



**Plan estratégico Comercializadora Germor**

**Javier Ospina Ruiz**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Magister en Administración**

**Director de trabajo de Grado:**

**Ana Cristina Gonzalez Leon**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Santiago de Cali, 11 de diciembre de 2015**

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción	5
1. Presentación de la Empresa	7
1.1. Reseña de la Organización	8
1.2. Revisión del modelo de negocio	9
1.2.1. Propuesta de valor.	9
1.2.2. Segmento de Clientes.	9
1.2.3. Canales.	9
1.2.4. Relación con los clientes.	10
1.2.5. Recursos claves.	10
1.2.6. Actividades claves.	10
1.2.7. Socios claves.	11
1.2.8. Flujos de ingresos.	11
1.2.9. Estructura de costos.	11
1.2.10. Diagrama del modelo de negocio (CANVAS)	12
2. Análisis Estratégico	13
2.1. Análisis Externo de la organización	13
2.1.1. Análisis del macroentorno	13
2.1.2. Análisis de la Industria.	24
2.1.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	27
2.1.3. Análisis Favorabilidad del Entorno	31
2.2. Análisis interno	32
2.2.1. Perspectiva de procesos internos	33
2.2.2. Perspectiva Financiera	34
2.2.3. Perspectiva del cliente	41
2.2.4. Perspectiva de Recursos humanos	42
2.3. Análisis Competitivo	43
2.4. Diagnóstico estratégico	46
3. Formulación estratégica	49
3.1. Misión	49
3.2. Visión	49
3.3. Objetivos estratégicos	49
4. Implementación	50
4.1. Tablero de mando	51
4.2. Financiación y retorno de la inversión	53
4.2.1. Presupuesto de inversiones.	53
4.2.2. Plan de Financiación.	54
4.2.3. Resultados operativos.	56
4.2.4. Evaluación Económica.	57
5. Conclusiones y Recomendaciones	60
Referencias bibliográficas	62
Webgrafia	63
Anexos	64

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz EFE	24
Tabla 2. Resultado Análisis Cinco Fuerzas de Porter.	31
Tabla 3. Análisis de la perspectiva de procesos internos	33
Tabla 4. Análisis de la perspectiva financiera	41
Tabla 5. Análisis de la perspectiva del cliente	41
Tabla 6. Análisis de la perspectiva de recursos humanos	42
Tabla 7. Matriz EFI	43
Tabla 8. Matriz de perfil competitivo	46
Tabla 9. Presupuesto de inversiones	54
Tabla 10. Estructura financiera del proyecto	54
Tabla 11. Costo de capital del plan estratégico	55
Tabla 12. Estado de resultados presupuestado al año 2016	56
Tabla 13. Evaluación económica	57
Tabla 14. Escenarios del proyecto	58
Tabla 15. Resultados del proyecto en los escenarios optimo y pésimo	59

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de negocio de la empresa Germor S.A.S.	12
Figura 2. Posición estratégica en la que se ubica la empresa actualmente	48
Figura 3. Mapa estratégico	50

## **Resumen**

El presente trabajo describe la planeación estratégica realizado a la Comercializadora de productos naturales Germor.

Inicialmente se realizó el análisis externo donde se pudo establecer que el entorno de la empresa no es fácil, dado que sus amenazas son más importantes que sus oportunidades. De igual manera se determinó que la capacidad interna de la empresa presenta más debilidades que fortalezas, lo que la coloca en una posición defensiva.

Esta situación lleva a que la compañía tenga que concentrar sus en el fortalecimiento de sus procesos internos en aspectos administrativos, comerciales y financieros, de tal manera que pueda enfrentar un entorno de alta turbulencia.

Por lo tanto se le propuso dichas acciones de mejoramiento para sus procesos, el cual se logró cuantificar en \$\$68.241.235, a lo largo de los tres años de proyección, se determinó que la empresa incrementaría la generación de riqueza para sus propietarios, logrando una tasa de retorno (TIR) del 49,6%, el cual es superior al costo de capital que financia el proyecto.

### **Palabras claves:**

Productos naturales, análisis interno, análisis externo, valor presente neto, tasa interna de retorno.

## **Abstrac**

This paper describes the strategic planning made to the Distributor of natural products Germor. Initially the external analysis where it was established that the business environment is not easy, given that their threats are more important than their opportunities was conducted. Similarly, it is determined that the internal capacity of the company has more weaknesses you strengths, putting it in a defensive position.

This situation leads the company has to focus their strategies on strengthening its internal processes in administrative, commercial and financial aspects, so it may face an environment of high turbulence.

Therefore it is proposed for these actions to improve its processes, which quantify achievement \$\$ 68,241,235, over the three years of projection, it was determined that the company would increase the generation of wealth for their owners, achieving a rate of return (IRR) of 49.6%, which is higher than the cost of capital financing the project.

Keywords:

Natural products, internal analysis, external analysis, net present value, internal rate of return.

## **Introducción**

La planeación estratégica es una de las mejores herramientas de control que permite medir y generar el progreso en las organizaciones. Por tanto, su implementación ofrece atractivos beneficios para aquellos que quieren mantener sus negocios en el largo plazo; pues con ella se pueden tomar decisiones objetivas, donde las empresas sean capaces de aprovechar sus oportunidades, enfrentar sus amenazas, corregir sus debilidades, y afianzar sus fortalezas, basados en un enfoque de administración proactiva. (Perez Castaño, 1999).

El objetivo de este trabajo práctico, es elaborar el plan de negocios estratégico para la Comercializadora de productos naturales GERMOR S.A.S, que sirva como guía para consolidarse en el sector que se desempeña y generar capital suficiente para ser una fuente de ingreso segura para sus fundadores y propietarios.

Se eligió esta empresa para trabajar porque se encuentra en proceso de crecimiento y el gerente es amigo personal del autor de esta propuesta, por lo tanto facilita toda la información necesaria para llevarla a cabo. Además se observa que hay un interés de todo el personal por mejorar en todas las áreas y es una oportunidad para que la empresa se posicione y como administrador aportar un grano de arena para ello.

La planeación estratégica es una herramienta muy útil para la empresa, con la cual los socios podrán concretar sus ideas y les permitirá tener una guía para el cumplimiento de sus objetivos primordiales de rentabilidad, crecimiento y competitividad.

En el desarrollo de la planeación estratégica se sigue la siguiente metodología sugerida por el programa de administración de empresas de la Universidad ICESI de Cali:

- Presentación de la empresa: Se realiza la reseña de la organización y la revisión del modelo de negocio.

- Análisis estratégico: Contiene el desarrollo del diagnóstico externo e interno de la organización, acompañado del análisis de competitividad.

- Formulación estratégica: Se revisa y se propone las declaraciones misionales del negocio en lo que corresponde a su visión, misión, objetivos estratégicos y la versión preliminar de su despliegue estratégico.

- Formulación táctica: Contiene las acciones, actividades, iniciativas y proyectos que la organización debe hacer para lograr sus objetivos, así como las metas, plazos, indicadores, costos, y responsables para su ejecución e implementación.

## **1. Presentación de la Empresa**

### **1.1. Reseña de la Organización**

La Comercializadora Germor es una microempresa, dedicada a la comercialización de productos naturales, con más de 10 años en la ciudad de Cali, del tipo SAS, anteriormente era una Empresa Unitaria, cambiando su razón social a sociedad anónima simplificada. Nace en el año 2004, comercializando productos de diferentes laboratorios, cuenta con aproximadamente 12 personas ejerciendo labores de gerencia, secretaria, bodeguero, vendedor, despachador, auxiliar contable, compra de mercancía, cobro de cartera, entre otros. Sus principales productos son multivitamínicos, tanto en polvo como líquidos, energizantes, complementos nutricionales.

Aunque la empresa lleva funcionando desde hace algunos años en el mercado, es poco conocida, no tiene una visión, misión propia, ni objetivos estratégicos claros que le permita hacer frente a la agresiva competencia que se presenta actualmente en el mercado. En el área administrativa el gerente, quien es su mismo propietario tiene experiencia en ventas de los productos, pero muy poca en el área gerencial, presentándose algunos inconvenientes como alta rotación de personal, no tiene definido el organigrama y un manual de funciones que ubique a cada empleado en una labor específica, se encuentran empleados realizando multifunciones, que no corresponde con su cargo actual, bajo nivel de capitalización de la empresa, entre otros inconvenientes, lo que le resta competitividad, por lo tanto es el interés formular un plan estratégico para ayudar a dicha organización a volverse más competitiva y eficiente en el mercado.

## **1.2. Revisión del modelo de negocio**

**1.2.1. Propuesta de valor.** La propuesta de valor consiste en ofrecer productos de alta calidad, frescos, certificados por el INVIMA, cumplimiento en la entrega de los productos, comprometidos con la salud y el bienestar de los clientes. Ofrecen el servicio de diagnóstico con dermatron, para poder inducir a las personas sobre cuál es el producto que más les favorece para mejorar su salud. El dermatron es un instrumento que mide con un electrodo la energía de los meridianos de acupuntura localizados en la cabeza, las manos y los pies, el aparato capta la energía y la leve frecuencia magnética del cuerpo humano; luego, el instrumento las amplifica y los datos los compara con el espectro cuántico de resonancia magnética estándar de enfermedades, con el nutricional y con otros indicadores incorporados en el microprocesador, para diagnosticar si las formas de las ondas presentan irregularidades.

**1.2.2. Segmento de Clientes.** Los clientes de la empresa son principalmente: tiendas naturistas, ubicadas en diferentes supermercados o sitios estratégicos de la ciudad, especialmente aquellos que focalizan su mercado en la medicina y los tratamientos estéticos, además, personas naturales que compran los productos que los vendedores ofrecen puerta a puerta en los diferentes barrios de Cali, presentándose a veces inconvenientes para el cobro de dicha cartera porque algunas personas cambian de domicilio y no pagan los productos que se les había vendido.

**1.2.3. Canales.** El contacto con los principales clientes lo hacen en forma directa, a través de las ventas puerta a puerta, lo cual ha permitido que se tenga una base de datos conformada por clientes que llevan años con la empresa. Otra forma de llegar a los clientes

es a través de visitas a tiendas naturistas ubicadas en algunos centros comerciales o supermercado, donde se hace el contacto directo con el dueño de la misma y se ofrecen los productos.

**1.2.4. Relación con los clientes.** La empresa lleva en funcionamiento más de 10 años, en los cuales ha sabido ganarse los clientes, así sean personas naturales, con las cuales sostiene una relación de confianza y cumplimiento mutuo, al igual que con las empresas a las que surte, donde cada una de las partes ha sabido cumplir sus compromisos, tanto de pagos como de brindar producto de la más alta calidad.

**1.2.5. Recursos claves.** La empresa no posee maquinaria compleja para realizar el proceso, solo se compra la mercancía y se re envasa en recipientes previamente marcados con el logo de la empresa y dosificados de acuerdo a la cantidad requerida. Luego se empaca o distribuye en la bodega o estantes y se procede a cargar el kárdex de los respectivos productos, esperando los pedidos del cliente.

Por otro lado se procura tener un personal comprometido e idóneo para cada labor asignada, de tal forma que se trabaje en equipo y se pueda cumplir con los requerimientos del cliente en tiempo, calidad y precio deseados.

**1.2.6. Actividades claves.** Una de las actividades claves es la visita a los clientes, las llamadas personalizadas que se hacen para ofrecer los diferentes productos, especialmente los nuevos. Al cliente que lo requiera y solicite hacerle la visita con el dermatron para identificar sus principales falencias en salud, con el fin de brindar una mejor solución a su bienestar.

El reempaque del producto, almacenamiento en un lugar seguro y fresco, que conserve los productos en excelentes condiciones de consumo es necesario e imprescindible.

La gestión de cartera también es importante, porque de una buena recuperación y cobro de la cartera dependen la mayoría de ingresos de la empresa, por lo tanto, el personal de cobro debe ser confiable, responsable y tener idoneidad y capacidad de interacción con las personas.

**1.2.7. Socios claves.** Como socios claves se consideran los proveedores de los productos, que deben conservar y ofrecer la mejor calidad, porque de ello depende también la aceptación en el mercado de los productos que comercializa la empresa. Por otro lado se encuentran también algunos clientes que llevan años consumiendo los productos y ya están registrados en la base de datos, los cuales permanentemente hacen compras y están al tanto de lo nuevo en el mercado. Un aliado clave en este tipo de empresas son los empleados, de cuyo trabajo en equipo depende el buen funcionamiento o buen servicio.

**1.2.8. Flujos de ingresos.** Los ingresos que genera la empresa se hacen a través de un avance en efectivo que hacen tanto las personas que compran los productos puerta a puerta, como las distribuidoras o tiendas naturistas. A las personas se les pide una cuota inicial sobre la compra del 30% y el saldo se cobra de forma quincenal, dividiendo éste en máximo 4 cuotas (2 meses). Se les hace una factura y se maneja una tarjeta de cliente, donde aparecen los datos personales del mismo, el valor de la cuota y los días de cobro. Al recibir el dinero por parte del cobrador se le deja un recibo. Con las tiendas se les lleva el producto junto con la factura y ellos cancelan un 30% a la entrega del mismo y el excedente a 30 o 60 días, dependiendo de la fidelidad del cliente.

