



**PROPUESTA DE UN DISEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE VENTAS
PARA LA EMPRESA LAPROBELL**

Elaborado por:

MARIA EUGENIA ECHEVERRI

VANESSA LEDESMA GARCIA

Asesor: MARIA ALEXANDRA ARANGO MESA

MBA Universidad Eafit

Administración Comercial

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2017

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales

PROPUESTA DE UN DISEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE VENTAS PARA LA EMPRESA LAPROBELL

Vanessa Ledesma García

*Estudiante de décimo semestre del programa Administración Comercial
vanelg9208@hotmail.com*

María Eugenia Echeverri Echeverri

*Estudiante de décimo semestre del programa Administración Comercial
coramaru@hotmail.com*

Asesor: María Alexandra Arango Mesa, MBA Universidad Eafit maralexa19@gmail.com

Resumen

El crecimiento económico en algunos sectores de Colombia ha sido favorable en los últimos años, incluyendo las Pymes, las cuales juegan un papel importante en la economía, debido a su aporte en la generación de empleo y al desarrollo de ideas innovadoras; sin embargo, estas tienden a presentar falencias en el diseño de su modelo estratégico y en la implementación de un plan de mercadeo, por lo que estas empresas afrontan serias dificultades para ser competitivas.

El presente artículo evidencia todo el proceso realizado con el Gerente y socios de Laprobell, empresa dedicada a elaboración de productos de belleza y aseo en la ciudad de Medellín, para estructurar una propuesta de diseño de un departamento Comercial y de ventas para la misma.

Este proyecto se desarrolla en cuatro fases. En la primera se realiza un diagnóstico estratégico tanto del ambiente interno como externo. En la segunda se hace un análisis competitivo de Laprobell para identificar sus factores críticos de éxito (internos como externos) que permitirán determinar la capacidad competitiva de la empresa.

La tercera fase se centra en elaborar la propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas, cargos, perfiles y funciones; esto con el propósito de que Laprobell pueda planear, organizar, dirigir

y controlar todas las actividades para el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

Finalmente, como valor agregado, se pretende definir un esbozo de plan de mercadeo para el primer semestre del año 2018, con el fin de que Laprobell pueda aumentar las ventas de su marca propia.

Palabras clave: Mercadeo, Ventas, Estrategias, Comercial, Posicionamiento, ventaja competitiva.

Abstract

Economic growth in some sectors of Colombia has been favorable in recent years, including Pymes, which play an important role in the economy, due to its contribution in the generation of employment and the development of innovative ideas; however, these tend to present shortcomings in the design of their strategic model and in the implementation of a marketing plan, so these companies face serious difficulties to be competitive.

This article evidences the entire process performed with Laprobell's Manager and partners, company dedicated to the elaboration of products of beauty and cleanliness in the city of Medellín, to structure a proposal of design of a commercial and sales department for the same one.

This project is developed in four phases. In the first, a strategic diagnosis is made of both the internal and external environment. In the second, a competitive analysis of Laprobell is made to identify its critical success factors (internal and external) that will allow to determine the competitive capacity of the company.

The third phase focuses on elaborating the design proposal of the commercial and sales department, jobs, profiles and functions, this in order that Laprobell can plan, organize, direct and control all activities for the fulfillment of its commercial objectives.

Finally, as an added value, it is intended to define a marketing plan outline for the first half of 2018, so that Laprobell can increase sales of its own brand.

Keywords: Marketing, Sales, Strategies, Commercial, Positioning, Competitive Advantage

1. Introducción

Las Pequeñas y medianas empresas –Pymes–, en la mayoría de los países del mundo, especialmente en los que están en desarrollo, representan uno de los principales pilares para el progreso de sus

economías; sin importar su tamaño desempeñan un papel relevante, bien sea produciendo y ofertando bienes, prestando o demandando servicios, vendiendo o comprando materias primas. Se podría decir, que son un eslabón fundamental en la cadena de la actividad económica y de la generación de empleo. Por enunciar, tan solo en Colombia hay cerca de 2'518.181 de Pymes, según el informe de Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecamaras (2016).

Parafraseando lo que le contaron a la Revista Dinero (2015), Rafael Ignacio Pérez Uribe y María del Pilar Ramírez, de los principales resultados en su investigación sobre los determinantes para el éxito o fracaso de las pymes colombianas bajo el modelo MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones), manifiestan que la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento los empresarios, la dificultad para acceder a créditos financieros, las estrategias de antaño frente a las nuevas tecnologías, la falta de renovación generacional, el temor a hacer alianzas estratégicas, la timidez para entrar a mercados internacionales, incluso nacionales, entre otras, son las principales razones por las cuales las Pymes no logran crecer y tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. De acuerdo con lo expuesto por los investigadores y relacionándolo con las teorías de la administración, en especial de la estratégica, se podría decir que una de las principales falencias de las Pymes del país es que abren sus puertas sin estar bien estructuradas administrativamente, sin tener un área o un departamento comercial y de ventas, o por los menos, tener personas con este tipo de tareas asignadas claramente. Aunque la empresa es un sistema donde todas sus partes son su engranaje fundamental; son los comerciales y la fuerza de ventas los que están de cara al cliente. En una economía globalizada y dinámica como la de hoy, las empresas se sumergen en el desafío por la lucha de competitividad y el posicionamiento, por lo tanto, estas deben comprender que no basta con elaborar o prestar servicios con calidad o a unos menores precios, es esencial contar con un área comercial y de ventas para que los ingresos sean cada vez más altos, el nivel de prestigio de la empresa crezca y sobre todo se mantengan en el tiempo.

A pesar de todas las falencias, según el DANE, las Pymes colombianas generan alrededor del 67% de empleo del país y aportan el 28% del Producto Interno Bruto -PIB- Revista Dinero (2016). Específicamente el sector de aseo y cosméticos, de interés en este proyecto, ha sido identificado como uno de los sectores estratégicos del país, debido a su crecimiento acelerado, dinamismo y generación de empleo. Según Procolombia (2016), Colombia está entre los cinco principales

productores de la industria de cosméticos y de aseo en Latinoamérica, el cual en los últimos 6 años ha crecido a una tasa del 7%. En estudios realizados por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI (2016) este sector representó el 4,4% de la industria manufacturera y el 0.5% del PIB del país; en términos de empleo, el sector genera el 4% del total de la industria manufacturera y el 80% de estos empleos se concentran en Antioquia, Bogotá y el Valle del Cauca. Esto muestra que el sector cosmético y de aseo ha experimentado un gran desarrollo y aportado beneficios económicos para Colombia.

El sector se compone por tres subsectores: Cosméticos, aseo y absorbentes. Según los datos consolidados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2015) el subsector Cosméticos representó el 58% de la producción total del sector, y a su vez los productos de aseo personal representaron el 20%.

De acuerdo con la información registrada en el DANE, en el año 2016, se realizaron importaciones por un valor aproximado de USD \$564.517.000, entre aceites esenciales, perfumes, cosméticos y productos de aseo personal, es decir que en Colombia ingresan gran cantidad de productos cosméticos y aseo de marcas reconocidas a nivel mundial, provocado esta eventualidad un alto nivel de competencia para las marcas locales y tener además la necesidad de ser más innovadoras para lograr adaptarse a esta situación y no salir del mercado.

Las pymes del sector Cosméticos, aseo y absorbentes del país tienen grandes oportunidades en el mercado nacional e internacional por su experiencia en la fabricación de productos de alta calidad y precios competitivos, pero para darse este hecho deben aceptar la relevancia de estar bien estructuradas administrativamente y contar con una fuerza comercial y de ventas para potencializar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir el riesgo de las debilidades y contrarrestar las amenazas.

Así entonces, con las evidencias anteriores, se podría suponer que existe un entorno favorable y lleno de oportunidades para la empresa objeto de estudio del presente proyecto de investigación, Laprobell. Pero para confirmar este supuesto, se realiza a la empresa un análisis del ambiente interno para identificar sus fortalezas y debilidades y un análisis al ambiente externo para reconocer las posibles oportunidades y amenazas, es decir, saber cuál es la posición de la empresa frente a la competencia.

Además de describir los factores críticos de éxitos de Laprobell y su posición en el mercado, tiene como objetivo principal el presente proyecto de investigación, realizar una propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas para la empresa, que le permita desempeñarse en su razón social, alcanzar sus metas y posicionarse en el mercado con su propia marca.

Para lograr la meta expuesta, el proyecto se desarrolla en cuatro (4) fases. La primera fase, consiste en realizar un diagnóstico estratégico a Laprobell, el cual a su vez se divide en dos sub diagnósticos: uno interno y otro externo.

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los recursos de Laprobell: humanos, financieros, productivos, tecnológicos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI.

El diagnóstico externo, análisis o auditoria externa busca precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades externas con las que se puede orientar Laprobell para enfrentar competitivamente el mercado. Esos recursos o capacidades pueden ser políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales, legales, entre otros. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

La segunda fase consiste en hacer un análisis competitivo de la Laprobell para identificar sus factores críticos de éxitos (internos como externos) que permitirán determinar la capacidad distintiva-ventaja competitiva de la empresa. Establecida la posición estratégica de la empresa se proponen objetivos, metas y estrategias competitivas y su forma de control y seguimiento. Para lograr un ejercicio confiable se utilizan herramientas propias de la planeación estratégico como: Matriz de evaluación de factor interno (MEFI), Matriz de evaluación de factor externo (MEFE), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), matriz Interna – Externa (MIME), Análisis DOFA, Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), Matriz del perfil de la competencia (MPC), elaboración del mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

La tercera fase, se centrará en elaborar la propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas, cargos, perfiles y funciones; esto con el propósito de que Laprobell pueda planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades para el cumplimiento de sus objetivos

comerciales.

Finalmente, en la cuarta fase, como valor agregado, se pretende definir un esbozo de plan de mercadeo para el primer semestre del año 2018.

2. Antecedentes del problema

Laprobell es una empresa de productos de belleza y aseo creada en el año 2012 por Daniel Esteban Cano, Robinson Alonso Cano, José Hurtado Arias y Liliana Patricia Castrillón. Inicio sus actividades sin una estructura organizacional clara y un direccionamiento estratégico definido.

La razón social con la que nace la empresa es la elaboración y distribución de productos cosméticos y de aseo de productos propios, pero a través del tiempo, por oportunidades presentadas y por la falta de un norte claro, la empresa se ha dedicado más al servicio de elaboración y envasado a terceros (maquila) de productos similares a los suyos. Según datos suministrados por el gerente de Laprobell, a la fecha, los ingresos de la empresa por venta de productos propios representan un 10%, mientras que por los servicios de maquila un 90%. Es decir, Laprobell aún no logra ser reconocida, ni posicionarse en mercado con su marca propia.

Las líneas de productos de Laprobell en actualidad incluyen cosméticos, lociones corporales, cremas faciales, tratamientos capilares, shampoo, línea de spa, perfumes, aseo e higiene, los cuales se venden en algunas distribuidoras de belleza del centro de la ciudad de Medellín.

A principios del mes de Febrero del año en curso, los dueños buscan apalancamiento financiero con la venta del 20% de las acciones a dos nuevas socias. Con la llegada de estas dos personas se inicia la tarea de definir áreas, cargos y funciones, tales como la gerencia, jefe de producción, área de contabilidad y asesores comerciales. Con la inyección de capital financiero, se realiza la compra de un software para organizar de forma eficiente toda la información contable y financiera de la empresa.

