un valor agregado a la importación, comercialización y distribución de esencias en la ciudad.

## 1.3 MARCO TEÓRICO

### Planeación Estratégica

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos. Esta definición permite integrar la administración, el mercadeo, las ventas, la distribución; en fin todas las áreas y tareas que sean necesarias para desarrollar de una manera idónea la labor para la cual ha sido creada la empresa. De igual manera esta herramienta administrativa permite la identificación sistémica de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes tanto del entorno interno como externo proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente; para explotar las oportunidades y evitar los peligros que pueden provenir del futuro especialmente en situaciones cambiantes como las actuales. Planear entonces significa diseñar un futuro deseado e identificar la forma de lograrlo<sup>1</sup>.

Hay cuatro etapas a desarrollar en la planeación estratégica:

- Definir qué se quiere lograr.
- Formular la estrategia para lograrlo.
- Implementar la estrategia.

---

<sup>1</sup>STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, una guía paso a paso. p.20

- Evaluar la estrategia.

### **Declaración de la misión**

Señala desde la planeación estratégica el alcance de las operaciones de la empresa en términos de productos, servicios y mercados<sup>2</sup>. Al diseñar la misión se deben responder tres preguntas:

- ¿En qué negocio estoy?
- ¿En qué me quiero diferenciar de los demás?
- ¿Cómo me quiero comportar en mi entorno?

Contar con una misión clara le da a la empresa un norte, le garantiza un propósito unánime que se convertirá en los objetivos que posteriormente serán asignados como tareas a las diferentes personas que conforman la organización.

### **Declaración de la visión**

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la empresa en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización, al mismo tiempo responde a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos años?<sup>3</sup>. Debe ser amplia y detallada, pero al mismo tiempo tan corta que pueda grabarse en las mentes de todo el personal. Las generalidades en la visión no bastan, hay que especificar el qué, cómo, cuándo y por qué, para que cada uno de los colaboradores sepa como participar de ella.

---

<sup>2</sup>DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10600>

[Consultado: marzo de 2009]

<sup>3</sup>Disponible en: [http://www.webandmacros.com/Mision\\_Vision\\_Valores\\_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm). [Consultado: marzo 2009]



## **Filosofía Corporativa**

La conforman los valores con los que la empresa trabajará tanto a nivel interno como externo. Estos valores deben ser conocidos por todos los colaboradores de la empresa, con el fin de que se comprometan a trabajar con ellos, de esta forma se obtendrá una orientación conjunta hacia el cumplimiento de la misión y de la visión de la empresa.

## **Las amenazas y oportunidades externas**

Estos dos términos se refieren a las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa en el futuro. Se deben formular estrategias que permitan minimizar o evitar las repercusiones de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades que el medio entrega.

## **Las fortalezas y debilidades internas**

Son todas aquellas actividades internas que puede controlar la empresa, que se desempeñan muy bien o muy mal. Se encuentran a partir de la evaluación detallada de las diferentes áreas que conforman la organización.

## **Matriz DOFA**

Es un instrumento metodológico conformado por las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa que permite analizar conjuntamente los factores internos y externos de la misma; al tiempo que sirve para identificar las acciones viables mediante el cruce de estas variables de tal forma que se potencien entre sí los factores positivos.

## **Objetivo**

Es lo que se desea alcanzar de un modo concreto en el espacio y en el tiempo e involucra el esfuerzo que ha de realizarse y los medios que deberán utilizarse para lograrlo. Un objetivo debe de ser:

**Específico:** debe determinarse quiénes están involucrados, qué se quiere lograr, dónde y cuándo debe de ser alcanzado, cuáles son los requerimientos y cuál es el fin.

**Medible:** definir claramente el método o sistema de medición que será aplicado para monitorear el objetivo.

**Alcanzable:** ser desafiante para estimular la superación, más no imposible.

**Realista:** debe tener en cuenta la aceptación de las personas y ser consecuente con la misión y la visión de la empresa.

**En tiempo:** la definición del período de tiempo del objetivo no debe de ser tan corto que haga imposible el alcance del objetivo, ni tan largo que cause una dispersión de la iniciativa con el tiempo.

**Tangible:** si un objetivo que motive, que pueda ser sentido, observado o tocado de esta forma tendrá mayores oportunidades de ser alcanzado.

## **Objetivos a largo plazo**

Representan los resultados que pretende alcanzar una empresa por medio del cumplimiento de la misión básica. Estos objetivos son esenciales para el éxito de una organización dado que establecen un curso, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar y controlar<sup>4</sup>.

### **Objetivos a corto plazo**

Se denominan también objetivos anuales, son las metas que debe alcanzar una empresa a corto plazo para lograr sus objetivos de largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos de corto plazo deben ser medibles, cuantitativos, realistas, consistentes y tener un orden de prioridad<sup>5</sup>.

### **Administración por Objetivos (APO):**

También se denomina Administración por Resultados. Es un modelo administrativo creado por Peter F. Drucker para direccionar los esfuerzos a través del planteamiento y el control administrativo fundamentado en el principio que para alcanzar resultados, la empresa necesita antes definir en que negocio está actuando y a donde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos a corto plazo de la empresa y mediante un proceso característico de este modelo los gerentes, superiores y subordinados, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de objetivos comunes y firmes, que eliminan cualquier duda del Gerente y lo apoyan en la labor de evaluar el desempeño basándose en los objetivos principales de la organización (objetivos a largo plazo).

Las principales características de esta clase de administración son:

---

4 STEINER, George A. Steiner. Op. Cit. p. 27

5 DAVID, Fred R. David. Op. Cit.

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de objetivos departamentales.
- Interrelación de los objetivos personales con los objetivos organizacionales.
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medida y el control.
- Continúa evaluación, revisión de los planes.
- Participación actuante de la dirección.

## **Estrategia**

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado, que se ha establecido a partir de la visión y los objetivos a corto y largo plazo de la organización. Existen cuatro clases de estrategias que parten del análisis de la matriz DOFA, éstas son:

**Estrategias FO o estrategias de crecimiento:** son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

**Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia:** estrategias en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

**Estrategias FA o también de supervivencia:** se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas de la empresa.

**Estrategias DA:** esta clase de estrategias permiten ver alternativas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone de alguna forma a la empresa al fracaso<sup>6</sup>.

### **Proceso Organizacional**

Es la función administrativa que establece el papel formal que jugará la gente en la organización y determina las reglas bajo las cuales sus integrantes interactuarán y lograrán generar un valor agregado a sus clientes.

Un proceso organizacional que tenga significado para las personas debe incluir:

- La determinación de las actividades básicas necesarias para lograr los objetivos o metas de la organización.
- La agrupación de esas actividades en unidades organizacionales (departamentos, secciones, entre otros).
- Establecer las posiciones administrativas de esas unidades y las asesorías y apoyos requeridos.
- La coordinación de las unidades organizacionales.

---

<sup>6</sup> Disponible en : [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com). [Consultado: marzo de 2009]

- División de la carga de trabajo en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos.
- Combinación de las tareas en forma lógica y eficiente.
- Determinación de mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y que permitan vigilar la eficacia de dicha integración.

## **1.4 MARCO SITUACIONAL**

**1.4.1 Antecedentes.** El pasado mes de marzo se recibió la visita de dos representantes de la marca Fragrance Oils Ltda.. en la cual se entregó a la sociedad “Suárez Sánchez Ltda.”, la representación comercial de dicha empresa para Colombia.

Una vez entregada la representación, se creó la empresa Esencias Británicas Ltda. que será la encargada de importar y comercializar fragancias inicialmente en Medellín y con potencial de expansión al resto del país. Esta empresa se encuentra en su fase inicial lo que hace necesario un planteamiento sistémico de estrategias.

Revisando referencias bibliográficas se encuentra que en la Escuela de Ingeniería de Antioquia se han desarrollado diferentes trabajos de grado que pretenden definir la planeación estratégica de empresas ya existentes.

Adrian Ricardo Arroyave Giraldo, Ana María Restrepo Baena y Natalia Vega Mora, estudiantes de Ingeniería Administrativa diseñaron e implementaron la planeación estratégica para Alfime una organización sin ánimo de lucro dedicada a la rehabilitación de la población discapacitada del Municipio de Envigado, buscando a

través de este trabajo proyectar a la organización desde estrategias diferenciadoras y adaptadas a las circunstancias cambiantes del medio.

Natalia Ochoa Restrepo y Paula Andrea Vanegas González, estudiantes de Ingeniería Administrativa desarrollaron la planeación estratégica para la Clínica Infantil Santa Ana, que a partir de un cambio de administración requirió un replanteamiento de su estructura organizacional, que le permitiera adaptarse a su mercado.

Juan Camilo Roldán Arango, estudiante de Ingeniería Administrativa diseñó la planeación estratégica para la Clínica del Dolor de la Clínica Universidad Pontificia Bolivariana, buscando las estrategias que permitieran garantizar el crecimiento a largo plazo de la Institución.

Estos tres trabajos de grado buscan al igual que el que se plantea en el presente anteproyecto, buscar las estrategias que permitan a las diferentes empresas y organizaciones garantizar su sostenibilidad en el futuro y tener las condiciones necesarias para adaptarse a un mercado cambiante y globalizado.

**1.4.2 Sector de la industria cosmética y de aseo y cuidado personal.** El mercado interno del sector cosmético y de aseo en Colombia se ha duplicado en los últimos diez años, pasó de dos billones y medio de pesos a cinco billones y medio; las exportaciones pasaron de 40 millones de dólares a 430 millones de dólares, es decir que se han multiplicado por seis en la última década. Es un sector que viene creciendo al doble de lo que lo hace el sector industrial del país.

Es importante establecer que Colombia presenta un consumo per cápita en cosméticos de 35 dólares por persona al año, con lo cual ocupa el puesto nueve en

el mercado de este tipo de productos en Latinoamérica. Es un sector importante para la economía del país dado que genera 17.000 empleos directos e involucra la generación de ingresos para otras 600.000 personas a través de la modalidad de venta directa, así como para 120.000 peluqueros y esteticistas, que se convierten en distribuidores.

Se espera para 2012 incrementar las exportaciones en un 20% anual, alcanzando así ventas al exterior por US\$1.200 millones. El sector también aspira duplicar el mercado nacional pasando de los \$5 billones actuales de ventas, a \$10 billones, a precios constantes de 2006.

En la actualidad el sector desarrolla un proyecto que consiste en la construcción de siete plantas productoras en Tocancipá (Cundinamarca), con el fin de crear en el futuro la zona franca más grande de Latinoamérica en éste sector, mejorando cada vez más su productividad y competitividad<sup>7</sup>.

**1.4.3 Sociedad Suárez Sánchez Ltda<sup>8</sup>.** Esta sociedad fue fundada el 12 de mayo de 2008 en la ciudad de Medellín, sociedad de naturaleza comercial y de responsabilidad limitada. Dicha sociedad familiar está conformada por LUZ MARINA SÁNCHEZ, LUIS FERNANDO SUÁREZ, ANDRÉS FELIPE SUÁREZ, JAIME ALBERTO SUÁREZ y DANIEL ALEJANDRO SUÁREZ. La sociedad se constituye por un término de VEINTE (20) años, contados a partir de la fecha de la escritura de Constitución y girará bajo la razón social de ESENCIAS BRITÁNICAS LTDA.

---

7 MOTOR EN DESARROLLO. En: Dinero: Apuestas para crecer. No 312, octubre 2008; p. 54 - 59  
8 CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Acta de Constitución de la Sociedad Suárez Sánchez Ltda.



La sociedad tiene por objeto las siguientes actividades: la importación y comercialización de materias primas y productos terminados de perfumería, cosméticos y de tocador.

Como gerente se ha nombrado a LUZ MARINA SÁNCHEZ y como subgerente a JAIME ALBERTO SUÁREZ quien remplazará al gerente en sus faltas temporales o absolutas y ambos permanecerán en sus cargos hasta nueva determinación de la Junta de Socios.

**1.4.4 Fragrance Oils Ltda.** Es una empresa que se estableció en el año 1967 en Manchester, Inglaterra, dedicada a la creación y producción de perfumería y compuestos de esencias innovadoras y comercializables. Estos compuestos son utilizados en una amplia gama de productos que incluye artículos de tocador, jabón, fragancias para el hogar, cosméticos, detergentes y productos generales de uso domestico e industrial. Fragrance Oils Ltda. tiene su casa matriz en el Reino Unido, además de contar con regionales en Singapur – Indonesia - Malasia y el Oeste de África y una representación parcial en el Lejano Oriente – Asia - Norte América y Europa, cubriendo más de 70 países. Lo que le otorga la suficiente experiencia para conocer las necesidades del mercado de fragancias mundial y adaptarse fácilmente a nuevos mercados.

Durante toda su historia Fragrance Oils ha basado su éxito en la creación de productos de alta calidad y un alto nivel de servicio al cliente para esto la empresa utiliza técnicas como el control total de calidad, acompañadas de una constante inversión y expansión de infraestructura, automatización de la producción y desarrollo de talentos creativos y con excelencia técnica en su capital humano. Además, cuenta con una moderna central de evaluación y pruebas de rendimiento de olores<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> DOCUMENTO usado por Fragrance Oils para sus presentaciones a nivel internacional.

## 2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

A continuación se presentan las etapas necesarias que se desarrollaron para poder cumplir con los objetivos específicos que se han planteado anteriormente.

### 1. Generalidades

- Recopilación de la información del sector cosmético, aseo y cuidado personal en Colombia, por medio de consultas en Internet, revistas, periódicos, entrevistas con personas que tienen conocimiento del sector y una extensa investigación en la Biblioteca de la Andi – Medellín, que ayudaron a identificar la situación de este importante sector económico del país.
- Descripción detallada del producto ofrecido por Fragrance Oils Ltda. a Esencias Británicas Ltda., la cual se obtuvo a partir de los portafolios de productos de Fragrance Oils Ltda. que fueron enviados directamente desde Inglaterra.
- Conocimiento a profundidad de las diferentes empresas que proveen de fragancias a las compañías productoras de la ciudad de Medellín, identificando sus productos y estrategias de venta, esto se logró por medio de investigación en Internet y entrevistas con personas que se encuentren en el medio como Nicolás Franco de la empresa Prebel S.A., Fabio Arboleda de la empresa Cosméticos Marilyn y Hernando Isaza, persona con más de 10 años de experiencia en el negocio de fragancias en Colombia.
- Conocimiento de los clientes potenciales, sus proyecciones y sus estrategias de compra. Esto se alcanzó por medio de búsqueda en Internet, apoyo con revistas y personas que tengan conocimiento del sector como Fabio Arboleda de la

empresa Cosméticos Marylin, Carlos Mario Calderón presidente de la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética Capítulo Antioquia, Gloria Pineda de la empresa Kanoa y Hernando Isaza, persona con más de 10 años de experiencia en el negocio de fragancias en Colombia.

- Caracterización del modelo de negocio aplicado por Fragrance Oils Ltda. a nivel mundial partiendo desde la concepción del producto, sus estrategias de promoción y venta, su distribución y el manejo de la realimentación del cliente; para este fin, uno de los integrantes del equipo de trabajo realizó una visita a Microtelsa, empresa que cuenta con la representación comercial de Fragrance Oils en Guayaquil-Ecuador desde hace 20 años. Durante la visita se realizaron entrevistas con el gerente de Microtelsa, Leslie Dickens y se hicieron varias visitas a varios clientes de dicha empresa en Ecuador en compañía de su personal de ventas.

## **2. Fase de Análisis**

- Estructuración de un paralelo entre las circunstancias actuales del mercado cosmético en Colombia y la metodología de trabajo empleada por Fragrance Oils Ltda. a nivel mundial. Este paralelo se realizó a partir del análisis de la información encontrada en la fase anterior.
- Selección de las prácticas internacionales que se adapten al mercado local de manera idónea; la selección se efectuó a partir del conocimiento del mercado y de la asesoría de Leslie Dickens, Gerente General de la empresa Microtelsa de Ecuador por medio de teleconferencias, y de Hernando Isaza, persona con más de 10 años de experiencia en el negocio de fragancias en Colombia.
- Adaptación de las prácticas del modelo de negocio internacional según las condiciones del mercado interno. Esto se logró a partir de teleconferencias con

Leslie Dickens, Gerente General de Microtelsa, y con la asesoría de Hernando Isaza, persona con más de 10 años de experiencia en el negocio de fragancias en Colombia.

### **3. Fase de planeación**

- Planteamiento de la estrategia general de Esencias Británicas Ltda. estableciendo su misión, visión, políticas, valores y objetivos a corto, mediano y largo plazo, esto se cumplió a partir de la información recopilada en los numerales anteriores y el análisis de la misma.
- Diseño de las estrategias y acciones de promoción, ventas, importación, almacenamiento y distribución necesarias para dar a conocer el producto en el mercado local y posicionarlo a partir de factores diferenciadores. Esto se ejecutó partiendo del conocimiento adquirido en las carreras de Ingeniería Administrativa e Industrial y apoyados en la información obtenida a lo largo de las fases anteriores.
- Formulación de indicadores de gestión que permitan controlar el desempeño, establecer metas y mantener un mejoramiento continuo, se partió de las estrategias anteriores y del conocimiento histórico del rendimiento de las comercializadoras de Fragrance Oils Ltda. en otros países.

### **3. SECTOR DE JABONES Y PREPARADOS DE LIMPIEZA, PERFUMES, COSMÉTICOS Y OTROS PRODUCTOS DE TOCADOR EN COLOMBIA**

#### **3.1 DEFINICIÓN ARANCELARIA**

Los jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador aparecen agrupados como un sólo sector en la nomenclatura CIUU<sup>10</sup> con el código 3523, pero además tienen, en común, la gran versatilidad de empresas productoras que pueden fabricar indistintamente unos y otros.

Las líneas de jabones, productos de limpieza para el uso doméstico y los cosméticos, se consideran los subsectores más característicos de este sector.

#### **3.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR**

De acuerdo con la encuesta manufacturera del DANE de 2002<sup>11</sup>, esta industria genera 16.651 empleos directos, contribuyendo con el 2.82% del empleo y el 4.23% de la producción industrial.

En cuanto a la generación de empleos indirectos hay que destacar el hecho que muchas de las empresas del sector están trabajando bajo la modalidad de venta directa, generando así ingresos para más de 400.000 personas, que hoy día viven

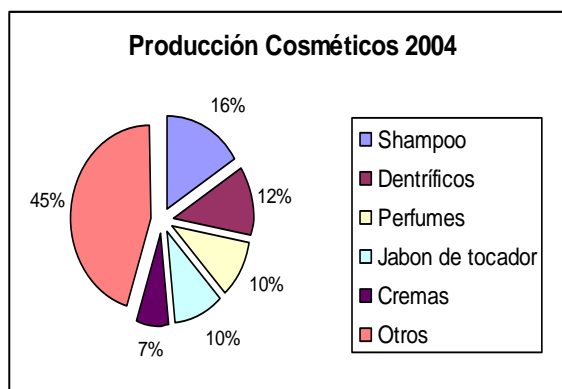
---

<sup>10</sup>CÓDIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME. Disponible en: <http://www.google.com.co/search?hl=es&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla%> [Consultado: febrero de 2009]

<sup>11</sup>Se obtienen cifras de más de siete años de vigencia porque son las que a hoy hay publicadas para este sector específico por el DANE.

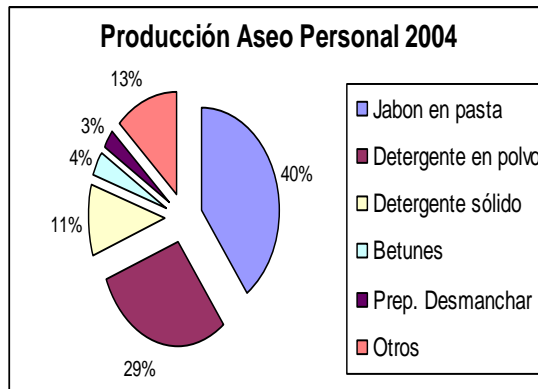
de la venta por sistema multinivel de estos productos, así como la existencia de aproximadamente 75.000 esteticistas y peluqueros que trabajan basados en los productos del sector. Igualmente el sector contribuye con el 3,17% de los sueldos y salarios.

De la producción del sector, el 66% corresponde a cosméticos y el 34% restante a productos de aseo. Dentro del sector cosmético el 16% corresponde a shampoo, el 12% a dentífricos, el 10% a perfumes, otro 10% a jabones de tocador, el 7% a cremas de tocador y el 45% restante a los demás. Respecto del sector de productos de aseo el 40% corresponde a jabón en pasta para lavar, 29% a detergentes en polvo, el 11% a detergentes sólidos, el 4% a betunes, el 3% a preparaciones para desmanchar y el 13% restante a los demás productos. A continuación, se muestra la participación gráficamente.



