

**Turbulencia empresarial en Colombia:
caso sector venta directa de cosméticos**

Documento de Investigación No. 84

Victoria Vásquez Franco
Alejandro Correa Alvear
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad - CEEP
Línea de Investigación: Pensamiento Estratégico
Proyecto: Turbulencia Empresarial en Colombia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
Enero 2011

Vásquez Franco, Victoria

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector venta directa de cosméticos / Victoria Vásquez Franco, Alejandro Correa Alvear y Hugo Alberto Rivera Rodríguez. — Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

60 p. — (Documento de Investigación; 84)

ISSN: 0124-8219

Análisis Estructural De Sectores Estratégicos – Bogotá (Colombia) / Competencia Industrial - Bogotá (Colombia) / Planificación Del Mercado - Bogotá (Colombia) / Industria De Cosméticos - Bogota (Colombia) – Estudio De Casos / I. Correa Alvear, Alejandro / Venta Directa - Bogotá (Colombia) – Estudio De Casos / II. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto/ III. Título. / IV. Serie.

338.4764672 SCDD 20

Victoria Vásquez Franco
Alejandro Correa Alvear
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: enero de 2011
Impresión:
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

Índice de tablas.....	5
Índice de gráficos	6
1. Introducción	8
2. Caracterización del sector “venta directa de cosméticos”	10
2.1. Generalidades	10
2.2. Producción colombiana de cosméticos por subsector	10
2.3. Tendencias de aumento de consumo de cosméticos.....	11
2.4. Principales canales de distribución.....	11
2.5. Venta directa.....	12
3. Análisis de turbulencia.....	14
3.1. Revisión de las discontinuidades del sector	16
3.2. Complejidad.....	17
3.3. Incertidumbre	18
3.4. Dinamismo.....	19
4. Análisis estratégico.....	21
4.1. Hacinamiento.....	21
4.2. Hacinamiento cuantitativo	22
4.1.2. Hacinamiento cualitativo	26
4.2. Panorama competitivo.....	32
4.3. Análisis de fuerzas del mercado.....	37
4.3.1. Riesgos de ingreso - Barreras de entrada	38
4.3.2. Nivel de rivalidad entre los competidores.....	38
4.3.3. Poder de negociación de los compradores.....	40
4.3.4. Poder de negociación de los proveedores.....	41
4.3.5. Bienes sustitutos	42
4.4. Estudio de competidores	45
4.4.1. Supuestos del sector	45

4.4.2. Crecimiento potencial	46
4.4.3. Análisis de erosión	48
5. Conclusiones.....	54
6. Recomendaciones.....	56
Referencias.....	58
Referencias electrónicas.....	59

Índice de tablas

Tabla 1.	Características de las dimensiones de turbulencia	15
Tabla 2.	Información financiera y ROA de empresas del sector, 2006 a 2009	22
Tabla 3.	Cálculos estadísticos del ROA del sector, 2006 a 2009	22
Tabla 4.	Coeficiente de asimetría financiera del sector, 2006 a 2009	23
Tabla 5.	Identificación cromática de las empresas analizadas	25
Tabla 6.	Ubicación de las empresas en las zonas de desempeño, 2006 a 2009	25
Tabla 7.	Matriz de definición de categorías y necesidades del sector de venta directa de cosméticos.....	27
Tabla 8.	Matriz de peso porcentual de las necesidades	28
Tabla 9.	Nivel de imitación por empresa del sector	29
Tabla 10.	Motivadores de las representantes para elegir determinada empresa.....	33
Tabla 11.	Canales potenciales de distribución en el sector	34
Tabla 12.	Identificación cromática de las empresas analizadas	34
Tabla 13.	Panorama competitivo del sector de venta directa de cosméticos	35
Tabla 14.	Riesgos de ingreso.....	39
Tabla 15.	Nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	40
Tabla 16.	Poder de negociación de compradores	41
Tabla 17.	Poder de negociación de los proveedores	42
Tabla 18.	Bienes sustitutos.....	43
Tabla 19.	Datos base del cálculo del crecimiento potencial sostenible.....	47
Tabla 20.	Delta de utilidad, ingresos y costos de las empresas del sector ..	49
Tabla 21.	Índices de erosión de las empresas del sector.....	50

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA, 2006 a 2009	23
Gráfico 2. Evolución de hacinamiento del sector, 2006 a 2009	24
Gráfico 3. Nivel de imitación de las empresas del sector	31
Gráfico 4. Intensidad de las fuerzas del mercado.....	43
Gráfico 5. Atractividad por barreras de entrada y salida.....	44
Gráfico 6. Comportamiento de Avon.....	50
Gráfico 7. Comportamiento de Yanbal	51
Gráfico 8. Comportamiento de Oriflame.....	52
Gráfico 9. Comportamiento de Belcorp.....	53

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector venta directa de cosméticos

Victoria Vásquez Franco*

Alejandro Correa Alvear**

Hugo Alberto Rivera Rodríguez**

* Ingeniera Industrial de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. Estudiante de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales. Correo: victoriavasquezf@gmail.com

** Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT. Estudiante de la Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales Correo: alejandro.correa@hotmail.com

*** Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

1. Introducción

Las empresas tienen como uno de sus propósitos lograr la perdurabilidad en el tiempo. Para conseguirlo es necesario el diseño de estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Con el paso de los años, el ejercicio del tomador de decisiones se ha vuelto cada vez más difícil como resultado de la aparición de discontinuidades en el entorno, que obligan a tomar decisiones rápidas pero acertadas que permitan a la compañía salir adelante. Para lograr disminuir la incertidumbre que genera enfrentarse a un entorno cada vez más turbulento, es necesario desarrollar la habilidad de interpretar correctamente las señales del entorno.

Existen diversas herramientas estratégicas que contribuyen a la realización de análisis sectoriales. Basta con mencionar el análisis DOFA, herramienta creada a mediados del siglo XX para estudiar entornos poco cambiantes; el análisis de fuerzas de mercado, que permite tener una comprensión de un sector de una manera más completa; o las matrices del Grupo Consultor de Boston. Sin embargo, estas herramientas fueron diseñadas para hacer análisis de sectores pertenecientes a economías donde las grandes industrias son una de sus características. ¿Qué ocurre para entornos como el de América Latina, donde lo que caracteriza a un sector es la presencia de pequeñas y medianas empresas? Para lograr percibir lo que ocurre en estas compañías, la Universidad del Rosario a través del grupo de investigación en Perdurabilidad ha diseñado un modelo de análisis estratégico sectorial (AESE) que puede ser complementado con una revisión de la turbulencia del sector.

La herramienta AESE (Análisis Estructural de Sectores Estratégicos)¹ representa una de las alternativas que se ofrece en el ámbito académico para hacer un análisis completo del sector que permita identificar las variables que más afectarían la “perdurabilidad” de una empresa, entendiéndose como “perdurabilidad” la capacidad de toda organización para permanecer en el tiempo generando rentabilidad a través de productos o servicios innovadores.

¹ Restrepo Puerta, Luis Fernando & Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá, 2006.

A continuación se presentará el desarrollo de esta metodología aplicada al sector de “venta directa de cosméticos” para buscar obtener información valiosa en la toma de decisiones estratégicas que conduzcan a la perdurabilidad de las empresas.

2. Caracterización del sector “venta directa de cosméticos”

2.1. Generalidades

El sector de cosméticos se caracteriza por ser un motor de la economía debido a la variedad de actividades que genera, desde la investigación y el desarrollo hasta la logística de distribución. Es un sector que propone nuevos retos a la cadena de abastecimiento ya que la demanda es cada vez mayor, pero a su vez mucho más exigente al crear necesidades individuales que incitan a demandar productos más especializados.

Según el DANE, entre el año 2004 y el 2010, el sector ha tenido un crecimiento sostenible de 6,4% promedio/año, lo cual duplica la producción y aumenta la inversión extranjera directa en más de USD 1.240 millones.

Así mismo, es un sector incentivador de empleo técnico y profesional, con una oferta de más de 242.000 personas aptas para trabajar en éste y son las mujeres las más favorecidas con un crecimiento de participación del 11% en Colombia, frente a un 7% mundial.

El nivel de formación en el sector cosmético representa el 7% del total de graduados en las áreas universitaria y tecnológica en el país; además la formación universitaria relacionada con el sector se perfila como la de mayor crecimiento, pues en los dos últimos años ascendió un 14%.