Como estrategia, se toma la decisión de dedicar durante el resto del año más esfuerzos a las ventas por maquila mientras la empresa alcanza un nivel de ingresos más alto. Pero al tiempo estructurar un área comercial y de ventas que iniciaría actividades con todo el ahínco requerido en el primer semestre del año 2018 y así impulsar y posicionar la marca propia de la empresa.

3. Revisión de literatura

Esta sección del trabajo se dedica a describir algunas teorías e investigaciones que se han hecho en torno al tema de estudio, en donde se destacan aquellas que permiten conocer diferentes metodologías para su desarrollo y los diversos modos de abordar la problemática. Se inicia analizando las definiciones de autores que ayudarán a profundizar y soportar la temática que se desea abordar. Posteriormente se explican algunas investigaciones de diferentes sectores económicos, así como una breve descripción de varios proyectos para potenciar el sector de aseo y cosméticos realizados por ciertas entidades.

3.1. Teorías soporte del tema de investigación

Muchas empresas aún tienen la concepción que los productos se venden por si solos, por el hecho de ser fabricados con calidad y ofrecidos a un menor precio, que no es necesario contar con un área dedicada a la comercialización y venta de sus productos o servicios, pero la dinámica actual del mercado está obligando a los responsables de las empresas a cambiar su pensamiento y a dotar a sus equipos de venta de recursos y habilidades para responder con éxito a los retos del mercado de hoy.

Con las condiciones actuales del mercado mundial, cada vez es mayor la rivalidad entre las empresas, no solo locales sino también internacionales, el número de competidores aumenta en cada sector, donde los más beneficiados son los clientes, quienes cada vez tienen más opciones para elegir. Por lo tanto, las empresas deben renovarse, principalmente en sus estrategias competitivas, por lo cual es importante que las empresas tengan un área responsable de la comercialización, pues definir un plan de estratégico de venta sin tener quien lo ejecute, sería dar un paso en falso, y probablemente dicho plan no cumpliría con las expectativas esperadas. Al respecto, Torres Morales (2014) argumenta que:

Pocas empresas pueden abstenerse de tener una fuerza de ventas, si bien es cierto que una empresa puede invertir millones de pesos en publicidad, necesitará de una fuerza de ventas que busque y cierre los negocios; por lo general la publicidad ayuda y abre el camino a la fuerza de ventas, pero nunca la podrá reemplazar (p. 4).

Además, las ventas son la principal fuente de ingresos de cualquier tipo de empresa, indiferente de su tamaño o de lo ofrecen al mercado, ya sea la venta de un producto o de un servicio. Por lo cual el emprendimiento, el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas están en las ventas. Ionescu & Bigioi (2016), sustentan que, debido a la importancia de las ventas dentro de una empresa, se puede decir que debe estar ligada con las estrategias de mercadeo, y ambas deben estar interrelacionadas. Por tal motivo y aunque sean actividades distintas, la planeación en conjunto de estas permite que dichas actividades se cumplan con mayor facilidad y que los objetivos se alcancen rápidamente.

No obstante, la venta no se debe centrar solo en convencer al otro de comprar un producto o servicio, el objetivo ahora es agregar valor a esa venta y mirar a los clientes como la razón de ser de la empresa, por lo que la relación con ellos debe ser de largo plazo.

Las ventas son el elemento estratégico que no se puede delegar a un tercero, y más aún que se convierte en el mejor medidor del desempeño empresarial y de presencia en el mercado. Acorde con Marín & Ruiz, (2007), la creación de un vínculo con los clientes ha adquirido un importante protagonismo en los últimos años debido fundamentalmente al creciente interés del consumidor por conocer quién está detrás de las marcas y los productos que compra, y por supuesto de la creciente utilización por las empresas de acciones de comunicación corporativa, relativas a su identidad, al comprobar los beneficios derivados de tener una buena imagen o una buena reputación ante sus grupos de interés en general, y los consumidores en particular.

Por consiguiente, el tema de las ventas es tan importante que algunas veces permite el paso de un emprendimiento a una empresa formal. El gerente de la mayoría de las pymes ejerce su mayor esfuerzo a vender, pensando siempre que en el futuro tenga éxito. Cuando el gerente entiende que debe delegar esta función pues no le da tiempo para las otras responsabilidades que van surgiendo, constituye las ventas como un área funcional que le ayudara no solo aumentar los ingresos, sino también a fidelizar a los clientes. En ese orden de ideas, Olariu (2016), sostiene que la fuerza de ventas de la compañía puede proporcionar una gran cantidad de información competitiva útil de sus conversaciones con clientes y prospectos. Esta información se convierte en una parte del sistema de inteligencia de mercadeo de la empresa.

La consolidación de un departamento comercial y ventas da lugar al fortalecimiento de la empresa con estrategias acordes con la situación actual del sector, lo cual requiere de mayor

direccionamiento estratégico y de la definición de objetivos claros y medibles, que les permita planificar adecuadamente los recursos necesarios para su cumplimiento. Por su parte Kotler & Armstrong (2007), justifican que:

El plan estratégico de la compañía establece en qué clases de negocios participará y cuáles serán sus objetivos para cada uno. El marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la compañía por varias razones. Primero, el marketing provee una filosofía guía, la cual sugiere que la estrategia de la compañía debería girar en torno del establecimiento de relaciones beneficiosas con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece datos a los planeadores estratégicos, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios de ellas. Finalmente, dentro de las unidades individuales de negocios, el marketing diseña estrategias para alcanzar los objetivos de la unidad. Una vez que se establecen los objetivos de la unidad, la tarea del marketing consiste en ayudar a lograrlos de forma rentable (p.49).

En ese sentido, en un entorno como el actual, en el que los competidores son cada vez más agresivos y los clientes más exigentes, las áreas encargadas de las ventas y el mercadeo tienen una gran trascendencia en la competitividad de las pymes. Por esto, es necesario contar con algunos instrumentos para lograr una ventaja competitiva, como: plan de ventas, estrategias de ventas, fuerza de ventas y políticas. Por lo que León Valbuena (2013), menciona además:

La elaboración de estrategias se da en un campo competitivo en el que se deben tomar en cuenta lo que hacen los competidores más cercanos para poder responder a cualquier iniciativa estratégica que decidan tomar. El rendimiento de la empresa está determinado por el éxito de las estrategias que se implementen, para lo cual en primera instancia debe surgir un estudio del entorno, dando significación a las situaciones y señales para que, a partir de la maximización de recursos internos, se alcance la ventaja competitiva (p. 380).

Es importante señalar que para escoger correctamente el nivel de esfuerzo de las estrategias de mercadeo es necesario estimar la demanda de los productos de la empresa y así producir un nivel de ventas esperado. Valencia, Diaz, & Correa (2015) aportan que la planeación, evaluación y control de los pronósticos son actividades importantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y estas actividades deben estar soportadas por modelos de optimización y simulación que

permitan mejorar resultados. Por su parte, Ramírez, González, Cardona, & Valencia (2013) señalan que las empresas requieren programar ventas y pedidos con anticipación para una adecuada planeación de operaciones y estrategias; por ello, un pronóstico facilita la planeación necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Para estructurar el departamento de ventas y adaptarse a las exigencias actuales, se necesita realizar grandes cambios que implican selección, capacitación, motivación y un modelo de remuneración para los vendedores. Algunos de los aspectos importantes para encarar las necesidades del mercado actual son: 1. Establecer relaciones a largo plazo con el cliente, 2. Crear estrategias adaptables a las diferentes necesidades del segmento de mercado, 3. Conseguir asesores comerciales que entienda los objetivos de la compañía y pueda aprovechar las experiencias, 4. Cambiar el estilo de gerenciamiento, de jefe a líder, 5. Aprovechar las tecnologías de información para llegar a otros mercados, Johnston & Marshall (2009).

Cabe señalar que el tema de ventas es bastante extenso e implica tener en cuenta más elementos, como: tipos de ventas y perfiles, estructura de la fuerza de ventas, territorio de venta, planeación de estrategias y plan de mercadeo. Este último es fundamental para el éxito de la empresa, pues buena estrategia de mercadeo permite vender productos y servicios y llegar de un modo eficaz a los clientes actuales y potenciales. Disponer de un buen plan de mercadeo minimiza el riesgo de frustración y el agotamiento de recursos. De manera semejante Enache & Morozan (2008), subraya que:

Lograr el plan de marketing permite una mejor adaptación de la empresa a las demandas del mercado. La empresa se esfuerza por examinar las nuevas posibilidades de desarrollo de producto y mercado, admitir los cambios y movimientos que intervienen en el nivel medio creando una ventaja para el uso adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales. El plan de mercadeo es, por lo tanto, la herramienta de planificación indispensable de cada empresa.

Por otra parte, la innovación y la tecnología permite mejorar la forma en la llegamos a la mente del cliente, pues una estrategia que no genere ventas sostenibles y valor para el cliente es obsoleta. Innovar no es solo crear un producto diferente al de la competencia, también se trata de crear modelos de ventas para satisfacer el cliente. Según Alcaide, Bernues, Diaz, Espinosa, Muñiz, & Smith (2013), los objetivos de las herramientas digitales es aumentar el tráfico de potenciales

clientes hacia nuestros medios de contacto, convertir ese tráfico en clientes, fidelizarlos y convertirlos en compradores recurrentes. Una de las grandes ventajas de los medios digitales es la posibilidad de conectar con el público objetivo del mensaje, sin intermediarios, lo que le permite ser un complemento a las acciones publicitarias tradicionales.

3.2. Revisión de la literatura

Para Arias (2006), los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones, por lo que es importante señalar además de los autores y sus estudios, los objetivos y los principales hallazgos.

A continuación, se realizará una síntesis conceptual de las investigaciones realizadas anteriormente sobre la problemática planteada, de esta manera se podrá tener una visión amplia sobre el tema de estudio.

Del mismo modo, es vital relacionar proyectos realizados por entidades gubernamentales para incrementar el potencial del sector manufacturero en Colombia, especialmente en el subsector de aseo y cosméticos.

En los años 2014 y 2015, el Programa de Transformación Productiva PTP (2015) ejecutó el proyecto piloto de Mercadeo en Colombia, encaminado al fortalecimiento de la gestión en mercadeo de nueve empresas del Sector de Cosméticos y Productos de Aseo a nivel nacional, a través de la transferencia de conocimiento y de herramientas prácticas para la gestión, que les permitió tener un mayor conocimiento de sus consumidores, y diseñar, planificar e implementar estrategias dirigidas hacia el posicionamiento de sus marcas en el mercado objetivo.

Dicho proyecto tuvo una duración de doce meses y se desarrolló en las ciudades de Medellín, Cali y Bogotá. Con el apoyo de la empresa Strategika, se acompañó y formó al equipo humano del área de mercadeo de cada una de las empresas participantes, lográndose el desarrollo e implementación exitosos del plan de Mercadeo.