**FIGURA 1. Participación por producto en la producción del sector cosmético (2004)**

Fuente: Los autores



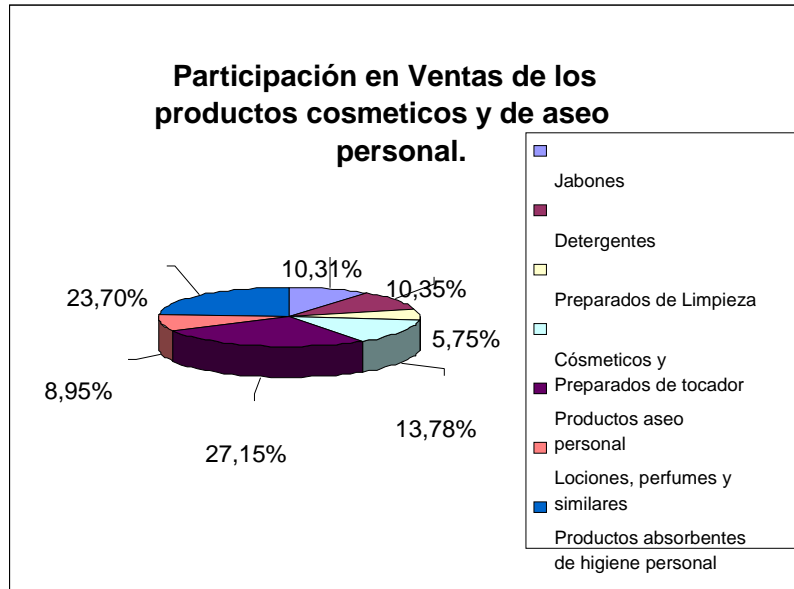
**FIGURA 2. Participación por producto en la producción del sector aseo personal (2004)**

Fuente: Los autores

Las ventas del sector están representadas en la siguiente tabla, en la cual se discriminan las categorías y el valor en ventas en miles de pesos para el año 2007. Además se representa gráficamente la participación porcentual en ventas de las diferentes categorías de productos que conforman el sector.

Jabones	\$ 532.166.205
Detergentes	\$ 534.070.091
Preparados de Limpieza	\$ 296.718.677
Cosméticos y Preparados de tocador	\$ 711.121.430
Productos aseo personal	\$ 1.401.072.647
Lociones, perfumes y similares	\$ 461.822.802
Productos absorbentes de higiene personal	\$ 1.223.089.563
<b>Total (miles de pesos)</b>	<b>\$ 5.160.061.415</b>

Fuente: Cámara de Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI. 2007



**FIGURA 3. Participación en Ventas de los productos cosméticos y de aseo personal**

FUENTE: Cámara Cosmética de Aseo y de la ANDI.

### 3.3 MERCADO INTERNO

Se calcula según los últimos datos presentados por el INVIMA en 2004 que en Colombia pueden existir aproximadamente 300 empresas en éste sector. Sin embargo existe un alto índice de concentración, ya que 10 firmas generan el 65% de la producción.

Para el año 2007, el margen comercial de los productos de aseo personal presentó una variación anual cercana a cero. Los precios al consumidor en el segundo semestre de ese año crecieron a un 0,8% anual. Mientras que en el año 2008 se incrementó a tasas de 2% anual.



En cuanto al índice de precios al productor, en el año 2007 se equilibraron debido a que subieron los artículos de higiene corporal y facial y disminuyeron los precios de higiene oral y cuidado del cabello. Hasta abril del 2008, se registró un alza en este rubro a tasas promedio de 1,7% anual. A partir de abril del 2008 los precios al productor de esta rama del comercio minorista comenzaron a registrar variaciones superiores al 5% anual, lo que afectó los márgenes.

### **3. 4 MERCADO EXTERNO**

A partir de la apertura económica entre los años 1991 y 1993, el flujo comercial del sector de cosméticos y productos de aseo comenzó a tener una dinámica importante, tanto en importaciones como en exportaciones, convirtiéndose así en un sector atractivo para los inversionistas extranjeros.

En relación con las exportaciones estas alcanzaron un nivel de US\$52.6 millones en 1995 y aumentaron a US\$150.5 millones en el 2004 de las cuales US\$118.5 millones corresponden a cosméticos y US\$32 a productos de aseo.

Los principales productos cosméticos exportados son: preparaciones de maquillaje incluidas las preparaciones antisolares y bronceadoras con un 20%, jabones de tocador con un 14%, Shampoo con un 13%, demás preparaciones capilares con un 13%, dentífricos con un 9%, perfumes con un 7%, polvos incluidos los compactos y maquillaje para labios con un 5% cada uno. Por su parte los principales mercados de destino son Venezuela con el 31%, Ecuador y Perú con el 17% cada uno, México con el 10% y Guatemala con el 4%.

Respecto de los productos de aseo, los principales productos exportados son: limpia-vidrios con una representación del 63%, jabones industriales con el 19%, detergentes en polvo y shampoo para alfombras con el 5% cada uno y

preparaciones para perfumar y desodorizar con el 3%. Los principales destinos son: Ecuador con el 62%, Venezuela con el 17% y Perú con el 9%.

En relación con las importaciones del sector, estas alcanzaron los US\$140.9 millones en el 2004. Las importaciones de cosméticos corresponden a US\$104.9 en donde las demás preparaciones de belleza representan el 17%, los desodorantes corporales el 16%, las preparaciones capilares el 14%, Shampoo el 13%, los dentífricos el 11%, los perfumes el 8%, y los demás productos representan un 21%. Los principales países de importación son: México con el 30%, Estados Unidos con el 14%, Francia con el 12%, Argentina con el 8%, Chile y Brasil con el 7% cada uno y Alemania con el 3%.

Las importaciones de productos de aseo fueron de US\$36.1 millones en el 2004 siendo el 26% preparaciones para suavizar prendas textiles, el 22% destupidores de cañerías, el 16% Blanqueadores y desmanchadores, el 14% líquidos para lavar en seco, y el 8% jabones en pasta para lavar. Los principales países de origen de las mismas son Estados Unidos con el 22%, Ecuador con el 17%, Brasil con el 14%, Alemania con el 10%, Francia con el 5%, España con el 4%, y Suiza y México con el 3% cada uno.

En cuanto a la inversión extranjera directa en el período comprendido entre 1993 y 2004, el sector de jabones, preparados de limpieza y cosméticos recibió US\$224 millones, con una participación del 20% en el total de la inversión extranjera directa del sector químico.

### **3.5 EMPRESAS Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN**

El sector se caracteriza por estar conformado por empresas de múltiples tamaños, con composiciones de capital diversas y características tecnoproductivas disímiles,

además con gran diversificación en las líneas de producción, entre otras; lo cual hace que su problemática resulte bastante diversa.

Esta industria se inició en los años 30's y tuvo su mayor expansión a partir de los 80's, con una muy importante participación de empresas extranjeras, quienes desde entonces han jugado un papel preponderante en esta industria. En 1998 diez empresas extranjeras generaron el 65% de la producción, adicionalmente de acuerdo con Coinvertir las primeras 15 empresas de las cuales diez son extranjeras, generan respecto del sector, el 84% de las ventas; el 92% de la exportaciones; y el 81% de las importaciones.

También internamente, el tratamiento desfavorable que reciben algunas materias primas, la inseguridad y la aplicación de una legislación sanitaria que pretende equiparar al sector al de los medicamentos, ha dado lugar a la sustitución de la producción local por importaciones, lo cual hace urgente revisar las condiciones de producción del sector en el país. A pesar del traslado de producciones a otros países y la disminución de producción interna, como producto de las condiciones anteriores, las empresas extranjeras consideran al país atractivo para la inversión.

En los últimos años se han dado grandes cambios en el sector, principalmente debido a la apertura y a la concentración de poder por parte de las grandes cadenas de almacenes. Cada vez aumenta la participación de marcas internacionales en el mercado y disminuye el porcentaje fabricado de éstas por empresas nacionales. Incluso en muchos casos las marcas internacionales han llegado a desplazar del mercado a marcas nacionales reconocidas.

El comportamiento de los consumidores del sector también ha tenido grandes cambios llevando a los distribuidores a adaptarse a ellos. Anteriormente, los cosméticos no sólo se compraban para su uso sino también para obsequiarlo en

fechas especiales (madres, padres, amor y amistad, grados, cumpleaños, navidad) por lo que uno de los principales canales de distribución que eran las grandes cadenas de almacenes, cajas de compensación y los mayoristas distribuidores, destinaban gran parte de sus áreas comerciales a la exhibición y venta de cosméticos. En muchas ocasiones se tenía la concepción que el tamaño y la ubicación de la sección cosmética determinaba la categoría del almacén, por lo cual los comerciantes hacían un gran esfuerzo por mantener esta área de la mejor forma posible, tanto en surtido como en presentación del producto.

A partir de la apertura este escenario cambió y los canales de distribución inician la importación de productos de regalo que sustituyen al cosmético, hasta entonces considerado como el regalo ideal, así también se da el posicionamiento de marcas importadas, con lo cual aumenta la competencia en el mercado, característica de este tipo de productos. A esta situación se suma el aumento de poder, a veces inequitativo, de los almacenes de cadena; lo que ha hecho que la industria implemente y desarrolle otros canales de distribución con gran éxito, como es el caso de la venta directa, así como la venta a través de esteticistas y peluquerías.

Para el caso tanto de los productos de aseo personal, como de uso doméstico, la situación no es muy diferente, las inversiones en diferenciación de producto, en publicidad y en posicionamiento de marca son inmensas con el fin de defender su participación en un mercado totalmente competido. Es así como el detergente hoy en día no sólo cumple con su función de limpieza, sino que es a su vez suavizante, quitamanchas, blanqueador, antibacterial y hasta relajante.

Pero a pesar de la gran concentración de la producción en manos de multinacionales, este sector tiene buenas posibilidades para las empresas nacionales, es así como en el caso de otros países como Italia, reconocido a nivel mundial por sus productos cosméticos, existen 2.024 empresas productores de cosméticos, de las cuales sólo 25 de ellas son multinacionales y 600 empresas

tienen menos de diez trabajadores. De esta manera se demuestra el potencial de desarrollo que puede tener esta industria en nuestro país. Además, los índices de consumo de cosméticos en Colombia son aún muy bajos, comparados con algunos países vecinos, ya que es dos veces menos que en Brasil, tres veces menor que en Uruguay, y cuatro a cinco veces menor que el de Chile y Argentina, lo que demuestra que aún existe para el sector un gran potencial de crecimiento<sup>12</sup>.

### **3.6 MATERIAS PRIMAS E INTEGRACIÓN NACIONAL**

Adicionalmente al aporte que hace este sector, directamente a la economía del país, también se presenta una importante contribución económica a través de los insumos que demanda de otros sectores, tales como: la industria gráfica (estuches y etiquetas), la industria química (sustancias, soda cáusticas, colorantes, entre otros), industrias primarias (estearina, aceite de palma, palmaste, sebos, alcohol), la industria del vidrio (frascos, envases, ampollas), la industria del plástico (tapas, envases), la industria papelera (empaques, cajas), la industria de aceites esenciales y la industria metalmeccánica (maquinaria, mezcladores, tolvas).

Debido a las grandes diferencias existentes entre los productores del sector es difícil sacar un estimado sectorial de integración nacional, se ven empresas donde es claro que el mayor porcentaje de materias primas es nacional, así como otras en donde sucede exactamente lo contrario. Sin embargo, se presenta una tendencia creciente a importar cada vez más los insumos debido no sólo a la disminución de aranceles sino también a la falta de variedad y diseño, especialmente en la oferta nacional de los envases de vidrio.

---

<sup>12</sup> Industria de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador. Biblioteca de la ANDI. Medellín. p. 17

### **3.7 ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR**

Entre las principales ventajas cabe destacar las siguientes:

#### **3.7.1 Fortalezas del sector**

- Existencia de un alto nivel de competencia en el mercado, en donde el consumidor tiene una gran cantidad de opciones en todos los productos del sector.
- La mayoría de las empresas cuentan con sistemas de buenas prácticas de manufactura, aseguramiento y control de calidad, lo que asegura una oferta de productos seguros y eficientes al consumidor.
- La alta competencia asegura en gran medida la autorregulación del sector.
- En el ámbito latinoamericano, los productos colombianos son reconocidos por su calidad.
- Para mantenerse en el mercado las empresas han desarrollado una gran capacidad de diversificación y diferenciación en la elaboración de sus productos.
- La presión de los grandes almacenes de cadena ha hecho que en el país se desarrollen sistemas alternos de distribución, los cuales en la mayoría de los casos han superado todos los presupuestos de crecimiento para el mercadeo en red o venta directa.

### 3.7.2 Oportunidades del sector

- En los últimos años el crecimiento del sector ha sido casi el doble del crecimiento de la industria en términos reales.
- El sector es sin duda atractivo para los inversionistas extranjeros.
- El hecho de que los productos del sector sean de consumo masivo hace que éste sea atractivo por su mercado potencial.

### 3.7.3 Debilidades

En este aspecto es necesario diferenciar entre las debilidades propias del sector y las generales del país.

#### ◆ **Debilidades del sector**

- **Acceso a materias primas e insumos en general**

Los fabricantes de jabones enfrentan desventajas en su producción debido a la franja de precios de las grasas, pues éste es su principal insumo, ya que tiene un peso entre el 20% y el 80% del costo total dependiendo de la estructura de costos, según se trate de jabón de tocador o de lavar y de la tarifa vigente de acuerdo con la franja de aceites.

El tratamiento de esta franja en los distintos países genera desequilibrios y distorsiones que son críticos para la industria colombiana especialmente en momentos donde las empresas multinacionales están tomando sus decisiones de

inversión y por lo tanto sobre donde localizar sus plantas de producción para centralizar desde allí su distribución.

Es importante tener en cuenta que los palmicultores del país, proveedores de la materia prima, tienen dirigida su producción hacia la industria de alimentos y biocombustibles y su principal mercado no es el de los jabones. Lo que genera para la industria desabastecimiento o encarecimiento de esta materia prima.

#### ◆ **Debilidades del país**

- **Esquema impositivo**

En Colombia existe una inestabilidad fiscal y un cambio continuo de las reglas del juego. Por ende, una corta permanencia de las reformas tributarias genera incertidumbre y contraviene la regla de oro de los inversionistas extranjeros: reglas del juego claras y permanentes.

Además Colombia cuenta con un esquema y una estructura fiscal reconocida a nivel mundial como compleja. Una muestra clara de lo anterior es el tema de retenciones y tarifas aplicables para los distintos conceptos gravables.

- **Capacitación**

En el país no existe una infraestructura de escuelas técnicas y universidades que formen profesionales para el sector. Lo más próximo son las facultades de química farmacéutica que si bien dan las herramientas técnicas al profesional para atender los procesos en las industrias del sector, debido al sesgo hacia los medicamentos, deben reevaluar muchos de sus conceptos a través de la práctica en las industrias del sector.



Adicionalmente y al igual que muchos otros sectores de la industria, es notable sobretodo en la pequeña y mediana empresa la escasez de mano de obra calificada en el desarrollo de nuevos productos, en métodos de gestión e investigación, la ausencia de laboratorios de control de calidad, la falta de información sobre innovaciones tecnológicas, normalización, programas de calidad y productividad, bancos de datos sobre información tecnológica, entre otros, que restan competitividad al sector.

### **3.7.4 Amenazas**

En este aspecto es necesario diferenciar entre las amenazas propias del sector y las generales del país.

#### **◆ Amenazas para sector**

- **Competencia Desleal**

El contrabando, el lavado de dólares, la falsificación y la piratería encuentran en este sector un campo abonado para sus actividades por tratarse de productos de consumo masivo. En el caso de productos de aseo y de cosméticos, así como posicionamiento de marcas para todo el sector, el no contar con la gran cantidad de trabas de los diferentes organismos de control como INVIMA, DIAN, Dirección Nacional de Estupefacientes, Ministerio de Salud y la Superintendencia de Industria y Comercio, ayuda a tener grandes márgenes de rentabilidad, situación que no enfrentan las empresas legalmente constituidas y que representan altos costos.

Igualmente se presentan grandes sobrecostos para la industria principalmente por el exceso de condiciones y su inequidad por parte de los comercializadores, uno de los principales canales de distribución de estos productos, tanto en el ámbito interno

como en los mercados de destino, exigiendo una serie de descuentos por volúmenes de compra, descuentos por introducción de nuevos productos, así como condiciones especiales como marquillas para evitar robos. Exigencias que van más allá de las capacidades de la industria proveedora, en especial de la pequeña y mediana empresa.

- **Falsificación y Contrabando**

La falsificación de productos, la piratería terrestre y el contrabando son formas de violencia e inseguridad generalizadas en los productos de consumo masivo, especialmente en aquellos que han logrado posicionar sus marcas en el mercado. Desestimulando de esta manera la iniciativa empresarial y creando un clima de desconfianza en el país y en sus órganos judiciales. Además, de la generación de sobrecostos como lo son los escoltas para los camiones, departamentos de seguridad y medidas de protección y antifalsificación para sus productos.

- ◆ **Amenazas para país**

- **Inseguridad**

El sector cosmético y de aseo personal no es ajeno a las consecuencias negativas que para el país representa la inseguridad y la violencia. Particularmente a nivel interno estos afectan al sector dada la barrera para los distribuidores mayoristas que deben llegar a todas las zonas del país y para los cuales las condiciones de seguridad no están garantizadas perdiendo de esta manera presencia en el mercado.

A nivel externo este factor tiene una gran incidencia en la decisión de las empresas, principalmente multinacionales, en el momento de tomar sus decisiones sobre centros de producción y de distribución para atender el mercado latinoamericano.

## **3.8 EL SECTOR EN LA ACTUALIDAD**

**3.8.1 Tendencias de las empresas.** El sector colombiano de cosméticos y aseo invierte continuamente en investigación y desarrollo y sus más recientes esfuerzos se han enfocado a segmentar el mercado, especializando los productos y agregando más valor a su producción.

Las inversiones del sector también están orientadas a la innovación en las materias primas utilizadas, en ingredientes activos, aromas y en los envases, ya que estos no sólo están directamente relacionados con la belleza, por ser un producto cosmético, sino con la capacidad para proteger el producto y mantenerlo en excelentes condiciones.

Adicionalmente éste es uno de los sectores que mas invierte en publicidad, según la Asociación Nacional de Anunciantes- ANDA, el sector ocupa el primer lugar en la pauta publicitaria del horario triple A en Colombia. Si bien las campañas publicitarias han jugado un papel muy importante en el desarrollo del sector, también lo ha hecho la segmentación del mercado, lo cual ha llevado a que el Gobierno Nacional haya seleccionado al sector de cosméticos y aseo como el único sector industrial de clase mundial en Colombia<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>Disponible en: [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co) . Cámaras Sectoriales. Sector de Cosméticos y Aseo. [Consultado: marzo de 2009]

Además en el sector se desarrollan de una forma rápida y dinámica otros canales de comercialización y distribución, especialmente el de profesionales a través de peluqueros, esteticistas y dermatólogos, además de tiendas propias, tiendas especializadas, sistemas de compras por Internet y el fortalecido canal de venta directa. Este último puede ofrecer productos de precio medio y plazos de pago. Los productos ofrecidos a través de estos canales no se encuentran en los supermercados, ni en el canal tradicional y llegan directamente al consumidor, presentándose de esta manera grandes innovaciones, surtido y exclusividad.

Frente a los constantes cambios y la gran competencia que caracteriza el sector se ve la necesidad de trabajar en conjunto, por lo que en 1997 se creó la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo, en la cual por primera vez se ve trabajando conjuntamente las grandes empresas del sector y las multinacionales con las pequeñas y medianas.

Este trabajo hace que el sector sea uno de los primeros en suscribir un Convenio de Competitividad con el gobierno, dentro del marco de la Política Nacional para la Productividad y Competitividad, del cual se destaca entre otros la eliminación de esquemas legales estrictos mediante la consideración del sector cosmético como un ente independiente del sector de medicamentos, lo que facilita tanto el acceso de nuestros productos a otros mercados como la atracción de inversión extranjera directa para el sector.