**1.2.9. Estructura de costos.** Como en toda empresa existen costos fijos y variables.

Los costos fijos que maneja son: arrendamiento, servicios públicos, teléfono, salarios y apropiaciones de ley de los empleados, publicidad, seguros, impuestos, entre otros.

Los costos variables son: el producto adquirido, los envases o empaques, papelería, utensilios de aseo, etc.

La contabilidad que se lleva es básica, no tiene un departamento de costos, ni un sistema de costos establecido.

Se calculan los ingresos mensuales, las compras realizadas, los gastos y finalmente se obtiene la utilidad del período.

**1.2.10. Diagrama del modelo de negocio (CANVAS).** Para la descripción del modelo de negocio se utilizó el modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder.

A continuación se hace una descripción de cada uno de los módulos que cubren el modelo Canvas, ubicado dentro de la estructura gráfica, en la Tabla 1 - Modelo de Negocio Canvas para la Comercializadora Germor S.A.S.

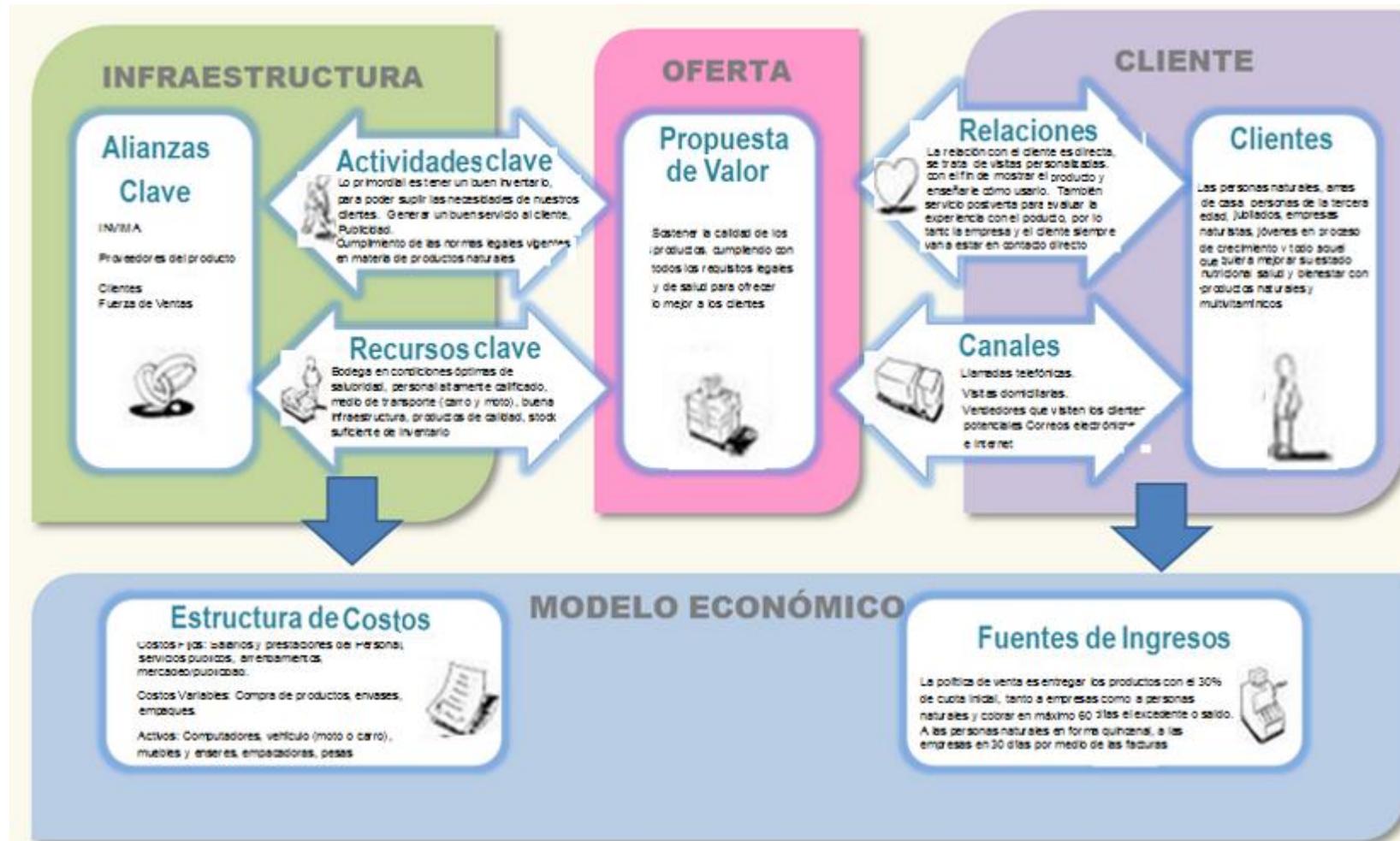


Figura 1. Modelo de negocio de la empresa Germor s.a.s.

## 2. Análisis Estratégico

El presente análisis busca identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar sus amenazas, de tal manera que se pueda mejorar las estrategias que actualmente desarrolla el negocio en su modelo de negocio.

### 2.1. Análisis Externo de la organización

En el análisis externo se identificaron las oportunidades y amenazas mediante el uso de dos herramientas de análisis estratégico, la técnica PESTAL y las Cinco Fuerzas de Porter.

**2.1.1. Análisis del macroentorno.** Las variables seleccionadas tratan de ajustarse de manera certera a la realidad departamental especialmente local y las cifras que se muestran corresponden a datos recientes. Es así como a través de cuadros, se muestra cada variable con sus implicaciones e incidencias sobre la empresa, con las respectivas calificaciones si es amenaza u oportunidad, con su nivel de importancia mayor o menor. Se presenta variables y posteriormente se selecciona la más influyente tanto negativa como positiva.

#### Convenciones de Evaluación

<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>Am</b>	<b>Om</b>	<b>OM</b>
Amenaza u oportunidad	Amenaza mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad mayor
Calificación Numérica	1	2	3	4

Fuente: David (2002)

**Análisis del Entorno Político.** En el ámbito político se evaluó se espera que el gobierno impulse mayores políticas de apoyo a la investigación y desarrollo en el sector, dado que esta industria es una de las más dinámicas por su proyección biotecnológica, lo cual permite la diversificación del portafolio de productos en el mercado local que favorece a la comercializadora Germor, quien tendrá a disposición mayor cantidad de productos a precios más competitivos, además de que la amplitud de su portafolio aumenta las posibilidades de comercialización.

*Estabilidad Política:* El Banco Mundial incluye entre los elementos componentes de la estabilidad política en la región el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, guerra civil, conflictos armados, entre otros. La estabilidad política es uno de los pilares de una democracia plena. Es muy importante para un país no sólo ser políticamente estable sino también transmitir esta imagen al resto del mundo. Para un inversionista es importante tener un mínimo de seguridad en cuanto a la estabilidad política del país donde va invertir, para que los factores extra sectoriales no afecten la rentabilidad del negocio. (Definición ABC, s.f.)

Esta confianza contribuye de manera positiva con el sector de productos naturales, debido a que la firma del proceso puede ayudar a mejorar la situación que tenemos actualmente en el área rural, permitiendo que se encuentren condiciones más favorables para el cultivo de muchas de las materias primas que se requieren para la elaboración de los productos.

A nivel internacional, la situación política está a la expectativa por las relaciones con Venezuela y Ecuador, quienes ya comenzaron a limitar las relaciones comerciales con

Colombia, como el cierre de frontera con Venezuela y con el aumento de impuesto por la entrada de productos a Ecuador desde Colombia. Hecho que también puede afectar las exportaciones de productos naturales a estos socios comerciales del país.

**Análisis del entorno económico.** Los principales acontecimientos económicos que podrían afectar las comercializadoras de productos naturales para este año se puede resumir a continuación, con las proyecciones del BBVA Research (BBVA RESEARCH, 2015), los cuales hacen referencia a los siguientes indicadores:

En la más reciente proyección presentada por esta entidad, señalan que la economía del país crecerá 3,1% durante el año 2015 y 2016 a 3,1%.

En este informe se señala que el perfil de expansión para el próximo año se sigue favoreciendo del incremento de la demanda pública. Al contrario, se profundiza la menor contribución de la demanda privada y el menor crecimiento de los socios comerciales de la región, importante para las exportaciones no tradicionales.

En el frente externo, se espera que el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos se ubique en 5,6% del PIB en 2015 y en 4,7% del PIB en 2016. Este resultado será una consecuencia del menor déficit en la balanza comercial, del ajuste en el déficit de la renta de factores y de las mayores remesas. Sin embargo, el monitoreo de las cifras de balanza de pagos será fundamental en los próximos meses, dado el papel central que ha tenido en las discusiones reciente de política económica.

En este escenario, la depreciación del peso evitará que la inflación retorne al rango meta en 2015. Puntualmente, se espera que la inflación se ubique en 4,1% a finales de este año. En 2016, una actividad económica más débil, junto con un efecto base alto, ayudarán a bajar a la inflación situándola en 3,2% a finales del año. Finalmente, debe resaltarse que la

dinámica esperada de la inflación y el déficit de cuenta corriente restringen la capacidad de reducir la tasa de interés de política monetaria. Sin embargo, una transmisión de la depreciación del tipo de cambio a los precios mayor a la esperada, podría generar el riesgo de una posición monetaria más restrictiva, aunque dicha entidad consultora aún contempla como la senda más probable, una tasa de intervención inalterada en lo que resta de 2015 y en 2016.

Como hecho positivo se destaca que Cali se ha convertido en un polo de desarrollo de la medicina estética, en una tendencia del cuidado personal que viene aumentando con intensidad en nuestro país desde la década del 2000, aspecto que favorece el entorno de las comercializadoras de productos naturales, los cuales también manejan un portafolio dedicado a la salud estética.

Por otro lado, la alta informalidad empresarial que existe en Cali vienen generando una cultura de la ilegalidad que afecta el mercado de productos naturales en la ciudad, debido a que muchos empresarios informales del sector que no están registrados y no pagan impuestos pueden afectar la confianza del consumidor con la oferta de productos de baja calidad y con precios que se encuentran por debajo de los productos que tienen marcas registradas

**Análisis del Entorno Social.** En el aspecto social, las variables de mayor impacto se encuentran en el desempleo, la informalidad y la inseguridad, las cuales se definen a continuación:

*Desempleo:* Situación de la persona que está en condiciones de trabajar pero no tiene empleo o lo ha perdido. (Monchon, 1995)

Actualmente la ciudad de Cali padece de un escenario social desalentador, si se tiene en cuenta aspectos como el desempleo que según el DANE es del 12,8% y de informalidad que ronda en el 28,4% (DANE, 2014) , donde se aprecia como la informalidad y el desempleo siguen siendo alto, lo que incide de alguna manera con el mercado de los negocios de la ciudad y por su puesto con las empresas de comercialización de productos naturales quienes también tienen que competir en un mercado de bajos ingresos.

Según el DANE, Cali tiene hoy 556.000 personas en condición de informalidad, un número que equivale al 47% del total de la población ocupada (DANE, 2014), lo que impacta negativamente el mercado de los clientes que demandan productos naturales.

Por otro lado en el 2014 se presentaron varios hechos de alta gravedad como la masacre de ocho personas en zona de Pance y el alto número de víctimas menores de edad. Según datos de la Personería, 173 menores de 18 años fueron asesinados entre enero y noviembre de este año. El hurto a casas fue el que más reducción tuvo entre enero y octubre del 2014, al bajar un 25%, según datos de la Secretaría de Gobierno.

De igual manera el comportamiento de la seguridad reflejado en los altos índices de homicidios y de hurtos convierte a Cali en una de las ciudades más inseguras de Colombia, aspectos que tienen una incidencia directa sobre la confianza inversionista y por consiguiente sobre la reducción en la producción de materia prima para productos naturales.

Todos estos hechos representan una gran amenaza para las empresas que comercializan productos, debido a que tienen que hacer mayores inversiones en seguridad y más en empresas como Germor donde tienen cobros puerta a puerta a algunos de sus clientes.

**Análisis del Entorno Tecnológico.** En este indicador se evaluó las variables de tecnologías de información, costo de los equipos tecnológicos y la disponibilidad de recursos para la investigación y desarrollo, los cuales son los más relevantes para el sector de empresas comercializadoras de productos naturales, que a continuación se analizan.