Otro de los proyectos realizados en Colombia es SafePlus, que inicio en enero de 2015 para mejorar la calidad del sector cosmético. Este es un programa de cooperación internacional de asistencia técnica brindada por el gobierno suizo, que busca que los productos cosméticos colombianos puedan superar las barreras técnicas de acceso a mercados internacionales. Safeplus tiene como

objetivo que en el 2020 fortalecerá la infraestructura nacional de calidad y busca mejorar la capacidad comercial del sector cosmético y el reconocimiento internacional de los cosméticos nacionales elaborados con ingredientes naturales. Esto a su vez, estimulará el crecimiento del sector y la generación de empleo en el país.

Actualmente, Safeplus ofrece diferentes programas para potenciar el sector de aseo y cosméticos como: estudios de competitividad, apoyo técnico para exportadores, formación de consultores, apoyo técnico de la cadena productiva y el programa piloto para Pymes. Todos estos encaminados a buscar que Colombia sea reconocida en el año 2032 como líder mundial en producción y exportación de cosméticos, con base en ingredientes naturales.

No obstante, también es importante analizar las investigaciones realizadas del mismo énfasis de la gestión comercial y de ventas en empresas de otros sectores económicos y en diferentes ciudades, con la pretensión de conocer el desarrollo de dichas áreas en diversas pymes.

Franco, Restrepo, & Sánchez (2014), desarrollaron una investigación sobre como la gestión del mercadeo aporta a la competitividad de las pymes de servicios en Medellín, en donde su principal objetivo fue explicar el aporte de las prácticas de mercadeo a los procesos de decisiones estratégicas. Dentro de sus principales hallazgos se resalta que de las 243 empresas encuestadas, el 64,6% manifiestan no realizar estudios de posicionamiento de marca, esto hace que la empresa desconozca si su marca ocupa un lugar significativo y prioritario en la mente de su mercado objetivo; 39,2% no tienen un perfil definido de sus clientes, lo que hace que no sea posible diseñar estrategias de segmentación y posicionamiento de marca de manera precisa y el 29,2 % afirman no haber realizado alguna vez un plan de mercadeo.

Finalmente concluyeron que las pymes de servicio de Medellín pueden ser vulnerables y estar expuestas a salir del mercado si no se preparan para asumir el gran reto de la competitividad, además el desconocimiento que tienen algunos gerentes en temas de mercadeo se convierte en una limitante que impide la demostración de las capacidades y afecta significativamente la competitividad.

Treviño, Villalpando, Treviño, & Lozano (2013), en su proyecto de mercadeo y su influencia en el crecimiento de utilidades, se describió como los factores mercadológicos permiten a las pymes tener éxito con relación a su crecimiento de utilidades. Los resultados obtenidos de las 450 pymes

analizadas de Nuevo León, México, muestran que aunque los empresarios están llevando a cabo actividades de mercadeo, existe la posibilidad que la forma como lo están llevando a cabo no es la manera más indicada pues los resultados manifiestan que no hay influencia en el crecimiento de utilidades. En sus conclusiones realizaron recomendaciones como: realizar acciones para detectar si el control que llevan para observar la satisfacción-producto que pide el cliente de acuerdo al requerimiento de sus necesidades está dando resultados positivos y que en ocasiones el hecho de querer igualar un precio-calidad del competidor sin un análisis previo de los recursos de la empresa lleva a tomar decisiones que influyen desfavorablemente en las utilidades.

En la investigación de Arosa, Giraldo, Pinilla, Rodriguez, & Vargas (2010) sobre el mercadeo implementado en pymes de diferentes sectores de la ciudad de Villavicencio, realizaron una evaluación del uso de las herramientas del marketing en las pymes de la ciudad, teniendo en cuenta el papel dinamizador de éstas en las economías. Para alcanzar este propósito fue necesario en primer lugar caracterizar las empresas, en segundo lugar, definir un modelo de medición y por último elaborar un diagnóstico por sectores, el cual permitió establecer el nivel de uso de las actividades y dimensiones de mercadeo definidas en el modelo en el estudio. Tomaron como muestra 385 empresas, de las cuales concluyeron que la mayoría de las pymes de Villavicencio mostraron algún conocimiento y comprensión del mercadeo, sin embargo, no hacen uso de actividades y herramientas de esta importante área de la ciencia administrativa, dada la falta de formación gerencial y la escasa o nula capacidad administrativa, según se observó en la entrevista estructurada aplicada. Luego recomendaron generar programas de formación continua en dicha área con la realización de convenios con entidades como la Cámara de Comercio y otras instituciones que faciliten desarrollar programas de capacitación, diseñar cartillas didácticas que faciliten la comprensión, diseño y uso de herramientas del mercadeo.

4. Materiales y métodos

Para realizar la propuesta del diseño del Departamento Comercial y de Ventas a presentar a la empresa Laprobell, se hizo necesario saber ¿Cuál era la situación actual de la empresa?, ¿Hacia dónde quería ir? y ¿Cómo llegar?. Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012) manifiestan que saber cuál es la situación actual de la empresa impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los

cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. Saber hacia dónde quiere ir la empresa se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. Y saber cómo va a llegar la empresa hacia donde se quiere ir obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Según David (2003), la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza también como sinónimo del término planeación estratégica. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

Para lograr el objetivo promesa de venta a la empresa Laprobell se investiga todo lo relacionado con el ambiente interno y los aspectos que influyen en el entorno de la empresa; como la competencia, el desempeño del sector de cosméticos y aseo, entre otros. La investigación es de tipo descriptiva y se aplica la técnica matricial de la planeación estratégica para obtener la información requerida. Se entremezclan las herramientas propuestas por los estudiosos del tema: Serna (2008), Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III (2012); David (2003) y la construcción propia.

Los mercados de hoy, de talla mundial, desafían a las gerencias a resolver el problema de precisar cuáles serán las estrategias que la empresa implantará para garantizar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es por ello que la planeación estratégica, considera la empresa bajo un enfoque holístico, donde todo planteamiento se hace considerando que los mercados actuales son inciertos y con riesgo y que cada cierto tiempo se debe hacer seguimiento y control para identificar si hay necesidad de cambios. Asimismo, es un proceso que tiene como responsable un equipo estratégico que involucra y comunica a todos los miembros de la empresa, para lograr su motivación y compromiso para alcanzar los objetivos.

La planeación estratégica tiene como tarea inicial declarar el componente teleológico (misión, visión, valores, políticas) de la empresa, luego analizar la situación externa y externa de ésta, establecer los objetivos generales, y formular las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Para el caso de Laprobell el proyecto se desarrolla en cuatro (4) fases.

Primera Fase: Realizar un diagnóstico estratégico, el cual se divide en dos partes:

- Realizar un diagnóstico interno con la ayuda de la matriz “Perfil de Capacidad interna” – PCI-. Esta permite precisar las fortalezas y debilidades de los recursos de Laprobell: humanos, financieros, productivos, tecnológicos y comerciales.
- Realizar un diagnóstico externo, se utiliza la matriz “Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio” –POAM-. Esta auditoría busca precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades externas de Laprobell para enfrentar competitivamente el mercado.

Previamente a este diagnóstico externo se aplican dos metodologías que permiten al equipo estratégico tener un contexto general del entorno y del sector al que pertenece la empresa, son la PESTEL y las 5 Fuerzas de Michael Porter. El Análisis PESTEL permite entender cuáles son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que existen en el mercado local, nacional e internacional y nacional, que posiblemente brindan oportunidades, amenazas y riesgos a la empresa. De otro lado, LAS CINCO FUERTAS de Michael Porter, permiten la comprensión de la dinámica del sector y de la competencia real o potencial.

Los pasos para la elaboración de la PCI y de la POAM respectivamente, son:

1. Preparación de la información preliminar primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades de la empresa y sobre cada uno de los factores externos objeto de análisis.
2. Identificación de fortalezas-debilidades y oportunidades-amenazas.
3. Priorización de las capacidades y factores.
4. Calificación de las capacidades y factores priorizados de acuerdo a la información obtenida, a la experiencia y el entender del equipo estratégico de las fortalezas-debilidades y oportunidades-amenazas en una escala Alta, Media y Baja, respectivamente.

5. Valoración del impacto del Impacto de las fortalezas-debilidades y oportunidades-amenazas, respectivamente, por el equipo estratégico. Esta calificación una medición de acuerdo al nivel de impacto para la empresa: Alto -Medio -Bajo.

En segunda fase se realiza un análisis competitivo de la Laprobell para determinar la capacidad distintiva-ventaja competitiva de la empresa y definir la posición estratégica de la misma. Con este contexto se proponen objetivos, metas y estrategias competitivas y su forma de control y seguimiento. En esta fase se utilizan herramientas propias de la planeación estratégico como: Matriz de evaluación de factor interno (MEFI), Matriz de evaluación de factor externo (MEFE), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), matriz Interna – Externa (MIME), Análisis DOFA, Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), Matriz del perfil de la competencia (MPC), elaboración del mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

Lo pasos para la elaboración de una MEFE y MEFI, respectivamente, son:

1. Construcción de las lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa e interna respectivamente (oportunidades-amenazas, fortaleza-debilidades) que afectan al sector y a la empresa.
2. Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante) o entre 0%-100%. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores tanto internos como externos (independientemente) debe sumar 1.0. ó 100%, según se halla determinado.
3. Asignación de una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde. Oportunidad mayor = 4, Oportunidad menor = 3 Amenaza menor = 2, Amenaza mayor = 1. Y Fortaleza mayor = 4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor = 2, Debilidad mayor = 1.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total

ponderado de la Laprobell. Independientemente de la cantidad de oportunidades-amenazas, fortaleza-debilidades, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

La matriz denominada MIME interna-externa, cruza la información de las calificaciones ponderadas de MEFE y MEFI, con ella se obtiene una idea de la posición estratégica sugerida de la empresa. Las dimensiones se trazan en un plano cartesiano de nueve (9) celdas donde la MEFI corresponde al eje X y la MEFE corresponde al eje Y. La posición estratégica obedece a los siguientes códigos.

C y D = Crezca y desarróllese, ATAQUE. Cuadrantes I, II y IV.

R= Resista (proteger y mantener). Cuadrantes III, V, VII.

D= Desposeimiento (cosechar o reducir). Cuadrantes VI, VIII, IX

Con la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) se busca contrastar el énfasis contenido en la reflexión estratégica; es decir, comprobar si la matriz MIME y la PEEA dan la misma posición estratégica sugerida de la empresa.

Pasos para la elaboración de la PEEA:

1. Definir las fortalezas financieras (FF) y la fortalezas de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones.
2. Definir los factores de estabilidad ambiental (EA) del mercado y los de la Ventaja Competitiva (VC) de la empresa, asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada factor que comprenden estas dos dimensiones.
3. Una vez calificados los factores sacar un promedio para cada dimensión, es decir, el promedio para FF, el promedio de VC; el de FI y el de EA (esto se obtiene sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión).
4. Se sustituye los valores en las siguientes fórmulas: Eje de las "X": $VC + (FI)$
Eje de las "Y": $FF + (EA)$.

5. Marcar los resultados en los ejes correspondientes de la Matriz PEEA. Con el punto del eje "X" (horizontal) y el punto del eje "Y" (vertical) encontrarlos para dibujar el vector direccional, desde el origen de la matriz PEEA y pasando por el punto de intersección. Dicho vector muestra la posición de la empresa: cuadrante agresivo (ataque), cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz (Resista-conservadora), cuadrante inferior izquierdo (Defensiva-desposeimiento), cuadrante inferior derecho de la matriz (competitiva-Resista).