Además, con ayuda de la Corporación Andina de Fomento (CAF) se definió una visión común para el sector en la cual se aprovechará la biodiversidad y la posición geográfica del país y se busca situar a la industria del sector en un escenario global. Así nace el proyecto Colombia la Ventaja Natural en Cosméticos y Productos de Aseo.

Para alcanzar esta visión el sector definió tres líneas de acción: Inteligencia de mercados, investigación y desarrollo y un portal que sirva de conexión entre los eslabones de la cadena productiva, como es el caso de Colombia Cosmética<sup>14</sup>, en donde los empresarios de la cadena pueden no sólo encontrar proveedores y servicios para su negocio, sino también ofrecer sus productos y servicios a través de la mejor tecnología y los mejores buscadores, de tal manera que esto genere negocios tanto dentro como fuera del país.

Paralelamente y siguiendo la tendencia de asociatividad a largo plazo de la industria de cosméticos y aseo personal, se establece una empresa independiente denominada Colombian Beauty Group (CB GROUP), creada por nueve empresas de cosméticos que decidieron apostarle a trabajar con su competencia y compartir su conocimiento, su experiencia y sus mejores prácticas para buscar oportunidades en el exterior. Hoy CB GROUP tiene una línea de productos naturales masculinos de vanguardia, con diferenciación en su presentación y con todo el respaldo técnico de su eficacia y seguridad.

Las experiencias de trabajo conjunto no se limitan a ir de la mano en un negocio, sino que también han sido el impulso para romper paradigmas en el sector en donde ya más de 25 empresas de la cadena han iniciado el proyecto de la conformación del cluster.

Uno de los proyectos más importantes de dichos cluster es la creación de un distrito industrial en zona franca en el cual un grupo inicial de nueve no sólo se beneficiarán del régimen sino que también desarrollarán estrategias conjuntas que reduzcan costos de producción a través de medidas como compartir plantas de tratamiento, bodegas, laboratorios e instalaciones en general. Dicha zona franca estará ubicada

---

<sup>14</sup> Disponible en: [www.colombiacosmetica.com](http://www.colombiacosmetica.com). [Consultado: marzo de 2009]

en Tocancipá-Cundinamarca y contará con una planta de 25.000 metros cuadrados, con tecnología de punta para la producción.

### **3.8.2 Tendencias del mercado**

- Creación de nuevos nichos de mercado que se encuentran en pleno desarrollo como es el caso de los cosméticos para niños, hombres, tratamientos para la piel, los cosméticos especializados dependiendo de la necesidad particular del consumidor y los productos que incentivan las sensaciones y propician ambientes de relajación y reflexión.
- Necesidad de transformar los formatos y empaques, especialmente en las categorías de desodorantes y Shampoo, de acuerdo con el nicho de mercado al cual vaya dirigido.
- El sector, al igual que la industria en general, ha realizado múltiples esfuerzos para que desde la transformación de los productos y su impacto en uso y disposición final al medio ambiente sean los mínimos, todo esto obedeciendo la creciente exigencia del mercado de tener productos que sean amigables con la naturaleza.
- El consumidor actual ha regresado a los productos con origen natural, con la disposición de pagar un poco más por ellos a cambio de suplir sus necesidades con la garantía de cuidar su salud, manteniendo la calidad de siempre.
- Según datos obtenidos por ANIF en una encuesta sobre apariencia, el 80% de los colombianos entrevistados hizo algo para verse bien durante los 15 días antes de realizarse la encuesta, mostrándose la tendencia a considerar los cosméticos más como un artículo de consumo cotidiano, que de lujo.

- Las tendencias de la moda están estrechamente ligadas con el sector por esta razón se debe contar con una gran flexibilidad para adaptarse a los permanentes cambios.

## **4 FRAGRANCE OILS LIMITED**

### **4.1 PRESENTACIÓN DE FRANGANCE OILS**

Fragrance Oils nació en el año 1967 en Manchester-Inglaterra. La empresa ha ganado rápidamente un reconocimiento mundial por su experiencia en la creación y producción de perfumería y compuestos de esencias innovadoras y comercializables. Estos compuestos son utilizados en la fabricación de una amplia gama de productos que incluye artículos de tocador, jabón, fragancias para el hogar, cosméticos, detergentes y productos generales de uso doméstico e industrial. Fragrance Oils también provee una gama completa de extractos de plantas y frutas, que han sido utilizados por muchos clientes en el mundo.

La compañía ha emergido como una de las industrias más dinámicas, contando con distribución tanto en el Reino Unido, como en el mundo. Participa activamente con empresas manufactureras, contando con los recursos para soportar el proyecto más sofisticado y demandante en volumen de producto.

Con la propiedad total de las regionales en Singapur – Indonesia - Malasia y el Oeste de África y una representación parcial en el Lejano Oriente – Asia - Norte América y Europa, cubre más de 70 países y cuenta la experiencia suficiente para conocer las necesidades del mercado de fragancias mundial.

La empresa tiene tres fábricas dedicadas a la producción de fragancias además de contar con otras instalaciones especializadas para extractos y sabores. Esta descentralización de la producción permite mayor flexibilidad y respuesta más efectiva a los clientes. En todas sus instalaciones la empresa tiene un estricto control de la calidad a lo largo de la cadena logística, al tiempo que orienta sus



procesos a la mejora continua. Además de las fábricas, Fragrance Oils cuenta con laboratorios fisicoquímicos y microbiológicos, instalaciones para realizar pruebas de estabilidad y centros de prueba como lavandería, peluquería, entre otras, donde se puede evaluar con el consumidor las aplicaciones de las fragancias. Todos los laboratorios y centros de prueba están dotados con tecnología de punta que permiten evaluar la calidad de los productos.

Fragrance Oils también cuenta con tecnología que permite automatizar la producción de fragancias y trabajar durante las 24 horas del día, incrementando su productividad. Esto debido a que tiene en sus instalaciones cuatro máquinas automáticas que brindan una gran exactitud en la adición de cada materia prima y unos tiempos de operación mucho más cortos. Esto no sólo permite mejorar su nivel de servicio y responder fácilmente a las urgencias de sus clientes sino también garantizar la protección y el respeto al medio ambiente.

Con el fin de mantener su promesa de servicio, Fragrance Oils presta atención continua a comprender mejor las necesidades de cada cliente individual. Su presencia en el mercado global permite que la empresa tenga amplios conocimientos de los mercados y sus constantes innovaciones alrededor del mundo.

## ◆ **POLÍTICAS**

- **Compromiso Total con la satisfacción del cliente**

Uno de los valores fundamentales de Fragrance Oils es la importancia que le da al servicio al cliente. Desde su fundación, la empresa ha valorado cada orden de compra sin importar su tamaño. Es por esta razón que se han concentrado en ser una empresa flexible que pueda atender los requerimientos del mercado.

Además Fragrance Oils provee una alta y calificada asesoría técnica en cada etapa del proceso desde la elección de las materias primas hasta la labor de estabilidad y desarrollo del producto.

- **Talento creativo y excelencia técnica**

Fragrance Oils ha hecho una inversión significativa en su personal para asegurar que la empresa continúe ofreciendo la mejor selección de componentes innovadores y técnicamente aprobados. Como resultado, la empresa tiene uno de los mejores equipos de perfumeros en el Reino Unido. Se cuenta con un equipo de seis perfumistas de tiempo completo que tienen en promedio 15 años de experiencia. Además cuenta con seis personas de investigación y desarrollo que trabajan conjuntamente con el equipo de mercadeo que está conformado por siete expertos. También se cuenta con más de 20 químicos que trabajan en los laboratorios e instalaciones de prueba. Este personal está calificado para trabajar creativamente con cualquier tipo de producto. En Fragrance Oils, la creatividad y la tecnología no se tratan por separado, sino que se consideran como una sola en búsqueda de la excelencia.

- **Productos con óptimo rendimiento**

Para asegurar la calidad se dispone de un laboratorio microbiológico que está conformado por instrumentos y máquinas de última tecnología que exigen este tipo de productos. Al mismo tiempo se cuenta con un centro de pruebas que tiene como finalidad la aceptación del producto en el mercado, dado que se incluyen ensayos en peluquería, lavandería, planchado, secado y cabinas especializadas para olores. Todas estas instalaciones están a disposición de los clientes para ayudarles a seleccionar las fragancias apropiadas.

También se realizan pruebas de seguridad para el uso en la piel que muestran otra garantía de la calidad de los extractos fabricados por la empresa.

Para asegurar que la compañía mantiene el liderazgo en la tecnología de perfumes, FOIL está constantemente analizando nuevos productos alrededor del mundo para que las materias primas de las nuevas fragancias puedan ser rápidamente identificadas e integradas al programa de desarrollo de fragancias. Conociendo la demanda creciente que implica aumentar la eficiencia, la compañía se ha remitido a fuentes especializadas en las materias primas en nombre de los clientes para ayudar en los esfuerzos de racionalizar su base de proveedores.

Los procedimientos y métodos están todos documentados y regularmente monitoreados de acuerdo a los lineamientos de la ISO 9000. Cuenta también con varias certificaciones a nivel global dentro del mundo de los cosméticos y los productos de aseo, como la CTFA que estandariza los nombres y códigos de las fragancias genéricas, COLIPA que es la asociación europea de cosméticos y perfumistas y el IFRA que es la asociación internacional de fragancias que promueve las buenas prácticas de las fragancias a nivel mundial. Además de participar en múltiples ferias del sector alrededor del mundo.

## **4.2 REPUTACIÓN COMERCIAL**

Con base en la experiencia por 20 años de la empresa Microtelsa, representante comercial de Fragrance Oils en Ecuador, se puede asegurar que esta última genera las mejores condiciones para sus representantes en otros países. Muestra de ello es la red de comunicación que tiene con sus distintas representaciones en el mundo, a quienes mantiene informados de sus últimas innovaciones, tendencias de mercado y aplicaciones de sus fragancias. Esto apoyado con muestras y un excelente material publicitario, elaborado por profesionales y coherente con la exclusividad y las características del producto que se pretende ofrecer.

Al mismo tiempo Fragrance Oils hace un acompañamiento a sus representantes tanto de manera presencial con algunas visitas como por medio de correo electrónicos, que son respondidos con soluciones y de manera oportuna.

También es importante reconocer la pertinencia con la cual la empresa envía sus productos a los representantes, dado que un pedido que se transporta por medios marítimos puede demorar entre 22 o 23 días en llegar a su representante en Ecuador, de esta manera se puede establecer que el producto es enviado a los pocos días de hacer el pedido y que el tiempo que demora en llegar hace parte del proceso de transporte e importación.

Otro beneficio que la empresa proveedora da a sus representantes es el plazo de pago, dado que otorga 60 días de crédito a sus distribuidores, permitiéndoles de esta forma apalancar su operación.

Estas características permiten concluir que Fragrance Oils es un proveedor responsable, de trayectoria y que se preocupa por generar un contexto comercial basado en una relación gana-gana entre la casa matriz y sus distribuidores en todo el mundo.

## 5. SECTOR COSMÉTICO EN ECUADOR

Dada la necesidad de enmarcar el concepto de negocio de Esencias Británicas en el modelo de negocio establecido en Guayaquil-Ecuador por Fragrance Oils hace más de dos décadas, es importante dar un vistazo a las condiciones del mercado ecuatoriano en el sector cosmético.

Este es un sector en crecimiento debido a que el hábito de compra pasó de limitarse de ocasiones especiales a la cotidianidad, respondiendo a los nuevos parámetros de vida de la mujer, en los cuales predomina la imagen.

Este sector alcanzó en el año 2006, 350 millones de dólares y según cifras de Latin American Markets a nivel mundial, la industria cosmética factura 200 mil millones de dólares anuales.

Por su parte el segmento de los cosméticos crece a un ritmo anual del 20% y emplea a 500 mil dependientes. Unas 100 mil personas, la mayoría mujeres y amas de casa trabajan vendiendo cosméticos por catálogo y puerta a puerta. Según las estimaciones del sector, de la industria cosmética en Ecuador dependen más de 500.000 familias.

En el 2006, la venta directa, ya sea a través de catálogo, puerta a puerta o con demostraciones, ganó más espacio en Ecuador. De los 350 millones de dólares que la industria alcanzó en dicho año, el 46% fue a través de este mecanismo, que se conoce como venta por catálogo.

Por su parte el mercado ecuatoriano en el 2006 tuvo una participación en las diferentes categorías: 43% para maquillaje, 37% para higiene y salud, 10,2% para perfumería y un 9.3% para cuidado y tratamiento. En concreto, las colonias, las

cremas para el cuerpo y la loción para después de afeitarse son las más solicitadas. En el caso de las fragancias, el monto de consumo asciende a 41 millones de dólares, debido a que los precios son más altos y varían según las marcas y la presentación de producto, que en su mayoría es importado, además es importante resaltar que el 98% de los hogares ecuatorianos utilizan los productos de este segmento.

En cuanto a la demanda nacional se puede establecer que los productos para manos, especialmente el esmalte de uñas, las fragancias femeninas, el jabón y el Shampoo son otros de los bienes que cuentan con una importante participación en el mercado ecuatoriano. Es importante destacar el crecimiento de algunas líneas como los productos especialmente dirigidos a las mujeres mayores de 40 años que tuvo un aumento del 56%, respecto al 2005, otra gran apuesta está dirigida al segmento juvenil (de 12 a 25 años), dado que se considera que esta es la edad en la que se posicionan las marcas en la mente del consumidor, otra de las categorías que se encuentra en crecimiento es la dirigida a los bebés.

Por su parte el consumo per cápita se ha establecido a través de cifras gubernamentales y se puede concluir que una persona de bajos ingresos gasta entre 20 y 30 dólares al año en artículos básicos de cuidado personal, como Shampoo, desodorante, jabón de baño y pasta de dientes, mientras que una persona con ingresos más altos gasta una media de 150 dólares al año en este tipo de productos. Mientras que en Guayaquil, la segunda ciudad más importante de Ecuador y en la cual se encuentra ubicada la representación de Fragrance Oils; el 2.6% del consumo corresponde a artículos de aseo personal y belleza, una cifra similar a la gastada en servicios médicos y medicamentos.

Entre tanto en el funcionamiento de este mercado en el país vecino, se pueden establecer varias características, inicialmente este mercado al igual que el colombiano está marcado por innovaciones constantes de los artículos de cuidado

personal, especialmente en los artículos para el cuidado masculino. Otra característica preponderante es la importancia de la figura de representación de una marca internacional, dado que esto juega un papel fundamental tanto en la estrategia de entrada como en el posicionamiento, por último es importante destacar que el sistema de comercialización ecuatoriano es bastante tradicional, dado que aproximadamente un 75% del mercado está controlado por los minoristas especializados que obtienen sus suministros de los importadores mayoristas.

Además del proceso de importación se conoce que los derechos arancelarios son el 20% CIF, el IVA EL 12% CIF y que deben hacerse otras contribuciones como son la tasa FODINFA o Fondo para la Infancia que está dado por un 0.5% CIF y una cuota para la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, que representa un 0,025% sobre el valor FOB.

## **6. PARÁMETROS DEL MODELO DE NEGOCIO DE FRAGRANCE OILS A NIVEL INTERNACIONAL**

Los parámetros del modelo de negocio de Fragrance Oils se tomarán con base en la empresa Microtelsa de Guayaquil-Ecuador, que maneja sus productos bajo la marca Fragancias Británicas y es la representación comercial de Fragrance Oils en ese país.

Para conocer el modelo de negocio de esta empresa se realizó una visita en noviembre del año 2008. Durante esta visita se logró identificar una gran variedad de temas importantes del modelo de negocio, como la estructura organizacional necesaria, las instalaciones y equipos requeridos para la operación del negocio, los mecanismos para consecución de clientes, el proceso de ventas, el acompañamiento post-venta, el recaudo de cartera y la distribución del producto.

### **6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa Microtelsa cuenta en su totalidad con ocho empleados divididos en las siguientes áreas:

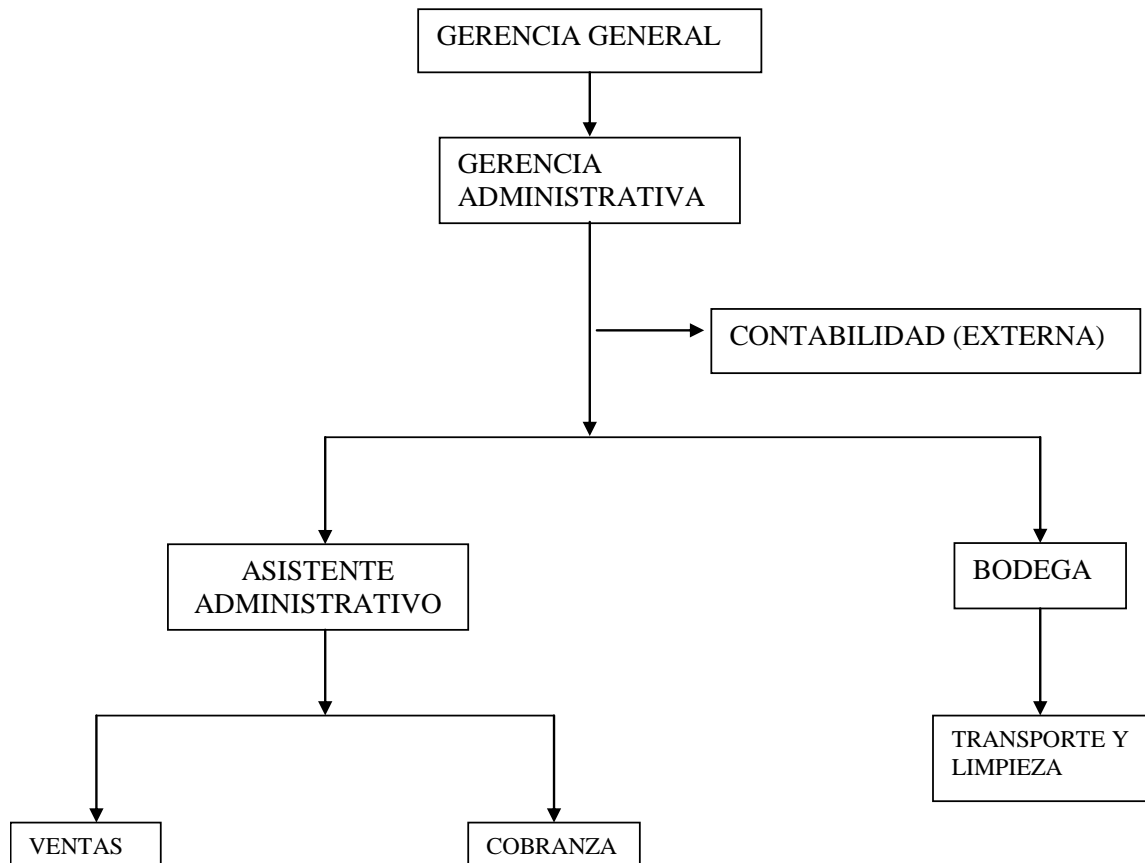
Ver Estructura Organización, página siguiente.

Se cuenta con tres personas de ventas, los cuales a su vez son los responsables de realizar el acompañamiento y la asesoría post-venta. El proceso de ventas contiene visitas periódicas a los clientes, tomar los pedidos y prestar la debida asesoría. El perfil de estas personas es de ventas, mujer, preferiblemente con experiencia en química y egresada de una carrera técnica o profesional.



Para la cobranza sólo se requiere de una persona, la cual no necesita tener algún perfil específico en particular.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



El asistente administrativo es el responsable de consolidar los pedidos que se obtienen en las visitas, además de recibir todos los pedidos que se realicen vía telefónica. Adicionalmente debe de notificar a la persona de cobranza los días y los clientes que se debe de visitar. El perfil para este puesto es una persona con estudio técnico o profesional, preferiblemente mujer.

Para el manejo de la bodega se requiere de una persona que fragmente y envase los productos de acuerdo a los tamaños de pedido que requieran los clientes. Además, debe de realizar la respectiva notificación de movimiento de inventario. En esta área también se requiere de una persona que realice los despachos, también sin ningún perfil en especial.

La Contabilidad es subcontratada con un contador externo al cual se le pagan honorarios por los servicios prestados.

## **6.2 INSTALACIONES Y EQUIPOS REQUERIDOS PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

El negocio no requiere de una bodega muy grande ya que la presentación de los productos de Fragrance Oils no lo exige. Además, por ser una empresa que necesita pocos empleados no se necesita mucho espacio para oficinas.