Si se observa el crecimiento del valor agregado por empleado entre 2001 y 2007, las cifras son bastante alentadoras, pues indican un aumento del 43%, teniendo en cuenta que este sector cuenta con 17.000 empleos directos y más de 80.000 empleos indirectos incluyendo estilistas, amas de casa, comerciantes, entre otros, lo que lo convierte en un sector impulsador de la economía.

2.2. Producción colombiana de cosméticos por subsector

Los productos de mayor consumo son los relacionados con los absorbentes (24%), los de aseo personal (27%), seguidos de los cosméticos de preparación y tocador (14%). En 2008 los subsectores que registraron una mayor participación dentro del sector de cosméticos fueron los productos de tocador y

las lociones con el 36%, seguidos por los productos absorbentes (28%), los productos de aseo personal (20%) y los productos de limpieza para el hogar (16%), según la ANDI.²

2.3. Tendencias de aumento de consumo de cosméticos

Debido al incremento de la participación laboral femenina, el gasto de las mujeres en productos del sector se ha aumentado, lo que ha ido creando constantemente nuevas necesidades que obligan a dinamizar el sector. Según estudios de la embajada de España en Bogotá, la mujer colombiana duplica el gasto en cosméticos con respecto a la mujer europea, lo que corrobora aún más el gran potencial de crecimiento de este sector en el país.

Adicional a esto, el mercado masculino se ha ido interesando cada vez más en productos para su cuidado personal y en mejorar así su imagen. Según Latinamerican Market, en el 2008 el cuidado personal masculino movió alrededor de USD 8,6 millones, lo que estima un crecimiento anual del 20%.

2.4. Principales canales de distribución

En una investigación realizada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), se indica que en los últimos años se ha producido un cambio en la estructura de los canales de distribución, ya que al principio de la década de los noventa la mayoría del mercado se concentraba en supermercados y establecimientos tradicionales como tiendas y misceláneas de barrio. Hoy en día se sigue concentrando la distribución y comercialización de productos cosméticos en estos establecimientos, orientados a un segmento de población de ingresos bajos y medios.

Actualmente, métodos alternativos como la venta directa a través de catálogo, las tiendas especializadas de cosméticos y los centros profesionales de estética o dermatología han comenzado a incrementar su participación entre los canales de distribución utilizados por las empresas productoras de cosmé-

² Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

ticos. Estos métodos de mercadeo impulsan productos cosméticos orientados a una población con ingresos bajos, medios y altos.

De igual forma, en Colombia el agente local comisionista es una figura bastante común, así como el importador-distribuidor que compra directamente. Otras alternativas para ingresar al mercado colombiano son la creación de una filial de venta o producción o la delegación de la marca en una empresa colombiana. Esta última puede ser una opción interesante, si se tiene en cuenta que en este país los contratos de maquila tienen gran difusión y las compañías cuentan con gran experiencia en producir bajo pedido cualquier marca del mercado.

2.5. Venta directa

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

Este tipo de distribución se caracteriza por:

- La venta se realiza por fuera de un local comercial.
- El producto llega al domicilio del consumidor.
- Existe un contacto personal con el vendedor.
- No hay relación laboral con la fuerza de ventas.
- Exige un alto nivel de servicio al cliente.
- Es una fuente de ingresos adicionales sin restricción de sexo, edad, nivel educacional o experiencia previa, que ofrece una flexibilidad de horario.
- Incluye metas de crecimiento propias de cada vendedor.

Este canal es bastante atractivo por su facilidad de expansión y penetración de los productos en el mercado, además es aprovechado en gran medida por el sector cosmético.

Este canal se ha ido estimulando cada vez más por la incursión de empresas locales y multinacionales en el mercado colombiano. Dentro de las

empresas más desatacadas está Avon (USA), Belcorp (Perú), Yanbal (Perú), Oriflame (Suecia), Natura (Brasil), Amway (USA), Muscari (Colombia), Herbalife (USA), La Santé Vital (Francia) y Viseé (Colombia).

3. Análisis de turbulencia

En esta sección del documento se realiza un análisis de la turbulencia del sector. Inicialmente se hace una reflexión teórica sobre el concepto de turbulencia y algunas características que permiten identificar si se presenta esta situación.

Los pioneros en los estudios de turbulencia de negocios fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar el entorno propusieron cuatro tipos diferentes de éstos, siendo el entorno turbulento aquél en el que se presenta dinamismo e incertidumbre. Para ellos, turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente y obligan así a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa; de esta manera excede la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973) la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977) la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno; pero fue Ansoff (1979)³ quien popularizó la noción de turbulencia, al manifestar que es la razón de ser del *management*, y que era función del líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada al análisis de las responsabilidades del líder que al estudio del fenómeno como tal. En el mismo año, Aldrich (1979) propuso la turbulencia como una dimensión del entorno al definirla como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman.

En los años ochenta surgen nuevas definiciones, la mayoría de ellas se basan en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta del siglo pasado. Para Trist (1980) las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan

³ Ansoff (1990 y 1992) propuso diferentes niveles de turbulencia e indicó que éstos se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de dichos eventos y la visibilidad de estos futuros eventos.

consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte Dess y Beard (1984), Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron que un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquel donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posteriormente a estos autores han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible y afectan el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla siguiente incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
<p>Complejidad</p> <p>Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un gran número de actores y componentes en el entorno. • Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos. • El entorno externo de las empresas es difícil de comprender. • Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. • Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno. • Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados. • Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad. • Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos. • Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.
<p>Incertidumbre</p> <p>Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión. • Es difícil predecir el comportamiento de entorno. • Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno. • Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno. • Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno. • Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.

Continúa

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
<p>Dinamismo</p> <p>Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen a menudo nuevos competidores en el sector. • El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto. • Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo. • La demanda presenta fluctuaciones permanentes. • Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de marketing. • Las acciones de los competidores son impredecibles. • La demanda y los gustos son impredecibles. • Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. • Inestabilidad en los ingresos. • Inestabilidad en la mano de obra. • Inestabilidad en el valor agregado. • Inestabilidad en el margen precio-costo. • Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. • La tecnología en el sector cambia rápidamente. • Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector. • La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector. • Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.

Fuente: Rivera (2010).

Para poder establecer si el sector de venta directa de cosméticos presenta turbulencia, es necesario realizar un análisis de las discontinuidades que lo han afectado y así establecer si presenta dinamismo, incertidumbre y complejidad.

3.1. Revisión de las discontinuidades del sector

A continuación se identifican los principales cambios presentados en el sector de cosméticos de venta directa en los últimos cinco años. Esta situación permite establecer si se presenta turbulencia.

La venta directa de cosméticos ha generado un cambio social impactante debido a que la concepción de los consumidores hacia el producto ha evolucionado de bienes suntuarios a bienes accesibles y de consumo masivo. Anteriormente, los cosméticos eran producidos y distribuidos por un conjunto pequeño de empresas respaldadas por marcas reconocidas mundialmente, pero con la fuerte presencia del modelo de venta directa se han desplegado hacia los consumidores innumerables opciones de compra que hacen que el portafolio ofrecido se adapte a todos los niveles socioeconómicos.

Este avance social induce a que la demanda sea aún mayor y exigente y reta a las empresas productoras y distribuidoras a innovar constantemente, lo que implica mejoras en sus procesos en cuanto a eficiencias, calidad a menor

precio, innovación de gránulos y empaques, productos de mayor complejidad y disminución en los tiempos de entrega. Esto las obliga, además, a adquirir más tecnología reflejada en maquinaria, equipos de medición, centros de distribución, ERP's, *software* especializados, capital humano más preparado en ingeniería, sistemas, microbiología, especialistas en ventas y mercadeo del canal, entre otros.

Así mismo, la regulación de estos productos es cada vez más rigurosa pues son de uso personal y pueden afectar la salud y el bienestar de las personas, lo que les exige a las empresas tener una responsabilidad social alta de cara a sus productos. Esta regulación involucra capital humano altamente calificado en temas farmacéuticos, microbiológicos, jurídicos y de metrología que respalde la calidad de cada uno de los productos ofrecidos al mercado.

Esta situación de discontinuidad a la que se enfrenta el sector lo vuelve más susceptible al fenómeno de turbulencia, el cual se enfoca en el análisis de tres dimensiones con el fin de que se diseñen estrategias que permitan anticiparse a este fenómeno y asienten la perdurabilidad de sus empresas.