La matriz DOFA es elaborada con la lista de los factores críticos determinados en la MEFE y MEFI. Se estructura una matriz de nueve cuadrantes. En la parte horizontal superior derecha se listan fortalezas y debilidades, respectivamente. En la parte vertical inferior izquierda se listan oportunidades y amenazas, respectivamente. Posteriormente se cruzan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda adecuada. Luego cruzan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda adecuada. Seguidamente se cruzan fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda adecuada. Finalmente se cruzan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La Matriz cuantitativa de planeación estratégica –MCPE- es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito identificados en la MEFE y en la MEFI.

El formato básico de la MCPE muestra en la columna de la izquierda la información obtenida en la MEFE y en MEFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz MEFE y la matriz MEFI. Posteriormente se debe asignar una calificación del atractivo (CA) a cada estrategia en relación con cada factor crítico de éxito interno y externo. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica. Luego se suman de calificaciones del atractivo total de cada

columna de las estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas.

La matriz del perfil de la competencia -MPC-, analiza los factores críticos de éxito claves (FCE) pueden ser internos como externos, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular en comparación con las empresas que son competencia directa. A cada FCE se le asigna un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia) o entre 0-100%, este indica la importancia que tiene el factor en la industria. La suma del peso de todos los factores deber ser igual a 1,0 o 100% según se haya realizado el ejercicio. Posteriormente se asigna una valoración a cada FCE tanto a la empresa a la que se le hace el análisis matricial como a las que se determinaron como competencia directa, donde Oportunidad mayor = 4, Oportunidad menor = 3 Amenaza menor = 2, Amenaza mayor = 1. Y Fortaleza mayor = 4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor = 2, Debilidad mayor = 1. Paso seguido se multiplica el peso por cada valoración. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor. El puntaje total es la suma de todos los puntajes individuales. La empresa que recibe el mayor puntaje total es relativamente más fuerte que sus competidores.

El Mapa Estratégico se construye a partir del análisis DOFA, se identifican los principales objetivos de la organización según la estrategia determinada. Los objetivos se clasifican según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje.

Mediante el mapa estratégico se construye el Cuadro de Mando Integral, agregándole a los objetivos los indicadores de gestión, las metas propuesta y la fecha probable de ejecución con el fin de hacer medible el desarrollo de acciones y realizar un seguimiento al proceso

En la tercera fase se elabora la propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas (cargos, perfiles y funciones); esto con el propósito de que Laprobell pueda planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades para el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

Finalmente, en la cuarta fase, como valor agregado, se pretende definir un esbozo de plan de mercadeo para el primer semestre del año 2018.

5. Análisis y discusión de resultados

A continuación, se dan a conocer las evidencias de la metodología utilizada, así como los resultados y análisis y la propuesta para la empresa Laprobell.

Antes de realizar el ejercicio en el sentido estricto, se elaboró un pre diagnóstico para tener una idea general del estado de la empresa. El Gerente y los Socios de la empresa, diligencian un cuestionario que contempla factores Administrativos, Operaciones, Mercadeo, Contable y financiero y estos a su vez contienen cada uno 11 características, de cada una de estas se pregunta si cumple totalmente, parcialmente o no cumple. Ejercicio con el cual se logra evidenciar que el factor con mayores falencias es el de mercadeo, en este todas las características se cumplen parcialmente, contrario a los otros factores donde hay características que se cumplen totalmente.

Resultados y análisis

Los estudios previos al diagnóstico externo se evidencian en la tabla N°1 Análisis la PESTEL y en la tabla N° 2 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.

Propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas para la empresa Laprobell

Tabla N°1 Análisis la PESTEL

ANÁLISIS PESTEL		
FACTOR	VARIABLES AFECTAN	ANÁLISIS
Político- Legal	Registro Invima, Registro sanitario, Normas para la protección del medio ambiente, Etiquetado de los productos, DIAN, Cámara de Comercio	En este sector de aseo y cosméticos, estos factores tienen una gran influencia, debido a las altas regulaciones por parte de las entidades gubernamentales y especialmente del Invima. Actualmente la empresa Laprobell se acoge a la mayoría de las certificaciones y normas exigidas, y se espera que en los próximos meses y después de los procesos de mejora pueda cumplirlas en su totalidad.
Económico	Competidores, Procesos, Maquila, Marca propia, Distribuidores, Capacidad de producción, Precio, Calidad	Laprobell presenta algunas falencias en este factor, a pesar de tener capacidad de producción, su estado financiero no le permite consolidar ventas muy altas para evitar incumplir en los acuerdos de entrega. Además, en sector de productos para el cuidado personal los competidores son demasiados, lo que dificulta potenciar las ventas de su marca propia y la mayor parte de sus ingresos corresponde a las maquilas. La ventaja de la empresa se encuentra en la calidad de sus productos, siendo fabricados con materias primas naturales lo que los hace llamativos y bien aceptados.
Socio cultural	Contraindicaciones del producto, Nivel de ingresos de los consumidores, Tendencias en belleza, Cultura de aceptación hacia los productos naturales	Los servicios de belleza y cuidado personal han crecido, ahora los consumidores demandan cada vez más por estos productos y su calidad. La mayor cantidad de consumidores de servicios de belleza y cuidado personal son mujeres, pero esto ha ido cambiando y es cada vez más grande el número de hombres que hacen uso de estos productos. En el aspecto socio-cultural las características de los productos varían rápidamente, lo que significa que las empresas deben estar en disposición y a la expectativa de dichas variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes y la consecución de otros productos.
Tecnológico	Laboratorio, Maquinaria, I+D, Redes Sociales, Procesos de producción	El sector de aseo y cosméticos se mantiene en constante crecimiento a nivel mundial, lo que implica además que la tecnología para la fabricación de los productos también crezca. Laprobell requiere ser más competitiva y eficiente en sus procesos y para lograrlo es importante innovar y realizar vigilancia tecnológica para cumplir con las expectativas.
Ecológico (ambiental)	Productos naturales, Cuidado del medio ambiente	Las actuales tendencias de este sector requiere del uso de materia prima natural, lo que permite mejorar el precio final para el consumidor, pero además requiere de análisis de control de calidad que permita la aceptación en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

CINCO FUERZAS DE PORTER			
	FUERZAS	VARIABLES AFECTAN	ANÁLISIS
1	Competencia	Competidores nacionales e internacionales, Mercado en crecimiento, Empresas de mayor tamaño y tecnología, Mayor publicidad.	En Colombia existen muchas marcas representativas y con mayor influencia en los consumidores, esto a su vez puede convertirse en una oportunidad, puesto que Laprobell también ofrece el servicio de maquila.
2	Amenaza de la entrada de los nuevos competidores	Normas, Certificaciones, Capital, Experiencia, Recurso humano, Calidad.	Aunque se trata de un sector en crecimiento, no es tan fácil constituir una empresa de este tipo, puesto que requiere de un gran capital en maquinaria, estructura y personal con conocimientos muy específicos, como son en cosmetología, química farmacéutica, manejo de equipos farmacéuticos, además de las certificaciones y normas.
3	Poder de negociación de los proveedores	Empresas de productos químicos, plásticos y maquinaria.	No se convierte en una amenaza, pues existen varios proveedores de equipos e insumos a nivel nacional e internacional, además uno de los socios es dueño de una empresa de productos químicos, lo que le permite contar con descuentos en la materia prima.
4	El poder de negociación de los compradores	Precio, Calidad, Acceso a los productos.	Los compradores tienen gran influencia en este aspecto debido a la gran variedad del sector, sin embargo para ellos algo más importante es que cumpla con las expectativas y necesidades, además de la calidad, por lo que el precio no es lo que más influye al momento de tomar la decisión de compra.
5	Amenaza de sustitutos	Centros de estética, Comodidad, Facilidad de uso.	En este aspecto puede considerarse amenaza de sustitutos aquellos centros de estética, peluquerías y estilistas, quienes pueden ofrecer el servicio de cuidado del cabello de forma cómoda para el cliente.
Fuente: Elaboración propia.			

Con los resultados del análisis de la PESTEL y de las 5 Fuerzas de Porter se procede a realizar la auditoría a los ambientes internos y externos de la Laprobell. En la tabla N° 3. Se evidencia el análisis de las capacidades de las áreas funcionales de la empresa, para determinar las fortalezas y debilidades e insumo para la elaboración de la MEFI. Es de anotar que el área con mayores debilidades y de alto impacto para la empresa es la competitiva, la incluye todas las actividades propias de mercadeo y ventas.

Tabla N° 3. Perfil de las capacidades internas.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA -PCI-									
Calificación	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Grado de importancia			Grado de importancia					
Capacidad	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Planeación y organización estratégica de la empresa				x			x		
Descripción de los cargos, perfiles y funciones claras de cada persona				x			x		
Planes de operación					x		x		
Comunicación y control					x			x	
Conocimientos administrativos				x			x		
Competitiva									
Sistema de marketing				x			x		
Plan de mercadeo				x			x		
Proyecciones de ventas					x		x		
Publicidad y difusión					x		x		
Fuerza de ventas					x		x		
Posicionamiento en el mercado				x			x		
Calidad en los productos		x						x	
Gestión comercial y de clientes					x		x		
Conocimiento de la competencia					x			x	
Precios competitivos		x					x		
Canales de distribución					x		x		
Amplio portafolio de productos	x						x		
Financiera									
Acceso a capital en cualquier momento				x			x		
Capacidad de endeudamiento				x			x		
Poder de negociación con proveedores		x						x	
Rentabilidad/margen de contribución				x			x		
Tecnológica									
Equipos y maquinaria adecuada	x						x		
Innovación en los productos y procesos de p	x						x		
Procesos de producción			x					x	
Talento Humano									
Personal de planta con conocimientos y	x						x		
Capacitación constante personal operativo				x			x		
Control del desempeño personal operativo					x			x	
Otros									
Capacidad de producción	x						x		
Conocimiento de los proveedores	x						x		
Instalaciones adecuadas para la producción	x						x		
Higiene y seguridad industrial	x							x	
Fuente: Construcción propia									

En la tabla N° 4. Se evidencia el análisis de las capacidades externas de la empresa, para determinar las oportunidades y amenazas e insumo para la elaboración de la MEFE. Es de anotar que el factor que presenta mayores amenazas y de alto impacto para la empresa es el económico y político.