El local donde actualmente opera Microtelsa es una planta de dos pisos. En el primer piso se encuentra la recepción y la bodega, que es el área de mayor dimensión. La bodega cuenta con dos entradas, una para ingresar por el centro del local, y otra para ingresar desde la parte exterior del local que sirve al mismo tiempo como muelle de cargue y descargue de los productos. En el segundo piso hay seis oficinas, donde se encuentra la gerencia general, la gerencia administrativa, el departamento de ventas y un salón de reuniones.

Para la bodega se puede utilizar para este tipo de producto un tipo de estantería simple adosada, en la cual cada posición de estantería es diseñada para que sólo se pueda poner una caneca por posición de almacenamiento. De acuerdo a la demanda del producto en plaza, las estanterías de Microtelsa son diseñadas a cuatro niveles, la cual no es muy alta por lo que no se requieren de estibadores

ni montacargas para el almacenamiento ni el despacho. El único equipo necesario que necesita la bodega para el día a día es una balanza digital de alta precisión que ayude a fragmentar y a envasar el producto desde las canecas. En la recepción se necesita de un computador para la asistente administrativa. Para las oficinas de la planta superior se necesita de seis computadores más, tres para el personal de ventas, uno para el gerente general, otro para el gerente administrativo y otro para la contabilidad externa. Para la distribución, el recaudo de la Cartera y otras actividades de campo se requiere de dos motos.

### **6.3 MECANISMO DE CONSECUCCIÓN DE CLIENTES**

Actualmente Microtelsa cuenta con más de 100 clientes en Ecuador, la gran mayoría concentrada en la ciudad de Guayaquil. Continuamente se realizan esfuerzos desde la gerencia general para la consecución de nuevos clientes. Aunque es importante aclarar que gracias al recorrido y el reconocimiento de la empresa en la ciudad, muchos de los clientes nuevos, se contactan ellos mismos por primera vez directamente con Microtelsa.

Los potenciales clientes son visitados por el gerente general para realizar una presentación de Microtelsa y al mismo tiempo de la casa matriz. En dicha presentación también se ilustra el portafolio de productos a ofrecer. Posteriormente, si el cliente necesita alguna fragancia para un proyecto, se le entregan las muestras necesarias de las esencias para realizar sus respectivas pruebas.

En cuanto a las formas de pago, las primeras tres compras realizadas por el nuevo cliente se hacen de contado y acompañadas por el gerente general.

A partir de la cuarta compra, las ventas las realiza el personal de ventas y a partir de ese momento se pueden otorgar plazos de pago, los cuales dependen de las

cantidades de compra y de un estudio previo de crédito mediante referencias comerciales y bancarias.

## **6.4 PROCESO DE VENTAS**

El 60% de las ventas que hace Microtelsa se hacen vía telefónica y el restante 40% se realiza en las visitas semanales que hacen los tres vendedores.

Las visitas tienen las siguientes etapas:

- Se pregunta por el estado de los productos con las fragancias de Fragrance Oils y si es necesario alguna asesoría en específico.
- Se toma el pedido de productos que el cliente necesite de acuerdo a su nivel de inventario.
- Se ofrecen nuevos productos que han ampliado el portafolio de Microtelsa.
- Por último se escuchan las necesidades del cliente para nuevos desarrollos, y si es necesario se toma dicha información mediante un formato diseñado fundamentalmente para los requerimientos especiales de los clientes. Si lo que se requiere es replicar la esencia de un producto ya existente se piden muestras de éste. Esta información y la muestra es trasladada a Fragrance Oils en Inglaterra, donde se estudian cuidadosamente y se crean las posibles opciones de fragancia para este cliente. Por último se envían las muestras con la posible solución a los clientes.

Los tres vendedores tienen divididos sus propios clientes de acuerdo a su zona y diseñan sus rutas diarias de acuerdo a la cercanía de estos. Para la asignación de

estos clientes entre el personal de ventas, no se tiene en cuenta factores como el tamaño de la empresa ni el tamaño del pedido promedio que éstas realizan.

En un día, un vendedor alcanza a visitar entre 12 y 15 clientes. La duración de estas visitas es de aproximadamente 15 minutos por cliente. Estas visitas a los clientes se realizan una vez cada semana a cada uno de ellos, para lo cual no se realiza una cita previa. Si el cliente no los puede atender, se programa una cita para esa misma semana.

## 7. ASPECTOS DEL MODELO DE FRAGRANCE OILS COMPARADOS CON EL SECTOR COSMÉTICO EN COLOMBIA Y SU ADAPTACIÓN EN ESENCIAS BRITÁNICAS

CIRCUNSTANCIAS Y TENDENCIAS DEL SECTOR EN COLOMBIA	ESTRATEGIA DE FRAGRANCE OILS
Empresas con alta inversión en investigación y desarrollo	Constante desarrollo de nuevos productos, adaptándose a las necesidades del mercado
Uso de ingredientes naturales y con propiedades activas	Gran variedad de productos con materias primas naturales
Las empresas cuentan con una gran fortaleza en mercadeo gracias a los envases en los cuales distribuyen sus productos, adicionalmente se realizan muchos esfuerzos en publicidad	Apoyo gráfico con base en la investigación de mercados internacionales que realiza Fragrance Oils
Crecimiento del canal de venta directa, por lo cual tiene implicaciones en los días de cartera y el flujo de efectivo	Plazos de pago de 60 días a sus representantes comerciales en el mundo lo que le permite una mayor flexibilidad a la hora de establecer plazos para los clientes finales
Apertura de inversión extranjera directa	Expansión de mercados en países latinoamericanos a través de representaciones comerciales
Creación de nuevos nichos de mercado (Niños, masculino, tercera edad, terapia)	Constantes lanzamientos de nuevos productos basados en las últimas tendencias a nivel mundial
Productos ligados a la moda	Oportunidad en lanzamientos de nuevos productos. Las tendencias futuras se logran obtener con buen tiempo de anterioridad
Gran importancia a la asesoría técnica y el acompañamiento pos-venta	Asesoría calificada y reconocido servicio pos-venta

<b>CIRCUNSTANCIAS Y TENDENCIAS DEL SECTOR EN COLOMBIA</b>	<b>ESTRATEGIA DE FRAGRANCE OILS</b>
Necesidad de proveedores con casa matriz europea o norteamericana de trayectoria.	Casa matriz inglesa.
Productos amigables con el medio ambiente	Empaque del producto en canecas metálicas reciclables
Tiempos de entrega cortos	Tiempos a mercados internacionales de seis semanas para los nuevos productos y dos semanas para el envío de muestras para pruebas
Portafolio diversificado	Amplias líneas de productos y con diferentes opciones de precio por línea Premium y línea Eco
Lotes mínimos de pedido	Lotes mínimos por fragancia de 25 kilos

A través de los conceptos que se han señalado en el presente cuadro se puede establecer que Fragrance Oils como casa matriz proveedora de Esencias Británicas cuenta con características diferenciadoras y que se adaptan fácilmente a las condiciones del sector cosmético y de aseo personal del país. Permitiendo de esta manera establecer unas condiciones iniciales de acercamiento a los clientes potenciales, dado que Fragrance Oils cuenta con todas las circunstancias para atender el mercado colombiano de una manera positiva y en la cual se genere valor.

Para establecer de una manera más precisa el panorama en el cual se desempeñará Esencias Británicas, se considera importante establecer a partir de las necesidades actuales de las empresas que conforman el sector cosmético y de aseo personal en Colombia cuáles serán las esferas de actuación con las que deberá contar la empresa, partiendo de las posibilidades que le entrega su casa matriz Fragrance Oils y las cuales fueron especificadas en el cuadro anterior. De

esta manera las esferas de actuación y en las cuales apoyará Esencias Británicas su funcionamiento son las siguientes:

<b>CIRCUNSTANCIAS Y TENDENCIAS DEL SECTOR EN COLOMBIA</b>	<b>ESENCIAS BRITÁNICAS</b>
Gran asociatividad	Participación directa e indirecta en asociaciones del sector cosmético y de aseo personal.
Cooperación desde la formación de asociaciones productivas (compartir gastos en parques industriales)	Ubicación de bodega futura en parque industrial
Productos amigables con el medio ambiente	Estrategia de envases retornables y disposición de las canecas metálicas
Tiempos de entrega cortos	Inventario en plaza planificado, diverso y con el cual se garantice tiempos de entrega cortos, especialmente en muestras para pruebas y ensayos
Lotes mínimos de pedido	Lotes mínimos de pedido de menos de un Kilo
Cumplimiento de los compromisos y comunicación constante	Estrategias de seguimiento a los clientes
Importancia a la asesoría técnica y al acompañamiento	Consideración dentro de la planta de colaboradores de un área especializada en asesoría técnica a parte del área comercial



## **8. ASPECTOS LEGALES**

La importación, comercialización y distribución de fragancias como materia prima para empresas y laboratorios dedicados a la fabricación de productos cosméticos y de aseo personal y doméstico es una actividad económica completamente legal en Colombia y se encuentra avalada por el Ministerio de Comercio Exterior, la DIAN, la Superintendencia de Industria y Comercio y las demás entidades que regulan esta clase de empresas. Es importante aclarar que las empresas con las características de Esencias Británicas no requieren de registro INVIMA, para su operación. Tampoco para realizar la fragmentación del producto desde los contenedores a los envases de vidrio más pequeños se requiere de un permiso especial, sin embargo Esencias Británicas realizará todos los esfuerzos necesarios en cuanto a las buenas prácticas de manufactura y a la utilización del equipo adecuado para no contaminar el producto, con el fin de cumplir su promesa de calidad y de servicio a los clientes.

## **9. CONOCIMIENTO DE CLIENTES POTENCIALES**

## 9.1 DEFINICIÓN DE CLIENTES

Los clientes de Esencias Británicas Ltda. son las personas naturales o las empresas micro, pequeñas y medianas de la ciudad de Medellín y su área metropolitana que formulen, elaboren y comercialicen productos cosméticos, de tocador, de aseo personal y doméstico que requieran de un olor o una fragancia que respondan a las necesidades del mercado.

## 9.2 NECESIDADES ACTUALES DE LOS CLIENTES

Según visitas realizadas a los diferentes clientes potenciales se encontró que los clientes de Esencias Británicas Ltda. le dan gran importancia a los siguientes aspectos:

- **Tiempos de entrega cortos:** aunque la mayoría de las empresas tienen un período de planeación del producto de más de dos meses antes de su elaboración, es necesario tener tiempos de entrega competitivos, especialmente con las muestras que solicitan los clientes para realizar las respectivas pruebas de comportamiento de las fragancias en el producto final. Este factor es uno de los más valorados por el cliente a la hora de elegir la fragancia del producto. Por tal razón, es de vital importancia mantener un inventario en plaza de un portafolio de productos diversificado, lo cual permita tener un tiempo de respuesta rápido, elemento diferenciador para los clientes de la ciudad de Medellín y su área metropolitana.

Cuando se evalúa un proyecto nuevo en conjunto con el cliente, el tiempo de entrega se extiende mucho más, dado que estos proyectos son desarrollados desde la casa matriz en Inglaterra, lo que da un tiempo de respuesta para muestras de 2 semanas y de producto de 6 semanas, tiempos que siguen

siendo competitivos en el mercado local para productos nuevos, ya que de acuerdo a las visitas que se han realizado a los diferentes clientes, actualmente los otros proveedores de fragancias se demoran más o menos 2 meses para dar respuesta a sus respectivos proyectos.

- **Portafolio diversificado:** tener una gran variedad de líneas de producto no es sólo importante para poder atender varios mercados y múltiples clientes, ya que cada uno de los clientes, sin importar su foco de negocio, desea desarrollar más tipos de productos y a su vez ampliar su portafolio. Es así como ahora los clientes que por ejemplo tienen como foco producir y comercializar tratamientos para el cuerpo, quieren desarrollar un perfume o un splash que estén dentro de la misma línea del tratamiento, es decir, que tenga la misma fragancia o que ésta inspire en el consumidor final lo mismo que le inspira el aroma del tratamiento. Al mismo tiempo, los clientes también desean diversificar su portafolio a través de nuevos productos que no necesariamente sean acordes a sus productos actuales.

Todos los motivos mencionados anteriormente justifican el tener un portafolio de productos en plaza amplio y diversificado, de manera que se pueda atender todas las necesidades de los clientes.

- **Similitud de los productos con el master:** adicional a la calidad del producto, la similitud de la fragancia en cuanto al olor, color, entre otras propiedades con el master o la fragancia genérica es muy importante a la hora de seleccionar una fragancia. Dicha similitud es más exigente cuando se trata de fragancias tipo *me too*, ya que como se menciono anteriormente dentro de las líneas de producto, estas fragancias son replicas de fragancias reconocidas a nivel mundial, lo que hace de la similitud de la fragancia un factor de vital importancia para esta línea de producto.

- **Perdurabilidad:** la perdurabilidad de la fragancia dentro del producto luego de ser aplicada, es uno de los elementos fundamentales que considera el consumidor final a la hora de tomar una decisión de compra de los productos que ofrecen los clientes de Esencias Británicas Ltda., lo cual hace que los clientes busquen fragancias que tengan un tiempo de perdurabilidad medio o alto, que equivale aproximadamente a 6 horas después de haber sido aplicado el producto. La perdurabilidad depende mucho de si las materias primas son sintéticas o naturales, siendo estos últimos los que dan mayor perdurabilidad a la fragancia y por ende son más costosas que las fragancias con materiales sintéticos. De acuerdo a las necesidades de presupuesto de los clientes, el ofrecer un producto con buena perdurabilidad, así sea sintética, es otra de las necesidades actuales de los clientes.
- **Lotes mínimos de compra:** con mayor frecuencia los clientes son más exigentes con los tamaños mínimos de compra de fragancias, ya que ésta representa un porcentaje mínimo dentro de las fórmulas de los productos. Es por esta razón que los clientes necesitan tamaños incluso hasta de 1 Kilo de fragancia para contribuir al flujo de la caja de la empresa, dado que ésta es un insumo costoso y no es rentable para el cliente tener un gran inventario sin procesar de esta materia prima, además porque la fragancia de los productos en la mayoría de las ocasiones responde a modas pasajeras y por lo tanto no es muy frecuente usar la misma fragancia por periodos de tiempo muy largos y con menor probabilidad aun cuando si se trata de un producto de temporada.
- **Reputación de la casa proveedora de fragancias:** para los clientes como se explicó brevemente en el capítulo de competidores, es muy importante conocer la procedencia de las fragancias que usan en sus procesos productivos dado

que no sólo se exige una excelente calidad como requisito fundamental sino también el reconocimiento que tenga la casa matriz que provee sus fragancias. Es decir, se consideran de mayor calidad todas aquellas fragancias de procedencia europea o norteamericana. Hecho que beneficia a Esencias Británicas Ltda. dado que todo su portafolio de productos es de origen inglés.

### **9.3 PROCESO DE COMPRA**

La gran mayoría de los clientes desarrollan sus productos a partir de las últimas tendencias del mercado global. En dichas tendencias se basan tanto el equipo de mercadeo como el de investigación y desarrollo para solicitar a los proveedores algún tipo de fragancia, que puede ser una existente o genérica, es decir un *me too*, o un desarrollo nuevo.

En cualquiera de los casos mencionados anteriormente, los proveedores de fragancias concursan para que su fragancia sea escogida para el producto final. Inicialmente los clientes solicitan muestras para realizar pruebas y luego entrar en un proceso de negociación con los proveedores en cuanto a costos, tiempos de entrega y mínimos de compra.

Cuando se trata específicamente de desarrollos nuevos de fragancias, ya sea porque no se tenga una preferencia por una genérica o porque la fragancia buscada no existe, se elabora un brief entre el cliente y el proveedor, que contiene la información básica para que en la casa matriz los perfumistas puedan desarrollar la o las fragancias de acuerdo a las necesidades del cliente. Entre la información que se necesita se encuentra la descripción del producto, su aplicación, el nivel de concentración de la fragancia, el precio promedio que está dispuesto a pagar el cliente por kilo de dicha fragancia, el posible consumo de la misma, una descripción breve de las preferencias o líneas de materias primas que el cliente está buscando

y la cantidad de muestras que requiere el cliente para realizar sus respectivas pruebas.

#### **9.4 METODOLOGÍA DE SEGMENTACIÓN**

Como criterio de segmentación que tomará Esencias Británicas Ltda. para clasificar a sus clientes se determinó el tamaño mínimo de compra que ellos acepten como un consolidado, indicador que va muy de la mano de la cantidad de proyectos que la empresa tenga con cada cliente. En este sentido, las empresas que realicen un pedido con un tamaño mayor contarán con un servicio preferencial, reflejado en descuentos y posibilidad de almacenamiento en nuestra bodega por un mediano plazo. Esto no significa que las empresas que realicen pedidos pequeños perderán importancia o que recibirán un servicio de menor calidad.

### **10. COMPETIDORES**

## **10.1 DEFINICIÓN DE COMPETIDOR**

Partiendo de la competencia como una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. Se establecen como competidores de la empresa Esencias Británicas Ltda. todas aquellas empresas dedicadas a la elaboración y/o distribución de fragancias o esencias necesaria para la elaboración de cosméticos, productos de aseo personal o cualquier otro producto que involucre en su proceso de producción un aroma específico.

## **10.2 COMPETIDORES EN COLOMBIA**

Con base en la anterior descripción, en Colombia se encuentran las siguientes empresas como competidores potenciales de Esencias Británicas Ltda.:

- **MANE**

Nació en 1871 en Francia, es una empresa reconocida entre las diez compañías más grandes del mundo en sabores y fragancias. Su producción se desarrolla con tecnología de punta y cuenta con un alto direccionamiento en investigación y desarrollo. Tiene presencia en veinte países alrededor del mundo lo que le representa tener 1.700 empleados. Para Mane las fragancias representan un 36% de sus ventas.

Una de sus principales ventajas es su representación en Medellín, siendo la única empresa importadora de fragancias de una casa internacional, que cuenta con una representación directa en la ciudad.

Otra de sus ventajas está representada en contar con una planta de producción de fragancias en México lo que le permite traer sus productos en un menor tiempo que

si los importa desde su casa matriz en Francia, dándole esto una gran ventaja competitiva en el mercado en cuanto a oportunidad de entrega, tanto de muestras como de producto final.

Es una empresa que dada a sus clientes tamaños de pedido flexible, adaptándose de esta manera a las necesidades del mercado. Hecho que también se ve reflejado en la creación, por parte de la empresa de un modelo de negocio alterno denominado Bouquet y cuya finalidad es vender al detal la esencia, el fijador, el alcohol y los demás elementos necesarios para que el cliente elabore su propio perfume, loción o colonia. De esta manera se llega un segmento donde la cantidad que se permite comprar de esencia es muy reducida al tiempo que le genera al cliente una mayor flexibilidad en su pedido y le otorga un mejor servicio, en el cual el cliente puede encontrar todo en un solo lugar.

En cuanto a la variable precio Mane se acomoda fácilmente al precio exigido por el cliente según el tipo de proyecto que desea desarrollar, al tiempo que es reconocido en el mercado por contar con precios competitivos.

- **LA TOUR**

Nació en 1952 en Cali-Colombia. Es una empresa dedicada a la fabricación de saborizantes, fragancias, colorantes, enturbiantes y sustancias aromáticas. Esta compañía es reconocida en el mercado por sus altas normas de calidad que se demuestra en su certificación por la ISO 9001:2000, además de un gran desempeño en cuanto a servicio e investigación, esta última se ve reflejada en el hecho que el 15% de su personal se dedica a este campo.

Una de las principales ventajas que tiene esta empresa es la oportunidad de entrega que puede ofrecer a sus clientes, dado que su fabricación en el mismo país les permite hacer entregas inmediatas o en muy pocos días. Sin embargo, el hecho de



ser una empresa local le hace perder credibilidad en cuanto a la calidad de sus productos, principalmente porque compite en un mercado donde las empresas europeas o en su defecto americanas cuentan con un gran reconocimiento a nivel mundial como productoras de fragancias de excelente calidad e innovación.

Esta empresa cuenta también con una importante ventaja en cuanto a la creación de nuevos mercados para las fragancias y esto se ve demostrado en ser la principal empresa productora de fragancias para artículos de plásticos, encontrando allí un gran potencial de mercado, principalmente en sectores como la juguetería.

Es importante destacar que esta empresa no representa competencia para Esencias Británicas en cuanto al mercado de fragancias finas tipo *me too*, puesto que esta compañía no cuenta con esta clase de productos dentro de su portafolio. Además, esta empresa ofrece precios competitivos y que se adaptan a las necesidades del mercado.