El informe más reciente del DANE, al sector de telecomunicaciones y correos creció en septiembre 9,5 por ciento frente al mismo mes del año anterior, 1,8 puntos más que el resto de la economía, la cual creció 7,7%. Este crecimiento de la industria TIC, que aparece en las cifras publicadas el 22 de diciembre de 2012, es la mayor presentada en los últimos 14 trimestres, o sea la más positiva de los últimos cuatro años en el país.

El positivo comportamiento del sector se ha debido, en gran parte, al impulso dado por la banda ancha al sector TIC.

En 2007, cuando el sector crecía a dos dígitos, la penetración celular era de tan sólo 67% y el crecimiento del sector TIC se explicaba por el aumento de la telefonía móvil. Actualmente, la penetración móvil es superior a 103% y el crecimiento de la industria TIC se explica por el incremento de banda ancha que, con el Programa Vive Digital, ha permitido que Colombia de un salto de 2,2 millones de conexiones a 4,6 este año.

“Las cifras del DANE, además de los logros obtenidos en 2012, ratifican la importancia que tiene las TIC en el desarrollo del país.

Comparando por grandes ramas de la economía, los sectores de transportes y comunicaciones fueron los terceros con mayor crecimiento entre septiembre de 2011 y septiembre de 2012, sólo superados por el sector de la construcción y la explotación minera.

Es por ello que las comercializadoras de productos naturales deben conocer muy bien cuáles son las oportunidades que se le presentan en la actualidad en este sentido y determinar cuáles son de alto impacto para el desarrollo de la compañía.

La automatización de los procesos y la utilización de herramientas de gestión sistematizadas, son opciones que están empezando a considerar muchas empresas, en donde, hace unos años era solo privilegio de las grandes. Gracias a los acuerdos de libre comercio las compañías que quieran ser competitivas deberán contar con herramientas que les permitan ser más eficientes.

Así como para algunas empresas dentro de sus prioridades estará la de adquirir tecnología, especialmente en lo relacionado con sistemas de información integrados, para otros un poco más grandes se encontrara necesario mantenerla y actualizarla, es aquí donde la empresa debe conocer muy bien a sus clientes e identificar posibles oportunidades de negocios.

Culturalmente los empresarios colombianos no ven la tecnología de una manera beneficiosa, más bien lo asumen como un costo necesario para poder operar. Gracias a las campañas de competitividad empresarial este concepto erróneo ha cambiado y hoy día los gerentes de las empresas están más conscientes de la necesidad del uso de la tecnología, además de que sus precios son favorables en Colombia debido a que los equipos de cómputo entran sin aranceles. Aunque en muchos casos, inicialmente genera una inversión para la adquisición de Hardware y Software, está se ve representada en una mejor eficiencia operativa y funcional que repercute en unos productos y servicios más competitivos, unos clientes satisfechos y por consiguiente una mejora sustancial en los ingresos. Aunque también existe aún cierta resistencia al cambio por parte de algunos empresarios que no se

han adaptado a la velocidad con la que está cambiando el mundo y las formas de hacer negocios.

La globalización de la información ha influido para que las relaciones entre los actores de la cadena de abastecimiento se vuelvan electrónicas gracias al creciente acceso y confianza en el Internet. En otros países el e-commerce o comercio electrónico ha tenido bastante auge y Colombia no ha de ser la excepción. Algunos proveedores de la empresa exigen que todas sus solicitudes de pedidos se hagan a través de su portal en Internet lo que le permite a este proveedor mes a mes saber el estado de los pedidos para todos sus otros clientes distribuidores.

A lo anterior se suma el hecho que las empresas están buscando soluciones completas de un mismo proveedor. Las empresas están buscando soluciones integrales en un solo proveedor, además hay que tener en cuenta que la cadena de abastecimiento en este mercado es cada vez más una red, en donde los “nodos” es decir compañías integradores y comercializadoras podrán tener oportunidades en un mercado donde los distribuidores y minoristas están pasando a un segundo plano.

Por otro lado, la carencia de recursos para la investigación y desarrollo para las empresas por parte del gobierno, limita la creación de nuevos productos que permita una mayor competitividad en el sector.

**Análisis del Entorno Ambiental.** En este aspecto cabe mencionar los aspectos de la responsabilidad ambiental de las empresas y las regulaciones ambientales que son las variables claves que podrían involucrar positivamente a las comercializadoras de productos naturales, las cuales se definen y describen a continuación:

*Responsabilidad social ambiental:* La responsabilidad ambiental es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones, por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo. (Definición ABC, s.f.)

El aumento de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones, especialmente enfocada al cuidado del medio ambiente, tienden a propiciar actividades de cambio en los procesos productivos que desarrollan las compañías, hecho que se convierte en una oportunidad para las comercializadoras de productos naturales, debido a que dentro de las normas de calidad como las ISO 14000 contempla medidas que contribuyen a este propósito.

*Regulaciones ambientales:* es el conjunto de los esfuerzos políticos para conservar las bases naturales de la vida humana y conseguir un desarrollo sustentable (Definición ABC, s.f.).

Esta oportunidad se acompaña del aumento de regulaciones ambientales por parte del gobierno, las cuales tienden a acelerar estos procesos de mejora en las empresas, así no cuentan con criterios de responsabilidad social ambiental, por lo tanto favorece los controles y la calidad de los productos naturales que se comercializan dentro del país o los que ingresan del exterior.

**Análisis del Entorno Legal.** En este entorno se determinó que las variables de incentivos empresariales y los tratados comerciales son los más relevantes para las comercializadoras de productos naturales, los cuales se definen y describen a continuación:

*Incentivos:* Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. (Definición ABC, s.f.)

En este aspecto se destaca la evolución de la Ley 1429 de 2010, que es la norma de formalización empresarial que busca legalizar los negocios informales, los cuales también van a beneficiar a las comercializadoras de productos naturales. Teniendo en cuenta los beneficios laborales, tributarios y comerciales que se otorgan con esta ley:

*1. El primer beneficio tributario que consagra la ley 1429 es la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta para pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley. Esta “progresividad” funciona como un descuento tributario porque resta directamente del impuesto, se aplica por cinco o diez años luego del inicio de la actividad económica principal según corresponda.*

2. El segundo beneficio tributario que consagra la ley 1429 es que los beneficiarios de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta no se someten a retención en la fuente por este impuesto.

3. El tercer beneficio tributario que consagra la ley 1429 es que los beneficiarios de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta no se someten al sistema de renta presuntiva.

4. El cuarto beneficio tributario que consagra la ley 1429 es la progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina.

5. El quinto beneficio tributario que consagra la ley 1429 es la progresividad en el pago del impuesto de industria y comercio y otros impuestos cuya reglamentación dependerá de

cada municipio y del gobierno nacional, el cual promoverá y creará incentivos para los entes territoriales que aprueben la progresividad.

*Tratados de Libre Comercio:* consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes como continentes o básicamente en todo el mundo. Consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países (Definición ABC, s.f.).

Al igual que los tratados de libre comercio entre Colombia y países europeos, asiáticos y norteamericanos van a permitir la entrada de productores de una variedad de productos naturales que pueden ser distribuidos por comercializadoras nacionales, al igual que la venta de estos productos en el exterior, lo cual también se convierte en una oportunidad para estas compañías.

*Disminución de los costos de registros sanitarios:* La disminución de estos registros permitirá que tanto las empresas productoras como comercializadoras de productos naturales puedan legalizar mayores productos en el mercado local, ampliando la oferta de productos y diversificando la competitividad en el sector.

Después de identificar las posibles fuerzas externas de la empresa se pasa al proceso evaluador, donde se busca medir que tan fuerte e impactante es esa variable para la compañía.

Por lo tanto en el siguiente análisis se clasifica los factores en oportunidades y amenazas para denotar su importancia (ponderar) y establecer su calificación:

Tabla 1. Matriz EFE

	Importancia	Ponderación Importancia	EFFECTIVIDAD	PONDERACIÓN
	(1-9)	(0-1)	(1-9)	(1-5)
<b>Factores Externos que representan OPORTUNIDADES</b>				
<b>Situación política Nacional:</b> Existe estabilidad política a nivel nacional.	7	0,05	7	0,4
<b>Sector de la salud estética:</b> Aumento de empresas de estética, dada por la tendencia al cuidado personal.	9	0,05	5	0,3
<b>Tecnologías de información:</b> Existe una amplia oferta de sistemas de información contables y administrativos.	6	0,03	7	0,2
<b>Costo de los equipos de cómputo:</b> Se consiguen a buen precio debido a que no tienen aranceles.	7	0,02	7	0,1
<b>Tendencia empresarial hacia el medio ambiente:</b> La responsabilidad social ambiental está aumentando en las empresas actualmente.	6	0,02	7	0,1
<b>Incentivos:</b> Incentivos para la formalización de empresas con la Ley 1429 de 2010.	7	0,04	7	0,3
<b>Tratados comerciales:</b> Los TLC de Colombia con países europeos, norteamericanos y asiáticos.	6	0,06	5	0,3
<b>Disminución de los costos de registros sanitarios:</b> Aumenta la oferta de productos naturales y diversifica la competencia.	7	0,03	7	0,2
<b>Factores Externos que representan AMENAZAS</b>				
<b>Apoyo a la investigación y desarrollo:</b> Poco apoyo al sector biotecnológico por el gobierno.	4	0,04	5	0,2
<b>Situación política internacional:</b> El sector está a la expectativa de las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador.	4	0,04	5	0,2
<b>PIB =</b> Menor crecimiento frente al año anterior (se espera un PIB del 3,1%).	4	0,04	4	0,2
<b>Tasa de interés =</b> Se mantienen estables, aunque las tasas de intervención para préstamos sigue siendo elevada.	3	0,03	3	0,1
<b>Tasa de inflación =</b> Existe una tendencia a aumentar por factores como el fenómeno del niño y la devaluación de la moneda.	4	0,04	4	0,2
<b>Tasa de Cambio =</b> Con tendencia a seguir aumentando.	5	0,05	3	0,2
<b>Economía internacional.</b> Recesión económica en EEUU y Europa.	3	0,03	4	0,1
<b>Cultura de ilegalidad:</b> presencia de piratería, contrabando y evasión tributaria.	2	0,02	3	0,1
<b>Empleo:</b> Existe un alto desempleo.	4	0,04	4	0,2
<b>Informalidad:</b> Existe Alta informalidad y subempleo.	4	0,04	2	0,1
<b>Inseguridad:</b> Existen altos índices de violencia y hurto que afecta la confianza inversionista.	4	0,06	3	0,2
<b>Poco apoyo en investigación y desarrollo:</b> Existe un bajo presupuesto del gobierno en Colciencias para apoyar la investigación y desarrollo de las empresas	1	0,06	3	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>1</b>		<b>3,5</b>

El puntaje de valor total de 3,5 manifiesta que la empresa cuenta con un entorno externo desfavorable. Puesto que existen amenazas significativas que influyen sobre su crecimiento y sostenibilidad, puede comprometer su viabilidad en el mediano plazo.

**2.1.2. Análisis de la Industria.** La comercialización de productos naturales pertenece a la industria farmacéutica, que es un sector empresarial dedicado a la investigación,

desarrollo, fabricación, preparación y comercialización de productos terapéuticos para el tratamiento y prevención de las enfermedades.

Colombia es el país que saca la nota más alta en cuanto a biodiversidad. Es por esto que hoy día, los productos naturales en Colombia, se están ganando un espacio entre la jerga popular.

Actualmente en Colombia hay 35 laboratorios naturistas dedicados a crear suplementos dietarios y productos Fito terapéuticos elaborados con plantas medicinales. A estos, se suman 40 laboratorios homeopáticos. (Bitácora Farmacéutica, 2009). En el Valle hay 300 tiendas naturistas, en todo el país hay 7.000 y generan en promedio 21.000 empleos directos y unos 100.000 indirectos. (Bitácora Farmacéutica, 2009)

Según la Asociación de Naturistas de Colombia, Asonatura, existen unas 5.000 variedades de productos en el mercado nacional, entre los que se encuentran también esencias florales, minerales, vitaminas, complementos, etc.

Sin embargo, la Asociación aseguró que el sector tiene aún un potencial muy grande de crecimiento. Las ventas anuales en el país llegan a los US\$100 millones, mientras que la tradicional industria farmacéutica factura US\$1.600 millones en el mismo periodo. (Bitácora Farmacéutica, 2009)

No obstante, de las 6.000 plantas identificadas como beneficiosas para la salud en Colombia, sólo 20 están aprobadas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima. Según Asonatura, conseguir los registros es muy costoso y es uno de los problemas que frena el crecimiento del sector, por eso, están esperando del Gobierno una nueva regulación que les dé más flexibilidad para conseguir

los registros y que no los pongan al mismo nivel de los farmacéuticos, que tienen un mercado más desarrollado.