Tabla N° 4. Perfil de las capacidades externas

PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA -POAM-									
Calificación	Amenazas			Oportunidades			Impacto		
	Grado de importancia			Grado de importancia					
Factores	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Desarrollo de nuevas tecnologías para la fabricación de productos cosméticos					x		x		
Tecnologías de comunicación para potenciar el				x			x		
Inversión en investigación, desarrollo e innovación para los productos cosméticos y de aseo					x		x		
Económicos y Políticos									
Aumento del IVA desestimula la compra de	x						x		
Inestabilidad económica del país		x						x	
Aumento de los costos de materias primas	x						x		
Crecimiento del sector cosmético y de aseo				x			x		
Acceso a créditos en bancos comerciales						x	x		
Competidores con mayor reconociendo en el merca	x						x		
Competidores con precios de venta más elevados					x			x	
Programas de capacitación y apoyo técnico por					x			x	
Competidores con campañas publicitarias innovadoras		x					x		
Geográficos									
Sector de ubicación de la empresa			x						x
Ubicación geográfica de los distribuidores					x			x	
Sociales									
Capacidad de adquisición, ingreso precipita de los		x						x	
Nuevas tendencias hacia el uso de productos naturales				x			x		
Consumidores con mayor interés en el cuidado personal y apariencia física					x			x	
Ferias realizadas por el sector de aseo y cosméticos					x			x	
Otros									
Alianzas estratégicas con proveedores y otras marcas				x			x		
Expansión del mercado a nivel nacional				x			x		
Entrada al país de nuevas marcas extranjeras	x						x		
Fuente: Construcción propia									

Una vez realizado el diagnóstico a la empresa se inicia el proceso de análisis de la misma a través de la MEFE y la MEFI. En la tabla N° 5 se evidencias los resultados de la MEFE y en la tabla N° 6. los resultados de la MEFI.

Tabla N° 5 Resultados de la MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO -MEFE-			
FACTOR CRITICO	% PONDERACION	EVALUACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Tecnologías de comunicación para potenciar el mercado	6	4	0,24
Inversión por parte de entidades gubernamentales en investigación, desarrollo e innovación para los productos cosméticos y de aseo	5	3	0,15
Crecimiento del sector cosmético y de aseo	5	3	0,15
Acceso a créditos en bancos comerciales	7	4	0,28
Competidores con precios de venta más elevados	5	3	0,15
Ubicación geográfica de los distribuidores	7	4	0,28
Nuevas tendencias hacia el uso de productos naturales	7	4	0,28
Consumidores con mayor interés en el cuidado personal y apariencia física	7	4	0,28
Ferias realizadas por el sector de aseo y cosméticos	5	3	0,15
Alianzas estratégicas con proveedores y otras marcas	7	4	0,28
Expansión del mercado a nivel nacional	6	4	0,24
TOTAL	67		2,48
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
Aumento del IVA desestimula la compra de productos de belleza	5	1	0,05
Inestabilidad económica del país	4	2	0,08
Aumento de los costos de materias primas	4	2	0,08
Competidores con mayor reconociendo en el mercado	7	1	0,07
Competidores con campañas publicitarias innovadoras	7	1	0,07
Entrada al país de nuevas marcas extranjeras	6	1	0,06
TOTAL	33		0,41
TOTAL	100		2,89
Fuente: Construcción propia			

La matriz MEFE arrojó como resultados 2.89 lo que significa que Laprobell cuenta con un poco más de oportunidades que amenazas. El entorno macroeconómico esta dado para que la empresa realice cambios y aproveche las oportunidades.

La situación del ambiente interno es más crítica, Laprobell a la fecha tiene más debilidades que fortalezas. La empresa no se encuentra en una posición donde cuente con los recursos suficientes para atacar el mercado, prueba de ello es el resultado obtenido de 2,35 de la MEFI, está por debajo de la media.

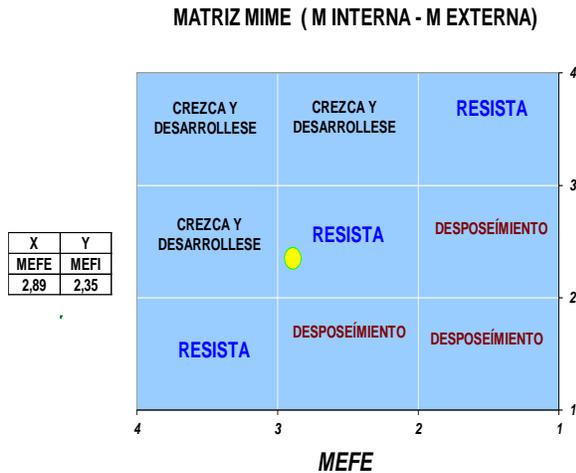
Propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas para la empresa Laprobell

Tabla N° 6 Resultados de la MEFI			
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO -MEFI-			
FACTOR CRITICO	% PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
Calidad en los productos	5	4	0,2
Precios competitivos	4	4	0,16
Amplio portafolio de productos	4	4	0,16
Poder de negociación con proveedores	4	3	0,12
Equipos y maquinaria adecuada	5	4	0,2
Innovación en los productos y procesos de producción	4	4	0,16
Capacidad de producción para sostener aumentos en ventas	5	4	0,2
Conocimiento de los proveedores	5	3	0,15
Instalaciones adecuadas para la producción	5	4	0,2
TOTAL	41		1,55
FACTOR CRITICO	% PONDERACION	EVALUACIÓN	RESULTADO
DEBILIDADES			
No tienen una buena planeación y organización estratégica en la empresa	4	1	0,04
No tienen descripción de los cargos, perfiles y funciones claras de cada persona	4	1	0,04
Personal con pocos conocimientos administrativos	4	1	0,04
No cuentan con un sistema de marketing	5	1	0,05
No tienen plan de mercadeo	5	1	0,05
No realizan publicidad y difusión	5	1	0,05
Poca fuerza de ventas	5	1	0,05
No tienen posicionamiento en el mercado	5	1	0,05
No realizan gestión comercial y de clientes	5	1	0,05
No tienen conocimiento de la competencia	5	2	0,1
Manejan un solo canal de distribución	4	2	0,08
No tienen acceso a capital en cualquier momento	4	2	0,08
Poca capacidad de endeudamiento	4	2	0,08
Rentabilidad/margen de contribución	4	1	0,04
TOTAL	59		0,8
TOTAL	100		2,35
Fuente: Construcción propia			

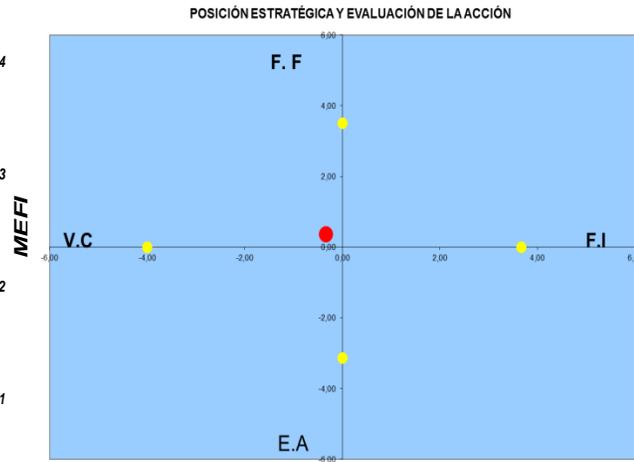
En las figuras N°1. Se muestran la matriz MIME, la cual se obtienen con los resultados de la MEFE y la MEFI y expresa la posición de la empresa. Para el caso de Laprobell está en una posición de Resistencia acercándose al cuadrante crecimiento y desarrollo. Por el momento la empresa debe ser precavida en la toma de cualquier decisión.

En la figura N°2. Se muestran la matriz PEEA, esta determina si la posición de la empresa si es realmente de Resistencia. Con el análisis de las variables para el caso de Laprobell (Ver tabla N° 7.) se evidencia que la empresa si está en posición de Resistencia, que debe ser conservadora; dio en el cuadrante superior izquierdo.

Figuras N°1. Matriz MIME



figuras N°2. Matriz PEEA



Fuente: Construcción propia.

Tabla N° 7. Factores analizados para definir la PEEA.

VARIABLES ANALIZADAS EN LA PEEA	PUNTOS	
	X VC/FI	Y FF/CN
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-4,00	
ESTABILIDAD AMBIENTAL - RIESGO PAIS (EA - RP)		-3,14
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	3,67	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		3,50
	-0,33	0,36

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
- 2.0	Calidad de los productos
- 2.0	Precios competitivos
- 2.0	Portafolio de productos
- 3.0	Innovación
- 3.0	Capacidad de producción
- 6.0	Posicionamiento en el mercado
- 6.0	Rentabilidad
- 6.0	Plan de mercadeo
- 6.0	Lealtad del consumidor
- 6.0	Poder de negociación con distribuidores
- 2.0	Poder de negociación con proveedores
- 44.0	TOTAL
- 4.0	PROMEDIO

FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	
5.0	Inversión de entidades gubernamentales
5.0	Crecimiento del sector
2.0	Alianzas estratégicas
3.0	Oportunidad de expansión
4.0	Precios de la competencia
3.0	Acceso a nuevas maquinaria
22.0	TOTAL
3.7	PROMEDIO

ESTABILIDAD AMBIENTAL - RIESGO PAIS (CN - RP)	
- 5.0	Inestabilidad macroeconómica
- 1.0	Cambios tecnológicos
- 1.0	Tendencias en productos naturales
- 5.0	Aumento del IVA
- 4.0	Aumento de los costos M.P
- 4.0	Ingreso de marcas extranjeras
- 2.0	Estabilidad de la demanda
- 22.0	TOTAL
- 3.14	PROMEDIO

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
3.0	Rentabilidad
3.0	Liquidez de la empresa
3.0	Endudamiento
5.0	Facilidad de expansión
4.0	Capital de trabajo
3.0	Utilidad
21.0	TOTAL
3.5	PROMEDIO

Fuente: Construcción propia

Definida la posición estratégica de la Laprobell se pasa a realizar el análisis de la matriz DOFA para determinar las estrategias competitivas que debe implantar. Con el resultado del ejercicio las estrategias competitivas a sugerir son: desarrollo del mercado, penetración del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica. Ver tabla N°8.

Propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas para la empresa Laprobell