3.2. Complejidad

- El mercado está saturado de empresas que ofrecen cosméticos e imitan el canal de distribución de venta directa con un amplio portafolio de productos que satisfacen gran parte de las necesidades del mercado.
- Para ser un competidor fuerte se debe contar con tecnologías de producción en escala que permitan reducir costos para obtener márgenes altos.
- Se requiere personal altamente capacitado en microbiología y farmacología, y existe poca oferta de este perfil profesional.
- En cuanto a infraestructura de producción, almacenamiento y distribución, se requieren altas inversiones en áreas blancas, laboratorios, implementación de buenas prácticas de manufactura, bodegas acondicionadas y transporte especializado.
- En los últimos años, el gobierno ha ampliado la lista de productos que requieren registro sanitario, para lo cual el sector cosmético se ha visto implicado en gran parte de sus productos.
- El sector no practica el modelo de *producción compartida*.

- Existe una amplia gama de proveedores de materias primas y componentes. Sin embargo, las empresas, en su afán de innovar, algunas veces orientan su abastecimiento a un grupo reducido de proveedores, principalmente en el caso de aquellos que producen materiales de empaque que hacen la gran diferencia en el mercado. En cuanto a las materias primas de línea, no hay mucha oferta de sustitutos pero sí hay un gran abanico de proveedores que ofrecen el mismo producto y le dan a la empresa un gran poder de negociación.
- El nivel de ventas del sector está directamente relacionado con la magnitud de la comisión de venta que la empresa le ofrezca a sus distribuidoras, que en este caso son las representantes.
- En cuanto a cambios en el entorno, el factor climático y el buen servicio que se ofrezca a los consumidores influyen directamente en las ventas, pues en temporada de lluvia hay una tendencia a la disminución de éstas ya que la operación radica en la venta puerta a puerta. Adicional a esto, la distribución de productos a las representantes se dificulta cuando hay cierre de vías, derrumbes, difícil acceso, entre otros. En algunos casos, los factores naturales afectan el suministro de materias primas exclusivas que tienen origen animal o vegetal.

3.3. Incertidumbre

- El factor climático y estacional hace que se genere un ambiente de incertidumbre para el abastecimiento a tiempo de algunas materias primas y la distribución del producto terminado a las representantes.
- Las empresas deben diseñar planes de contingencia frente al vencimiento de sus patentes, pues al ser un sector saturado de competidores la copia de formulaciones puede darse con facilidad.
- Alta expectativa en acciones de la competencia respecto a temporadas especiales del año como navidad, día de la madre, día del padre y amor y amistad.
- Paradójicamente es un sector favorecido con el aumento del empleo informal, pues gran parte de su fuerza de venta encuentra buena la opción de obtener ingresos por medio de la venta directa. Al haber más desempleo hay más potencial de fuerza de ventas.

- Cambio de tendencias en moda.
- La seguridad (riesgo país).

3.4. Dinamismo

- Existen varias empresas que han entrado a formar parte de la competencia en cuanto al modelo de venta directa; éstas a su vez tienen productos muy similares, lo que ha generado una lucha por ofrecer privilegios a las representantes que se diferencien de la competencia. Estos privilegios deben ser innovadores, útiles y dinámicos en el tiempo, para generar una mayor recordación y fidelidad entre las representantes.
- La oferta de productos debe ir orientada al cambio constante de tendencias y debe obedecer a las necesidades reales de los clientes, aun cuando es un desafío para las empresas generar nuevas necesidades en el sector.
- Incursionar en nuevos canales de distribución como la web; aumentar la participación en redes de distribución, redes sociales, etc.

Como conclusión, se observa que el sector de venta directa de cosméticos está expuesto a infinidad de variables que pueden producir fácilmente el fenómeno de turbulencia, principalmente por la alta concentración de competidores que hace que la *torta* de mercado sea cada vez menor. Esto produce que las empresas enfrenten una guerra competitiva orientada al aumento de representantes que influyan directamente en el incremento de las ventas. Adicionalmente, esta confrontación obliga a que las empresas sean cada vez más innovadoras y ofrezcan productos diferenciadores que pueden implicar un aumento de materiales exclusivos, cuya consecución sea más compleja pero teniendo en cuenta la no afectación en el costo de los mismos.

Una de las estrategias que podría aplicarse en el sector es la de las negociaciones sólidas con proveedores de incentivos, pues son estos productos los que hacen que las representantes se motiven a vender la marca. Siguiendo con esta línea, se podría pensar en alianzas estratégicas con proveedores exclusivos, en las cuales se puedan desarrollar conjuntamente productos atractivos para ambas empresas.

Otra estrategia debe estar dirigida a un esquema financiero que les permita a las representantes obtener mayores ganancias. Paralelamente, se podría incentivar el emprendimiento al dar facilidades de pago u ofrecer la posibilidad de generar empresa de distribución a las representantes con mejores récords de venta.

Por último, es importante que las empresas del sector tengan un cronograma de lanzamientos en el que sus mejores productos se impulsen al mercado en las temporadas clave del negocio como navidad o día de la madre.

4. Análisis estratégico

Tras haber realizado el análisis de turbulencia del sector, es necesario efectuar el análisis estratégico utilizando la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos (AESE). Se desarrollarán las cuatro pruebas que conforman la metodología: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas de mercado y estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión). Lo primero es seleccionar las empresas que hacen parte de la investigación. Para el sector de cosméticos de venta directa se tomó como base empresas representativas que nos permitieran obtener información relevante para nuestro estudio. Las empresas fueron Avon, Yanbal, Oriflame y Belcorp. El análisis permite conocer el estado del sector para identificar oportunidades que puedan ser de gran valor para la definición de estrategias de las organizaciones.

4.1. Hacinamiento

El hacinamiento es una enfermedad que puede presentarse en determinado sector cuando las empresas que lo conforman carecen de innovación en sus estrategias de mercado, lo que promueve una alta imitación en el mismo. Uno de los síntomas que se observa en el hacinamiento es la acción-reacción frente a estrategias que adopta una determinada empresa que hacen que las demás se orienten hacia el mismo fin, lo que origina una escasez de nuevas ideas que deja como única opción promover una guerra de precios que lleva a una reducción de la rentabilidad, conocida también como “erosión de la rentabilidad”.

Esta patología hace que el sector no ofrezca un ambiente propicio para la perdurabilidad de las empresas y hace que éste sea menos atractivo frente a nuevas inversiones.

El análisis de hacinamiento se enfoca hacia los dos factores determinantes de perdurabilidad: hacinamiento cuantitativo, que evalúa la situación financiera de las empresas elegidas, y hacinamiento cualitativo, que pretende obtener un nivel cuantitativo de imitación entre las mismas.

4.2. Hacinamiento cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se debe seleccionar un indicador que permita comparar a las empresas seleccionadas; para tal fin se utilizará el indicador ROA⁴. Las empresas elegidas para esta prueba fueron Avon, Yanbal, Oriflame y Belcorp, de las cuales se obtuvo información financiera del año 2006 al 2009,⁵ período suficiente para describir el comportamiento financiero de cada una de las empresas.

El indicador financiero de comparación escogido es el ROA, que se define como la rentabilidad operacional de los activos y muestra la rentabilidad para los accionistas y la utilización óptima de los activos de la empresa.

Tabla 2. Información financiera y ROA de empresas del sector, 2006 a 2009

Empresas	2006			2007			2008			2009		
	Total activos	Unidad operativa	ROA									
AVON	297.188.567	135.866187	45,72%	375.679.172	124.311.981	33,09%	328.108.676	126.947.937	38,69%	377.032.716	115.486.770	30,63%
YANBAL	100.242.861	33.244.841	31,16%	171.855.388	32.461.046	18,89%	195.832.733	43.417.663	22,17%	236.242.159	41.681.643	17,64%
ORIFLAME	5.459.535	775.729	14,21%	8.024.898	2.182.153	27,19%	10.917.445	3.696.596	33,86%	13.054.622	2.510.561	19,23%
BELCORP	453.996.591	47.757.906	10,52%	525.338.757	37.853.134	7,21%	592.995.520	71.735.073	12,10%	502.845.318	35.947.781	7,15%

Fuente: Cálculos propios basados en información de la Superintendencia de Sociedades.