De acuerdo a Ismael Ochoa, director de Asonatura (2012) a la distribución se debe decir que aunque tradicionalmente gran parte del mercado se ha canalizado a través de las plazas de mercado y los medios informales, cada vez se está desarrollando más la distribución a través de tiendas naturistas donde el especialista (que hace las veces de farmacéutico) aporta al producto un valor agregado adicional al producto. La tienda naturista se ha convertido en Colombia en el gran destino de la distribución de los productos naturales, vendiendo no sólo medicamentos naturales, sino todo tipo de alimentos dietéticos y cosméticos naturales. Es característica en Colombia la presencia cada vez mayor de establecimientos naturistas en las entradas o salidas de las grandes cadenas de hipermercados. Además de tiendas naturistas, las droguerías están introduciendo crecientemente productos naturales entre su gama de productos. Asimismo, los propios supermercados dentro de las estanterías están incluyendo cada vez más productos naturales, conscientes del desarrollo que están experimentando este tipo de productos, aunque se trata básicamente de productos naturales de consumo masivo. En menor medida, aunque también de una manera creciente los productos naturales se canalizan a través de nuevos medios como los centros médicos, las ventas por televisión y catálogo o las ventas multinivel.

**2.1.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.** El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico diseñado por el profesor de la Harvard Business School, Michael Porter. (1979).

Porter afirma que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarse sólidamente dentro de la industria. Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

- 1 - Poder de negociación de los proveedores
- 2 - Poder de negociación de los compradores (clientes)
- 3 - Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 4 - Amenaza de introducción de productos sustitutos
- 5 - Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia

Para efectuar el análisis se enunciaron factores que moderaran o intensificaran las fuerzas de la industria, para cada una de ellos se le asignó una calificación entre 1 y 9 para evaluar el grado de impacto y para evaluar el nivel de preparación de La Comercializadora Germor s.a.s para aprovechar la oportunidad o afrontar la amenaza. Este análisis incluyó competidores claves seleccionados por su tamaño, estructura y modelo de negocio, estos son los mismos que los evaluados en el Análisis Pestal, incluidos en la Tabla 2.

Los resultados de este análisis grupal se consignan en la Tabla 4, teniendo en cuenta el análisis que aparece a continuación:

**Reacción Esperada Competidores Actuales:** La industria farmacéutica es muy competitiva, por lo tanto se tiene que actuar rápido en cuestión de lanzamiento de productos, y estrategias de mercadeo, porque la capacidad de respuesta de los competidores es casi inmediata. El “time to market” debe ser lo menos posible para poder conservar el lugar dentro del mercado; sobre todo porque la industria utiliza los medios de comunicación como una de sus estrategias de mercadeo directo al consumidor.

La rivalidad dentro de este sector es alta porque existen muchos competidores y por tanto el crecimiento de las empresas es lento dentro del sector.

*Barreras de Salida:* salir del mercado es difícil, porque los activos especialmente de inventarios son altos. Además salir significa generar costos fijos considerables.

**Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores:** Indica hacia donde se está moviendo el sector, dentro del que se desarrolla la empresa (comercializadores de productos farmacéuticos y naturales), dependiendo del número de competidores que quieren ingresar al negocio. A continuación se presentan las principales barreras de entrada y movilidad en este sector de negocios:

*Economías de Escala:* toma en cuenta la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos (tecnología), en el caso de las comercializadoras, tienen ventajas aquellas que cuentan con el capital suficiente para comprar una gran cantidad de productos, ya que pueden abarcar un mercado cada vez mayor, que permite el incremento en sus volúmenes de ventas. Esto representa una alta barrera de ingreso para los competidores, por otra parte es una industria muy especializada, que tiene que ver con la salud humana. Los rendimientos a escala comparan el cambio porcentual en el volumen de producción con el cambio porcentual en los factores de producción; algunos procesos productivos cuyas

peculiaridades tecnológicas permiten que, conforme aumente el tamaño de la empresa, los costos medios a largo plazo vayan disminuyendo.

*Acceso a Canales de Distribución:* los procesos de distribución deben ser eficientes, para lo cual se tiene que contar con flotas adecuadas de transporte, que permitan cubrir las necesidades, dependiendo del tipo de producto. Pero en general, existe una escasa participación de mercado del sector en este aspecto, lo que representa una debilidad para la mayoría de laboratorios y comercializadores farmacéuticos, lo que se constituye en una alta barrera de ingreso.

*Políticas Gubernamentales:* el gobierno es el ente que se encarga de regular e impartir las normas y controles de sanidad, así mismo otorga la certificación para que cualquier producto pueda salir a la calle a expenderse a los consumidores, también se refieren al establecimiento de controles de precios por parte del gobierno, lo cual debe considerarse con mucha precaución, porque esa situación limita la entrada al sector, generando un mayor nivel de riesgo y menor rentabilidad para la empresa.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** En el caso de medicamentos y productos naturales existe una variedad de proveedores nacionales e internacionales, mientras que existen proveedores nacionales para el material de empaque. Este hecho hace que la menor parte de los insumos productivos estén en manos de muchos proveedores, lo que disminuye su poder de negociación ante la empresa.

Los requerimientos de Germor S.A.S ante los proveedores, son pequeños al compararlo con los grandes comercializadores que venden a mayor escala, por lo tanto, la participación de la empresa en la demanda total es mínima, es decir, que no son el cliente más importante

y por lo tanto, esto es una amenaza en el sentido de que la empresa no tiene como influir sobre las negociaciones con un proveedor.

**Poder de Negociación de los Clientes.** Los clientes están representados principalmente por tiendas naturistas, ubicadas en diferentes supermercados o sitios estratégicos de la ciudad, especialmente aquellos que focalizan su mercado en la medicina y los tratamientos estéticos, además, personas naturales que compran los productos que los vendedores ofrecen puerta a puerta en los diferentes barrios de Cali.

El mayor poder de negociación está representado en el primer grupo (supermercados y tiendas naturista). Esto significa que ellos si representan una amenaza para la empresa, dado que su volumen de compras es grande, al igual que el número de competidores que le ofrecen estos productos, lo que no permite tener alguna influencia en las negociaciones sobre este tipo de clientes.

**Amenaza de productos sustitutos:** En el mercado de productos naturales existe una amplia variedad de sustitutos nacionales e internacionales con una variedad de calidades y precios que pueden satisfacer las necesidades de segmentos de bajos y altos ingresos de la población.

En la tabla 2 que se muestra a continuación se resumen las principales oportunidades y amenazas de las fuerzas competitivas de la empresa, donde se clasifica cada una de las cinco variables analizadas.

**Tabla 2 - Resultado Análisis Cinco Fuerzas de Porter.**

Fuerza de la industria		<b>Oportunidades</b> (factores favorables para la organización o la industria por que reduce la fuerza)	<b>Amenazas</b> (factores desfavorables para la organización o la industria por que intensifica la fuerza)
<b>1</b>	Poder de negociación de los proveedores	Tiempos de entrega y cantidades oportunas de acuerdo a las necesidades de las microempresas.	La mayoría de productos con marcas reconocidas y de alta demanda en el mercado pertenecen a pocas empresas.
		La mayoría de los productos pueden ser substituidas por otras genericas con la misma calidad y a mejor precio	
<b>2</b>	Poder de negociación de los compradores (clientes)	La negociacion con empresas pequeñas puede imponerse la politica de precios (imponer precios de modo que se puede optimizar el valor)	Aparicion de intermediarios generan menos beneficios, dentro de la utilidad por que hay que pagarles
		Flujo de caja por aparicion de intermediarios que permitan el pago pronto y portuno	La negociacion con empresas grandes es mas difcil y el precio casi que lo imponen ellos.
<b>3</b>	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alto conocimiento del mercado para acceder a la comercialización de los productos	Los tratados de libre comercio incrementará la entrada de nuevos comercializadores en el sector.
		Altas barreras para la comercialización de algunos productos reconocidos.	
<b>4</b>	Amenaza de introducción de productos sustitutos	Existe una amplia oferta de productos naturales nacionales e internacionales en el sector donde se puede substituir.	Llegada de productos de china de baja calidad y bajo precio
<b>5</b>	Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	El mercado es amplio con respecto a productos naturales.	Muchos productores y comercializadores en general

**2.1.3. Análisis Favorabilidad del Entorno.** Para determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de la matriz estratégica EFE, la cual permite identificar y así numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y que, a su vez, intervienen en la misma de manera directa o indirecta. Cabe destacar que el uso de la matriz EFE, facilita el proceso de identificación y limitación de la importancia que posee cada factor hallado para con la entidad, visión que permite abordar de una manera más consciente y preparada los posibles escenarios generados por el conjunto de agentes definidos y estudiados.

La matriz de evaluación de factor externo (EFE) entonces permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental,

legal, tecnológica y competitiva, como la que previamente se ha resumido en el análisis externo del entorno PESTAL [Tabla 3] y el análisis de las 5 fuerzas de Porter [Tabla 4].

Teniendo en cuenta que para el análisis externo tanto del análisis Pestal como de las 5 Fuerzas de Porter se incluyeron los competidores que se consideraron más cercanos a la actividad de La Comercializadora Germor s.a.s y reportados en la Tabla 2, es muy útil el cálculo de la efectividad relativa. Este parámetro permite realizar una comparación con la competencia en cuanto a la fortaleza del negocio comparada con la de su competencia seleccionada, y así poder destacar los aspectos que se puedan destacar como fortalezas y debilidades relativas.

La efectividad relativa se calcula como el cociente de la fortaleza para aprovechar una oportunidad o afrontar una amenaza y el máximo de fortaleza obtenido por los competidores seleccionados.

## **2.2. Análisis interno**

En el presente capítulo se lleva a cabo la descripción del estado actual de cada una de las áreas que constituye la empresa, señalando las fortalezas y las debilidades de las funciones de mayor relevancia. Se intenta ofrecer un panorama preciso del ambiente interno para, de este modo, conocer la capacidad real de la empresa, y sus deficiencias más marcadas. Estos hallazgos serán de gran importancia para la concepción y la orientación del plan estratégico.

### 2.2.1. Perspectiva de procesos internos

**Tabla 3. Análisis de la perspectiva de procesos internos**

<b>Actividades</b>	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Situación</b>
<b>Primarias</b>	Logística	El depósito vertical de mercancías, le permite atender los pedidos en forma automática	Fortaleza
		La capacidad instalada le permite atender requerimientos estacionales	Fortaleza
	Operaciones	No existen flujogramas de proceso que orienten las actividades operativas de la empresa.	Debilidad
	Marketing	No existen indicadores de gestión en el área que mida resultados.	Debilidad
		Cuenta con una sola compañía para despachos a nivel nacional.	Debilidad
		Cuenta con vehículo para despachos en la ciudad y lugares cercanos.	Fortaleza
		Bajas inversiones de mercadeo	Debilidad
		Existe poco personal que impulse la venta directa.	Debilidad
		No existen indicadores de gestión en el área que mida resultados.	Debilidad
		Cuenta con sistema de registro de pedidos y de facturación.	Fortaleza
		Carecen de una página web interactiva que permita mostrar sus productos y hacer los pedidos por este medio.	Debilidad
		Servicio	Carece de un sistema postventa
	No hay indicadores que midan la satisfacción y fidelidad del cliente.		Debilidad
<b>Secundarias</b>	Infraestructura	Ubicación estratégica, cercana a lugares de estética y droguerías	Fortaleza

		naturistas.	
		Cuenta con sistema de información para el registro de ventas, pedidos, inventarios y contabilidad	Fortaleza
		Bajo aprovechamiento de los sistemas de información actuales.	Debilidad
	Desarrollo tecnológico	No existen procesos de investigación y desarrollo para la comercialización de nuevos productos.	Debilidad
		Cuenta con una amplia variedad de proveedores.	Fortaleza
	Proveeduría	Pocos acuerdos con proveedores en compras por volumen o manejo de descuentos comerciales.	Debilidades
		No existen criterios ni indicadores para evaluar la calidad del producto y del proveedor.	Debilidades

Fuente: Autor – conforme al análisis de observación realizado

### 2.2.2. Perspectiva Financiera

El propósito de evaluar la perspectiva financiera de la empresa reside en la identificación de fortalezas y debilidades, además de evidenciar posibles riesgos que le estén generando pérdida de valor económico a la organización.

Para la realización de este análisis se emplean cifras constantes, mediante la aplicación de un deflactor que se determina con la inflación del sector comercial en el Valle del Cauca, durante los periodos analizados (2014-2010).

A continuación se presentan los índices deflatores que se emplearon para desarrollar el análisis de resultados, tomando de base el año 2010.

### Índices de deflación

Índices de Deflatación	2014	2013	2012	2011	2010
Inflación para empresas de comercio en el Valle del Cauca	2,37	2,49	0,43	4,86	6,04
Deflactor	1,172	1,145	1,117	1,112	1,0604

Fuente: Autor con cifras del DANE. Ver detalles en Anexo B.