- **DISAROMAS**

Fundada en 1982 en Bogotá-Colombia. Dedicada a la creación, desarrollo, fabricación y comercialización de sabores, fragancias, estabilizantes y colorantes. Cuenta con representantes comerciales en las diferentes ciudades del país, a través de los cuales realiza su distribución. En los últimos años se ha dedicado a consolidar su presencia en Perú, Venezuela, Ecuador, Guatemala y Costa Rica. Esta empresa está certificada con la ISO 9000:2000.

Al igual que ocurre con La Tour esta empresa no cuenta con gran credibilidad en el mercado por el hecho de ser local y realizar su producción en Colombia. Esto en contraste con la oportunidad de entrega que pueden ofrecer a sus clientes por contar con distribución en las diferentes ciudades del país acompañado de una

mayor competitividad en precio que le otorga el hecho de ser una empresa local, por lo que nos debe incurrir en costos de importación.

Por otra parte es importante resaltar que esta empresa no cuenta con estrategias de promoción muy destacadas, por el contrario los clientes la perciben como una empresa muy pasiva en este sentido y que le falta realizar un acercamiento más profundo a los clientes de otras ciudades diferentes a la capital.

- **GIVAUDAN**

Nació en 1796 en Viena Suiza. Es considerada la empresa líder en innovación sensorial. Se destaca por ser una compañía que le da gran importancia a la investigación y el desarrollo, dado que invierten el 10% de sus ventas en este proceso. Es una empresa con presencia en más de 46 países entre ellos Colombia en la ciudad de Bogotá, contando en la actualidad con un total de 85.000 empleados.

Cuenta con la credibilidad, confianza y respaldo que le da ser una marca europea y de gran trayectoria en el mercado mundial. Sin embargo, esta empresa es reconocida en el mercado por ofrecer precios muy altos y exigir mínimos de pedido muy grandes. Lo que representa para el cliente un impedimento a la hora de elegir sus productos, dado que se exige un pedido mínimo de diez kilos para una misma fragancia al tiempo que un pedido mínimo consolidado de cincuenta kilos. Representando esto una gran desventaja si se considera el tamaño de mercado y de las empresas que pertenecen al sector cosmético y de aseo personal y doméstico en la ciudad de Medellín.

Además es importante resaltar que Givaudan es una empresa de gran tamaño y por lo tanto cuenta con poca flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado, al tiempo que en muchas ocasiones se le dificulta cumplir en la entrega

de sus productos, principalmente de las muestras que requieren las empresas para realizar ensayos y pruebas, además de contar con tiempos de entrega muy largos.

Otra de sus grandes debilidades para adaptarse al mercado local es que cuenta con muy pocos productos de fragancias finas tipo *me too*, las cuales son muy demandadas en el mercado local.

- **IFF INTERNACIONAL FLAVORS & FRAGRANCE INC.**

Esta empresa fue fundada en 1833 en New York-Estados Unidos. Es una compañía dedicada a la creación y fabricación de fragancias y sabores. Con una gran trayectoria en el mercado mundial que le permite tener su representación comercial en más de 30 países alrededor del mundo, entre ellos Colombia ubicada en la ciudad de Bogotá.

Una de sus principales fortalezas es ser reconocida en el mercado local como una compañía capaz de generar alianzas con sus clientes con el fin de asegurar la satisfacción del consumidor final, al tiempo que realiza un acompañamiento permanente a sus compradores en todos aquellos proyectos en los cuales están involucrados sus productos.

Para esta compañía las fragancias representan un 56% de sus ventas razón por la cual muchas de sus estrategias se encuentran enfocadas en este tipo de producto. Sin embargo es importante establecer que esta empresa cuenta con grandes estructuras lo que le resta flexibilidad a la hora de reaccionar a peticiones urgentes del mercado, al tiempo que cuenta con mínimos de pedido elevados, mayores a diez kilos, lo que no le permite satisfacer la demanda de micro y pequeñas empresas del sector.

- **CPL AROMAS**

Su casa matriz es de origen inglés y fue fundada en el año 1978, tiene operaciones en 10 países y miles de clientes en 100 países en el mundo, entre los cuales se encuentra su franquicia en Colombia, que está localizada en la ciudad de Bogotá.

Esta empresa se destaca por contar en su centro de investigación con modernas instalaciones en cuanto a centro de evaluación de satisfacción del consumidor con los productos finales en los cuales se aplican sus fragancias, centro técnico de última tecnología y centros especializados en desarrollo de nuevos productos.

Su casa matriz cuenta con la certificación de sus procesos por la ISO 9001: 2000. Lo que le permite no sólo garantizar una excelente recordación entre sus clientes por la calidad de sus productos, sino también contar con el gran reconocimiento que le otorga ser una casa de fragancias de origen europeo.

Es una empresa que se destaca por su oportunidad de entrega, esto gracias a que cuenta con un gran inventario de productos en la ciudad de Bogotá, al tiempo que tiene estrategias de transporte multimodal, según la urgencia de los pedidos. Por otra parte es reconocida en el medio por ofrecer precios muy competitivos y mínimos de pedido que se adaptan fácilmente a las necesidades de las empresas locales.

Entre sus principales clientes cabe destacar los productores de marcas FMCG (Fast Moving Consumer Goods<sup>15</sup>), las marcas propias de retail, entre otras maquilas principalmente de productos cosméticos.

- **SYMRISE**

---

<sup>15</sup> Productos considerados en el mercado como de alta rotación y precios competitivos.

Nació en 1874. Cuentan con participación comercial en 32 países, entre ellos Colombia, en la ciudad de Bogotá. En el año 2007 reportó más de 1.200 millones de euros en ventas, permaneciendo en el cuarto lugar de las casa de fragancias con más ingresos por este rubro con el 10% de participación. El 55,9% de sus ventas se realizaron en Europa, África y el Medio Oriente. Norte America tuvo un participación del 17,6%, mientras que Suramérica sólo tuvo el 7%. El 53% de las ventas fueron en fragancias y esencias, mientras que el restante 47% fueron en sabores. Es una empresa muy fuerte en cuanto a investigación y desarrollo, se estima que desde el año 1995 ha creado 430 patentes de nuevos productos.

Otra de las grandes ventajas de esta empresa se encuentra en su capacidad de ofrecer precios competitivos y que se adaptan a las necesidades del mercado local. Sin embargo, esta compañía se relaciona en el medio con incumplimiento, factor que le hace perder credibilidad a la hora de abrir nuevos clientes al tiempo que debilita la relación con sus clientes actuales, además es una compañía muy inestable en cuanto a su personal de ventas, lo que desencadena en inestabilidad en las negociaciones y en que su servicio post venta sea considerado insuficiente. En cuanto a su mínimo de pedido se considera que es elevado para las circunstancias del mercado local, dado que se exigen mínimo diez kilos de una misma fragancia y un pedido consolidado de mínimo veinticinco kilo.

- **CHARABOT**

Esta empresa nació en 1799 en Francia es una de las empresas con mayor reconocimiento a nivel mundial en cuanto a producción de fragancias, especialmente de perfumería, la cual representa el 55% de su producción total. Se dedica de manera muy fuerte a la investigación de fragancias de origen natural, lo que según las tendencias actuales del mercado representa una gran ventaja competitiva. Charabot cuenta con 340 colaboradores en su casa matriz, de los

cuales 60 se dedican exclusivamente al área de investigación y desarrollo. Todos sus procesos cuentan con la certificación ISO 9001:2000.

Tiene presencia en los cinco continentes a través de representantes comerciales. En Colombia cuenta con un representante comercial en la ciudad de Bogotá.

Es una empresa reconocida en el medio por su diversidad de productos, hecho que le permite adaptarse fácilmente a los requerimientos del cliente, no obstante sus precios son considerados los más altos del mercado, lo que desencadena en no poder contar con muchos clientes en la ciudad de Medellín, dado que sus escalas de precios son muy altas tanto en el pedido mínimo en kilos como en el precio por kilo.

- **FIRMENICH**

Nació en el año 1865 en Suiza. Es una compañía con una fuerte apuesta en cuanto a investigación y desarrollo, especialmente en lo que respecta a las percepciones sensoriales. Cuenta con una participación comercial en más de 50 países, entre ellos con una representación comercial en la ciudad de Bogotá. Sus fragancias y olores han sido utilizadas por más de un billón de personas en todo el mundo.

Es una empresa reconocida por la creación de fragancias propias o también denominadas de inspiración, en contraste con un portafolio muy reducido en lo que respecta a fragancias tipo *me too*, situación que en el mercado local representa una gran debilidad. Al tiempo que su rotación de personal es muy alta, principalmente en sus ejecutivos de ventas lo que genera una percepción de inestabilidad y de falta de presencia entre los clientes.

Por su parte sus precios y mínimos de pedido son competitivos.

- **BELMAY**

Fundada en New York en 1935. Tiene presencia en más de 20 países, su representación en Colombia es a través de la empresa Lipo Chemicals cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá.

Esta compañía a pesar de tener una representación sólida en el país es percibida por los clientes como una empresa que no proporciona un acompañamiento constante, además de que sus productos pierden credibilidad en el medio porque en las pruebas iniciales no cumplen en muchos casos con la similitud y la perdurabilidad requeridas, entendiendo similitud como la coincidencia de las propiedades del producto que se ofrece con el genérico y perdurabilidad con el tiempo que dura el aroma después de ser aplicado.

- **UNGERER & COMPANY**

Esta empresa se fundó en 1893 en New York, Estados Unidos. Tiene presencia en más de sesenta países alrededor del mundo. Es reconocida por su experiencia, innovación, creatividad y compromiso con sus clientes, que se ve reflejado en las constantes visitas que realizan los representantes de la casa matriz a sus principales clientes en el país, a pesar de contar con la representación comercial de la marca en la ciudad de Bogotá, a través de la empresa Proes Ltda., quien además de fragancias distribuye otras marcas de productos químicos.

En cuanto a su precio y oportunidad de entrega la empresa se percibe en el medio como competitiva, sin embargo no cuenta con muchas referencias, por el contrario

se considera que tiene un portafolio de productos muy reducido, al mismo tiempo que sus fragancias se consideran de poca similitud y poca perdurabilidad.

### **10.3 CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS COMPETIDORES**

- Son empresas de mucha trayectoria en el mercado a nivel mundial.
- Su modelo de negocio está basado en buscar representaciones comerciales en diferentes países, que les permita estar presente en el mayor número de lugares posibles.
- Estas empresas realizan una gran inversión en investigación y desarrollo de productos innovadores.
- En su generalidad son empresas fundadas en Europa, dado el reconocimiento mundial de este tipo de productos procedentes del viejo continente.
- Además de desarrollar fragancias se dedican también a la elaboración de sabores para el sector alimenticio.
- Generalmente estas empresas cuentan con el certificado de calidad ISO 9001 versión 2000 o certificaciones similares.
- Por lo general las empresas que se consideran competidores directos de Esencias Británicas son empresas de gran tamaño en mercado mundial, que cuentan con grandes estructuras organizacionales y que en ocasiones este hecho les resta flexibilidad a la hora de adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado.



## 10.4 FACTORES COMPETITIVOS

Realizando un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de los competidores directos de Esencias Británicas. Se determinan los siguientes factores competitivos sobre los cuales la empresa pretende apoyar sus principales estrategias:

- **Precio**

Esta variable como se muestra a lo largo de la descripción de los diferentes competidores es muy similar en la mayoría de las empresas, aunque existen algunas excepciones de empresas que ofrecen precios por encima del promedio del mercado. Sin embargo, Esencias Británicas Ltda. busca ser reconocida en el mercado por ofrecer a sus clientes precios competitivos y que se adapten a sus necesidades. Aunque es muy importante desatacar que esta variable este sector no cuenta con un gran peso a la hora de elegir un proveedor se considera que otras variables tiene una mayor influencia en la decisión de compra.

- **Similitud**

Esta es una característica fundamental del producto, principalmente cuando se trata de productos tipo *me too* los cuales deben coincidir de la manera más exacta posible con el producto master o estándar. En este sentido Esencias Británicas cuenta con el respaldo de Fragrance Oils, empresa que asegura una similitud alta en sus productos tipo *me too* y se encuentra atenta a los nuevos lanzamientos tanto en fragancias finas como en productos de aseo personal o doméstico exitosos, con el fin de desarrollar el mayor número de fragancias similares a estos productos y sobretodo reconocidas por paneles de expertos como de excelente similitud y calidad.

- **Perdurabilidad**

Esta es otra característica fundamental que aprecian los clientes, principalmente porque pretende responder a las exigencias del consumidor final, que siempre está en la búsqueda de aquellos productos que guarden su aroma por un mayor período de tiempo. En este aspecto los productos que pretende distribuir Esencias Británicas se encuentran certificados desde los laboratorios de la casa matriz con un perdurabilidad de aproximadamente seis horas, lo que significa de acuerdo a los estándares de los clientes una perdurabilidad media- alta, la cual es muy bien acogida en el mercado.

- **Oportunidad en la entrega**

Este es un aspecto que representa para Esencias Británicas una gran oportunidad de diferenciación. Dado que la mayoría de las empresas del sector no cuentan con esta característica, aun cuando esta variable es fundamental para los clientes principalmente cuando requieren cumplir con un cronograma de pruebas y ensayos para el lanzamiento de un nuevo producto.

- **Desempeño del producto en el proceso**

Las empresas competidoras son reconocidas en el medio por la buena calidad de sus productos. En este aspecto Esencias Británicas también cuenta con un respaldo de una marca reconocida y capaz de garantizar el buen desempeño de sus productos en el proceso productivo.

- **Facilidades de pago**

En cuanto al pago se encuentra en el mercado una gran uniformidad en el plazo promedio otorgado a las empresas éste es de aproximadamente 60 días y no se acostumbra dar descuentos por pronto pago.

- **Lotes mínimos de pedido**

Un aspecto importante a considerar en este factor es la poca flexibilidad que existe en el mercado para manejar lotes pequeños de pedido. Esta necesidad, se ha identificado desde Esencias Británicas y es considerada una variable que le puede otorgar a la empresa una alta diferenciación en el mercado local.

- **Servicio Post –venta**

A pesar de ser ofrecido por la mayoría de las empresas este aspecto no se percibe de una manera constante, representativa y generadora de valor, encontrándose de esta manera otro factor importante de diferenciación para Esencias Británicas Ltda. y que le permitiría a futuro generar relaciones perdurables con sus clientes.

## **10.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Este producto no cuenta con sustitutos dado que no se conoce hasta el momento ninguna otra fuente, que pueda reemplazar la necesidad de adicionar un olor a los productos cosméticos y de aseo personal o doméstico.

## **11. ESTRATEGIA GENERAL ESENCIAS BRITÁNICAS LTDA.**

### **11.1 MISIÓN**

Esencias Británicas Ltda. es una empresa dedicada a la importación, comercialización y distribución de fragancias de excelente calidad para la elaboración de cosméticos y productos de aseo tanto personal como doméstico con el sello de elaboración que le otorga Fragrance Oils, empresa inglesa.

## 11.2 VISIÓN

Para el año 2012 Esencias Británicas Ltda. estará entre los cinco proveedores con mayor participación en el mercado de fragancias de la ciudad de Medellín y su área metropolitana, trabajando con un equipo talentoso y humano, donde su prioridad esté siempre en el cliente y en su satisfacción.

## 11.3 PROMESA SUPERIOR

Esencias Británicas Ltda. le entrega la esencia y el acompañamiento ideal para el desarrollo de productos exitosos.

## 11.4 VALORES

**Honestidad.** Nos comportamos de manera coherente, sincera y comprometida con la verdad y la justicia.

**Servicio.** Entregamos lo mejor de cada uno de nosotros para asegurar relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

**Trabajo en equipo.** Asociamos nuestros conocimientos, opiniones e ideas, a través de la escucha cuidadosa y con el único objetivo de generar valor y crear relaciones de confianza.

**Responsabilidad.** Realizamos nuestras labores de manera oportuna y dando lo mejor de nosotros mismos.

**Compromiso.** Nos involucramos con entusiasmo y firmeza en las acciones necesarias para lograr los resultados esperados.

**Innovación.** Exploramos en todo momento nuevas y mejores formas de realizar nuestra labor.

**Proactividad.** Tenemos claras nuestras metas para las cuales día a día proponemos y ejecutamos acciones que nos permitan su consecución.

## **11.5 COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE**

Como compromiso con el medio ambiente y como estrategia diferenciadora frente a los competidores, Esencias Británicas pretende generar una metodología de envases retornables, donde los clientes recibirán un beneficio económico por la devolución del envase de vidrio vacío.

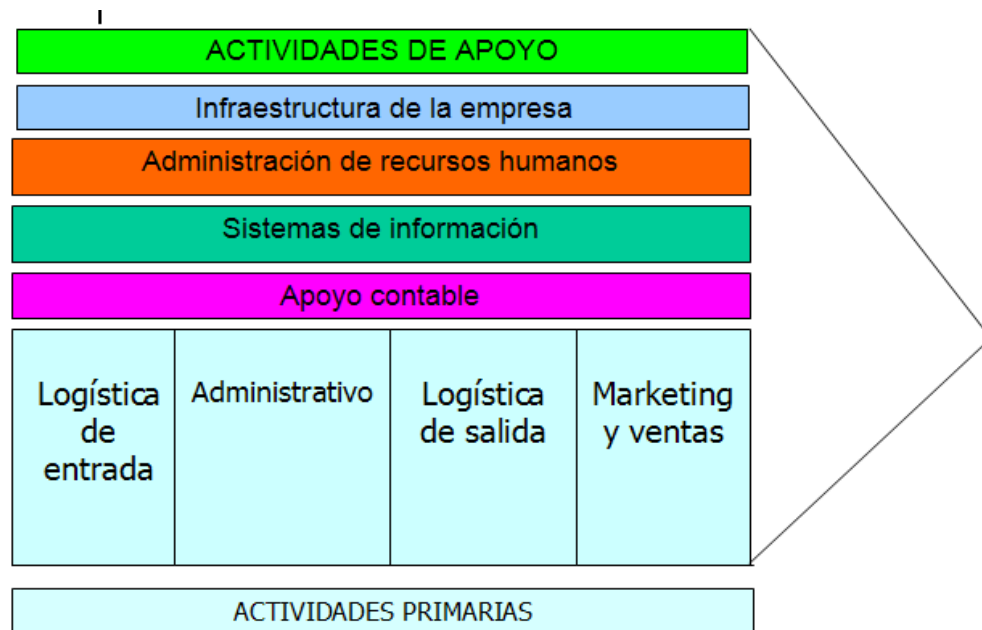
Este beneficio es un descuento en la siguiente compra que realice el mismo cliente que hizo efectiva la devolución.

Estos envases serán recogidos por el personal de Esencias Británicas y posteriormente se entregará un consolidado de envases a Peldar, que mediante un programa de reciclaje de envases que adelanta con entidades externas, recoge un gran porcentaje de los envases de vidrio que ellos producen.

De esta manera se mantendría la responsabilidad de la empresa con el medio ambiente al no generar una gran cantidad de residuos sólidos. Pero al mismo tiempo, con esta medida se lograría recuperar todas las etiquetas utilizadas para marcar cada envase y por ende evitar que estos envases sean reenvasados con el fin de utilizar la marca para comercializar algún producto que no sea de Esencias Británicas. En cuanto a las canecas metálicas que utiliza Fragrance Oils como empaque de las fragancias, éstas se le entregarán a una empresa de reciclaje, los

demás residuos u otros factores como vertimientos o contaminación del aire no se considera como de alto impacto en la operación de la empresa.

## 11.6 CADENA DE VALOR



## 11.7 ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística de Entrada**

Esta actividad estará basada principalmente en la importación de la mercancía desde Fragrance Oils, determinando el tipo de transporte para realizar la importación según el tamaño del pedido, su valor y su pertinencia en el tiempo de llegada. En esta actividad también estarán involucradas la escogencia de la SIA<sup>16</sup>, el seguimiento de la relación con la misma, las negociaciones que se consideren necesarias para que la sociedad de intermediación aduanera, con la cual se

<sup>16</sup>SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA. Disponible en: <http://www.google.com.co/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%-%5BConsultado%3A%20mayo%20de%202009%5D%20%5D>

pretende tercerizar la operación de importación, otorgue un buen servicio, al tiempo que le ofrece a Esencias Británicas un precio competitivo por su asistencia, que luego la empresa puede reflejarlo en sus precios al cliente. La logística de entrada también involucra la recepción de la mercancía, el diseño y uso de un sistema adecuado de referencias para el almacenamiento del producto, garantiza las condiciones óptimas de almacenamiento y avala el manejo del inventario en plaza.