Luego de obtener el ROA anual por empresa, se realizan los cálculos estadísticos de dicho indicador (media, mediana y tercer cuartil). Éstos son enseñados en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 3. Cálculos estadísticos del ROA del sector, 2006 a 2009

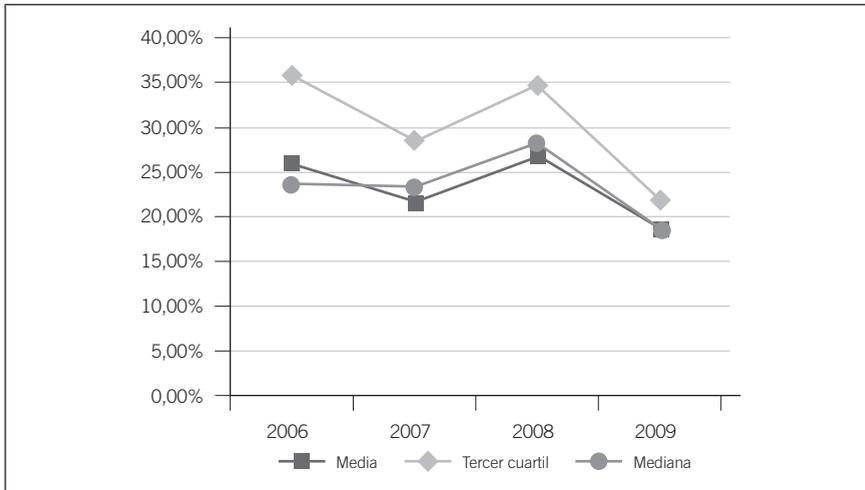
	2006	2007	2008	2009
MEDIA	25.90%	21.59%	26.70%	18.66%
MEDIANA	23.69%	23.04%	28.02%	18.44%
TERCER CUARTIL	36.30%	28.67%	35.07%	22.08%

Fuente: elaboración propia.

⁴ ROA = Utilidad Operacional / Activos Totales

⁵ Fuente: Superintendencia de Sociedades

Gráfico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA, 2006 a 2009



Fuente: elaboración propia.

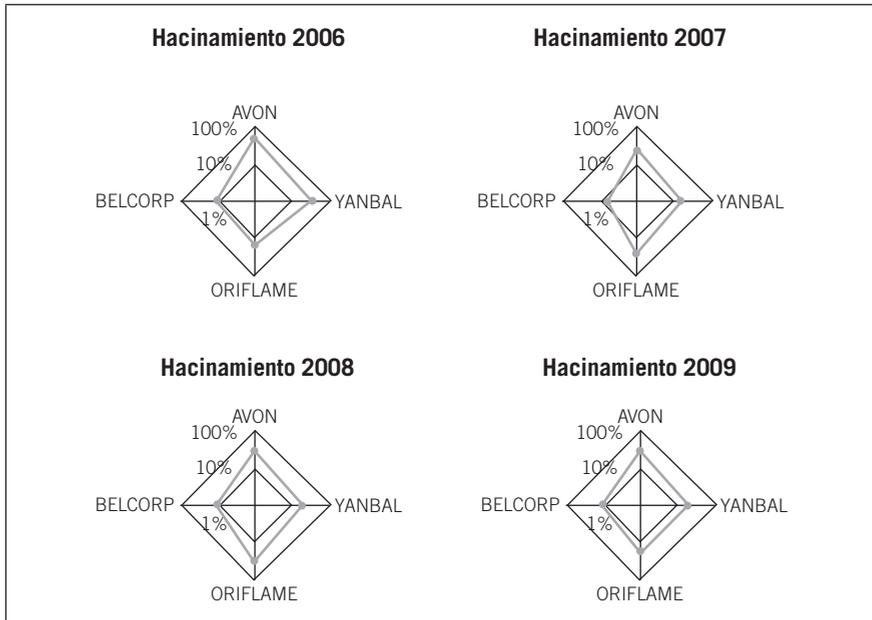
Tabla 4. Coeficiente de asimetría financiera del sector, 2006 a 2009

	2006	2007	2008	2009
DESVIACIÓN ESTANDAR	16.52%	11.22%	11.96%	9.61%
COEFICIENTE DE ASIMETRIA	43.23%	-61.50%	-43.76%	13.98%

Fuente: elaboración propia.

De la anterior información se puede observar que el sector presenta buenos rendimientos operacionales que fluctúan desde 45,72% hasta 7,15% durante el período analizado. Así mismo, este indicador muestra un comportamiento oscilatorio, lo cual indica que los años 2006 y 2008 fueron bastante buenos para el sector y se ligaron con el crecimiento de la informalidad en la economía. Esta oscilación también se puede deducir de la evolución del tercer cuartil, en donde el 75% de las empresas estudiadas presentan ROA alto (35% aproximadamente) durante el 2006 y el 2008, pero durante el 2007 y el 2009 se ve una disminución del mismo (25% aproximadamente). Así mismo, en el transcurso de estos años el ROA ha decrecido, lo cual indica que puede existir un hacinamiento cuantitativo del sector. Esto se puede ver claramente en el comportamiento de Avon (empresa líder), pues aunque ha mantenido el ROA más alto, se percibe un decrecimiento de 15 puntos durante los últimos cuatro años (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Evolución de hacinamiento del sector, 2006 a 2009



Fuente: Elaboración propia teniendo en cuenta la información de la Superintendencia de Sociedades

Adicional a esto, la desviación estándar muestra que cada vez hay menos dispersión de los datos, lo que indica que las brechas de rentabilidad operacional entre las empresas se han ido acortando y confirma una vez más la hipótesis de hacinamiento cuantitativo en el sector.

También se observa una homogeneidad de los datos, pues la media y la mediana son muy similares durante los años estudiados y a esto se suma la disminución de la dispersión de los datos anteriormente mencionada.

Las empresas que pueden presentar mayor grado de imitación y lucha de precios son Yanbal y Belcorp, pues su desempeño financiero presenta una tendencia negativa en el tiempo. Por otro lado, la empresa Oriflame muestra un avance significativo en su operación financiera con tendencia positiva, lo que nos lleva a inferir que pueden tener alguna estrategia de diferenciación.

Luego del análisis estadístico del ROA, la prueba de hacinamiento cuantitativo concluye con la ubicación de cada empresa dentro de las zonas propuestas por la metodología AESE explicadas a continuación:⁶

Zona 1: empresas cuyo indicador se encuentra por encima del tercer cuartil.

Zona 2: empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.

Zona 3: empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Zona 4: empresas ubicadas por debajo de la mediana o la media.

Zona 5: empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

Esta ubicación se organizó en la siguiente tabla para facilitar su análisis:

Tabla 5. Identificación cromática de las empresas analizadas

Color	Empresas
	AVON
	YANBAL
	ORIFLAME
	BELCORP

Tabla 6. Ubicación de las empresas en las zonas de desempeño, 2006 a 2009

	2006	2007	2008	2009
Desempeño superior				
Desempeño medio				
Mortalidad				
Perdurabilidad comprometida				
Estado tanático				

Fuente: elaboración propia.

⁶ Restrepo Puerta, Luis Fernando & Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá, 2008.

Como se observa en la tabla de anterior (Tabla 6), encontramos que Avon es la empresa que presenta un desempeño superior durante todo el período analizado; en contraste vemos a la empresa Belcorp que siempre estuvo ubicada en el cuadrante de perdurabilidad comprometida. Estas dos empresas son competencia directa en el sector pues ofrecen productos similares a precios económicos. Con este análisis de las zonas de desempeño se puede deducir que Avon ha generado estrategias de diferenciación en sus productos sin comprometer su rentabilidad financiera, a diferencia de Belcorp que ha encontrado como único camino de competitividad la disminución de precios con altos riesgos financieros, y ha demostrado que esta alternativa no conduce a uno de los factores clave de perdurabilidad.

Las otras dos empresas tienen un comportamiento contrario: Yanbal comenzó en desempeño medio y posteriormente pasó a perdurabilidad comprometida y Oriflame inició en perdurabilidad comprometida y posteriormente se ubicó en desempeño medio. Este último es un caso interesante, pues sus precios no son competitivos con respecto a la empresa líder (Avon) pero su desempeño financiero indica que está haciendo algo diferente orientado a su producto y servicio, y de esta manera construye una ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

Estos análisis se complementarán con el análisis de *hacinamiento cualitativo*.

4.1.2. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo tiene como finalidad identificar si existe el sector estratégico y en qué grado de imitación se encuentra. Para esto utiliza la comparación de factores clave de éxito o las buenas prácticas. Para realizar el análisis de hacinamiento se deben identificar los factores de comparación, luego es necesario determinar el peso relativo de cada variable y posteriormente hacer una valoración de cada factor en cuanto al nivel de imitación de las empresas con respecto a los factores seleccionados.