**Razones de Liquidez:** La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- **Capital de trabajo Neto (CNT):** Esta razón se obtiene al descontar de todos sus derechos las obligaciones de la empresa.

$$\text{CNT} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

De acuerdo a los informes disponibles se tiene que el CNT para la empresa ha sido:

CNT CAPITAL DE TRABAJO		DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
		2014	2013	2012	2011	2010
	ACTIVO CORRIENTE	112.522.169	134.709.863	142.602.950	135.478.570	156.697.766
	PASIVO CORRIENTE	66.690.424	98.804.779	107.784.508	106.189.035	108.390.947
		<b>45.831.745</b>	<b>35.905.083</b>	<b>34.818.442</b>	<b>29.289.536</b>	<b>48.306.819</b>

El capital de trabajo se considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, se observa que en este caso el capital de trabajo para la empresa es positivo, lo que significa que tiene como responder en el corto plazo a sus obligaciones de corto plazo.

- Índice de Solvencia (IS): Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \text{activo total} / \text{pasivo total}$$

De acuerdo a los informes disponibles se tiene que el IS de la empresa ha sido de:

	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
	2014	2013	2012	2011	2010
ACT TOTAL	199.153.673	223.393.741	233.495.011	226.758.103	252.416.363
PASIVO TOTAL	82.422.028	108.114.538	118.821.770	118.346.345	121.843.720
<b>IS</b>	<b>2,42</b>	<b>2,07</b>	<b>1,97</b>	<b>1,92</b>	<b>2,07</b>

INDICE DE SOLVENCIA

El índice ha aumentado durante los últimos años, pasó de 2.07 en el año 2010 a un 2,42 en el 2014. Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa, por lo que se puede decir que la empresa es solvente. Y aunque tuvo ciertos períodos en los que disminuyó y tuvo dificultades, ha ido mejorando.

- **Prueba del Ácido:** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$P.A. = (\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo circulante}$$

De acuerdo a los informes disponibles se tiene que el P.A para la empresa ha sido de:

	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
	2014	2013	2012	2011	2010
ACT CTE	199.153.673	223.393.741	233.495.011	226.758.103	252.416.363
INVENTARIO	129.449.887	145.205.932	151.771.757	147.392.767	164.070.636
	69.703.785	78.187.809	81.723.254	79.365.336	88.345.727
PASIVO CTE	66.690.424	98.804.779	107.784.508	106.189.035	108.390.947
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>1,05</b>	<b>0,79</b>	<b>0,76</b>	<b>0,75</b>	<b>0,82</b>

Se pasó de un índice de 2,33 en el año 2010 a uno de 2,99 en el año 2014. Para el caso del 2014 la empresa, por cada peso que debe cuenta con 2,99 pesos para cubrir su deuda sin

contar con sus inventarios, nuevamente entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa y cuenta con más liquidez de flujo. Así pues la solvencia de la empresa ha aumentado.

**Razones de Endeudamiento.** Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- **Razón de Endeudamiento (RE):** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \text{Pasivo total} / \text{Activo Total}$$

De acuerdo a los informes disponibles se tiene que el RE para la empresa ha sido de:

RE RAZON DE ENDEUDAMIENTO	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
	2014	2013	2012	2011	2010
PASIVO TOTAL	82.422.028	108.114.538	118.821.770	118.346.345	121.843.720
ACTIVO TOTAL	199.153.673	223.393.741	233.495.011	226.758.103	252.416.363
	<b>41%</b>	<b>48%</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>

La razón de endeudamiento ha disminuido, pasó de un 48% en el año 2010 a un 41% en el año 2014, presentó una baja del 7% durante este periodo, quiere decir que la empresa se ha endeudado menos en los últimos años.

**Razones de Rentabilidad.** Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **Margen Bruto de Utilidades (MB):** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa haya pagado sus existencias.

$$MB = (\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}) / \text{Ventas}$$

El MB para la empresa ha sido de:

		DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
		2014	2013	2012	2011	2010
MB MARGEN BRUTO DE VENTAS	VENTAS	791.259.306	938.351.245	918.588.517	857.929.144	998.304.401
	COSTO DE VENTAS	514.318.549	591.161.284	560.338.995	549.074.652	598.982.641
	UTILIDAD BRUTA	276.940.757	347.189.961	358.249.522	308.854.492	399.321.760
	DIVIDIDO VENTAS	<b>35%</b>	<b>37%</b>	<b>39%</b>	<b>36%</b>	<b>40%</b>

El margen bruto de utilidad ha disminuido de un 40% a un 35%, es decir, el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias es mucho menor que el de hace 5 años.

- **Margen de Utilidades Operacionales (MO):** Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

$$\text{MO} = \text{utilidad operacional} / \text{ingreso operacional}$$

El MO para la empresa ha sido de:

		DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
		2014	2013	2012	2011	2010
MO MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES	UTILIDAD OPERACI.	9.495.187	10.667.578	42.227.052	21.452.451	35.897.409
	VENTAS NETAS	791.259.306	938.351.245	918.588.517	857.929.144	998.304.401
		<b>1,20%</b>	<b>1,14%</b>	<b>4,60%</b>	<b>2,50%</b>	<b>3,60%</b>

Ha disminuido de un 3,6% a un 1,20%, es decir que, a pesar de las fluctuaciones que ha tenido, el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta ha sido mucho menor en los últimos años, hecho que preocupa, dado que esta utilidad hace parte de la generación de valor de la empresa.

- **Margen neto de Utilidades (MN):** Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

$$\text{MN} = \text{ganancia y perdida} / \text{ingresos operacionales}$$

El MN para la empresa ha sido de:

MN MARGEN NETO DE UTILIDAD		DICIEMBRE 2014	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012	DICIEMBRE 2011	DICIEMBRE 2010
	UTILIDAD NETA	2.760.602	2.096.955	14.311.894	9.150.205	17.749.840
VENTAS NETAS	791.259.306	938.351.245	918.588.517	857.929.144	998.304.401	
		<b>0,35%</b>	<b>0,22%</b>	<b>1,56%</b>	<b>1,07%</b>	<b>1,78%</b>

En cuanto al margen neto de utilidades este también ha disminuido de manera considerable. En el año 2010 se tenía un margen de 1,78%, en el año 2011 de 1,07%, para el año 2012 subió un poco (a 1,56%), pero en los años 2013 y 2014 se obtuvo un margen de 0,22% y 0,35% respectivamente. Quiere decir que las utilidades generadas han sido mucho menores con el paso de los años.

- **Rendimiento de la Inversión (REI):** Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \text{Utilidades netas después de impuestos} / \text{Activos Totales}$$

REI RENDIMIENTO DE LA INVERSION		DICIEMBRE 2014	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012	DICIEMBRE 2011	DICIEMBRE 2010
	UTILIDAD NETA	2.760.602	2.096.955	14.311.894	9.150.205	17.749.840
ACTIVOS TOTALES	199.153.673	223.393.741	233.495.011	226.758.103	252.416.363	
		<b>1,39%</b>	<b>0,94%</b>	<b>6,13%</b>	<b>4,04%</b>	<b>7,03%</b>

El rendimiento de la inversión es probablemente el indicador que más se ha visto afectado. Ha disminuido de un 7,03% en el año 2010 a un 1,39% en el año 2014. Lo que quiere decir que la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa se ha visto muy afectada, puesto que se ha reducido ostensiblemente.

**Razones de Cobertura:** Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

- **Razón de cobertura Total (CT):** Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos

$$CT = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos}}$$

Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos

La CT para la empresa ha sido de:

CT COBERTURA TOTAL		DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
		2014	2013	2012	2011	2010
	GANANCIA+ARREN+INT	102.395.144	120.084.134	152.818.194	122.120.915	151.124.869
	INT.ARRENDA.PASI	130.332.030	138.654.570	148.818.324	130.561.533	150.111.231
		<b>78,56%</b>	<b>86,61%</b>	<b>102,69%</b>	<b>93,54%</b>	<b>100,68%</b>

Este índice ha disminuido también, de un 3,56 en el año 2010 a un 1,75 en el año 2014.

Este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir con las utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Nuevamente entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, la empresa tiene mayor capacidad para cubrir con las utilidades los gastos, pero como ha disminuido esta capacidad se ha vuelto cada vez menor.

**Tabla 4. Análisis de la perspectiva financiera**

<b>Actividades</b>	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Situación</b>
<b>Contabilidad</b>	Registro	Se está llevando el debido registro contable en su sistema de información, el cual es avalado por su contador.	Fortaleza
	Presupuestos	Se llevan presupuestos de gasto mensual y anual.	Fortaleza
<b>Situación financiera</b>	Liquidez	Con una razón corriente de 1,69 presenta un buen respaldo sobre las obligaciones de corto plazo.	Fortaleza
		Las cuentas por cobrar se extendieron a 15 días.	Debilidad
	Nivel de endeudamiento	Es bajo (41%) y no presenta un alto riesgo.	Fortaleza
	Rentabilidad	Está muy baja, por debajo del 1%, generando una rentabilidad patrimonial del 2,36%	Debilidad
	Objetivos financieros	No tienen objetivos financieros ni cuenta con indicadores de control que mida su evolución.	Debilidad

### 2.2.3. Perspectiva del cliente

**Tabla 5. Análisis de la perspectiva del cliente**

<b>Actividades</b>	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Situación</b>
<b>Estrategias</b>	Retención	No cuenta con planes ni estrategias al respecto.	Debilidad
	Captación	No tienen estrategias para aumentar la base de clientes actuales.	Debilidad
	Concentración	La cartera de la empresa se concentra en pocos clientes.	Debilidad
<b>Riesgo</b>	Diversidad de productos	Portafolio pequeño en comparación de otras empresas del sector	Debilidad
<b>Monitoreo</b>	Indicadores de gestión	No tienen indicadores de gestión.	Debilidad

## 2.2.4. Perspectiva de Recursos humanos

**Tabla 6. Análisis de la perspectiva de recursos humanos**

<b>Actividades</b>	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Situación</b>
<b>Atracción</b>	Selección	No existen sistemas de selección con criterios objetivos.	Debilidad
	Reclutamiento	No tienen estrategias para el reclutamiento del personal	Debilidad
	Diseño de cargos	No hay manuales de cargos que describan las funciones	Debilidad
<b>Integración</b>	Evaluación	No hay indicadores para medir el desempeño del personal.	Debilidad
	Beneficios sociales	No cuenta con programas de bienestar	Debilidad
<b>Retención</b>	Clima laboral	No se cuenta con sistemas de medición del ambiente laboral.	Debilidad
	Capacitación	No hay planes de capacitación.	Debilidad
<b>Desarrollo</b>	Desarrollo organizacional	No se ha diseñado estrategias de desarrollo organizacional.	Debilidad

Después de identificar las posibles fuerzas internas de la empresa se pasa al proceso evaluador, donde se busca medir que tan fuerte e impactante es esa variable para la compañía.

Por lo tanto en el siguiente análisis se realiza el EFI (Evaluación de factores internos) donde se clasifica las variables anteriormente identificadas en fortalezas y debilidades para denotar su importancia con un peso que va de 0,1 a 1, igualmente se le da la calificación a cada variable con una puntuación de 1 a 5 para las que se consideran debilidades y de 5,01 a 10 para los que se consideran como fortalezas. En este sentido, el resultado del peso multiplicado con la calificación de cada variable se establece la calificación ponderada que al sumar todas ellas se determina el puntaje final que obtiene la empresa en su análisis interno.

### **Tabla 7. Matriz EFI**

El puntaje de valor total de 3,4 manifiesta que la empresa cuenta con una precaria situación interna. Puesto que existen debilidades significativas que involucran áreas para su crecimiento y sostenibilidad, puede comprometer su viabilidad en el mediano plazo, lo que significa que la Comercializadora Germor debe desarrollar fortalezas con las que le sea posible superar sus debilidades si se acompañan de medidas estratégicas orientadas especialmente a la solución de esas limitaciones.

### **2.3. Análisis Competitivo**

El estudio de perfil competitivo muestra no solo la importancia de unos factores internos y externos en el desempeño de competidores de una industria en particular, como el caso de los productos naturales. Entre los principales factores claves de éxito a destacar se encuentran:

*Servicio al cliente:* es la gestión que realiza cada persona que trabaja en la empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que compran y permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de la propia empresa.

*Conocimiento:* Tiene toda una experiencia en el conocimiento o familiaridad de los productos ofrecidos, con el fin de poder interactuar con el usuario y poder brindarle soluciones y vender lo que él necesita.

*Precios Competitivos:* Frente a sus competidores tener precios que los usuarios puedan acceder cómodamente sin que estén por debajo del mercado.

*Liderazgo:* La empresa a nivel gerencial tiene la habilidad de influir en las personas o grupos determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. El gerente toma la iniciativa, gestiona, convoca, promueve, incentiva, motiva y evalúa a su grupo o equipo.

*Reconocimiento/Good Will:* Es una empresa que se destaca por ofrecer diferentes productos a precios competitivos, con clientes que confían en su trabajo y han sido satisfechos con sus necesidades, su personal es muy competente y reconocido en el sector.