Tabla N°. 8. Matriz DOFA					
MATRIZ DOFA					
		FORTALEZAS INTERNAS		DEBILIDADES INTERNAS	
		FACTORES INTERNOS	1	Calidad en los productos	10
2	Precios competitivos		11	No tienen descripción de los cargos, perfiles y funciones claras de cada persona	
3	Amplio portafolio de productos		12	Personal con pocos conocimientos administrativos	
4	Poder de negociación con proveedores		13	No cuentan con un sistema de marketing	
5	Equipos y maquinaria adecuada		14	No tienen plan de mercadeo	
6	Innovación en los productos y procesos de producción		15	No realizan publicidad y difusión	
7	Capacidad de producción para sostener aumentos en ventas		16	Poca fuerza de ventas	
8	Conocimiento de los proveedores		17	No tienen posicionamiento en el mercado	
9	Instalaciones adecuadas para la producción		18	No realizan gestión comercial y de clientes	
FACTORES EXTERNOS				19	No tienen conocimiento de la competencia
			20	Manejan un solo canal de distribución	
			21	No tienen acceso a capital en cualquier momento	
			22	Poca capacidad de endeudamiento	
			23	Rentabilidad/margen de contribución	
OPORTUNIDADES EXTERNAS		ESTRATEGIAS FO MAXIMIZAR-MAXIMIZAR	ESTRATEGIA COMPETITIVA	ESTRATEGIAS DO -MINIMIZAR-MAXIMIZAR	ESTRATEGIA COMPETITIVA
Tecnologías de comunicación para potenciar el mercado		F1-O1, F2-O1, F3-O1, F6-O1, F	Desarrollo de Mercado	D10-O1, D12-O1, D13-O1, D14	Penetración en el Mercado
Inversión por parte de entidades gubernamentales en investigación, desarrollo e innovación para los productos cosméticos y de aseo		F1-O2, F2-O2, F3-O2, F6-O2, F	Desarrollo del producto	D10-O2, D11-O2, D12-O2, D19	Desinversión
Crecimiento del sector cosmético y de aseo		F1-O3, F2-O3, F3-O3, F6-O3, F	Desarrollo de Mercado	D10-O3, D12-O3, D13-O3, D14	Desarrollo del producto
Acceso a créditos en bancos comerciales		F2-O4, F3-O4, F7-O4:	Penetración en el Mercado	D10-O4, D12-O4, D17-O4, D21	Encogimiento
Competidores con precios de venta más elevados		F1-O5, F2-O5, F3-O5, F4-O5, F	Penetración en el Mercado	D10-O5, D13-O5, D14-O5, D15	Penetración en el Mercado
Ubicación geográfica de los distribuidores		F1-O6, F2-O5, F3-O5, F6-O5:	Penetración en el Mercado	D13-O6, D14-O6, D15-O6, D16	Penetración en el Mercado
Nuevas tendencias hacia el uso de productos naturales		F1-O7, F3-O7, F6-O7:	Desarrollo del producto	D10-O7, D11-O7, D10-O7, D22	Diversificación concéntrica
Consumidores con mayor interés en el cuidado personal y apariencia física		F1-O8, F3-O8, F6-O8:	Desarrollo del producto	D13-O8, D14-O8, D15-O8, D16	Diversificación concéntrica
Ferias realizadas por el sector de aseo y cosméticos		F1-O9, F2-O9, F3-O9, F6-O9, F	Penetración en el Mercado	D12-O9, D17-O9, D19-O9, D20	Desarrollo de Mercado
Alianzas estratégicas con proveedores y otras marcas		F1-O10, F4-O10, F6-O10:	Penetración en el Mercado	D12-O10, D17-O10, D19-O10,	Desarrollo de Mercado
Expansión del mercado a nivel nacional		F1-O11, F2-O11, F3-O11, F4-O	Desarrollo de Mercado	D13-O11, D14-O11, D15-O11,	Desarrollo de Mercado
AMENAZAS EXTERNAS		ESTRATEGIAS FA MAXIMIZAR-MINIMIZAR	ESTRATEGIA COMPETITIVA	ESTRATEGIAS DA MINIMIZAR-MINIMIZAR	ESTRATEGIA COMPETITIVA
Aumento del IVA desestimula la compra de productos de belleza		F1-A7, F2-A7, F4-A7, F8-A7:	Penetración en el Mercado	D10-A7, D13-A7, D14-A7, D15	Penetración en el Mercado
Inestabilidad económica del país		F2-A8, F4-A8, F8-A8:	Penetración en el Mercado	D13-A8, D14-A8, D15-A8, D16	Penetración en el Mercado
Aumento de los costos de materias primas		F2-A9, F4-A9, F8-A9:	Desarrollo del producto	D10-A9, D12-A9, D13-A9, D21	Desarrollo del producto
Competidores con mayor reconociendo en el mercado		F1-A10, F2-A10, F3-A10, F6-A	Penetración en el Mercado	D10-A10, D13-A10, D14-A10, 1	Penetración en el Mercado
Competidores con campañas publicitarias innovadoras		F1-A11, F2-A11, F3-A11, F6-A	Penetración en el Mercado	D10-A11, D13-A11, D14-A11, 1	Penetración en el Mercado
Entrada al país de nuevas marcas extranjeras		F1-A12, F2-A12, F3-A12, F6-A	Penetración en el Mercado	D13-A12, D14-A12, D15-A12, 1	Penetración en el Mercado

En la tabla N° 9 MCPE se intenta determinar la atractividad de las estrategias determinada en la DOFA en función de las limitaciones y capacidades operativas específicas de la organización analizada.

Propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas para la empresa Laprobell

Tabla N° 9. Matriz MCPE											
Matriz cuantitativa de planeación estratégica –MCPE		Penetración en el Mercado		Desarrollo de Mercado		Desarrollo del producto		Diversificación concéntrica		IMPACTO DE ESTRATEGIAS	
FACTORES	ESTRATEGIAS	REL	T	REL	T	REL	T	REL	T		
DEBILIDADES											
10	No tienen una buena planeación y organización estratégica en la empresa	1	4	4	3	3	2	2	2	2	11
11	No tienen descripción de los cargos, perfiles y funciones claras de cada persona	1	4	4	3	3	2	2	2	2	11
12	Personal con pocos conocimientos administrativos	1	4	4	3	3	2	2	2	2	11
13	No cuentan con un sistema de marketing	1	4	4	4	4	2	2	1	1	11
14	No tienen plan de mercadeo	1	4	4	4	4	2	2	1	1	11
15	No realizan publicidad y difusión	1	4	4	4	4	3	3	1	1	12
16	Poca fuerza de ventas	1	4	4	4	4	2	2	1	1	11
17	No tienen posicionamiento en el mercado	1	4	4	4	4	2	2	2	2	12
18	No realizan gestión comercial y de clientes	1	4	4	3	3	2	2	2	2	11
19	No tienen conocimiento de la competencia	2	4	8	3	6	3	6	2	4	24
20	Manejan un solo canal de distribución	2	4	8	3	6	3	6	2	4	24
21	No tienen acceso a capital en cualquier	2	4	8	3	6	4	8	3	6	28
22	Poca capacidad de endeudamiento	2	4	8	3	6	4	8	2	4	26
23	Rentabilidad/margen de contribución	1	3	3	1	1	3	3	1	1	8
FORTALEZAS											
1	Calidad en los productos	4	4	16	4	16	4	16	4	16	64
2	Precios competitivos	4	4	16	4	16	3	12	3	12	56
3	Amplio portafolio de productos	4	4	16	4	16	3	12	4	16	60
4	Poder de negociación con proveedores	3	4	12	4	12	4	12	4	12	48
5	Equipos y maquinaria adecuada	4	3	12	3	12	3	12	3	12	48
6	Innovación en los productos y procesos de producción	4	4	16	3	12	4	16	4	16	60
7	Capacidad de producción para sostener aumentos en ventas	4	4	16	4	16	3	12	4	16	60
8	Conocimiento de los proveedores	3	4	12	3	9	4	12	4	12	45
9	Instalaciones adecuadas para la producción	4	3	12	3	12	4	16	3	12	52
OPORTUNIDADES											
1	Tecnologías de comunicación para potenciar el mercado	4	4	16	4	16	2	8	1	4	44
2	Inversión por parte de entidades gubernamentales en investigación, desarrollo e innovación para los productos cosméticos y	3	3	9	2	6	4	12	4	12	39
3	Crecimiento del sector cosmético y de aseo	3	4	12	3	9	3	9	2	6	36
4	Acceso a créditos en bancos comerciales	4	3	12	2	8	3	12	3	12	44
5	Competidores con precios de venta más	3	4	12	3	9	3	9	1	3	33
6	Ubicación geográfica de los distribuidores	4	4	16	3	12	2	8	2	8	44
7	Nuevas tendencias hacia el uso de productos naturales	4	4	16	3	12	4	16	4	16	60
8	Consumidores con mayor interés en el cuidado personal y apariencia física	4	4	16	4	16	4	16	4	16	64
9	Ferias realizadas por el sector de aseo y cosméticos	3	3	9	3	9	2	6	2	6	30
10	Alianzas estratégicas con proveedores y otras marcas	4	4	16	3	12	3	12	2	8	48
11	Expansión del mercado a nivel nacional	4	2	8	3	12	2	8	1	4	32
AMENAZAS											
7	Aumento del IVA desestimula la compra de productos de belleza	1	3	3	3	3	3	3	3	3	12
8	Inestabilidad económica del país	2	3	6	2	4	2	4	2	4	18
9	Aumento de los costos de materias primas	2	4	8	3	6	4	8	4	8	30
10	Competidores con mayor reconociendo en el mercado	1	4	4	4	4	2	2	2	2	12
11	Competidores con campañas publicitarias innovadoras	1	4	4	4	4	2	2	1	1	11
12	Entrada al país de nuevas marcas extranjeras	1	4	4	3	3	2	2	1	1	10
TOTALES										1271	
Fuente: Construcción propia			370	29,11%	323	25,41%	307	24,15%	271	21,32%	100%

Para el caso de Laprobell con esta matriz se continúa evidenciando la necesidad que tiene la empresa de buscar mayor participación y posicionamiento en el mercado. Con la estrategia competitiva **Penetración en el mercado**, la empresa debe busca mayor participación en el mercado con los productos que elabora actualmente en los mercados existentes con mayores esfuerzos de mercadeo; con el **Desarrollo del mercado** Laprobell debe introducir sus productos actuales en otras zonas geográficas. Con la estrategia competitiva **Desarrollo del producto** la empresa debe buscar incrementar las ventas mediante el cambio o mejoría de los productos que hoy fabrica y por ultimo con la **Diversificación Concéntrica Laprobell** debe añadir nuevos productos pero relacionados, es decir, investigar y desarrollar.

De acuerdo a la participación del atractivo y los porcentajes de participación obtenido de las estrategias se le sugiere a la empresa implantar las estrategias en el siguiente orden: Penetración en el mercado (29.11%), Desarrollo del mercado (25.41%), Desarrollo del producto (24.15%), Diversificación Concéntrica (21.32%).

Otro aspecto de gran importancia analizado por el equipo estratégico fue la posición de la Laprobell con relación a la Competencia. Las empresas que son competencia directa son: María Salomé, Samara Cosmetics y Fruto Salvaje. Lamentablemente la peor posición es la de Laprobell con una calificación de 2.65, de quien más debe estar pendiente es de Fruto Salvaje, su posición es la más envidiable de todas con una calificación de 3.9. En los factores que más debe trabajar es en los canales de distribución y en el posicionamiento en el mercado.