En el análisis cualitativo se contrastarán, en primera instancia, las conclusiones que se han originado del análisis cuantitativo para observar si están en la misma dirección del análisis cualitativo. También se analizarán las causas por las cuales Avon ha estado como líder y de esta manera se determinará cómo

podría mantener esta posición, evitando la poca innovación en sus productos que puede conducir a la erosión en la rentabilidad.

Las necesidades que se determinaron en el análisis para el sector de venta directa de cosméticos están orientadas hacia las representantes de ventas.

Tabla 7. Matriz de definición de categorías y necesidades del sector de venta directa de cosméticos

Categorías	Necesidades
Precio	Precios
	Ofertas
	Packs
Producto	Diseño del folleto
	Rotación del folleto
	Variedad en portafolio
	Empaque de los productos
	Innovación en portafolio
	Productos “verdes”
Canales de distribución	Cobertura nacional puerta a puerta
	Web
	Centros de venta
	Burbujas en centros comerciales
Beneficios a la representante	Comisión de ventas
	Incentivos
	Premios
	Medios de pago
	Corto tiempo de entrega
	Baja tarifa de transporte
	Acceso exclusivo a ofertas especiales
	Línea de atención
	Grupos élite
	Estatus según nivel de ventas

Continúa

Categorías	Necesidades
Publicidad	Pauta en televisión
	Pauta en medios escritos
	Free Press
	Promoción de eventos
	Muestreros
	Actividades en las calles de las ciudades
	Responsabilidad social
	Responsabilidad ambiental

Fuente: elaboración propia.

El peso porcentual de estas categorías está definido en la siguiente matriz:

Tabla 8. Matriz de peso porcentual de las necesidades

Categoría	Precio	Producto	Canales de distribución	Beneficios a la representación	Publicidad	Total	% Peso
Precio	x	1	0	1	0	2	20%
Producto	1	x	0	0	1	2	20%
Canales de distribución	0	1	x	1	0	2	20%
Beneficios a la representate	0	1	1	x	1	3	30%
Publicidad	0	1	0	0	x	1	10%
	1	4	1	2	2	10	100%

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la matriz anterior, para este sector la categoría de necesidades más importante y relevante se refiere a los beneficios que se les brindan a las representantes, por lo que las empresas deben apuntar sus estrategias y esfuerzos a cautivarlas con propuestas innovadoras. El resultado de este análisis es bastante significativo para los estrategas de las organizaciones del sector pues en muchas ocasiones hay información o momentos confusos en donde sólo se le apunta a la guerra de precios que lleva inevitablemente a un alto riesgo de erosionar la rentabilidad.

Adicional a esto se puede observar la categoría con menos relevancia que es la publicidad, aunque es un tema que se ha impulsado bastante durante los últimos años.

Una vez determinadas estas categorías de necesidades y su relevancia, se analiza el hacinamiento cualitativo para poder establecer el grado de imitación que existe entre las empresas y lograr cautivar a las representantes. Esto se hizo con base en una escala de puntuación en la que 3 equivale a imitación nula, 2 equivale a imitación baja y 1 equivale a imitación alta.

De acuerdo con esta escala se obtuvieron los siguientes resultados para las empresas del sector:⁷

Tabla 9. Nivel de imitación por empresa del sector

Categoría	Peso%	Necesidades	AVON	BELCORP	YANBAL	ORIFLAME	NATURA
Precio	20%	Precios	2	2	1	1	1
		Ofertas	1	1	2	2	2
		Packs	3	3	2	2	1
		Total	6	6	5	5	4
		Calificación con peso	1,2	1,2	1	1	0,8
Producto	20%	Diseño de folleto	1	1	2	2	3
		Rotación de folleto	3	1	1	1	3
		Variedad en portafolio	1	1	1	1	3
		Empaque de los productos	1	1	2	3	3
		Productos "Verde"	1	1	1	3	3
		Total	9	7	8	11	18
		Calificación con peso	1,8	1,4	1,6	2,2	3,6
Canales de distribución	20%	Cobertura Nacional puerta a puerta	3	2	1	1	1
		web	1	1	1	1	1
		Centros de venta	3	2	1	1	2
		Burbuja en centros comerciales	1	1	3	1	3
		Total	8	6	6	4	7
		Calificación con peso	1,6	1,2	1,2	0,8	1,4

Continúa

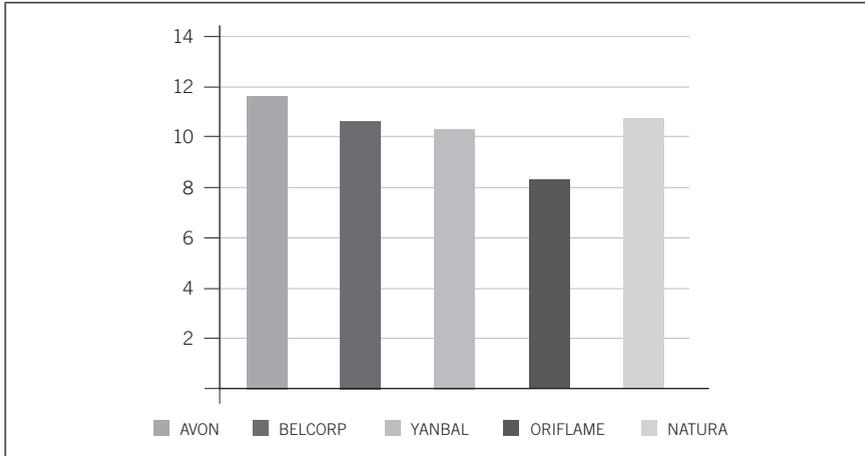
⁷ Para el análisis de hacinamiento cualitativo se incluyó la empresa Natura por ser una empresa nueva que ha empezado a competir directamente en el sector de venta directa de cosméticos. No se incluyó en el análisis de hacinamiento cuantitativo por no tener suficiente historia financiera en Colombia.

Categoría	Peso%	Necesidades	AVON	BELCORP	YANBAL	ORIFLAME	NATURA
Beneficios a la representante	30%	Comisión de venta	1	2	2	1	1
		Incentivos	1	1	1	1	1
		Premios	3	3	3	1	1
		Medios de pago	1	1	1	1	1
		Corto tiempo de entrega	2	2	3	2	2
		Baja tarifa de transporte	3	2	1	1	1
		Acceso exclusivo a ofertas especiales	2	2	2	1	1
		Línea de atención	1	1	1	1	1
		Grupo élite	3	1	1	1	1
		Estatus según nivel de ventas	1	3	3	1	1
		Total	18	18	18	11	11
		Calificación con peso	5,4	5,4	5,4	3,3	3,3
		Publicidad	10%	Pauta en televisión	2	2	1
Pauta en medios escritos	2			2	2	1	2
Free Press	2			2	1	1	2
Promoción de eventos	2			2	1	1	2
Muestreos	2			2	2	1	2
Actividades en las calles de las ciudades	2			2	1	1	1
Responsabilidad social	3			1	2	3	3
Responsabilidad ambiental	1			1	2	3	3
Total	16			14	11	10	16
Calificación con peso	1,6			1,4	1,1	1	1,6
			11,6	10,6	10,3	8,3	10,7

Fuente: Elaboración propia

Para mayor claridad de los resultados de la prueba, éstos también se pueden visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Nivel de imitación de las empresas del sector



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico se infiere que actualmente existe un alto grado de imitación en el sector estratégico. Si se analiza cada empresa, se observa que aparentemente la que más imita es Oriflame y la que menos lo hace es Avon. Estos resultados reflejan algo diferente para el caso de Oriflame en cuanto a lo observado en los resultados del análisis cuantitativo, pero se asemejan en el caso de Avon.

En cuanto al portafolio de productos que tiene cada una de estas empresas se puede ver que son muy similares, pero se observa algo interesante para el caso de Natura, pues en esta categoría presenta el menor grado de imitación y esto la hace tener una ventaja frente a los demás. Sin embargo, de acuerdo con lo observado en el sector estratégico, Natura está lejos del líder porque en este grado de confluencia estratégica es uno de los que más imita y por eso se podría decir que si Natura ofreciera mejores beneficios a sus representantes, tendría un papel más preponderante en el sector.