*Tecnología:* el personal tiene los conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de los usuarios sus equipos son aceptables en el medio técnico.

*Experiencia:* La empresa tiene la experiencia que es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza un excelente servicio.

*Portafolio de Servicios:* La empresa posee un portafolio de servicios en el cual se contempla la información básica y precisa de la empresa, en el cual incluye: breve reseña histórica de la empresa, visión, misión, objetivos, productos, servicios, garantías, socios, proveedores, respaldos, clientes de la empresa, etc.

*Diversificación por nichos:* La mayor cantidad de segmentos de mercado permite una mayor diversificación y menor riesgo de mercado.

*Ubicación de la empresa:* la ubicación estratégica del negocio donde la demanda de estos productos sea constante.

*Compromiso*: la empresa tiene constancia y se empeña por prestar un buen servicio, hace las tareas con la mejor diligencia.

En la siguiente tabla se evalúa los principales competidores de la comercializadora Germor donde se utilizó la misma dinámica de las matrices EFE y EFI, en el cual se pondero la importancia de las variables claves de éxito con la calificación de cada competidor y de la empresa, estableciendo una comparación sobre los resultados finales y de esta manera identificar las variables en donde tiene que mejorar la comercializadora para obtener una mayor competitividad.

**Tabla 8. Matriz de perfil competitivo**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		COMERCIALIZADORA GERMOR		NUTRIMED LTDA		CORMELAT PHARMACEUTICA S.A.S		VELUR LTDA		UNIVERSO NATURAL S.A.S	
			VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO	VALOR	VALOR SOPEADO
Servicio al cliente	8	0,08	6	0,48	7	0,56	8	0,64	6	0,48	8	0,64
Conocimiento	15	0,15	8	1,2	8	1,2	9	1,35	7	1,05	7	1,05
Precios Competitivos	8	0,08	4	0,32	7	0,56	8	0,64	5	0,4	7	0,56
Liderazgo	15	0,15	5	0,75	6	0,9	7	1,05	4	0,6	8	1,2
Reconocimiento/Goog Will	20	0,2	4	0,8	7	1,4	8	1,6	7	1,4	8	1,6
Tecnología	10	0,1	5	0,5	4	0,4	7	0,7	6	0,6	7	0,7
Experiencia	15	0,15	7	1,05	7	1,05	6	0,9	6	0,9	8	1,2
Portafolio de Servicios	5	0,05	6	0,3	8	0,4	8	0,4	6	0,3	8	0,4
Diversificación por nichos	2	0,02	4	0,08	8	0,16	8	0,16	6	0,12	6	0,12
Ubicación de la Empresa	1	0,01	9	0,09	9	0,09	8	0,08	7	0,07	7	0,07
Compromiso	1	0,01	7	0,07	7	0,07	7	0,07	6	0,06	7	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1</b>		<b>5,64</b>		<b>6,79</b>		<b>7,59</b>		<b>5,98</b>		<b>7,61</b>

#### 2.4. Diagnóstico estratégico

En la siguiente matriz DOFA ampliada se describe las estrategias que debe implementarse en la Comercializadora Germor con el propósito de mitigar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, de tal manera que se pueda aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Con este análisis se busca relacionar cada una de las variables internas y externas del negocio para encontrar las mejores acciones para la compañía.

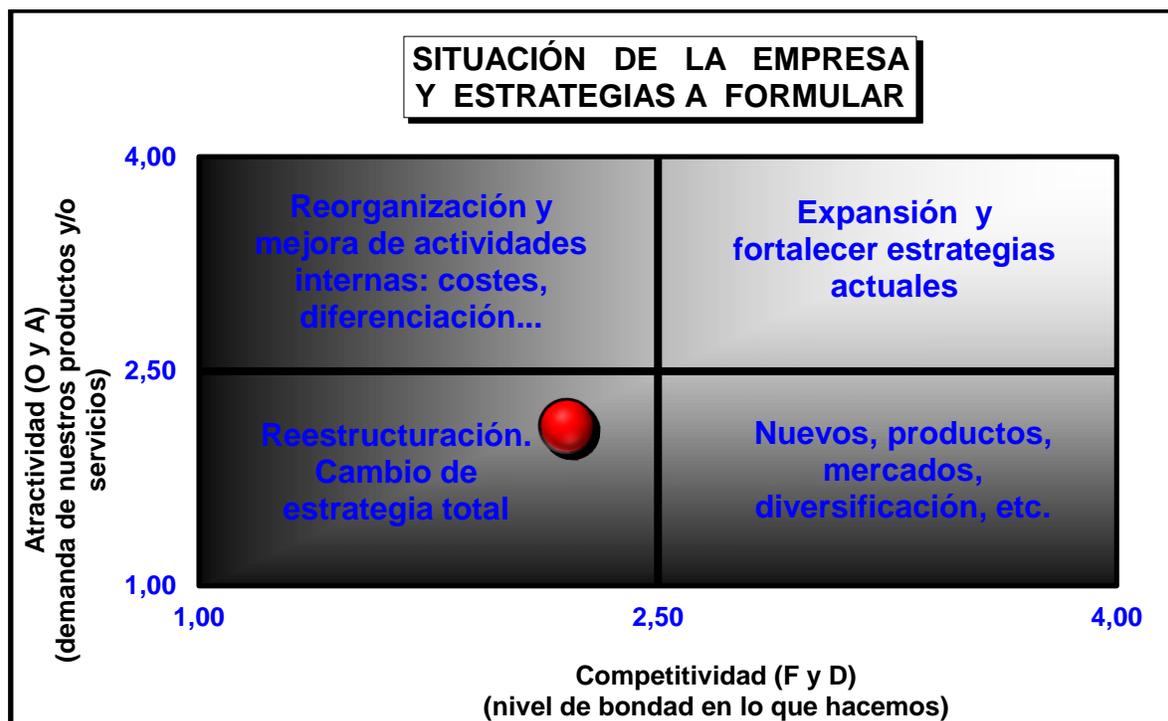
Tabla 13. Matriz DOFA ampliada

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
El depósito vertical de mercancías, le permite atender los pedidos en forma automática	Penetrar en el mercado con mayor publicidad.	Enfocarse o concentrarse en un nicho específico del mercado
La capacidad instalada le permite atender requerimientos estacionales		
Cuenta con vehículo para despachos en la ciudad y lugares cercanos.	Aumentar las alianzas con las empresas cosméticas y de la salud.	Diferenciar los servicios.
Cuenta con sistema de registro de pedidos y de facturación.		
Ubicación estratégica, cercana a lugares de estética y droguerías naturistas.	Integrarse hacia adelante como una empresa que ofrezca servicios de cuidados para la salud o de cosmética.	Desarrollar Productos en categorías de productos relacionados.
Cuenta con sistema de información para el registro de ventas, pedidos, inventarios y contabilidad		
Cuenta con una amplia variedad de proveedores.	Diversificarse cocéntricamente con nuevos servicios	Aplicar estrategias de Riesgo compartido con socios que tengan bienes y servicios relacionados
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
No existen flujogramas de proceso que orienten las actividades operativas de la empresa.	Diversificarse cocéntricamente con nuevos servicios	Liquidar el negocio y montar otro
No existen indicadores de gestión en el área que mida resultados.		
Cuenta con una sola compañía para despachos a nivel nacional.	Implementar políticas postventas.	
Bajas inversiones de mercadeo		Diversificarse por conglomerado. Invertiendo en otros negocios más rentables
Existe poco personal que impulse la venta directa.		
No existen indicadores de gestión en el área operativa que mida resultados.	Desarrollar mercados en municipios del Valle del Cauca.	
Carecen de una pagina web interactiva que permita mostrar sus productos y hacer los pedidos por este medio.		Enfocar los procesos internos hacia actividades que agreguen valor al cliente
Carece de un sistema postventa	Realizar mayores alianzas con proveedores.	
No hay indicadores que midan la satisfacción y fidelidad del cliente.		
Bajo aprovechamiento de los sistemas de información actuales.	Direccionar los objetivos financieros hacia la generación de valor	Generar políticas e indicadores en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de recursos humanos.
No existen procesos de investigación y desarrollo para la comercialización de nuevos productos.		
Pocos acuerdos con proveedores en compras por volumen o manejo de descuentos comerciales.	Diseñar estrategias de recursos humanos en actividades de atracción, retención, integración y desarrollo.	
No existen criterios ni indicadores para evaluar la calidad del producto y del proveedor.		
Las cuentas por cobrar se extendio a 15 días.		
No tienen objetivos financieros ni cuenta con indicadores de control que mida su evolución.		
No cuenta con planes ni estrategias al respecto.		
No tienen estrategias para aumentar la base de clientes actuales.		
La cartera de la empresa se concentra en pocos clientes.		
Portafolio pequeño en comparación de otras empresas del sector.		
No tienen indicadores de gestión.		
No existen sistemas de selección con criterios objetivos.		
No tienen estrategias para el reclutamiento del personal		
No hay manuales de cargos que describan las funciones		
No hay indicadores para medir el desempeño del personal.		
No cuenta con programas de bienestar		
No se cuenta con sistemas de medición del ambiente laboral.		
No hay planes de capacitación.		

Fuente: Autor

Como conclusión de este apartado de análisis estratégico se observa que la compañía presenta en su situación externa, mayores amenazas que oportunidades, al igual en su situación interna presenta mayores debilidades que amenazas, por lo tanto, la compañía se ubica en la posición de reestructurar. Ver figura 2, el punto rojo.

Figura 2. Posición estratégica en la que se ubica la empresa actualmente



La empresa se encuentra en una posición Defensiva, lo que sugiere que debe centrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias están: Desinversión (Se aplican en fases de crisis o insolvencia y consisten en vender parte de la empresa, reducir costos, corregir los resultados financieros, hacer frente al pago de las deudas, realizar nuevas inversiones, buscando mayor eficiencia), Liquidación (Se aplican para finalizar la actividad de la empresa, consisten en la venta total de la empresa o liquidación progresiva de la misma), Atrincheramiento (Mediante el atrincheramiento, la empresa limita su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles).

### 3. Formulación estratégica

Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior, se formulan la visión, misión y objetivos corporativos, de acuerdo a la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y recursos humanos.

#### 3.1. Misión

Comercializadora Germor distribuye productos naturales de calidad que mejoran la salud y el bienestar de nuestros clientes, basados en un modelo de negocios con procesos efectivos que beneficia a nuestros empleados, proveedores, y accionistas.

#### 3.2. Visión

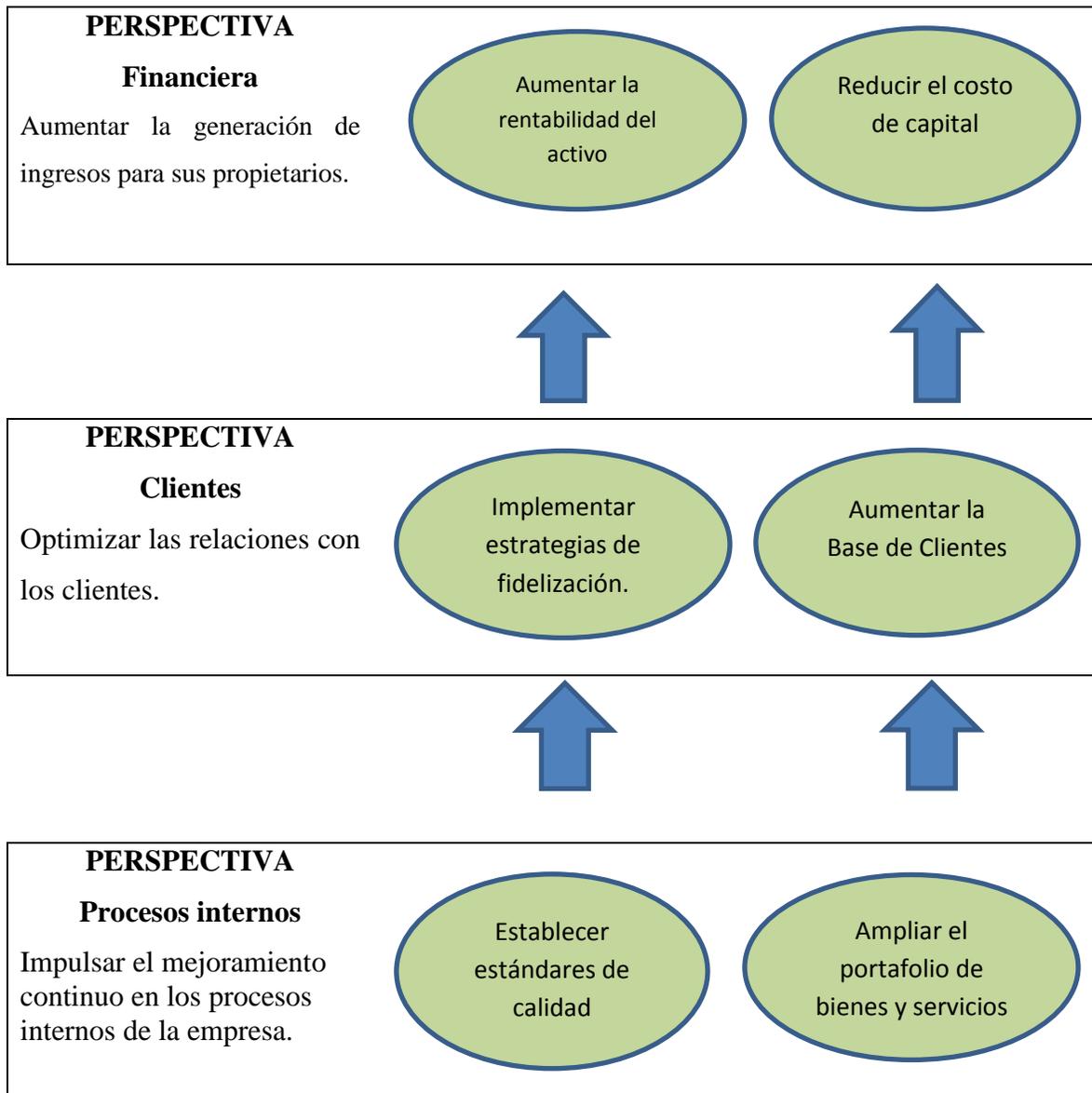
En el año 2020 seremos líderes en la comercialización de productos naturales en Colombia, enfocados a mejorar la salud y el bienestar de nuestros clientes, quienes nos reconocerán como una compañía de calidad, con precios competitivos, basado en el respecto a los empleados, clientes, proveedores y accionistas.