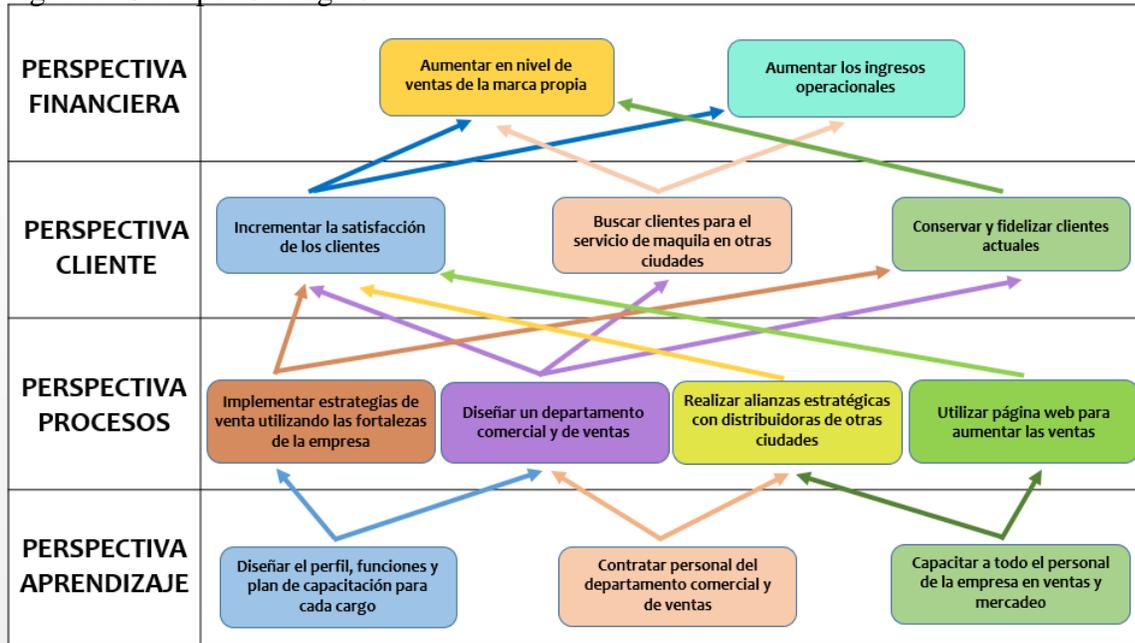
Tabla N° 10. Matriz Perfil de la competencia MPC

MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA									
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	LAPROBELL		MARIA SALOME		SAMARA COSMETICS		FRUTO SALVAJE	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
Portafolio de productos	8%	3	0,2	4	0,3	4	0,3	4	0,3
Calidad	9%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Precios competitivos	8%	4	0,3	3	0,2	3	0,2	3	0,2
Posicionamiento en el mercado	11%	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Publicidad	10%	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Canales de distribución y venta	12%	2	0,2	4	0,5	4	0,5	4	0,5
Reconocimiento de la marca	11%	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Instalaciones	7%	3	0,2	4	0,3	4	0,3	4	0,3
Tecnología	8%	3	0,2	4	0,3	4	0,3	4	0,3
Innovación	8%	3	0,2	4	0,3	4	0,3	4	0,3
Fidelización con clientes	8%	2	0,2	3	0,2	4	0,3	4	0,3
	100%		2,65		3,63		3,81		3,9

Fuente: Construcción propia

Definidas las estrategias se pasa a la estructuración del mapa estratégico (ver Figura N°3), en este se plasman los objetivos que la empresa, con su respectiva causa-efecto, debe ejecutar para lograr ventaja competitiva y mayor posicionamiento en el mercado. Los objetivos dar respuesta a la posición ideal en la perspectivas financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje.

Figura N°3 Mapa estratégico



Fuente: Construcción propia.

A partir del mapa estratégico se construye el Cuadro de Mando Integral, agregándole a los objetivos los indicadores de gestión y las metas propuestas. Con el CMI se busca que Laprobell pueda tener una herramienta para expresar y aclarar los objetivos e iniciativas necesarias, para alcanzar la estrategia planteada en la misión y visión de la organización. Así mismo cada objetivo tiene un indicador de gestión y una meta a alcanzar en cierto periodo de tiempo, con el fin de hacer medible el desarrollo de acciones y realizar un seguimiento al proceso. Ver tabla N° 11. Cuadro de Mando Integral.

Una vez realizado todo el análisis anterior para saber la posición de la empresa, definidas las estrategias competitivas a implantar y realizado el cuadro de mando integral, se tienen los suficientes insumos y conocimiento de Laprobell para elaborar el diseño de propuesta del departamento Comercial y de ventas, ejercicio que se realiza conjuntamente con el gerente y los socios de la empresa.

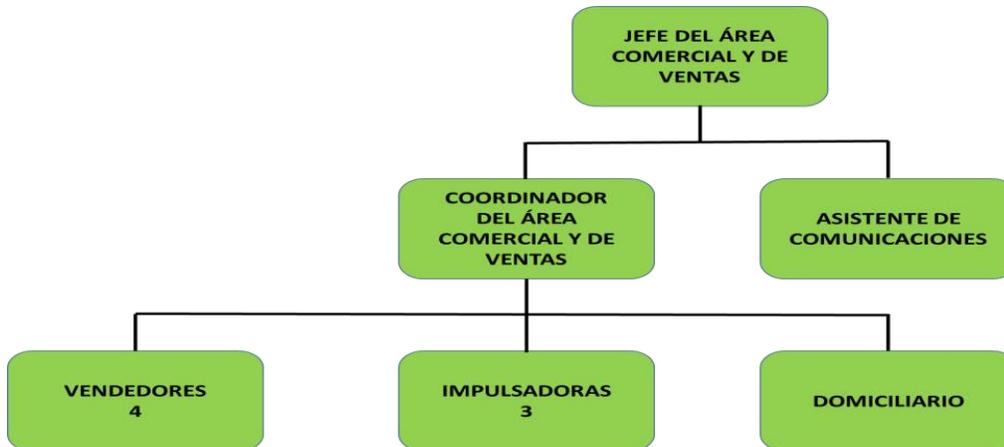
Tabla N° 11. Cuadro de Mando Integral.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Fecha probable de ejecución
Financiera	Aumentar en nivel de ventas de la marca propia	Porcentaje de participación de ventas por marca propia	$(\text{Valor ventas por marca propia} / \text{Valor ventas totales}) * 100$	50%	Primer semestre 2018
	Aumentar los ingresos operacionales	Porcentaje de crecimiento de los ingresos operaciones con respecto al año anterior	$((\text{ingresos operacionales primer semestre 2018} - \text{ingresos operacionales primer semestre 2017}) / \text{ingresos operacionales primer semestre 2017}) * 100$	20%	Primer semestre 2018
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Porcentaje de devoluciones de productos por parte de los clientes	$(\text{Total productos devueltos} / \text{Total productos vendidos}) * 100$	0%	Primer semestre 2018
	Buscar clientes para el servicio de maquila en otras ciudades	Número de nuevos clientes por servicio de maquila fuera de Medellín		4	Primer semestre 2018
	Conservar y fidelizar clientes actuales	Número de clientes perdidos		0	segundo semestre 2018
Procesos	Implementar estrategias de venta utilizando las fortalezas de la empresa	Porcentaje de cumplimiento de las actividades planteadas	$(\text{Número de actividades} / \text{Actividades realizadas}) * 100$	100%	Primer semestre 2018
	Diseñar un departamento comercial y de ventas	Porcentaje de cumplimiento de las actividades planteadas	$(\text{Número de actividades} / \text{Actividades realizadas}) * 100$	100%	Segundo semestre 2017
	Realizar alianzas estratégicas con distribuidoras de otras ciudades	Número alianzas con distribuidoras fuera de Medellín		3	Primer semestre 2018
	Utilizar página web para aumentar las ventas	Porcentaje de ventas en página web	$(\text{Valor ventas por pagina web} / \text{Valor ventas totales}) * 100$	5%	Primer semestre 2018
Aprendizaje	Diseñar el perfil, funciones y plan de capacitación para cada cargo	Porcentaje de cumplimiento de las actividades planteadas		100%	Segundo semestre 2017
	Contratar personal del departamento comercial y de ventas	Número de personal contratado para el departamento comercial y de ventas		Jefe del área: 1, Coordinador: 1, Vendedores: 4, Impulsadoras: 3, Asistente de comunicación: 1, Domiciliario: 1	Segundo semestre 2017
	Capacitar a todo el personal de la empresa en ventas y mercadeo	Numero de capacitaciones al año		2	Primer semestre 2018

Fuente: Construcción propia

En la figura N° 4 se presenta la propuesta de diseño de estructura organizacional del departamento comercial y de ventas de Laprobell.

Figura 4: Estructura del Departamento Comercial y de Ventas para Laprobell



Fuente: Elaboración propia en compañía de los socios

Para Montoya (2009), una estructura simple es la más frecuente e ideal para las pymes, pues hace que la comunicación con los altos directivos, socios y operarios sea más fluida, un punto imprescindible cuando hablamos de empresas con poco recorrido en el mercado y que se están adaptando al entorno, por lo que necesitan ser flexibles, sin embargo será necesario ir modificando la estructura según se vaya ampliando la capacidad de la empresa. Algo semejante señala Rincón & Romero (2002), donde plantea que la estructura organizacional permite definir claramente quien debe desarrollar una actividad, lo que permite una comunicación eficiente puesto que cualquier persona sabrá a quien dirigirse de acuerdo con su necesidad.

En la tabla N° 12, se especifican las funciones y competencias de cargos sugeridos en la estructura del departamento Comercial y de ventas.

Con la propuesta de Departamento comercial y de ventas, se pretende que Laprobell logre aumentar ventas de la marca propia, tenga una mayor participación y posicionamiento en el mercado, una comunicación más directa y dinámica con los clientes y distribuidores, que pueda darse a conocer en otros segmentos. Sin un departamento de ventas no se tendría el equipo para implantar exitosamente las estrategias competitivas que sugiere el ejercicio realizado.

Finalmente, como no tiene sentido tener un departamento comercial y de ventas sin una propuesta de plan de mercadeo, en la tabla N° 13 se enuncian las estrategias a implementar a partir del primer semestre del año 2018 para cada uno de los componentes de la mezcla de mercadeo. Las actividades son definidas con el gerente y los socios de la empresa.

En la tabla N° 14. Se hace una propuesta de cuadro de mando para el plan de mercadeo propuesto, en este se especifican las estrategias, las actividades, las fechas de ejecución, los responsable y el presupuesto que los mismos socios asignaron.

Propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas para la empresa Laprobell

Tabla N° 12. Funciones y competencias de los cargos del diseño del Departamento Comercial y de Ventas.