- **Administrativo**

Esta actividad está compuesta por todas aquellas labores que involucren la comunicación con los diferentes proveedores, en cuanto a realización de pedidos en general, tanto de las fragancia a Fragrance Oils, como en manejo de inventario de material de empaque, responde además por la elaboración de los brief que sean necesarios para comunicar a Fragrance Oils necesidades particulares del cliente y que han sido identificadas por el área de mercadeo, prepara todos los formatos necesarios para el manejo contable, entre ellos recibos de caja, comprobantes de egreso, caja menor y facturación.

- **Logística de Salida**

Actividad que se compone de la preparación de los pedidos, garantizando pedidos completos y a tiempo, es responsable además del despacho, del diseño de las rutas de distribución y de la contratación del transporte al cliente final. Además esta actividad involucra la solución de cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y que ponga en riesgo la entrega oportuna del producto.

- **Mercadeo y Ventas**



Le corresponde al área de mercadeo y ventas coordinar acciones que le permitan mantener un conocimiento óptimo tanto del cliente como de las tendencias del mercado, se encarga además de abrir nuevos clientes diseñando la presentación de la empresa y acordando citas con los clientes para realizar su respectiva presentación.

Garantiza la satisfacción de los clientes a través de un acompañamiento constante tanto técnico como de mercado. Descubre las necesidades actuales del cliente y se las presenta al área administrativa para que éstas sean comunicadas a Fragrance Oils. Se encarga de negociar precios, descuentos y plazos tanto de pago como de entrega con los clientes. Al tiempo que garantiza un acompañamiento post-venta para conocer el desempeño del producto y construir relaciones a largo plazo con los clientes.

### **11.7.1 Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la Empresa**

Corresponde al área administrativa asegurar la correcta planeación estratégica de la empresa adaptada a las condiciones cambiantes del mercado, además del diseño de políticas idóneas. Al tiempo que debe mantener en buen estado las instalaciones de la compañía y cumplir con las erogaciones que esto genera, entre ellas los servicios públicos, arrendamiento, aseo, distribución de la oficina, muebles, enseres, mantenimiento de equipos, entre otros. Esto con el fin de generar un ambiente agradable tanto para los clientes que visiten la empresa como para quienes laboren en ella.

- **Administración de Recursos Humanos**

Esta actividad deberá cumplir con las obligaciones de prestaciones sociales y nómina de sus colaboradores, realizar el proceso de selección de personal, inducción y capacitación. Desarrollar las actividades necesarias para garantizar el bienestar laboral de quienes pertenezcan a la empresa, incluyendo las responsabilidades de un área de comunicación.

- **Sistemas de Información**

En cuanto a los sistemas de información es importante garantizar la manutención de una base de datos de los clientes actualizada, al tiempo que se debe generar un sistema que permita evaluar el impacto de la tasa de cambio sobre los precios de los productos. A través de la base de datos de los clientes se busca hacer un seguimiento que permite implementar acciones de CRM con las cuales se espera generar un mayor valor agregado. También se requiere un sistema de información tanto para el manejo de inventarios como para la facturación.

- **Apoyo Contable**

Esta actividad de apoyo se maneja a través de un contrato por prestación de servicios con un contador público que será el encargado de elaborar mensualmente los estados financieros de la empresa y tendrá la responsabilidad de cumplir con las respectivas exigencias tributarias.

**11.7.2 Generación de Valor.** Esta se enfoca en dos pilares fundamentalmente, el primero es el seguimiento, la asesoría y el acompañamiento que se espera brindarle al cliente y el segundo es entregar productos de calidad y especializados en cuanto a tamaño y entrega para las micro y pequeñas empresas.

**11.7.3 Procesos Estratégicos.** Estos estarán a cargo de los socios y el

gerente quienes revisarán y harán las adaptaciones necesarias según las circunstancias del mercado y de la empresa al plan estratégico que se ha trazado. Esta labor se realizará con una frecuencia de un año.

**11.7.4 Procesos de Adaptación.** Este proceso se apoyará en dos actividades principales, la primera será una constante investigación y análisis de la realimentación que hagan los clientes y de las tendencias mundiales en cuanto al sector de fragancias esta última podrá ser suministrada por Fragrance Oils quienes cuentan con un departamento de investigación y desarrollo en cuanto a producto y a investigación de tendencias de mercado. Como segunda actividad se mantendrá un monitoreo de las nuevas tendencias comerciales en el sector con el fin de mantener a Esencias Británicas a la vanguardia en la forma de ofrecer sus productos.

## **11.8 ESTRATEGIAS GENERALES**

### **11.8.1 “Pedidos completos y a tiempo”–Oportunidad de entrega.**

Como se ilustró anteriormente, existe la necesidad por parte de los clientes de tener proveedores que puedan entregar los productos en el menor tiempo posible, más aun cuando cada vez más el sector de cosméticos y de aseo en general es más exigente y la gran mayoría de los proveedores actuales no son reconocidos por tener tiempos de entrega competitivos.

Es por esto que una de las estrategias generales de Esencias Británicas es la entrega oportuna de sus productos, es decir, tener tiempos de entrega competitivos y que satisfagan las necesidades de los clientes y al mismo tiempo cumplir con los plazos pactados y las cantidades pedidas por ellos.

### **11.8.2 “Pedidos que se ajustan a las necesidades del cliente”-**

**Lotes mínimos de pedido.** Dentro de la formulación de los productos cosméticos y de aseo en general, la fragancia o aroma tiene una pequeña participación en cuanto a cantidad, ya que este no sobrepasa el 3%. En consecuencia, los clientes de Esencias Británicas necesitan una cantidad pequeña de fragancia para fabricar un lote relativamente grande.

Dada esta necesidad que presenta el medio y la poca flexibilidad que brindan los competidores de mayor investidura en la actualidad, Esencias Británicas entregará el producto en presentaciones hasta de 500 g, de acuerdo al caso de cada empresa y los criterios de segmentación.

**11.8.3 “Conocer al cliente, nuestro mayor reto”- Conocimiento de los clientes.** Esencias Británicas realizará un seguimiento personalizado de cada uno de los clientes que se visiten desde la primera visita de presentación de la empresa. De esta manera se llevara un control de las necesidades de cada cliente, de las tareas pendientes que Esencias Británicas tiene con cada uno de ellos y de los proyectos que están en proceso.

Esto le ayudará a Esencias Británicas a tener un conocimiento profundo de los clientes para poder brindarles una atención y un servicio pre y post-venta más personalizado.

**11.8.4 “Nuestra relación con el cliente es a largo plazo” – Servicio post-venta.** Constará de un seguimiento en cuanto al desempeño del producto en la etapa productiva, la aceptación del consumidor del producto en el cual se uso una fragancia de la empresa. Se buscará además que el cliente no sólo evalué el producto sino también mantener una comunicación constante con el cliente, por medio de la cual él pueda expresar sus sugerencias, valorar el servicio y demás

variables que considere pertinentes y que vayan en concordancia con el mejoramiento continuo que busca la empresa.

## 11.9 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Se conoce que los indicadores puntuales o eficiencias locales como por ejemplo el cumplimiento de presupuesto por vendedor, en la mayoría de las ocasiones esconden y a veces afectan las eficiencias e indicadores globales. Por esto, Esencias Británicas adoptará una serie de indicadores globales que van a medir la gestión de la empresa como sistema y no la gestión de una persona o de una operación de la cadena en particular.

A continuación se describen los indicadores de gestión de Esencias Británicas:

- **Pedido perfecto:** también conocido como orden perfecta. Es un indicador que permite medir la calidad total de los pedidos entregados por Esencias Británicas. Se compone de tres variables:
  - Pedidos completos: evalúa el número de pedidos que se entregan correctamente en cuanto a las cantidades y las referencias requeridas por el cliente.
  - Pedidos a tiempo: tiene en cuenta si los plazos negociados en cuanto a la entrega del producto se cumplen.
  - Pedidos bien facturados: el objetivo es identificar que todas las facturas y la información que se le entrega al cliente en cuanto a precio y referencias de producto sea la correcta.

Con que falle una las tres variables mencionadas anteriormente, el pedido perfecto falla también.

Gracias a este indicador se puede medir la gestión de la metodología de toma de pedidos, el manejo interno de la información, los tiempos de importación, los tiempos de entrega, la metodología de fragmentación, la trazabilidad y la facturación de los pedidos.

- **Proyectos ganados sobre proyectos en los que se participa:** es un indicador que evalúa cuantos proyectos en los que participa Esencias Británicas con otros competidores se obtienen.

Este indicador permite evaluar la calidad del servicio pre y post-venta de Esencias Británicas, los precios de las fragancias en comparación con los competidores y la calidad de los productos.

- **Utilidad operacional:** este indicador permite tener una visión global de la situación financiera de Esencias Británicas en un período determinado. Permite medir la gestión en cuanto al total de ventas de Esencias Británicas y los esfuerzos por reducir los costos.

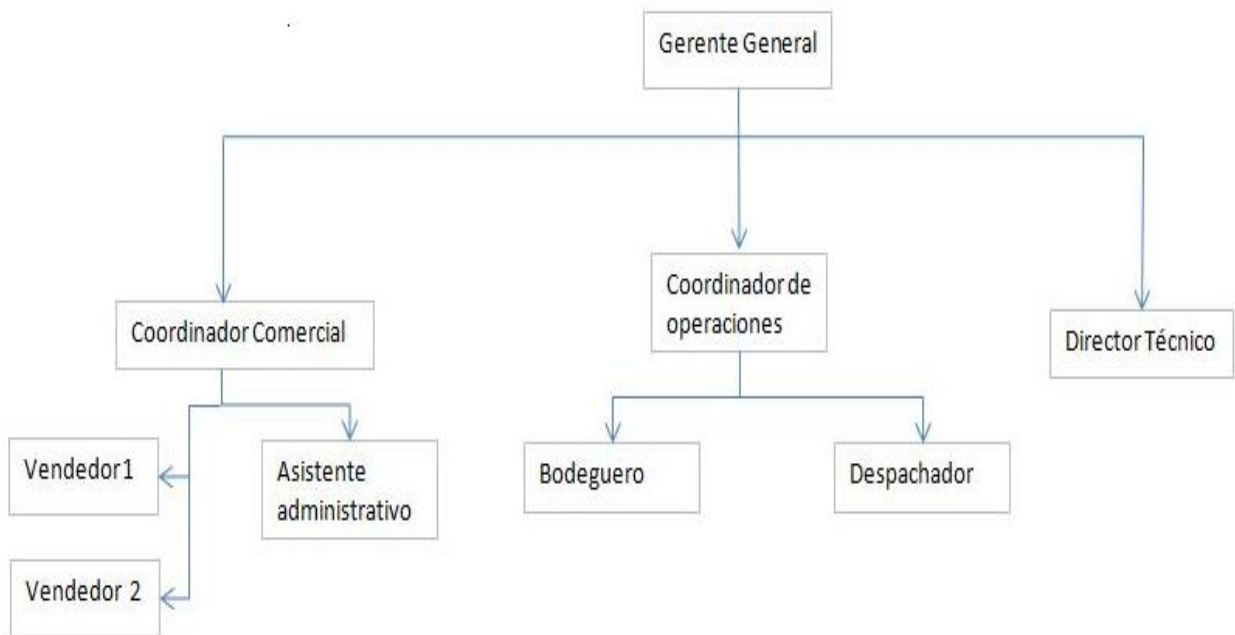
A los tres indicadores mencionados anteriormente se les hará un seguimiento mensual, haciendo un especial énfasis en el origen de los potenciales fallos.



## 12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este proceso de organización se busca generar una organización flexible, que se adapte fácilmente a las condiciones cambiantes del mercado y en la cual el sentido de pertenencia, el compromiso, el aprendizaje y la creatividad sean una constante. Al tiempo que se busca una red de trabajo integrada por personal muy humano, que cuente con los conocimientos idóneos para desempeñar el cargo y principalmente que busque constantemente crecer de manera integral.

### 12.1 ORGANIGRAMA DE ESENCIAS BRITÁNICAS LTDA.



Construcción Propia



## 12.2 RED INTERNA DE TRABAJO

RED DE TRABAJO INTERNA		
Cargo	Área del conocimiento	Perfil
Gerente General	Profesional de carreras afines a la administración con excelente dominio del inglés.	Se busca que esta persona sea inicialmente de la familia fundadora de la empresa y que hasta la etapa de punto de equilibrio financiero sea quien la gerencie.
Director Técnico	Químico Farmacéutico	Persona proactiva, con mínimo dos años de experiencia en el sector cosmético preferiblemente de fragancias. Con buen manejo del inglés y con facilidad para relacionarse con los demás.
Coordinador de Operaciones	Ingeniero Industrial	Preferiblemente hombre, con capacidad de trabajar bajo presión, capaz de coordinar un equipo de trabajo y con conocimientos en manejo de inventarios.
Coordinador Comercial	Profesional de carreras afines a la administración.	Debe ser una persona líder que genere credibilidad en sus equipo de trabajo, comprometida, con actitud de servicio, que cuente con conocimientos básicos de investigación de mercados y capaz de diseñar procesos creativos para la promoción de productos y para la apertura de nuevos clientes. Capacidad de trabajar bajo presión.
Vendedores	Tecnólogo en ventas, mercadeo o administración.	Persona preferiblemente mujer entre los 20 y 40 años, que cuente en lo posible con experiencia comprobada en el sector cosmético o de fragancias. De no tenerla en estos sectores específicos debe contar con mínimo un año de experiencia como vendedor. Debe ser una persona responsable, honesta, dinámica, paciente, con actitud de servicio y con ganas de aprender.
Asistente Administrativa	Nivel técnico de educación en áreas de servicio al cliente y labores de asistencia administrativa.	Mujer, disponibilidad de tiempo completo, amable, con actitud de servicio, buena presentación personal y con competencias comunicacionales.
Bodeguero	Bachiller Académico	Hombre. Proactivo, responsable, dinámico, comprometido y honesto. Que cuente con disponibilidad de tiempo completo.
Despachador	Bachiller Académico	Hombre. Proactivo, responsable, dinámico, comprometido y honesto. Que cuente con disponibilidad de tiempo completo.

### 12.3 RED EXTERNA DE TRABAJO

RED DE TRABAJO EXTERNA		
Empresa	Perfil	Relación establecida con EB
<b>SIA</b>	Mínimo 5 años de funcionamiento. Contar con mínimo una empresa a la cual le importen desde Inglaterra. Tener experiencia en la manipulación de productos químicos.	Contrato de prestación de servicios
<b>Contador Público</b>	Profesional en Contaduría Pública con experiencia mínima de 5 años como contador. Preferiblemente que conozca las leyes de importación de productos químicos.	Contrato de prestación de servicios
<b>Empresa Transportadora</b>	Empresa con reconocimiento en el mercado, con mínimo 5 años de experiencia y que esté autorizada para transportar productos químicos.	Contrato de prestación de servicios

### 12.4 PROCESO DE SELECCIÓN

De acuerdo a las diferentes necesidades de personal que se vayan presentando en la empresa, el gerente general creará un requerimiento de personal debidamente sustentado de acuerdo a la descripción del cargo y de las funciones a desempeñar por la persona que se contrate. A partir de este momento se creará una solicitud de

hojas de vida en diferentes universidades o institutos de educación técnica o tecnológica según el perfil requerido. Para Esencias Británicas ésta se convierte en una forma de conseguir egresados de instituciones educativas de prestigio y calidad y que en el futuro garanticen un buen desempeño como profesionales y especialmente como seres humanos, siendo éste un requisito fundamental para lograr las estrategias que se han diseñado para la empresa y la importancia que tiene para sus fundadores el contar con personal idóneo en cuanto a conocimientos técnico pero sobretodo muy humano, siendo esta última una variable fundamental a la hora de realizar el proceso de selección.

Luego de una preselección de las hojas de vida y fundamentando la elección según los criterios antes mencionados se haría una entrevista grupal en la cual participarían los colaboradores de la empresa que estarían involucrados en el cargo que la persona a elegir desempeñaría, seguida de una entrevista con el jefe inmediato y por último todas las personas que aspiren trabajar en la empresa deberán tener una entrevista con el gerente general de la misma. Considerando que todos estos procesos se entenderán como filtros y en esta última etapa sólo se contará con máximo tres candidatos.

## **12.5 INDUCCIÓN**

Buscando que este proceso diferencie a la compañía y motive a los colaboradores a pertenecer a ésta se ha diseñado el siguiente proceso de inducción que estará conformado por dos partes.

**12.5.1 Inducción General:** deben participar de ella todas las personas sin distinción de cargo, que ingresen a trabajar en Esencias Británicas y ésta estará constituida por las siguientes actividades:

## ◆ Capacitaciones

Es importante que estas capacitaciones sean diseñadas de una manera creativa, que permitan la interacción de sus asistentes y que por medio de actividades lúdicas se corrobore la comprensión de los temas tratados. Los temas de las capacitaciones en su respectivo orden son:

- **Experiencia olfativa:** se pretende que esta actividad involucre a las personas en el sector al cual pertenece la empresa. Siendo esta una actividad basada en la experiencia y con la cual por medio de imágenes y olores se pretende que las personas descubran el potencial de todos sus sentidos. Logrando a través de ella un acercamiento con el grupo, al tiempo que se demuestra la forma creativa de trabajar en la organización y se despierta los sentidos de quienes llegan a conformar el equipo de trabajo.
- **Fragrance Oils:** por medio de un video especialmente diseñado para que el personal de la casa matriz les dé la bienvenida a los nuevos colaboradores de Esencias Británicas se pretende generar el primer acercamiento de estos con nuestro proveedor Fragrance Oils. A continuación se presenta la misión, visión, políticas de venta, representaciones comerciales a nivel mundial, personas contacto, formas de producción, tecnología con la que cuenta la empresa, entre otras. Es muy importante que al terminar esta charla los nuevos colaboradores sean capaces de reconocer y entender el funcionamiento de la empresa a la cual representa Esencias Británicas en el país.
- **Esencias Británicas:** esta charla está conformada por un saludo del gerente general de la empresa preferiblemente este se hará de manera presencial de no ser posible se contará con video que permita este acercamiento entre la dirección y las nuevas personas que ingresan a la compañía. Se expondrán

también temas como la historia de la empresa, su misión, su visión, sus políticas, su organigrama, las estrategias particulares de las diferentes áreas que conforman la empresa, entre otros temas que le permitan a los nuevos empleados contar con una visión muy completa de la empresa.

- **El día a día de Esencias Británicas:** en esta conferencia se busca mostrarles a los nuevos empleados el funcionamiento diario de la empresa. En este sentido se tratarán temas como permisos, horarios, responsabilidades generales, manejo de los activos, vestuario, trato entre compañeros de trabajo, celebraciones, actividades complementarias al trabajo (voluntariado, actividades sociales que realiza la empresa, deportes, entre otros), la forma de contestar el teléfono, las normas que se deben usar cuando alguien no se encuentra en su puesto de trabajo, entre otros.
- **Portafolio de Productos:** por medio de muestras físicas y aplicaciones de los productos se busca presentar el portafolio de Esencias Británicas de tal manera que la interacción con los productos le permita al personal reconocerlos fácilmente y comprender sus usos.
- **Portafolio de Servicios:** se explicará de manera detallada los servicios que ofrece la empresa a sus clientes haciendo gran énfasis en las políticas de servicio de la empresa y de la importancia que éstas tienen para cumplir con las estrategias generales de la compañía.
- **Charlas Técnicas:** historia del perfume, materias primas para la perfumería, familias olfativas, formación de panelistas expertos para perfumería
- **Salidas de campo con vendedores:** todas las personas que ingresen a la empresa deberán salir tres días con los vendedores. Estos con el fin de que se

familiaricen con el mercado, los procesos comerciales y fundamentalmente que conozcan a los clientes, de tal manera que esto permita generar una relación más personal y cercana entre ambas partes.

- **Conociendo el cargo de los demás:** esta práctica consiste en un recorrido que realiza la persona que ingresa a la empresa por los diferentes puestos de trabajo, en el cual quien desempeña cada labor le explica de una manera clara y concisa como funciona cada uno de los procesos que integran la representación comercial de los productos de Fragrance Oils, de tal manera que la persona que ingresa conozca tanto su grupo de trabajo como los procesos que integran la organización.

**12.5.2 Inducción Específica:** de acuerdo con el cargo para el cual la persona fue contratada recibirá una inducción en la cual se le expliquen sus funciones y formas de realizar su labor de una manera detallada.