Hay un desempeño similar entre las empresas, lo que indica que existe hacinamiento, dado que hay una alta tasa de imitación entre las que conforman el sector. En este análisis se corrobora el porqué Avon se ha consolidado como la empresa líder en este sector de la venta directa de cosméticos, puesto que ó debido a que es la que menos imita y ha obtenido rendimientos superiores de acuerdo con el análisis cuantitativo. No obstante, su desempeño en este análisis cualitativo no la ubica muy por encima de las demás empresas del sector, inclusive en el grado de confluencia estratégica comparte el mismo

lugar que Belcorp y Yanbal, lo que podría indicar que las empresas están en un punto en el que se imitan entre ellas, pues ofrecen beneficios muy similares a sus representantes y esto podría dar pie para creer que en este aspecto se imita por necesidad más que por estrategia.

Se destaca también el tema de los productos como una de las categorías en las cuales se pueden marcar diferencias frente a los competidores, pero esto no debe estar separado de los beneficios que se ofrecen a las representantes, pues son el motor de este sector. De nada sirve tener un buen producto si no se genera una buena retribución a las representantes que las impulse a incrementar sus ventas. Tal podría ser el caso de Natura, en donde se resalta su fuerza en la categoría de producto pero no en los beneficios a sus representantes. Esta premisa es aún discutible puesto que no se tiene información financiera que permita corroborarla, por eso es importante no descuidar el hecho de que esta compañía puede estar haciendo cambios diferenciadores, no solamente por la vía de los beneficios a sus representantes sino también en otras categorías.

4.2. Panorama competitivo

Esta prueba es un complemento fundamental para la valoración completa de la situación del sector estratégico. Allí se pueden identificar, de una forma ilustrativa, las “manchas blancas” u oportunidades de diferenciación que pueden orientar hacia una nueva estrategia de la compañía. En el levantamiento de este panorama se pueden detectar con facilidad (visualmente) espacios de innovación tanto en el producto y servicio como en el canal de distribución.

El reto para las empresas es aprovechar estas “manchas blancas” de la manera más óptima posible y allí la imitación no puede tener cabida, de lo contrario se convierte simplemente en un éxito momentáneo de la compañía que no representa retribuciones en el largo plazo.

Para el sector de venta directa de cosméticos se construyó la “matriz T”, que concebía los motivadores por los que las representantes optaban por determinada empresa, y en ésta se analizaba cada categoría de línea de productos que se ofrecen en el mercado. Así mismo, se reflejaron en la matriz los canales de distribución estratégicos para el sector y cómo cada empresa saca provecho de los mismos.

A continuación se indica la conformación de la “matriz T”:

Tabla 10. Motivadores de las representantes para elegir determinada empresa

Necesidades	Descripción
Precios bajos	La empresa ofrece precios bajos a las representantes.
Ofertas	La empresa ofrece descuentos atractivos en el folleto.
Packs atractivos	La empresa ofrece <i>packs</i> de productos que resultan más económicos que el producto individual.
Diseño del folleto	Folleto atractivo: tamaño adecuado, diseños, fotografías, calidad de impresión, tipo de papel, etc.
Rotación del folleto	Cambio frecuente de folletos.
Variedad en portafolio	Portafolio que cubre todas las categorías de cosméticos.
Empaque de los productos	Empaques llamativos y funcionales.
Innovación en portafolio	Número de lanzamientos de productos cada cierto período, innovación constante de las líneas.
Comisión de ventas	Comisión variable según nivel de ventas.
Incentivos	Productos ganadores que impulsan la venta.
Premios	La empresa ofrece premios por superar las metas de ventas.
Medios de pago	Se ofrecen alternativas de pago: bancos asociados, puntos de pago específicos, internet.
Corto tiempo de entrega	Promesa de corto tiempo de entrega del pedido a las representantes.
Tarifas bajas de transporte	Baja tarifa de transporte cobrada a las representantes.
Acceso exclusivo a ofertas especiales	Anchetas, anticipación de lanzamientos, bazares, precios especiales en productos de línea y de lanzamiento.
Pertenecer a grupos élite	Pertenece a grupos privilegiados por nivel de ventas.
Estatus	Reconocimiento.
Pauta en televisión	Comerciales en horarios <i>prime time</i> .
Promoción de eventos	Presencia en eventos de moda, farándula, apertura de nuevos lugares, etc.
Muestras	Entrega de muestras gratuitas a las representantes: ampollitas, <i>sachets</i> , etc.
Responsabilidad social	Apoyo a fundaciones de carácter social.
Independencia económica	Búsqueda de ingresos adicionales o trabajo independiente.
Necesidad de socialización	Nuevas amistades, socios, ampliación de red social.
Acceso a productos de belleza	Accesibilidad a productos de belleza de línea y de moda.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Canales potenciales de distribución en el sector

Canal	Descripción
Cobertura nacional puerta a puerta	Alcance de distribución nacional
Web	Ventas por internet
Centros de venta	Ventas a través de centros ubicados estratégicamente
Burbujas en centros comerciales	Puntos de venta pequeños en centros comerciales

Las categorías de línea de productos identificadas en el sector son:

- Maquillaje.
- Capilares.
- Niños.
- Fragancias.
- Cuidado personal.
- Cuidado oral.
- Cuidado de la piel.
- Hombres.
- *Wellness*.

Una vez definidos los componentes de la “matriz T”, se procede a hacer el análisis de la cobertura de cada empresa incluida en el estudio, en cuanto a suplir las necesidades propuestas en las categorías y canales de distribución.

Cada empresa tiene una identificación cromática para ser diferenciada visualmente en la matriz.

Tabla 12. Identificación cromática de las empresas analizadas

AVON
YANBAL
ORIFLAME
BELCORP
NATURA
MANCHA BLANCA

A continuación se expone el resultado de la “matriz T” para el análisis del panorama competitivo del sector:

Tabla 13. Panorama competitivo del sector de venta directa de cosméticos

Necesidades										
Precios bajos										
Ofertas										
Packs atractivos										
Diseño de folleto										
Rotación del folleto										
Variedad en portafolio										
Empaque de los										
Innovación en										
Comisión de ventas										
Incentivos										
Premios										
Medios de pago										
Corto tiempo de										
Tarifas bajas de										
Acceso exclusivo a										
Pertenecer a grupos										
Estatus										
Pautas en televisión										
Promoción de eventos										
Muestras										
Responsabilidad social										
Independencia										
Necesidad de										
Acceso a productos										
	Maquillaje	Capilares	Niños	Fragancias	Cuidado personal	Cuidado oral	Cuidado piel	Hombres	Wellness	
Cobertura nacional										
web										
Centro de venta										
Burbujas en centros										

Fuente: elaboración propia.

Como primera conclusión, el sector está altamente hacinado pues el 82% de las necesidades y los canales de distribución potenciales están siendo ocupados por alguna empresa incluida en el estudio. Con esto se detecta un alto riesgo de imitación y erosión de la rentabilidad de las empresas pues hay categorías de productos y canales de distribución altamente saturados, lo que disminuye la probabilidad de innovación de las empresas existentes.

Con esta prueba se ratifica aun más el liderazgo de Avon (color rosado en la tabla), pues tiene una alta presencia dentro de la matriz, y se concluye que sus directivas han identificado las oportunidades del mercado porque en varias necesidades son los únicos abastecedores, como es el caso de las pautas de televisión, las muestras para la línea de capilares, la innovación de portafolio en la categoría de niños y el ofrecimiento de pertenecer a grupos selectos de representantes élite. Es en estos detalles en los que se marca la gran diferencia.

Sin embargo, el sector presenta altos niveles de imitación, tal como se observó en la prueba de hacinamiento cualitativo y como se resalta más detalladamente en esta prueba visual. Las categorías de maquillaje, fragancias y cuidado de la piel son las que más altos niveles de imitación presentan y las que tienen mayor hacinamiento de las empresas, siendo además las categorías más susceptibles a la guerra de precios —una de las pocas alternativas para sobrevivir—. Éste es el desafío que tienen estas empresas o cualquiera que desee ingresar al sector, pues en estas categorías —que son las más importantes y rentables del sector porque presentan altos niveles de hacinamiento—, es en donde se deben esforzar muchísimo más en investigación y desarrollo para permitir más flexibilidad estratégica. El éxito de estos productos depende de crear una necesidad inexistente que satisfaga al consumidor con un costo interesante para la compañía y que evite así caer en el sacrificio del margen por ofrecer mejores precios.