Manual de funciones y competencias de los cargos		
Cargo	Competencias	Funciones
Jefe de área comercial y de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación asertiva Inteligencia emocional Buen tomador de decisiones Iniciativa Creatividad Adaptación al cambio Disciplina Perseverante 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar, proponer, aprobar, verificar y controlar la ejecución e implementación de las prácticas, métodos, políticas, procedimientos y demás requeridos para la ejecución del proceso comercial en la empresa. 2. Investigar, analizar, presentar, verificar y controlar las oportunidades de negocio actuales o futuras para la empresa. 3. Planear, organizar, registrar, verificar y controlar conjuntamente con el equipo Humano asignado el pronóstico presupuesto de ventas y su ejecución en los nichos definidos. 4. Analizar, aprobar, verificar y controlar los lineamientos para las solicitudes de cotizaciones requeridas por los clientes con el fin de asegurar la viabilidad del negocio. 5. Asignar a cada asesor, verificar y controlar y realizar con cada uno cuando se requiera la ejecución del programa de visitas a clientes. 6. Verificar y controlar el proceso de atención de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes. 7. Planear, desarrollar, entrenar, evaluar y controlar el equipo humano asignado asegurando que la empresa dispone de personal competente y comprometido. 8. Verificar y controlar el proceso de recuperación de cartera 9. Diseñar y ejecutar planes de incentivos que generen motivación en el equipo de ventas para el logro de los objetivos propuesto.
Coordinador Comercial y de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Formación en el área Comunicación asertiva Impulso hacia resultados. Iniciativa. Experiencia en el área Competitividad. Líder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitarse constantemente y solicitar asesoría en caso de la requiera. 2. Estudiar y obtener las rutas de ventas idóneas. 3. Crear programas de capacitación para que haya dinamismo y retroalimentación con el equipo de ventas. 4. Coordinar los planes de trabajo semanal y mensual. 5. Atender, verificar y viabilizar alguna inconformidad con el cliente o proveedor. 6. Creación de estrategias comerciales para el mejoramiento y cumplimiento de metas propuestas. 7. Generar un ambiente positivo, influyendo y tratando de evitar y aclarar malentendidos entre el personal. 8. Motivar al personal y entablar una relación óptima con ellos.
Asistente de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Comunicación asertiva. Agilidad. Propositivo. Innovador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar por medios electrónicos a personas con el fin de promover algún producto y dar a conocer alguna promoción. 2. Generar contenido y publicar las promociones de los productos. 3. Publicar información general de los productos en la página de la empresa, plataforma de ventas en línea y redes sociales. 4. Publicitar la empresa por la web.
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> Formación y experiencia en el área Comunicación asertiva Competitividad. Planeación. Empatía. Con iniciativa Creatividad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entablar un vínculo entre el cliente y la empresa, en relación con los productos. 2. Identificar las necesidades, asesoramiento y venta de productos a los clientes. 3. Aportar a la resolución de incidencias con los clientes. 4. Dar a conocer promociones de los productos. 5. Conocer los productos y sus beneficios. 6. Buscar nuevos clientes para los productos de la empresa. 7. Tomar los pedidos de los diferentes clientes que venden el producto.
Impulsador	<ul style="list-style-type: none"> Dinamismo. Comunicación asertiva. Orientación al cliente. Actitud positiva. Adaptación al cambio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una comunicación eficaz con los clientes. 2. Conocer y expresar las características, beneficios y precios de los productos. 3. Distribuir muestras. 4. Visitar establecimientos comerciales para promocionar productos o servicios. 5. Realizar inventarios, pedidos e informes de las ventas realizadas. 6. Reconocer el mercado objetivo. 7. Conocimiento de los productos.
Domiciliario	<ul style="list-style-type: none"> Agilidad. Cumplimiento. Comunicación asertiva. Resolución de problemas. Adaptabilidad a los cambios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar oportunamente y amablemente los productos a los compradores en la ciudad. 2. Pago de facturas a proveedores. 3. Realizar entregas de productos en mensajería en caso de envío a nivel nacional. 4. Generar un ambiente de respeto con los clientes.

Fuente: Construcción propia

Tabla N° 13. Plan de mercadeo

Mezcla de mercadeo			
Estrategias de Producto	Estrategias de Precio	Estrategias de Plaza	Estrategias de Promoción
<ul style="list-style-type: none"> Promover la venta de la presentación sachets en tiendas y supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a los clientes descuentos por la compra de varios productos, mientras se implementa el relanzamiento de 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar una tienda online para ofrecer los productos de la marca propia de la empresa por medio de kits que el 	<ul style="list-style-type: none"> Usar página en Facebook, e instragram para promocionar el relanzamiento de la marca
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el mercado en el servicio de maquila en otras ciudades del país 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a los clientes 50% en el tratamiento capilar por la compra del shampoo y acondicionador 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el mercado a tiendas y supermercados de los municipios del área metropolitana 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un evento de relanzamiento de la marca en las tiendas del peluquero que actualmente venden el

Fuente: Construcción propia

Propuesta de diseño del departamento comercial y de ventas para la empresa Laprobell

Tabla N° 14. Cuadro de mando del plan de mercadeo

CUADRO DE MANDO DE MERCADEO						
NOMBRE DE LA EMPRESA: LAPROBELL			COMITÉ: Departamento comercial y de ventas			
OBJETIVO: Aumentar el nivel de ventas e ingresos operacionales de la empresa						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA		PRESUPUESTO	RESPONSABLES	
		INICIO	FIN		EJECUCIÓN	SUPERVISION
Usar página en Facebook e instagarm para promocionar el relanzamiento de la marca propia	Crear página en Facebook e instagarm	nov-17	dic-17	\$ 0	Asistente de Comunicaciones	Coordinador
	Contratar influencers de redes sociales para promocionar los productos	ene-18	mar-18	\$ 5.000.000	Jefe de área	Gerente General
	Crear un hashtag para que los clientes que han usado el productos hagan sus comentarios	ene-18	jun-18	\$ 0	Asistente de Comunicaciones	Coordinador
Utilizar una tienda online para ofrecer los productos de la marca propia de la empresa por medio de kits que el cliente deberá armar	Contratar empresa para el diseño de la página web	nov-17	dic-17	\$ 3.500.000	Coordinador	Jefe de área
	Crear promociones por inauguración de la tienda online	ene-18	feb-18	\$ 1.000.000	Coordinador	Jefe de área
	Promover la tienda online en redes sociales con 4 anuncios semanales	ene-18	jun-18	\$ 2.000.000	Asistente de Comunicaciones	Coordinador
Crear un evento de relanzamiento de la marca en las tiendas del peluquero que actualmente venden el producto	Adquirir un campilógrafo para brindar asesoría en cuidado capilar	ene-18	ene-18	\$ 400.000	Coordinador	Jefe de área
	Regalar kits en los eventos a las personas que participen en la asesoría capilar	ene-18	ene-18	\$ 1.500.000	Impulsadoras y vendedores	Coordinador
Ampliar el mercado a tiendas y supermercados de los municipios del área metropolitana	Buscar clientes en tiendas y supermercados de los barrios para vender los productos de la marca propia	ene-18	jun-18	\$ 1.200.000	Vendedores	Coordinador
	Promocionar la marca en tiendas y supermercados con carteles publicitarios	ene-18	jun-18	\$ 1.000.000	Vendedores	Coordinador
Ofrecer a los clientes 50% en el tratamiento capilar por la compra del shampoo y acondicionador	Dar a conocer la promoción a los clientes y los beneficios de los productos de la marca.	abr-18	jun-18	\$ 2.500.000	Impulsadoras y vendedores	Coordinador
Ofrecer a los clientes precios más bajos que los de la competencia, mientras se implementa el relanzamiento de la marca	Ofertar promoción 2x1 en productos de la misma línea	ene-18	mar-18	\$ 2.000.000	Impulsadoras y vendedores	Coordinador
	Rifar kits para el cuidado del cabello por compras superiores a \$20.000	ene-18	mar-18	\$ 2.500.000	Impulsadoras y vendedores	Coordinador
Promover la venta de la presentación sachets en tiendas y supermercados	Ofrecer la nueva presentación en sachets en las diferentes tiendas y supermercados del área metropolitana	ene-18	jun-18	\$ 1.500.000	Vendedores	Coordinador
Ampliar el mercado en el servicio de maquila en otras ciudades del país	Buscar nuevos clientes para el servicio de maquila fuera del área metropolitana	ene-18	jun-18	\$ 4.000.000	Jefe de área	Gerente General
TOTALES				\$ 28.100.000		

Fuente: Construcción propia

Con la implementación de la mezcla de mercadeo, la empresa puede desarrollar actividades enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes, logrando alcanzar los objetivos propuestos y el nivel deseado de ventas. Así mismo lo plantea Rojas (2007), el proceso de mercadeo se inicia con las acciones y los elementos que requiere el diseño de un plan de mercadeo, además en su estructura básica consta de los siguientes elementos: Estrategia de plaza, promoción, precio, y producto. Aunque todo lo anterior parezca muy complicado, no lo es, un plan de mercadeo debe ser relativamente corto y cada estrategia debe ser muy concreta.

6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

Al proponer el diseño del Departamento comercial y de ventas, se espera Laprobell tenga mayor organización, tanto en la planeación como en el desarrollo y seguimiento a las estrategias competitivas que impulsaran ventas y crecimiento y posicionamiento de la empresa.

En cuanto a los principales hallazgos identificados en este trabajo, se puede decir que el potencial que tiene Laprobell en el mercado es significativo, pues tiene un portafolio de productos amplio, de calidad y en sintonía con el cuidado del medio ambiente, por ser elaborados con materia primas naturales. Aspectos que, deben ser aprovechados para posicionar la marca propia en el mercado local y nacional.

Es importante que la empresa haga un seguimiento más riguroso al componente financiero, la falta de este tipo de información limitó el análisis de algunas variables en el ejercicio realizado. Además, es indispensable un estricto registro y control del flujo de los recursos financieros, ingresos y egresos, si se pretende que el departamento comercial y de ventas alcance los objetivos propuestos.

Laprobell debe aprovechar el posicionamiento que están logrando las empresas colombianas que son amigables y responsables con el medio ambiente.

Para finalizar, se espera que el gerente y los socios de Laprobell ejecuten y haga realidad todas las recomendaciones y sugerencias que se le realizan, de lo contrario será muy difícil posicionar la marca propia, razón de ser de la empresa.

Bibliografía

Alcaide, J., Bernues, S., Diaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing & Pymes*.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. The McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing 11th ed*. Pearson Education.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Decima edición. Bogotá D.C: 3R Editores.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica* Decimoctava edición. McGraw-Hill.

Torres Morales, V. (2014). *Administración de Ventas*. México D.F: Editorial La Patria.

Arosa, C., Giraldo, W., Pinilla, B., Rodríguez, L., & Vargas, M. (2010). Diagnóstico del marketing en las MIPYME's: Caso Villavicencio. *Orinoquia*, 107-113.

Enache, E., & Morozan, C. (2008). Productivity and Performance through Marketing Planning. *Theoretical and Applied Economics*, 79-90.

Franco, J. G., Restrepo, J. C., & Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, 150-174.

Ionescu, A., & Bigioi, C. (2016). Performance management through budgets. Drafting and launching the company's sales budget. *Audit Financiar*, 791-801.

León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 379-389.

Marín, L., & Ruiz, S. (2007). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 62-75.

Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista FAC*, 23-44.

Olariu, I. (2016). BUILDING AN EFFECTIVE SALES FORCE. *Studies and Scientific Researches*, 89-94.

Ramírez, S., González, D., Cardona, J. E., & Valencia, M. (2013). Comparación de metodologías estadísticas en el pronóstico de la demanda. *Revista Ingeniería Industrial UPB*, 27-35.

Rincón, D., & Romero, M. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 355-374.

Rojas, G. (2007). Cómo iniciar el proceso de mercadeo en la empresa. *TEC Empresaria*, 42-46.

Treviño, M. E., Villalpando, P., Treviño, R. A., & Lozano, D. F. (2013). La mercadotecnia en las PYMES y su influencia en el crecimiento de utilidades. *Innovaciones de Negocios*, 125-144.

Valencia, M., Diaz, F., & Correa, J. (2015). Planeación de inventarios con demanda dinámica. Una revisión del estado del arte. *Dyna: Universidad Nacional de Colombia*, 182-191.

ANDI. (2016). El sector de cosméticos en Colombia. Obtenido de <http://www.andi.com.co>

Confecamaras. (2016). Informe de Gestión 2015 - 2016. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/>

DANE. (2015). Encuesta Anual Manufacturera. Obtenido de www.dane.gov.co

DANE. (2016). Importaciones según clasificación CIIU. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>

Revista Dinero. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Obtenido de <http://www.dinero.com/>

Revista Dinero. (2016). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Obtenido de <http://www.dinero.com/>

Procolombia. (2016). Inversión en el sector Cosméticos y Productos de Aseo en Colombia. Obtenido de <http://www.procolombia.co/>

PTP. (2015). Proyecto Piloto de Mercadeo. Obtenido de www.ptp.com.co/

SafePlus. (2015). Obtenido de SafePlus: www.safeplus.com.co/