### **12.5.3 Perfil del Vendedor de Esencias Británicas**

Para determinar el perfil integral de un vendedor se deben establecer tres grandes grupos, que están conformados por: actitudes, habilidades y conocimiento, dado que la integración de estos tres componentes genera una competencia en quien los posee. Esencias Británicas ha determinado el siguiente perfil para sus vendedores, adaptándolo desde uno básico hasta las necesidades propias tanto del mercado como de la estrategia comercial previamente establecida por la empresa. Además es importante aclarar que desde la experiencia de otros representantes comerciales alrededor del mundo y haciendo un análisis detallado de las fortalezas del género femenino al ofrecer productos directamente relacionados con los sentidos, se ha definido que la fuerza de ventas de la empresa debe estar conformada preferiblemente por mujeres entre los 20 y 40 años, que cuenten con las

características que se describen a continuación, dada la importancia que tiene para el desempeño de la organización; contar con dichas características.

◆ Actitudes

El vendedor de Esencias Británicas debe contar con una actitud positiva permanente, lo cual le permitirá actuar de una manera satisfactoria en los lugares, circunstancias y situaciones que se le presenten. Para lograr esta actitud deberá poseer los siguientes valores y principios que deben ir complementados con los planteados por la organización en su estrategia general:

- **Compromiso:** entendido como la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una gran necesidad de lograr los objetivos propuestos por la compañía, generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, procurar el mantenimiento y el mejoramiento de la imagen de la empresa, además de asegurar el cumplimiento no sólo de la promesa de valor de la empresa sino de cada una de las responsabilidades asumidas con el cliente de la manera más oportuna posible.
- **Entusiasmo:** implica manifestar pasión en las actividades que se realizan. Desde las presentaciones ante los clientes hasta los servicios que brinda para lograr su satisfacción, además de todo aquello que hace sentir al cliente que la empresa se preocupa por su bienestar y que siente alegría por atenderlo.
- **Paciencia:** capacidad de mantener la calma en situaciones difíciles o complicadas y de tolerar de forma inteligente actitudes desagradables, principalmente en circunstancias de reclamos, insatisfacción o malos tratos, que en ocasiones se puedan llegar a recibir de los clientes.

- **Dinamismo:** Esencias Británicas requiere vendedores activos, diligentes y que constantemente estén comprometidos con su crecimiento personal y laboral, encaminados a crear oportunidades de mejora no sólo para su desarrollo personal sino también para la compañía.
- **Sinceridad:** se requieren personas capaces de hablar siempre con la verdad no importando las circunstancias a las cuales estén sometidos.
- **Responsabilidad:** el vendedor de Esencias Británicas debe ser capaz de ajustar su comportamiento a las políticas y normas que la empresa ha establecido, al tiempo que cumple los compromisos que ha contraído con los clientes y que deben ser acordes a los lineamientos de la empresa.
- **Honradez:** implica ser una persona íntegra, recta y leal en sus actuaciones tanto en la vida personal como laboral.

#### ◆ Habilidades

Es el conjunto de capacidades y destrezas que necesita el vendedor de Esencias Británicas para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer: Habilidades personales y habilidades para las ventas<sup>17</sup>:

#### ◆ Habilidades Personales

---

<sup>17</sup> EL PERFIL DEL VENDEDOR. Disponible en: [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net). [Consultado: abril de 2009]



Hacen parte de la personalidad del individuo, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales se encuentran:

- **Saber Escuchar:** capacidad de atender lo que dicen los clientes, además de comprender lo que en realidad quieren expresar o están buscando; el vendedor de la empresa debe ser capaz de percibir más allá de las palabras.
- **Buena Memoria:** contar con la facultad de recordar todos aquellos aspectos que son indispensables para el desarrollo de su labor.
- **Ser Creativo:** tener la capacidad de brindar buenas ideas en situaciones de ventas difíciles o en el mejoramiento de algún proceso de la empresa.
- **Espíritu de Trabajo en Equipo:** ser una persona de mente abierta y que esté siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- **Autodisciplina:** capacidad de realizar su labor de manera idónea sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- **Facilidad de Expresión:** el vendedor de Esencias Británicas debe contar con la capacidad de decir las cosas de forma apropiada y coherente.
- **Poseer Empatía:** debe ser capaz de identificarse con la situación o los sentimientos de la otra persona como si fuera propia.

◆ **Habilidades para las Ventas**

Estas habilidades al contrario de lo ocurre con las habilidades personales pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y capacitación. Estas son:

- Habilidad para encontrar clientes
  - Aptitud constante de búsqueda de nuevas oportunidades de mercado
  - Capacidad de generar y cultivar relaciones con los clientes
  - Destreza para determinar las necesidades y deseos de los clientes
  - Pericia para cerrar la venta y para brindar servicios post-venta
  - Ser capaz de analizar de manera objetiva el mercado y a partir de sus conclusiones retroalimentar a la empresa de lo que sucede en su entorno.
- ◆ Conocimientos

Otra de las cualidades con las que debe contar el vendedor de Esencias Británicas está relacionada con lo que sabe y conoce, de tal manera que estos conceptos le permitan desarrollar su labor de una manera más eficiente y eficaz.

- **Conocimiento de la empresa:** para el caso de Esencias Británicas el conocimiento de la empresa no debe limitarse al conocimiento íntegro de la representación comercial, debe dársele también una gran importancia a que el vendedor conozca además la misión, visión, historia, normas, tiempos de entrega, sucursales y políticas de venta de la casa matriz proveedora de Esencias Británicas, Fragrance Oils.
- **Conocimiento de los productos y servicios:** el vendedor debe contar con un conocimiento completo del portafolio con el cual cuenta Esencias Británicas, los

nuevos lanzamientos, además debe describir con soltura las posibles aplicaciones del producto, su forma de uso, los tamaños mínimos y máximos de pedido con los cuales la empresa se puede comprometer, sus precios, descuentos y las ventajas del producto y de los servicios que ofrece la empresa con relación a los de la competencia.

- **Conocimiento técnico:** para la empresa es muy importante que su fuerza de ventas cuente con un conocimiento técnico básico de las esencias, su composición, su origen, sus técnicas de producción y el impacto que éstas tienen sobre el producto final. Además el vendedor debe conocer el vocabulario técnico que se usa en el sector, dado que esto le permitirá manejar una comunicación más fluida y eficaz con sus clientes.
- **Conocimiento del mercado:** el vendedor debe mantenerse alerta a las noticias del sector, sus cambios, las nuevas tendencias en olores, conocer a profundidad sus clientes actuales y potenciales, saber quienes son sus competidores y cuales son sus estrategias comerciales, conocer los precios promedio de la competencia, sus descuentos, ofertas y promociones. Se requiere un vendedor inquieto que está al tanto de los cambios que afectan su entorno.

## 12.6 FUNCIONES DEL VENDEDOR DE ESENCIAS BRITÁNICAS

Buscando identificar plenamente el proceso de venta de la empresa se han definido como funciones principales del vendedor de Esencias Británicas, las siguientes:

- Visitar a cada uno de los clientes que tiene asignados por lo menos tres veces al mes.

- Diligenciar un formato de seguimiento de los clientes, el cual ha sido diseñado con el fin de documentar cada uno de los compromisos que el vendedor ha asumido con los clientes y las diferentes respuestas y soluciones que se le han dado a los mismos. Esto también le permite a la empresa conocer a lo largo del tiempo la relación que ha tenido con el cliente y los aprendizajes y oportunidades de mejora que parten desde el seguimiento de esta relación.
- El vendedor deberá proporcionar a la empresa un informe de mercado mensual, el cual le permita al área administrativa conocer las prácticas, los nuevos productos, las promociones y demás comportamientos comerciales de sus competidores. Esto con el fin de mantener monitoreado el mercado valiéndose del contacto directo del vendedor con los clientes.
- Buscar formas innovadoras y diferenciadas de gerenciar a sus clientes teniendo como eje principal el conocimiento de los proyectos futuros del cliente y a partir de estos generar propuestas de valor desde los productos con los cuales pueda hacer parte Esencias Británicas en estos nuevos desarrollos.
- Cumplir de manera oportuna con todos sus compromisos, reconociendo que esta función es fundamental para el cumplimiento de la estrategia comercial.
- Gestionar el sub-proceso de cartera y cobro a los clientes, buscando que éste se dé de una manera oportuna y en las mejores condiciones tanto para el cliente como para la empresa.
- Dominar las políticas comerciales de la empresa y reconocer la segmentación de cada una de ellas según el tipo de cliente.

- Asegurar la creación de ofertas diferenciadas y adaptadas según las necesidades de cada cliente y administrarlas según los diferentes productos que se vayan involucrando en el portafolio de Esencias Británicas.

### 13. PROCESO DE IMPORTACIÓN DEL PRODUCTO

Como se ha mencionado anteriormente, la importación y la nacionalización de los productos por parte de Esencias Británicas va a ser apoyada por una SIA -Sociedad de Intermediación Aduanera-, para lo cual se realizaron varias cotizaciones con diferentes agentes aduaneros con sede en la ciudad de Medellín.

Para las cotizaciones, se tomó como referencia la siguiente base de datos de agentes aduaneros:

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
GRANANDINA DE ADUANAS S.I.A Ltda.	Cra 48 # 10-45 Of. 909	2669119
BANADUANA Ltda. S.I.A.	Cra 46 # 53-15 piso 13	4441166
S.I.A Mariano Roldán y Cía. Ltda.	Cra 43 A # 34-155 Of. 701	3816700
Mario Londoño S.I.A. MALCO S.A.	Cra 42 A # 1 A sur 267 P. 6	3521313
Comercial Plastider	Cll 19 A # 43 B 41	2322155
S.I.A Aduanimex S.A.	Cll 35 A # 66 A 37	3501200
Carlos E. Campuzano S.I.A y Cía. S.A.	Cra 37 # 8 A 138	3814255

Se logró establecer contacto con cinco agentes aduaneros para solicitar las respectivas cotizaciones y en dos de los casos se realizó una visita.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para elegir la SIA fueron los siguientes:

- Comisión sobre el valor CIF
- Tarifas de manejo y comunicación necesarios para la importación

- Mínimos de transporte por importación
- Años de experiencia en el mercado
- Conocimiento de los productos a importar y de los requerimientos que esto acarrea.
- Contactos y previo uso de los puertos marítimos estratégicos para el funcionamiento del negocio.

Bajo estos criterios y luego de varias reuniones, se eligió a Granandina de Aduanas S.I.A. Ltda., como el representante aduanero de Esencias Británicas Ltda.

Granandina de Aduanas S.I.A. Ltda. tiene más de 25 años de experiencia en comercio exterior y cumple con todos los requisitos exigidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN. Cuenta con las certificación de gestión de la calidad ISO 9001:2000 y con la certificación de seguridad BASC<sup>18</sup>. Las dos opciones de transporte a considerar para la importación las fragancias desde Inglaterra son vía marítima y vía aérea. Por ambos modos de transporte se incurre en los mismos costos en cuanto al cobro por prestación de servicios de la SIA y los mismos gastos de nacionalización.

Por su parte el transporte vía aérea tiene una duración aproximada de una semana. Sale desde el aeropuerto de Manchester, realiza una escala en Miami y por último llega al aeropuerto José María Córdoba donde se realizan todos los trámites de nacionalización. Desde allí, una empresa socia de la SIA Granandina lleva los

---

<sup>18</sup>BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE. Disponible en: <http://www.google.com.co/search?hl=es&client=firefox-a&channel=org.mozilla%3Aes.-> [Consultado: enero de 2009]

productos a una bodega en la ciudad de Medellín ubicada en el sector industrial de Guayabal, donde el personal de Esencias Británicas puede recoger su mercancía.

El transporte vía marítima tiene una duración aproximada de cinco semanas. Sale desde Manchester hasta el Puerto de Liverpool dentro del mismo país. Allí sale un buque con varios contenedores hacia Cartagena. Una vez la mercancía llega a Cartagena se almacena en el puerto mientras se realiza la desaduanización. Posteriormente la empresa socia de la SIA Granandina lleva los productos hasta la ciudad de Medellín donde se almacena en la misma bodega ubicada en el sector industrial de Guayabal.

Para el transporte aéreo se negociará con Fragrance Oils bajo el Incoterm CPT, es decir, el exportador incurre con todos los gastos que se requieren para poner los productos en el avión, pero no asume el costo del seguro internacional de la mercancía. Mientras que para el caso de transporte marítimo se ha negociado con el Incoterm FOB, es decir, la casa matriz incurre con todos los gastos que requieren poner el producto en el buque, pero tampoco incurren en el seguro internacional.

De acuerdo a los costos que tienen ambas metodologías de transporte para la importación y las necesidades actuales de Esencias Británicas, se determinó que todas las importaciones se realizarán vía marítima, ya que aunque esta vía toma mucho más tiempo que el transporte aéreo, el transporte marítimo es mucho más rentable. En la única situación en que el transporte aéreo pasa a ser más rentable que el marítimo es cuando se realizan órdenes de compra de menos de 30Kg., cantidad que resulta más viable de importar por medio de Courier, ya que toma el mismo tiempo de transporte y es más económico porque no se incurren en los costos de nacionalización.



Para poder contrarrestar los largos tiempos de importación se tendrá como inventario en plaza, la cantidad suficiente de fragancia que los clientes de Esencias Británicas requieran durante el tiempo de importación.

## **14. PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

Para asegurar la calidad de los productos que ofrece Esencias Británicas, se deben tener las siguientes consideraciones para el lugar de almacenamiento y para las operaciones de pesado y envasado de las fragancias:

### **14.1 CONDICIONES DEL LUGAR DE ALMACENAMIENTO**

- El espacio físico donde se van almacenar los contenedores de fragancia, debe ser un lugar fresco y seco, con una temperatura promedio que no supere los 24°C y una humedad relativa del 60%.
- Los recipientes utilizados por Fragrance Oils para empacar las fragancias y los envases utilizados por Esencias Británicas para fragmentar y distribuir el producto son los ideales para las condiciones de luz a las que se podría someter las fragancias. Gracias a que los contenedores son metálicos y el envase de vidrio es de color ámbar, no hay ningún problema con la luz incidente ultravioleta utilizada para iluminar el lugar de almacenamiento. Si se tuviera un envase plástico o de vidrio transparente, la luz podría degradar las fragancias por oxidación, lo que ocasiona cambios en el color y olor del producto.
- Las fragancias no necesitan un cuarto de refrigeración, ya que el punto de inflamación de todas las referencias de producto de Fragrance Oils no son menores de 75°C.

### **14.2 MANIPULACIÓN Y REEMPAQUE DE LAS FRAGANCIAS**

- El lugar de almacenamiento debe de ser un área limpia y libre de material particulado suspendido. Para lograr esto, se recomienda realizar una limpieza diaria del lugar y contar con un extractor aire que permita recircular el aire dentro del espacio físico.
  
- Para la fragmentación de las fragancias, se debe de utilizar siempre los siguientes equipos de protección e higiene:
  - Gorro de cirugía desechable
  - Gafas de seguridad
  - Tapabocas
  - Guantes de látex
  - Delantal de manga larga
  - Polainas
  
- Al delantal de manga larga se le debe de realizar un lavado doméstico cada dos días para prevenir contaminación cruzada. Mientras que los demás utensilios, exceptuando las gafas de seguridad, se deben usar sólo por una vez.
  
- Gracias al sistema de dosificación mediante una válvula que facilita implementar los contenedores que utiliza Fragrance Oils para el empaque, se logra evitar tanto la entrada de oxígeno al contenedor que puede oxidar el producto, como el ingreso de material particulado y el riesgo microbiológico que esto conlleva. A pesar de contar con estas ventajas, es recomendable tener siempre en el lugar de almacenamiento alcohol al 70% de concentración para esterilizar las superficies y el equipo que se utilice para el reenvasado.

- Las válvulas que se van adoptar a cada contenedor de fragancias deben de estar correctamente identificadas y diferenciadas, mediante la marcación de las mismas con la posición de almacenamiento de la estantería donde están ubicadas junto con el contenedor, y con la referencia de producto que ayuda a dosificar.
- Los envases de vidrio vacíos y las tapas deben estar correctamente tapadas y protegidas de cualquier suciedad o material particulado en suspensión para evitar su contaminación.
- Al momento de realizar el envasado de los productos, se recomienda tener a la mano la etiqueta correspondiente a cada producto para evitar confusiones a la hora de la marcación y la mala entrega de los productos al cliente.
- Para el envasado, además del equipo de protección y de higiene, se necesita una balanza digital con una precisión de dos decimales y una capacidad máxima de dos Kilos, ya que los envases de vidrio en los que se va a distribuir el producto no superan el Kilo en cuanto a capacidad. Apoyándose en la balanza, se recomienda hacer un estricto control al inventario de los productos. Esto se logra obteniendo la tara del envase de vidrio, es decir, el peso del envase vacío, para poder identificar el consumo real de producto que se hace cada vez que se envasa una referencia.
- Siguiendo las buenas prácticas de manufactura y para evitar contaminación, en el lugar de almacenamiento no se debe de consumir ni ingerir ninguna clase alimentos mientras se esté en él.



## 15. ESTRATEGIA DE MERCADEO

### 15.1 DESCRIPCIÓN Y COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO

Las fragancias son consideradas como productos intermedios y se usan a nivel industrial para la fabricación de una amplia gama de productos que incluye artículos de tocador, jabón, fragancias para el hogar, cosméticos, detergentes y productos generales de uso doméstico e industrial.

La composición de las fragancias está dada por un extracto o mezcla de extractos que son los que le dan un olor particular a cada una de ellas, que en su mayoría provienen de elementos de la naturaleza, como animales, plantas, flores, frutas, madera, entre otros. Además las fragancias contienen un solvente y un fijador o conservante, los cuales varían de acuerdo a las características de cada referencia.

La empresa Fragrance Oils Ltda., proveedora de dichas fragancias tiene sus procesos certificados por la norma ISO 9001:2000 e ISO 9002:2000, que ayudan a garantizar la gestión de calidad de sus productos.

♦ **Empaque.** Dichas fragancias son importadas en canecas metálicas de 5, 10 y 25 litros. Dadas las necesidades del mercado y los objetivos de la empresa la presentación del producto es de un litro, lo que da flexibilidad a la hora de cumplir con los requerimientos del cliente. El producto se distribuye en botellas de vidrio, con el fin de garantizar las propiedades del mismo dado que este material es inerte. Además las botellas son de color ámbar de tal forma que no se permita el ingreso de la luz al producto dado que ésta puede modificar sus óptimas condiciones.

Para la marcación tanto de uso interno como para el cliente final las botellas tienen un rótulo de identificación, el cual contiene el nombre de la fragancia, su

concentración, información de manejo y almacenamiento e información básica de la empresa.

◆ **Aplicaciones del producto.** De acuerdo a las necesidades del mercado local y el portafolio de productos de Fragrance Oils, las líneas de productos en las que va a enfatizar Esencias Británicas se pueden clasificar de la siguiente manera:

◆ **Fragancias tipo *Me Too*:**

Son fragancias replicadas de productos exitosos y reconocidos a nivel mundial, que en su gran mayoría son costosos. El fin del desarrollo de estas fragancias es poder ofrecer un producto con una alta similitud al producto original y a un menor costo. Las fragancias tipo *Me Too* tienen dos criterios de clasificación.

• **Clasificación del producto**

**Finas:** son los *Me Too* más utilizados. Son replicas de los perfumes femeninos y masculinos más reconocidos a nivel mundial.

**Regulares:** son *Me Too* de productos de aseo personal y doméstico que también son reconocidos a nivel mundial, como por ejemplo Suavitel, Head & Shoulders, entre otras. Estas fragancias son menos comunes que las finas.

• **Formulación del producto**

**Premium:** son fragancias desarrolladas en un gran porcentaje con materias primas naturales, lo cual le da al producto una mayor perdurabilidad y concentración.

**Eco:** son fragancias desarrolladas con materias primas sintéticas, es decir, creadas en laboratorio. En contraste con la línea Premium, por tener materias primas sintéticas, estas fragancias le dan una menor perdurabilidad al producto.

#### ◆ **Fragancias genéricas**

Son fragancias reconocidas a nivel mundial y que son multipropósito. Dentro de esta familia de productos se encuentran las fragancias cítricas, florales, frutales, oceánicas, maderosas, animalicas, entre otras.

Las líneas de productos con las que cuenta Esencias Británicas actualmente están destinadas para la fabricación de productos capilares, desinfectantes, detergentes, suavizantes, jabones, cremas de manos, perfumes y similares, y líneas especializadas de aromaterapia.