Siguiendo en la línea de las categorías, se detalla que Oriflame ha innovado en otras líneas de productos y probablemente ésa sea una de las causas de su tendencia positiva en la prueba del hacinamiento cuantitativo, lo que demuestra nuevamente que la buena administración de la innovación va de la mano de la rentabilidad. Aunque su presencia en las categorías de cuidado oral y *Wellness* no es muy fuerte, sí es la única empresa de cosméticos que incursionó en ellas y marcó así una diferencia importante frente a las demás.

Analizando las manchas blancas obtenidas en la matriz, hay un alto potencial de mercado en las categorías de cuidado oral y *Wellness*, en donde

Oriflame ya ha incursionado un poco, pero aún quedan varios espacios por cubrir que pueden ser interesantes para cualquiera de las demás empresas. Así mismo, se ven oportunidades en la presencia de la marca en eventos especiales y en pautas de televisión para algunas categorías, y de esta manera se pueden dar a conocer productos que probablemente se desconocen en el mercado. También la categoría de hombres es una línea potencial, pues aunque todas las marcas la ofrecen, su desempeño es bastante bajo y se debe contar con la tendencia ascendente de la vanidad masculina, lo cual es una excelente oportunidad para el sector.

En cuanto a los canales de distribución también se presenta una alta densidad de ofertas. Los canales que probablemente hace algunos años eran innovadores, como la web, hoy en día se han convertido en algo cotidiano. Como alternativa las empresas deben revisar estrategias para hacer más ágiles sus canales, pues es allí donde está la innovación, y también deben inundarlos con todos sus productos y categorías.

4.3. Análisis de fuerzas del mercado

El estudio de fuerzas del mercado se realizó con base en el modelo teórico desarrollado por Michael Porter. Éste se apoya en un *software* desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario⁸ en el cual se tienen unos aplicativos para el análisis de cada una de las cinco fuerzas. Con ayuda del estudio se procedió a investigar las empresas que se contemplaron en el análisis del panorama competitivo anterior. El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten una mejor percepción de lo que ocurre en ellos, éstas son: riesgos de ingreso, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores y riesgo de sustitución.

⁸ “Metodología para la lectura de las tablas y los gráficos del *software*. El *software* permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través del siguiente código de calificación: I= Inexistente; B= Bajo; MB= Medio Bajo; E= En equilibrio; Ma= Medio Alto; A= Alto. La persona que realiza el estudio asigna, mediante un análisis, su calificación a cada una de las variables que conforman las fuerzas. En una tabla individual... en la parte inferior de ellas [de las tablas] se presenta la calificación final. Finalizado el procedimiento se encuentran tablas y gráficos que resumen el análisis estructural de fuerzas del mercado. Posteriormente se interpretan los resultados y se prepara el informe para el grupo o personas de la empresa encargadas del direccionamiento estratégico”. Restrepo Puerta, Luis Fernando & Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Fuerzas del mercado mejorado*.

4.3.1. Riesgos de ingreso - Barreras de entrada

De acuerdo con este análisis se infiere que las barreras de entrada en este sector son altas debido a que se requieren inversiones muy grandes, y esto hace que el riesgo de ingreso sea bajo. Existen procesos productivos especiales que requieren una curva de aprendizaje y amplia experiencia, por lo que implica que no sea sencillo entrar si no se tienen estas condiciones previas. Los costos de cambio son muy altos dada la gran cantidad de maquinaria y equipos tecnológicos que se requieren para poder operar en el sector y adicionalmente se necesitan grandes niveles de inversión para el desarrollo de productos y patentes. Todo lo anterior constituye una barrera y hace que el riesgo de que entren nuevos competidores sea bajo. Por el contrario, factores como el acceso privilegiado a materias primas y canales tienen una barrera de entrada baja, pues hay buena oferta en el mercado de insumos y facilidad de acceso a los canales de distribución utilizados en el sector. Sin embargo, estos dos factores no se equiparan con las demás categorías que muestran una barrera de entrada que disminuye el riesgo de ingreso de nuevos competidores. En el caso del precio se observa que hay un equilibrio junto con políticas gubernamentales como los aranceles y los impuestos.

4.3.2. Nivel de rivalidad entre los competidores

El nivel de rivalidad entre los competidores existentes observado en este sector presenta un alto puntaje al realizar la prueba, pues arroja como resultado un 70% en el grado alto de los factores calificados. Esto se obtiene de la gran presencia extranjera, los incrementos en la capacidad, el alto grado de hacinamiento, los crecientes costos de cambio, la alta velocidad de crecimiento del sector, los altos costos fijos y el gran nivel de concentración. El único factor con calificación un poco diferente es el nivel de barreras de salida, pues se considera que la tecnología y maquinaria utilizadas en el proceso podrían ser adaptadas a la producción de otro producto fuera del sector sin mucha complejidad.

Tabla 14. Riesgos de ingreso

		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente	
Barreras de entrada		Ocultar detalle						
1	Niveles de economías de escala					X		
2	Operaciones compartidas						X	
3	Acceso privilegiado materias primas	X						
4	Procesos productivos especiales				X			
5	Curva de aprendizaje				X			
6	Curva de experiencia					X		
7	Costos compartidos						X	
8	Tecnología					X		
9	Costos de cambio						X	
10	Tiempos de respuesta					X		
11	Posición de marca					X		
12	Posición de diseño					X		
13	Posición de servicio					X		
14	Posición de precio			X				
15	Patentes					X		
16	Niveles de inversión					X		
17	Acceso a canales	X						
Políticas gubernamentales								
18	Niveles de aranceles			X				
19	Niveles de subsidio						X	
20	Regulaciones y marco legal					X		
21	Grados impuestos			X				
Respuesta de rivales								
22	Nivel de liquidez					X		
23	Capacidad de endeudamiento					X		
Evaluación final								
Riesgo de ingreso		N	2	0	3	2	12	4
Sector cosméticos		%	8,7%	0,0%	13,0%	8,7%	52,2%	17,4%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración	X					
2 Nivel de costos fijos	X					
3 Velocidad de crecimiento del sector	X					
4 Costos de cambio	X					
5 Grado de hacinamiento	X					
6 Incremento en la capacidad	X					
7 Presencia extranjera	X					
8 Nivel de barreras de salida		X				
a. Activos especializados					X	
b. Costos fijos de salida			X			
c. Inter-relaciones estratégicas	X					
d. Barreras emocionales	X					
e. Restricciones sociales - Gubernamentales		X				
9						X
10						X

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Evaluación final						
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	N 7	1	0	0	0	2
Sector cosméticos	% 70,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%

Detalle

Ver gráfico

Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación que tienen las representantes de los productos es bajo ya que las empresas del sector son quienes controlan las condiciones de negociación, aunque se tiene en cuenta la retroalimentación que se recibe del campo para decisiones de ventas a futuro. Este poder se refleja en el bajo grado de concentración que involucra la gran oferta de compradores con los

que cuenta la empresa, la importancia del proveedor para el comprador y la poca información del comprador sobre el proveedor; adicionalmente la facilidad de integración hacia atrás es inexistente. Sólo se destaca el alto costo de cambio pues los compradores pueden ofrecer una marca u otra y obtienen como resultado que tengan bajo su control la marca que quieran promover de acuerdo con los márgenes e incentivos que ofrezcan las empresas.

Tabla 16. Poder de negociación de compradores

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración					X	
2 Importancia del proveedor para el comprador					X	
3 Grado de hacinamiento					X	
4 Costos de cambio	X					
5 Facilidad de integración hacia atrás						X
6 Información del comprador sobre el proveedor					X	
7 Los compradores devengan bajos márgenes					X	
8 Grado de importancia del insumo					X	
9						X
10						X
<hr/>						
Evaluación final	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Poder de negociación de compradores	N 1	0	0	0	6	3
Sector cosméticos	% 10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	30,0%

Ver gráfico

Fuente: elaboración propia.

4.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Acorde con los resultados del análisis, el poder de los proveedores es alto para el caso del nivel de importancia de algunos insumos en los procesos; del mismo modo tienen un poder medio-alto para los casos de nivel de ventaja, amenaza de integración hacia adelante y grado de hacinamiento. Por ejemplo,

en ciertos casos las empresas mandan a maquilar algunos de sus productos y eso implica que exista el riesgo de integración hacia adelante. En estado de equilibrio se tiene la información del proveedor sobre el comprador, y el poder de negociación del proveedor es medio-bajo para el caso del grado de concentración, la presión de sustitutos y los costos de cambio.