**3.3. Objetivos estratégicos** Los objetivos estratégicos se definen en función del diagnóstico interno y externo realizado, los cuales se determinan como los propósitos de la organización que se buscan resolver con las estrategias propuestas en la matriz DOFA para fortalecer los componentes de mercadeo, operativo y financiero del modelo de negocio de la organización.

1. Aumentar las utilidades para sus propietarios.
2. Mejorar y fortalecer las relaciones con los clientes.
3. Impulsar el mejoramiento continuo en los procesos internos de la empresa.
4. Impulsar la excelencia en los recursos humanos de la empresa.
5. Profesionalizar el área

## 4. Implementación

Figura 3. Mapa estratégico



## 4.1.1. Tablero de mando

<b>Objetivo : Aumentar utilidades</b>				
<b>Acciones</b>	<b>Balanced scorecard</b>		<b>Plan de acción</b>	
	<b>Indicador</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>costo</b>
Aumentar la rentabilidad del activo	Rotación de activos	2,6 veces	Reducir rotación de inventarios a 45 días.	
		Actualmente está en 2,1	Reducir rotación de cartera a 40 días.	0,5% de las ventas
	Rentabilidad operativa	16% Actualmente está en 1,2%	Reducir costos y gastos (2%)	0,1% de las ventas
<b>Perspectiva Financiera</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Balanced scorecard</b>		<b>Plan de acción</b>	
	<b>Indicador</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>costo</b>
Reducir el costo de capital	Tasa de interés	12% Actualmente está en 15%	Vender cartera a entidad financiera que ofrezca mejores costos financieros.	0,5% de las ventas
	Costo de descuentos de proveedor no aprovechados	8% Actualmente está en 2%	Aprovechar los descuentos por pronto pago.	0,1% de las ventas

	<b>Perspectiva de clientes</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Balanced scorecard</b>		<b>Plan de acción</b>	
	<b>Indicador</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>costo</b>
Implementar estrategias de fidelización	Índice de Clientes fidelizados	10%	Otorgar descuentos por próximas compras.	0,2% de las ventas
		10%	Entregar más volumen artículos de lo comprado, en próximas compras.	0,1% de las ventas
		90 días	Ampliar plazos de pago después de 3ra compra.	0,05% de las ventas
	Número de actividades postventa efectivas	25% de las ventas	Realizar actividades postventa para conocer satisfacción del cliente.	0,05% de las ventas
	<b>Perspectiva de clientes</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Balanced scorecard</b>		<b>Plan de acción</b>	
	<b>Indicador</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>costo</b>
Aumentar la base de clientes	Índice de variación porcentual de número de clientes		Ingresar a segmentos de mercado focalizados (Gimnasios y centros de estética).	0,5% de las ventas
			Asistir a ferias de la salud y de cosmética.	0,1% de las ventas
		20%	Desarrollar mercados en municipios cercanos.	0,50%
	Tasa de crecimiento de las ventas	12%	Aumentar las inversiones publicitarias por distintos medios.	3%

	<b>Procesos internos</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Balanced scorecard</b>		<b>Plan de acción</b>	
	<b>Indicador</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>costo</b>
Establecer estándares de calidad.	% de productos dañados, obsoletos, y vencidos.	2%	Realizar conteo y revisión de inventarios mensuales.	0,05% de las ventas
	% de quejas y reclamos de los clientes	5%	Corregir las posibles fallas sugeridas por los clientes	0,05%
	Nivel de servicio	85%	Mejorar las entregas.	0,10%

## **4.2. Financiación y retorno de la inversión**

De acuerdo al plan propuesto, se define el respectivo cronograma del presupuesto de inversión y los beneficios esperados del proyecto, el cual será evaluado en un periodo de cinco años.

**4.2.1. Presupuesto de inversiones.** Teniendo en cuenta las inversiones descritas anteriormente y el presupuesto de ingresos proyectado que para este plan fue del 12% anual se determinó el costo monetario de dichas erogaciones. Ver tabla 14.

**Tabla 9. Presupuesto de inversiones**

Ventas presupuestadas (tasa crec 12%)		766.879.532	858.905.076	961.973.685	1.077.410.527	1.206.699.791
CRONOGRAMA DE INVERSIONES	INICIAL	2016	2017	2018	2019	2020
Estrategías para reducir costo de capital	4.601.277	0	0	0	1	2
Estrategias de fidelización		3.067.518	3.435.620	3.847.895	4.309.642	4.826.799
Estrategias para aumentar la base de clientes		7.668.795	8.589.051	9.619.737	10.774.105	12.066.998
Establecimiento de estándares de calidad	1.533.759					
Ampliación del portafolio de bienes y servicios	1.150.319	1.288.358	1.442.961	1.616.116	1.810.050	0
Estrategias de atracción e integración		1.533.759	1.717.810	1.923.947	2.154.821	2.413.400
Estrategias de retención y desarrollo		4.984.717	5.582.883	6.252.829	7.003.168	7.843.549
<b>Inversiones Totales</b>	<b>7.285.356</b>	<b>18.543.147</b>	<b>20.768.325</b>	<b>23.260.524</b>	<b>26.051.788</b>	<b>27.150.747</b>

**4.2.2. Plan de Financiación.** Aunque las inversiones se realizan a lo largo de los cinco años evaluados, tal como se mostró en la tabla 14, se recomienda manejar una estructura financiera que tienda a minimizar el costo de capital actual de la empresa (15,52%), por eso se propuso una estructura de endeudamiento para el presente proyecto del 30% financiado por pasivos y el 70% con recursos propios del negocio. Ver tabla 15.

**Tabla 10. Estructura financiera del proyecto**

FINANCIACIÓN	%	Valor
Pasivos	30%	20.472.371
Patrimonio	70%	47.768.865
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>68.241.235</b>

De igual manera, se propuso que para el préstamo bancario se acudiera a las líneas de crédito empresarial a 3 años para pymes del Bancoldex, el cual otorga unas tasas más bajas que los créditos ofrecidos por la banca de primer piso.

A continuación se presenta el costo de capital con el que se financiaría los recursos del presente plan estratégico.

**Tabla 11. Costo de capital del plan estratégico**

<b>FINANCIACIÓN</b>	<b>%</b>	<b>Costo</b>	<b>Ponderado</b>
Pasivos	30%	11,5%	3,5%
Patrimonio	70%	15%	10,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>14%</b>

Se observa que con esta estructura financiera propuesta, la empresa podría reducir su costo de capital, además de que tendría capacidad de pago para asumir dicha obligación financiera, donde asumiría una cuota mensual de \$704.209.

**4.2.3. Resultados operativos.** Con estas inversiones se espera lograr una rentabilidad operativa del 16% al igual que una mejoría en la rentabilidad del activo que sea superior al 12,3%, el estado financiero presupuestado para el primer año es el siguiente:

**Tabla 12. Estado de resultados presupuestado al año 2016**

sacar

ESTADOS FINANCIEROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año	Margen %
INGRESOS TOTALES	38.343.977	23.006.386	53.681.567	38.343.977	92.025.544	99.694.339	30.675.181	38.343.977	115.031.930	69.019.158	30.675.181	138.038.316	766.879.532	100,00%
COSTOS TOTALES	24.612.099	14.767.259	34.456.939	24.612.099	59.069.038	63.991.458	19.689.679	24.612.099	73.836.297	44.301.778	19.689.679	88.603.557	492.241.983	60,00%
<b>GANANCIA BRUTA TOTAL</b>	<b>13.731.877</b>	<b>8.239.126</b>	<b>19.224.628</b>	<b>13.731.877</b>	<b>32.956.506</b>	<b>35.702.881</b>	<b>10.985.502</b>	<b>13.731.877</b>	<b>41.195.632</b>	<b>24.717.379</b>	<b>10.985.502</b>	<b>49.434.759</b>	<b>274.637.549</b>	<b>40,00%</b>
Gastos de administración	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	36.000.000	4,69%
Gastos de venta	3.135.036	681.022	5.589.051	3.135.036	11.724.087	12.951.094	1.908.029	3.135.036	15.405.109	8.043.065	1.908.029	19.086.131	86.700.725	11,31%
<b>GASTOS OPERATIVOS TOTALES</b>	<b>6.135.036</b>	<b>3.681.022</b>	<b>8.589.051</b>	<b>6.135.036</b>	<b>14.724.087</b>	<b>15.951.094</b>	<b>4.908.029</b>	<b>6.135.036</b>	<b>18.405.109</b>	<b>11.043.065</b>	<b>4.908.029</b>	<b>22.086.131</b>	<b>122.700.725</b>	<b>16,00%</b>
Gastos Financieros	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	1.256.321	15.075.852	1,97%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4.878.715</b>	<b>2.424.701</b>	<b>7.332.730</b>	<b>4.878.715</b>	<b>13.467.766</b>	<b>14.694.773</b>	<b>3.651.708</b>	<b>4.878.715</b>	<b>17.148.788</b>	<b>9.786.744</b>	<b>3.651.708</b>	<b>20.829.810</b>	<b>107.624.873</b>	<b>14,03%</b>
Imporenta + cree (34%)	1.658.763	824.398	2.493.128	1.658.763	4.579.040	4.996.223	1.241.581	1.658.763	5.830.588	3.327.493	1.241.581	7.082.135	36.592.457	4,77%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.219.952</b>	<b>1.600.302</b>	<b>4.839.602</b>	<b>3.219.952</b>	<b>8.888.726</b>	<b>9.698.550</b>	<b>2.410.127</b>	<b>3.219.952</b>	<b>11.318.200</b>	<b>6.459.251</b>	<b>2.410.127</b>	<b>13.747.674</b>	<b>71.032.416</b>	<b>9,26%</b>

Los resultados operativos del proyecto revelan que la empresa mejoraría su rentabilidad operativa alcanzando un 16%, además de su utilidad neta con un 9,26%, cuando tan solo la empresa venía generando una rentabilidad neta del 5%.

**4.2.4. Evaluación Económica.** En la evaluación económica se analizó la tasa de retorno (Tir) del proyecto, partiendo del flujo de caja libre operativo que se espera del plan estratégico, logrando los siguientes resultados para los próximos tres años.

**Tabla 13. Evaluación económica**

Concepto	Inversión	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad neta		71.032.416	79.556.306	89.103.063	99.795.431	111.770.882
Gastos de Depreciación		3.834.398	4.294.525	4.809.868	5.387.053	6.033.499
<b>Flujo de Caja Bruto</b>		<b>74.866.814</b>	<b>83.850.832</b>	<b>93.912.931</b>	<b>105.182.483</b>	<b>117.804.381</b>
Reposición de Ktno		-15.337.591	-17.178.102	-19.239.474	-21.548.211	-24.133.996
Reposición de activos fijos		-3.834.398	-4.294.525	-4.809.868	-5.387.053	-6.033.499
<b>Flujo de Caja Libre operativo</b>	<b>-69.857.351</b>	<b>55.694.826</b>	<b>62.378.205</b>	<b>69.863.589</b>	<b>78.247.220</b>	<b>87.636.886</b>
<b>Flujo de Caja descontado (Costo de capi 14%)</b>	<b>-69.857.351</b>	<b>48.876.547</b>	<b>48.040.134</b>	<b>47.218.035</b>	<b>78.247.220</b>	<b>87.636.886</b>
Valor Presente Neto del Proyecto	240.161.471					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	70,72%					
Periodo de Recuperación de la Inversión	1 año y 4 meses					
Rentabilidad de los activos	10,93%					
Rentabilidad patrimonial	16,78%					

De acuerdo a los resultados financieros obtenidos del plan estratégico evaluado para los próximos cinco años, se observa que el proyecto generaría una tasa de retorno (TIR) del 49,6%, el cual es superior al costo de capital del negocio (14%) y a la rentabilidad mínima esperada por los propietarios (15%), lo que permite generar riqueza a los propietarios que es uno de los objetivos estratégicos del proyecto.