## **15.2 PRECIO**

De la misma manera como se clasificaron las líneas de producto, se pueden describir los precios de la siguiente manera:

- **Fragancias tipo *Me Too*:** los productos tipo *Me Too* son fragancias de alto costo y exclusividad, siendo las fragancias finas las de mayor precio.
- **Finas:** en promedio, las fragancias finas Premium cuestan 80 dólares por Kilo, y en algunas ocasiones un kilo puede valer hasta 100 dólares. Las fragancias finas Eco cuestan aproximadamente la mitad de las Premium y tiene un costo en promedio de 45 dólares.



- **Regulares:** en promedio, las fragancias regulares Premium cuestan 65 dólares. En cuanto a las fragancias regulares Eco, el costo promedio es de 40 dólares.
- **Fragancias genéricas:** en promedio un kilo de fragancia genérica cuesta 40 dólares por kilo.

### 15.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

En el presente capítulo se pretende desarrollar una descripción detallada de las diferentes estrategias de promoción que usará Esencias Británicas tanto en su etapa de apertura de mercado en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana, como para garantizar su permanencia en el mismo. El desarrollo de éstas parte del conocimiento del mercado, su forma de funcionamiento y la forma en la cual se debe actuar cuando se pretende abordar clientes de productos industriales. A continuación se presentan las estrategias planteadas a partir de este conocimiento.

**15.3.1 Campaña de Expectativa.** Esta consiste en generar un ambiente de interés entre los clientes potenciales, con el fin de crear un contexto innovador, cercano y llamativo desde el primer momento que se escuche de Esencias Británicas en el medio. Para tal fin, se diseñó con el apoyo de una empresa de publicidad una serie de tarjetas diferenciadas, con un aspecto muy acorde al tipo de producto que se espera ofrecer y que incentivarán desde su aroma y presentación a quien las recibiera. Estas tarjetas fueron segmentadas en su entrega, inicialmente a las empresas con las cuales se espera realizar la apertura de mercado y se destinaron a aquellas personas que en las empresas son las encargadas de seleccionar las esencias para sus productos, en la mayoría de los casos, se denomina director técnico. Esto con el fin de generar un factor psicológico y

emocional en aquellas personas que realmente son quienes toman la decisión de compra.

Una vez enviada la tarjeta se tienen planteados dos propósitos fundamentales, dar a conocer la empresa de una manera innovadora y ser la carta de entrada para acordar una primera cita con los clientes.

Las reacciones de los primeros clientes al recibir la tarjeta han sido bastante positivas, destacando la innovación y la diferenciación en la forma de abrir mercado. Además de lograr un impacto directo en el comprador.

**15.3.2 Visita de presentación de la empresa.** Con esta estrategia se busca no sólo dar a conocer a Esencias Británicas sino también conocer el cliente, sus proyectos futuros, su nicho de mercado y sus necesidades puntuales en cuanto a proveedores de esencias en la ciudad.

Para desarrollar estas visitas se programa una cita con el cliente, en la cual se busca que no sólo asista el director técnico sino además una persona del área comercial o de mercadeo. Por su parte de Esencias Británicas asiste el gerente y el químico farmacéutico, que cuenta con más de 12 años de experiencia en el desarrollo de productos cosméticos, este último asiste para dar apoyo en la parte técnica y de aplicación de los productos.

En esta visita se hace una presentación general de Fragrance Oils como empresa, sus características de producción, sus certificaciones y su estructura tanto organizacional como empresarial. Esto con el fin de que el cliente conozca el respaldo mundial con el que cuenta Esencias Británicas. Además, se presenta la representación comercial bajo el nombre de Esencias Británicas y con ella los servicios que presta a los clientes en la ciudad.

Por último se busca a través de algunas preguntas conocer al cliente y especialmente sus proyectos futuros en los cuales se involucre algún tipo de esencia y en los cuales Esencias Británicas pueda participar. De allí se establecen una serie de compromisos, en cuanto a muestras, información u investigación de oferta de productos de la casa matriz que se puedan adaptar a los proyectos del cliente. El cumplimiento de estos compromisos en la fecha pactada es una de labores principales que debe cumplir Esencias Británicas y con las cuales espera generar diferenciación en el mercado.

**15.3.3 Información de interés.** A través de alguna información de interés para los clientes y a la cual Esencias Británicas tiene acceso por medio de Fragrance Oils o investigaciones directas, se pretende llevar a cabo un acercamiento con los clientes. Dentro de la información de interés se encuentran tendencias del mercado, glosarios completos de esencias con sus aplicaciones y beneficios, noticias del sector, entre otros. Con esto se pretende generar un canal de comunicación donde constantemente se esté compartiendo con los clientes y clientes potencial este tipo de información donde no sólo se logra un mayor flujo de información en el sector sino que también se genera un acercamiento constante a los clientes y una recordación de marca y de presencia permanente de una forma constructiva y benéfica para ambas partes.

**15.3.4 Ferias y Eventos.** Esencias Británicas desea hacer presencia en diferentes ferias y eventos relacionados directa e indirectamente con el sector, tanto a nivel municipal, departamental y nacional como en un futuro mediano asistir a algunas a nivel internacional, estas últimas en las cuales participa directamente Fragrance Oils. Con la participación como asistentes a las ferias se busca estar al tanto de las tendencias del mercado, de técnicas de producción vanguardistas, productos innovadores del sector, entre otros, además de ir generando relaciones

con personas de experiencia y reconocimiento en el sector, de tal manera que éste sea un canal para generar relaciones con clientes futuros o formar grupos de apoyo en diferentes áreas.

En cuanto a las ferias en las cuales se espera participar como expositores se busca generar presencia de marca, reconocimiento y una oportunidad de exhibir los productos de una forma diferenciada en la cual se generen experiencias olfativas y a través de éstas incentivar compras marcadas por la recordación, la cual es una de las estrategias fundamentales de Esencias Británicas, donde se generen ventas pero de manera diferenciada y a través de la experiencia olfativa que el mismo producto genera.

**15.3.5 Participación en Asociaciones.** Por ser este un producto industrial y para el cual su estrategia de promoción debe partir de un mercadeo directo se debe involucrar a los miembros de la empresa en asociaciones, en las cuales se genere un contacto directo con diferentes personalidades del sector, donde se pueda asistir a una serie de capacitaciones en las cuales se tenga acceso a las últimas tendencias del sector, los posibles cambios en el entorno que puedan afectar esta industria, entre muchos otros conocimiento que generan valor a la operación de Esencias Británicas. Se busca que esta participación no sea únicamente como asistentes a los eventos que estas programen sino también generar desde Esencias Británicas en compañía con las asociaciones eventos, charlas u otras formas de participación donde se dé a conocer la empresa, al tiempo que se construye relaciones con clientes o con otros grupos de apoyo importantes en este sector.

Inicialmente se pretende pertenecer a la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética (ACCYTEC), ésta es una organización profesional sin ánimo de lucro que promueve el desarrollo académico, técnico y personal de sus

asociados en pro del sector cosmético colombiano. Su sede principal es en la ciudad de Bogotá y se compone de tres capítulos regionales en Antioquia - Bogotá y Cali.

El interés principal de Esencias Británicas de pertenecer a dicha asociación está fundamentado en dos variables. En primer lugar es una asociación con trayectoria fundada hace más de 20 años, además es una asociación totalmente enfocada en el sector cosmético en el cual Esencias Británicas quiere enfocar sus esfuerzos de venta.

Al tiempo que la asociación le permite a la empresa ser parte de un grupo gremial, y hacer parte de actividades como seminarios, conferencias y ferias en las cuales los representantes de la empresa pueden permanecer actualizados con todas las técnicas y todos los productos que van a la vanguardia del mundo cosmético y asimismo mantener un contacto directo con el gremio; conformado por empresarios, técnicos y profesionales del campo cosmético, encaminando esfuerzos a apoyar el desarrollo científico, técnico e industrial del sector y brindar un soporte que fomente la unión entre los asociados y estreche las relaciones con entidades oficiales y privadas vinculadas con el sector cosmético en Colombia. De esta manera la empresa se mantiene a la vanguardia de los cambios en el sector al tiempo que fomenta relaciones con los actores del mismo.

#### **15.3.6 Capacitaciones en temas de interés para los clientes.**

Partiendo de la presencia en el área comercial de un especialista en química farmacéutica y conocedor del área de las esencias y fragancias usadas en la elaboración de productos cosméticos y de aseo personal. Se ha planteado una generación de valor para los clientes, no sólo desde el acompañamiento técnico durante y después del uso de los productos de Esencias Británicas, sino también la oferta de capacitaciones en áreas relacionadas con el tema de las esencias y fragancias para los clientes y sus colaboradores. Para estas capacitaciones se ha

planteado una oferta inicial de charlas cuya duración máxima es de una hora y media. Los siguientes son los temas que se proponen inicialmente y para los cuales se cuenta con presentaciones estructuradas y bien documentadas:

- Historia del Perfume
- Materias primas para la perfumería
- Familias olfativas
- Formación de panelistas expertos para perfumería

A partir de estas conferencias se pueden no sólo generar ideas futuras de capacitaciones sino también crear en el cliente y en sus colaboradores un vínculo que vaya más allá de la relación comercial y con el cual el cliente identifique en Esencias Británicas una empresa que se preocupa por su crecimiento y por generar valor a su operación.

## 16. ESTRATEGIA DE VENTAS

Entendiendo la estrategia de ventas como la forma a través de la cual se pretende generar la compra por parte de los clientes y satisfacer las necesidades de los mismos mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto. Esencias Británicas busca incentivar la compra de sus clientes desde tres focos principales, que son:

- Excelente servicio
- Ofertas segmentadas según las necesidades del cliente
- Acompañamiento técnico

A través de estos comportamientos se busca generar una diferenciación en el medio que pueda ser percibida y apreciada por los clientes.

Esta estrategia se busca que esté apoyada en dos pilares fundamentales que están comprendidos tanto en las competencias del recurso humano que se desempeña en esta área de ventas como en un proceso comercial debidamente estructurado donde las funciones que cumplen los vendedores estén completamente enmarcadas en el cumplimiento de los tres pilares básicos de dicha estrategia.

## **17. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

De acuerdo a las necesidades de Esencias Británicas y del mercado que ésta va a atender, para la distribución de los productos, se va a subcontratar con una empresa de transporte de mercancía la entrega de las fragancias a los clientes finales.

Todos los envíos que se negocie con la empresa de transporte se harán bajo la modalidad de entrega inmediata para poder satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.

Para este fin, no se eligió un proveedor específico ya que esta decisión depende del tamaño del pedido que los clientes realicen. Cuando son pedidos menores de 5Kg, el transporte es más rentable por medio de una empresa que utilice motos para el transporte de mercancía por su parte, si los pedidos son mayores a 5Kg, la empresa a contratar será una que utilice carros y camiones para este tarea.



## 18. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta las cifras de los últimos años, podemos concluir que el sector de cosméticos y de aseo ha tenido un gran crecimiento en el país, convirtiéndose al mismo tiempo como uno de los de mayor proyección a futuro, creando la necesidad de tener proveedores de materias primas eficientes, confiables, innovadoras, flexibles y que ofrezcan productos de alta calidad.
- Con base en la identificación de las necesidades de los clientes del sector, se concluye que éstos cada vez más buscan proveedores internacionales con tiempos de respuesta más cortos, que tengan un portafolio diversificado de productos que satisfagan la necesidades para la apertura de nuevos mercados, que ofrezcan productos con un alto grado de similitud con el estándar buscado y una alta perdurabilidad de la fragancia.
- Gracias a la recolección de la información acerca de los competidores de fragancias en el país, se concluye que, aunque existe una gran competencia con proveedores de mucha trayectoria, hay una gran parte del mercado colombiano, especialmente en el área metropolitana, que se encuentra desabastecido. Por este motivo, Esencias Británicas como proveedor de fragancias debe de implementar actividades innovadoras y diferenciadoras, apoyándose en la alta calidad de los productos.
- Del paralelo que se realizó para comparar las características del sector de cosméticos y de aseo con las características del modelo de negocio internacional de Fragrance Oils, se puede concluir que la gran mayoría de metodologías de trabajo de la casa matriz son aceptables y adaptables al mercado local, teniendo que realizar un mayor esfuerzo sólo en disminuir los tamaños mínimos de pedido y prestando un servicio técnico especializado.

- A partir de un análisis exhaustivo de la información descrita anteriormente, se concluye que las principales estrategias para Esencias Británicas deben de ser simples y alcanzables, como lo son la oportunidad en la entrega, lotes de compra que se ajusten a las necesidades de cada uno de los clientes y un conocimiento profundo de ellos para prestar un servicio personalizado y un servicio post-venta de excelente calidad.

## 19. RECOMENDACIONES

- Para realizar un trabajo de esta índole es muy importante hacerle un seguimiento preciso y constante al cronograma de trabajo y de esta manera poder evaluar con tiempo las diferentes adaptaciones que deban hacerse y la facilidad con la cual se puede cumplir los requerimientos de información.
- En un principio se deben identificar personas que tengan experiencia en el sector económico en el cual se realizará el trabajo, dado que esto le permite al equipo investigador conocer a través de la trayectoria de estas personas la situación real del mismo.
- El trabajo de campo y la interacción con el medio en el cual se realiza la investigación adicional en gran proporción el éxito del trabajo, se recomienda no quedarse sólo en la parte teórica, mas aun cuando el trabajo tenga un impacto sobre una empresa real.
- Al realizar un trabajo de planeación estratégica se debe buscar que las estrategias que se planteen sean simples, alcanzables, pertinentes y que apunten directamente a las necesidades reales del sector.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDI. Industria de Jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador. Biblioteca de la Andi : Medellín

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Certificado de Constitución de la sociedad Suárez Sánchez Ltda.

CASTRILLÓN, Luz Elena. Documentos clase Creación de Empresas. 2008

DAVID, Fred R.. Conceptos de administración estratégica. Quinta Edición. Prentice-Hall S.A. México. p.34

ENTREVISTAS con el señor Hernando Isaza, Químico Farmacéutico con gran trayectoria en el sector cosmético. Enero- Abril. 2009.

ENTREVISTA realizada con el señor Leslie Dickens, representante comercial de Fragrance Oils Ltda. en la ciudad de Guayaquil- Ecuador en noviembre de 2008

ESTUDIO DE RIESGO EN EL COMERCIO. Publicación de la Asociación Nacional de Instituciones Financiera. Anif : Enero 2008. ISSN 1794-2357. p.80-93.

MERCADOS INDUSTRIALES 2007 .Publicación de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras- Anif : Enero 2008. ISSN 1794-2373. p. 174-180.

MOTOR EN DESARROLLO. En: Dinero: Apuestas para crecer. No 312, octubre, 2008

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. 1a. Ed. Bogotá :Norma. p. 34-47

STEINER, George A.. Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber, Una guía paso- a- paso. Ed. CECSA. p. 20

VÉLEZ, Raúl. Indicadores. Diapositivas clase de Logística. 2007

CIBERNÉTICA:

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA COSMÉTICA. Nuestra Organización. 2007. Disponible en: [www.accytec.org.co](http://www.accytec.org.co). [Consultado: enero de 2009]

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Riesgo Industrial 1-2008.2008. Disponible en: [www.anif.com.co](http://www.anif.com.co). [Consultado: enero de 2009 ]

BELMAY. About Us. New York, USA. 2006. Disponible en: [www.belmay.com](http://www.belmay.com). [Consultado: enero de 2009]

BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE. Disponible en: <http://www.google.com.co/search?hl=es&client=firefox-a&channel=org.mozilla%3Aes>.- [Consultado: enero de 2009]

CÓDIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME. Disponible en: <http://www.google.com.co/search?hl=es&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla%>. [Consultado: febrero de 2009]

CONCHA, Jaime. Presentación del libro Supply Chain Management y Logística. Alternativa para competir con éxito en entornos de tratados de libre comercio. 2006. Disponible en: [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co). [Consultado: febrero de 2009]

COLOMBIA COSMÉTICA. Empresarios colombianos se le miden a la cosmética masculina mexicana. Bogotá 2008. Disponible en: [www.colombiacosmetica.com](http://www.colombiacosmetica.com). [Consultado: febrero de 2009]

CPL Aromas. About us. Londres, Inglaterra. 2009. Disponible en: [www.cplaromas.com](http://www.cplaromas.com). [Consultado: febrero de 2009]

CHARABOT. CHARABOT. Grasse, Francia. Disponible en: [www.charabot.com](http://www.charabot.com) [Consultado: febrero de 2009]

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica: Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=10600> [Consultado: marzo de 2009]

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Encuesta Nacional Manufacturera. Bogotá. 2007. Disponible en: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). [Consultado: marzo de 2009]

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Importaciones y carga. Bogotá.2005. Disponible en: [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co). [Consultado: marzo de 2009]

DISAROMAS. Quienes somos. Bogotá. 3007. Disponible en: [www.disaromas.com](http://www.disaromas.com). [Consultado: marzo de 2009]

DOCUMENTO DE PRESENTACIÓN de Fragrance Oils. Manchester- Inglaterra. Disponible en: IFF, International Flavors & Fragrance. Expertise & Products. New York, USA. 2009. [www.iff.com](http://www.iff.com). [Consultado: abril de 2009]

EL PERFIL DEL VENDEDOR. Disponible en: [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net). [Consultado: abril de 2009]

FIRMENICH. Company. Geneva, Suiza. 2009. Disponible en: [www.firmenich.com](http://www.firmenich.com). [Consultado: abril de 2009]

GERENCIE.com. Administración por objetivos. Bogotá. Disponible en: 2007.[www.gerencie.com/administracion-por-objetivos.html](http://www.gerencie.com/administracion-por-objetivos.html). [Consultado: abril de 2009]

GIVAUDAN. Our Company. Viena, Suiza. 2009. Disponible en: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com), [Consultado: mayo de 2009]

GRANANDINA DE ADUANAS S.I.A Ltda. Servicios. 2009. Disponible en: [www.granandina.com](http://www.granandina.com). [Consultado: mayo de 2009]

LA TOUR. Quienes somos. Cali. 2009. Disponible en: [www.la-tour.com](http://www.la-tour.com). [Consultado: mayo de 2009]

MANE. About Mane. París, Francia. 2006. Disponible en: [www.mane.com](http://www.mane.com). [Consultado: mayo de 2009]

PROMONEGOCIOS.net. El perfil del vendedor. 2006. Disponible en: [www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html](http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html). [Consultado: mayo de 2009]

SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA. Disponible en: <http://www.google.com.co/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%-%> [Consultado: mayo de 2009]

SYMRISE. Our Company. Frankfurt, Alemania. 2008. Disponible en: [www.symrise.com](http://www.symrise.com). [Consultado: mayo de 2009]

UNGERER & Company. About. New Jersey, USA. 2009. Disponible en: [www.ungererandcompany.com](http://www.ungererandcompany.com). [Consultado: mayo de 2009]

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Matriz DOFA.2005. Disponible en: [www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm). [Consultado: mayo de 2009]



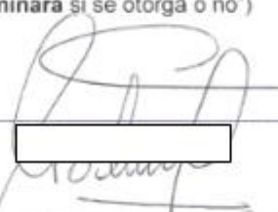
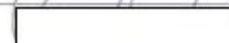


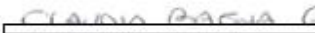

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	10/ 07 / 2009						
Nombre del proyecto:	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CASO: ESCENCIAS BRITÁNICAS LTDA.						
Director del proyecto:	Rafael Galindo Monsalve						
<table border="1"> <tr> <td>Nombre del estudiante</td> <td>Programa académico</td> </tr> <tr> <td>Escobar Maya María Cristina</td> <td>Ingeniería Administrativa</td> </tr> <tr> <td>Jaime Alberto Suarez Sanchez</td> <td>Ingeniería Industrial</td> </tr> </table>		Nombre del estudiante	Programa académico	Escobar Maya María Cristina	Ingeniería Administrativa	Jaime Alberto Suarez Sanchez	Ingeniería Industrial
Nombre del estudiante	Programa académico						
Escobar Maya María Cristina	Ingeniería Administrativa						
Jaime Alberto Suarez Sanchez	Ingeniería Industrial						
Nombre del Jurado:	Claudia Baena González						
<b>Evaluación del proyecto:</b>							
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado							
Espacio exclusivo para jurado							
<input checked="" type="checkbox"/> Mención Pública <input type="checkbox"/> Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado							
<b>Justificación del reconocimiento:</b> (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no")							

  
  
 DIRECTOR DEL PROGRAMA

  
  
 DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

  
  
 JURADO (Si lo hubo)