Por lo tanto, el proyecto es viable financieramente, además de que le dejaría unos remanentes (VPN) de \$75.893.481, cuyas inversiones se recuperarían en 1 año y 4 meses.

### **Análisis de sensibilidad**

Otra medida de evaluación que se debe considerar en el proyecto es a través de la evaluación de los diferentes escenarios en que se puede encontrar el mismo, dado que

puede suponer situaciones de alto riesgo (escenario pésimo) o situaciones de alta favorabilidad (escenario óptimo).

En la tabla que se muestra a continuación aparecen las variables más críticas que pueden afectar positiva o negativamente el proyecto. Para ello se muestra las cifras tentativas que podrían esperarse en un escenario óptimo y en un escenario pésimo.

**Tabla 14. Escenarios del proyecto**

<b>VARIABLES CRITICAS</b>	<b>ESPERADA</b>	<b>OPTIMA</b>	<b>PESIMISTA</b>
Crecimiento en ventas	12,00%	15,00%	5,00%
Tasa de interes	11,15%	10,50%	14,50%

Fuente: Autores

En la tabla 19 se evidencia que las variables más críticas del proyecto tienen que ver con la variación de sus cantidades vendidas y la variación de las tasas de interés.

Se presenta el escenario esperado que fueron las cifras con las cuales se evaluó el proyecto, igualmente las cifras del escenario óptimo y del escenario pésimo.

Dado que el sector va ligado al comportamiento del consumo en la economía, se puede presentar un escenario óptimo donde pueda alcanzar cifras alentadoras en sus ingresos a través de un mayor crecimiento en sus cantidades vendidas, igualmente se vea favorecido en mejores acuerdos de negociación con sus tasas de interés.

Por otro lado, puede existir un escenario pesimista donde las condiciones del mercado interno no sean favorables para el proyecto, en esta situación se puede dar el caso en que el crecimiento de las cantidades vendidas no alcancen a crecer dentro de las cifras esperadas, dado que se incrementa la competencia, incluso se da el caso de no lograr una negociación

de la tasa de interés que sea favorable y este por encima de lo presupuestado del costo de capital.

Con estos escenarios se procede a presentar los resultados de dichas variables en la tabla 20 para determinar el grado en que se encontraría el proyecto.

**Tabla 15. Resultados del proyecto en los escenarios óptimo y pésimo**

<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>ESPERADA</b>	<b>OPTIMA</b>	<b>PESIMISTA</b>
Valor Presente Neto del Proyecto	240.161.471	272.757.355	200.042.646
Tasa Interna de Retorno (TIR)	70,72%	74,52%	68,93%
Periodo de Recuperación de la Inversión	1 año y 4 meses	1 Año y 1 mes	2 años y 3 meses

Fuente: Autor

En la tabla 20 se compara los resultados del análisis de sensibilidad realizado en los diferentes escenarios que puede presentar el proyecto. En él se evidencia que en un escenario óptimo como el que se describió anteriormente, el proyecto podría alcanzar muy buenos resultados, alcanzando una rentabilidad de 74,52%, el cual es superior a su rentabilidad esperada (70,72%).

En el caso del escenario pesimista se evidencia unos resultados inferiores aunque positivos para el proyecto donde su rentabilidad (68,93%) sigue generando las ganancias suficientes para cubrir sus costos de capital y la rentabilidad de los propietarios.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

El estudio realizado pudo establecer en el análisis estratégico realizado que la Comercializadora Germor se encuentra en un mercado atractivo que es de alto crecimiento; sin embargo, en la evaluación de factores externos se determinó en el análisis PESTAL y sectorial que la compañía deberá afrontar un entorno de mayores amenazas que oportunidades.

Estas condiciones del entorno obligan a que la empresa fortalezca sus capacidades internas para afrontar de manera positiva este escenario externo. No obstante, al evaluar los factores internos de la compañía se encuentra que tampoco está preparada, puesto que presenta mayores debilidades que fortalezas.

En consecuencia, la empresa se encuentra en una posición estratégica defensiva en el que deberá reestructurar sus procesos internos actuales para adquirir las suficientes capacidades que le permita sobrevivir en el mercado.

En tal sentido, se propuso una estrategia central basada en la supervivencia, donde tienda a fortalecer todas sus capacidades internas en cada una de las perspectivas evaluadas: financiera, clientes, procesos y recursos humanos.

De acuerdo a dichas estrategias propuestas, las cuales demandaran unas inversiones aproximadas de \$68.241.235, a lo largo de los tres años de proyección, se determinó que la empresa mejoraría la generación de riqueza para sus propietarios, logrando una tasa de retorno (TIR) del 49,6%, el cual es superior al costo de capital que financia el proyecto.

Considerando la propuesta planteada es necesario que exista un compromiso real entre todos los miembros de la organización para alcanzar dicho propósito. Por ello será necesario disponer los esfuerzos y la comunicación con todos los colaboradores de cada área.

De igual manera deberá existir un esfuerzo de los propietarios que no solo implicara la consecución y ejecución de recursos económicos, sino de un liderazgo basado en resultados.

## Referencias bibliográficas

- BANREP. (21 de Octubre de 2014). *Banco de la Republica*. Obtenido de [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)
- BBVA RESEARCH. (2015). *“Situación Colombia”*. Bogotá: Estudios económicos BBVA Colombia. Obtenido de BBVA RESEARCH. “Situación Colombia”. Informe publicado en Agosto 12 [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/pdf/67403\\_89510.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/pdf/67403_89510.pdf)
- DANE. (2014). *dane.gov.co*. Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- David, F. (2002). *Gerencia Estrategica*. Bogotá: Legis editores s.a.
- Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/proceso/de/paz.php>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Informe Final - Sector Cosmético y Productos de Aseo*. Bogotá. Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=784&catID=643>
- Monchon, F. (1995). *“Economía Básica”*. Madrid - España: McGraw-Hill.
- Perez Castaño, M. (1999). *Guà Pràctica de planeaciòn Estratègica*. Santiago de Cali: Departamento de direcciòn y gestiòn administrativa de la Universidad del Valle.
- Porter, M. E. (Marzo-Abril de 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

## Webgrafía

Alvarado Martínez, Everardo. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico. Vol. 9, julio-diciembre 2001. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de información científica. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>

Andrade, Sebastián. (2012). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. 03/10/2012 / Disponible en: <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/> )

Valda, Juan Carlos. (2013). *Grandes Pymes*. Septiembre 7, 2013. Disponible en: <https://jcvalda.wordpress.com/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>,

Amaya, Jairo. (2005). *Planeación y estrategia fundamentos, modelo y software de planeación*. Universidad Santo Tomás de Aquino, 395 p. Disponible en: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA39&dq=Porter++Planeacion+estrategica&ots=g5ftTOVIEE&sig=xxv7IyqA-RscxFZw2dA8s-bBn0A#v=onepage&q=Porter%20%20Planeacion%20estrategica&f=false>

## ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno Externo (Matriz de análisis PESTAL)

No	VARIABLES	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	OPORTUNIDAD AMENAZA
1	POLITICAS	<b>Proceso de Paz:</b> Incertidumbre por los resultados de las negociaciones.	Muchos inversionistas internacionales que están pendientes por entrar al país se encuentran a la espera de estas negociaciones, lo cual frena el mayor crecimiento del mercado para comercializadores de productos naturales.	A -
2		<b>Situación política Nacional:</b> Existe estabilidad política a nivel nacional.	La estabilidad política genera confianza en los empresarios y el comercio, permitiendo que la empresa goce de cierta tranquilidad en el mercado.	O -
3		<b>Situación política internacional:</b> El sector está a la expectativa de las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador.	Frena las expectativas de crecimiento de las comercializadoras de productos naturales, en cuanto al desarrollo de mercados internacionales.	A -
4	ECONÓMICAS	<b>PIB</b> = Menor crecimiento frente al año anterior (se espera un PIB del 3,1%).	Escenario económico lento para el crecimiento de la empresa en cuanto a la dinámica de sus ventas.	A -
5		<b>Tasa de interés</b> = Se mantienen estables, aunque las tasas de intervención para préstamos sigue siendo elevada.	Aunque no tiene tendencia a aumentar se perciben tasas altas que hace costoso la consecución de capital en la empresa.	A -
6		<b>Tasa de inflación</b> = Existe una tendencia a aumentar por factores como el fenómeno del niño y la devaluación de la moneda.	Puede aumentar los precios de los productos y la compra de insumos, lo que puede afectar la rentabilidad del negocio.	A +
7		<b>Tasa de Cambio</b> = Con tendencia a seguir aumentando.	Permite que costos de productos naturales importados se adquieran a mayores costos.	A -
8		<b>Economía internacional.</b> Recesión económica en EEUU y Europa.	Frena el comercio exterior en estas regiones, lo que afecta la venta de los clientes del negocio).	A +
9	ECONÓMICAS	<b>Sector de la salud estética:</b> Aumento de empresas de estética, dada por la tendencia al cuidado personal.	Entorno favorable de la demanda para aumentar las ventas de las comercializadoras de productos naturales.	O +
10		<b>Cultura de ilegalidad:</b> presencia de piratería, contrabando y evasión tributaria.	La baja calidad de los productos naturales ofrecidos por la informalidad y los bajos precios afecta la rentabilidad y la demanda de las empresas formales.	A -
		<b>Empleo:</b> Existe un alto desempleo.	Tiende a reducir las ventas de las comercializadoras de productos	

11	SOCIALES		naturales, debido a los bajos ingresos de la población y las bajas ventas que perciben las empresas de la ciudad.	A -
12		<b>Informalidad:</b> Existe Alta informalidad y subempleo.	La alta informalidad tiende a generar actos de competencia desleal.	A +
13	SOCIALES	<b>Inseguridad:</b> Existen altos índices de violencia y hurto que afecta la confianza inversionista.	Genera procesos de desplazamiento de negocios a otras regiones y frena la entrada de inversionistas, lo que reduce el mercado de la empresa.	A +
14	TECNOLOGICA	<b>Tecnologías de información:</b> Existe una amplia oferta de sistemas de información contables y administrativos.	Facilidades para tecnificar los servicios, dado que se pueden conseguir a un menor costo y con diversas funcionalidades, las cuales son necesarias para prestar un mejor servicio a los clientes.	O +
15		<b>Costo de los equipos de cómputo:</b> Se consiguen a buen precio debido a que no tienen aranceles.	Facilidades para tecnificar los servicios, dado que se pueden conseguir a un menor costo y con diversas funcionalidades, las cuales son necesarias para prestar un mejor servicio a los clientes.	O -
16	TECNOLOGICA	<b>Poco apoyo en investigación y desarrollo:</b> Existe un bajo presupuesto del gobierno en Colciencias para apoyar la investigación y desarrollo de las empresas	Permite diversificar la oferta de productos favoreciendo la competitividad en el sector y la demanda del mercado.	A +
17	AMBIENTALES	<b>Tendencia empresarial hacia el medio ambiente:</b> La responsabilidad social ambiental está aumentando en las empresas actualmente.	Existirá un mayor interés por demandar productos de empresas que cumplan con procesos de responsabilidad ambiental en su producción y comercialización.	O +
18		<b>Mayores regulaciones ambientales:</b> Las mayores regulaciones ambientales van a mejorar la calidad de los procesos y productos.	Genera confianza en los clientes permitiendo un aumento de la demanda en productos naturales que sean de alta calidad.	O +
19	LEGALES	<b>Incentivos:</b> Incentivos para la formalización de empresas con la Ley 1429 de 2010.	La ley de formalización empresarial va a permitir que la cultura de la ilegalidad y el empirismo se rompan, existiendo mayor crecimiento del mercado para comercializadores de productos naturales.	O +
20		<b>Tratados comerciales:</b> Los TLC de Colombia con países europeos, norteamericanos y asiáticos.	Aumenta posibilidades de vender en el exterior o de empresas extranjeras que requiera comercializar los productos naturales en el mercado local.	O +
21		<b>Disminución de los costos de registros sanitarios:</b> Aumenta la oferta de productos naturales y diversifica la competencia.	Aumento de la oferta de productos y mayor diversidad del portafolio para las empresas de tal manera que aumenten sus ventas.	O +