Tabla 17. Poder de negociación de los proveedores

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración				X		
2 Importancia del proveedor para el comprador				X		
3 Grado de hacinamiento		X				
4 Costos de cambio	X					
5 Facilidad de integración hacia atrás				X		
6 Información del comprador sobre el proveedor		X				
7 Los compradores devengan bajos márgenes			X			
8 Grado de importancia del insumo		X				
9						X

Evaluación final	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Poder de negociación de compradores	N 1	3	1	3	0	1
Sector cosméticos	% 11,1%	33,3%	11,1%	33,3%	0,0%	11,1%

[Ver gráfico](#)

Fuente: elaboración propia.

4.3.5. Bienes sustitutos

Para el caso del sector de la venta directa de cosméticos, las tendencias a mejorar los costos son inexistentes dado que los costos de los sustitutos superan los costos de los cosméticos tradicionales. En el caso de las tendencias a mejorar los precios sucede algo similar, pues en su gran mayoría los bienes sustitutos presentan precios superiores y esto hace que se tenga una baja fuerza; lo mismo sucede con las tendencias a mejorar el desempeño. Sobresalen como fuerza

medio-alta las tendencias a altos rendimientos, pues los márgenes de utilidad podrán ser mayores por la posibilidad que tienen de ofrecer altos precios.

Tabla 18. Bienes sustitutos

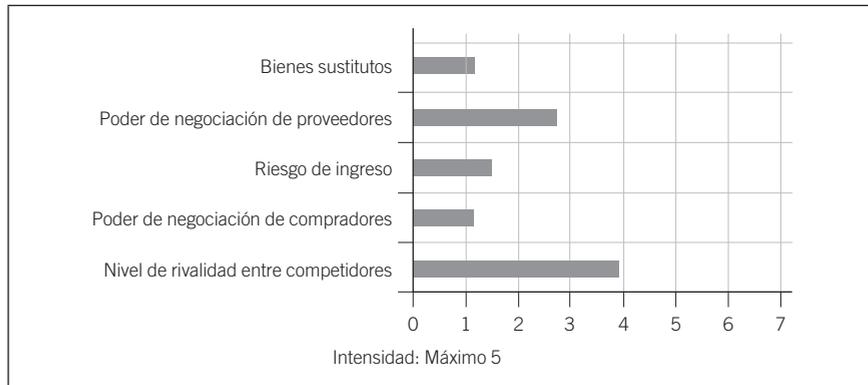
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración						X
2 Importancia del proveedor para el comprador				X		
3 Grado de hacinamiento				X		
4 Costos de cambio		X				
5						X

Evaluación final		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Poder de negociación de compradores	N	0	1	0	0	2	2
Sector cosméticos	%	10,0%	10,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%

[Ver gráfico](#)

Fuente: elaboración propia.

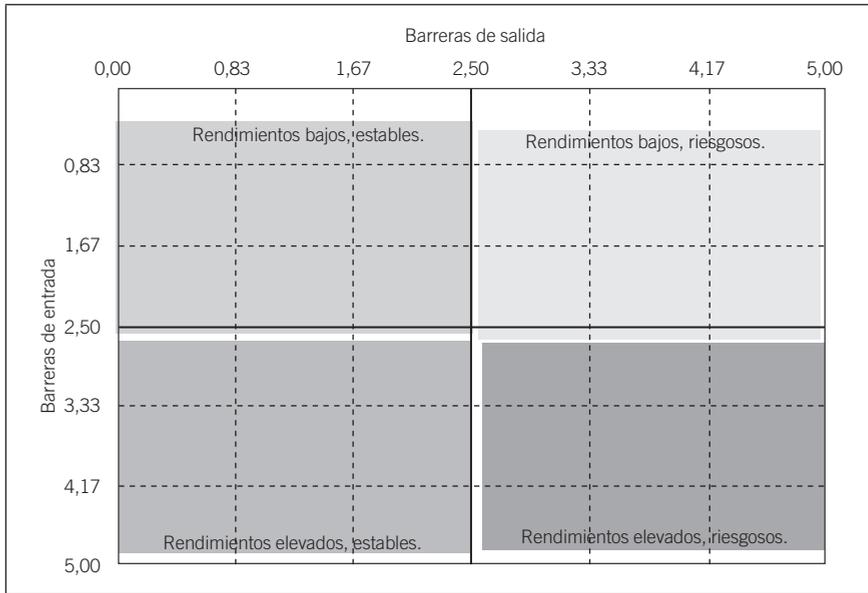
Gráfico 4. Intensidad de las fuerzas del mercado



Fuente: elaboración propia.

Acorde con los resultados anteriores de las fuerzas del mercado, se observa que el sector está dentro del cuadrante de rendimientos elevados y riesgosos, con barreras de entrada y salida medio-altas. Lo anterior lo podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Atractividad por barreras de entrada y salida



Fuente: elaboración propia.

Analizando este resultado se pueden reafirmar los buenos rendimientos financieros que ofrece el sector, como inicialmente se evidenció en el hacina- miento cuantitativo con el indicador ROA. Ésta es una ventaja que debe apro- vecharse ampliamente para obtener más mercado con precios competitivos que permitan una buena rentabilidad. Sin embargo, para poder obtener precios bajos de producción y distribución con el fin de alcanzar sana rentabilidad, se requiere de inversiones en economía de escala, alta tecnología y conoci- mientos específicos que hacen que el sector presente cierto nivel de riesgo.

Las barreras de entrada se constituyen con una alta calificación pues se demuestra aún más la alta competitividad que presenta el sector, lo que ofrece pocos espacios para el ingreso de nuevos jugadores, tal como se observó en el hacina- miento cualitativo y en el panorama competitivo. Así mismo, como se mencionó anteriormente, el nuevo competidor requiere de una importante inversión inicial para equipararse con el sector que actualmente es bastante robusto. Adicionalmente, se identifican pocos bienes sustitutos lo que hace que los productos del sector sean más apetecidos y éste se ubique en una posición ventajosa frente a sus compradores. Sin embargo, es importante tener en cuenta que aunque el sector tiene una amplia gama de proveedores

de insumos, en su afán de crear productos innovadores puede verse inmerso en negociaciones de exclusividad con alguno de ellos, y disminuiría su poder de maniobra con los mismos.

En cuanto a las barreras de salida también se observa un alto puntaje sustentado por la dificultad de cambio de su tecnología y proceso hacia otro sector, aunque es viable utilizarla en otros productos como se analizó anteriormente. Sin embargo, es un sector que requiere alta inversión inicial, siendo la infraestructura uno de los principales rubros. Se debe invertir en laboratorios, áreas blancas y centros de distribución, estructuras poco flexibles en el momento de un cambio.

4.4. Estudio de competidores

El estudio de competidores permite realizar un análisis de cada uno de los integrantes del sector mediante la realización de tres pruebas: supuestos del sector, crecimiento potencial y estudio de competidores.

4.4.1. Supuestos del sector

A continuación se mencionan algunos paradigmas que se presentan en el sector, los cuales, de ser desafiados por las empresas, podrían darles nuevos elementos de innovación y encontrar otros nichos de mercado que les permitan perdurar en el tiempo:

- “Los productos cosméticos son sólo para mujeres”: en este aspecto se podría encontrar un nuevo nicho de mercado como lo es el de los hombres del común a los cuales se les debe inducir hacia la necesidad de verse bien tal como lo hacen las mujeres, sin pensar que se pierda su masculinidad. Es un nicho que, como se vio en el panorama competitivo, se debe explotar mucho más con productos orientados hacia este género que abarca hombres heterosexuales, homosexuales o a nuevas tendencias como la metrosexualidad.
- “El maquillaje es sólo para eventos especiales”: es importante que el sector cree la necesidad de mantener siempre la belleza, ofreciendo maquillaje para toda ocasión o para todas las mujeres que involucren

tanto tonos fuertes como colores suaves que permitan usarse en todo momento.

- “Los productos antiedad son sólo para personas maduras”: la cultura de la prevención es supremamente estratégica para aumentar la penetración de mercado de productos de categorías que se tienen estigmatizadas, como los productos para personas de 40 años en adelante. Si este paradigma se derribara, las mujeres de todas las edades consumirían estos productos de manera preventiva e inclusive se obtendrían mejores resultados. Esto incluye líneas como la de cuidado de la piel, desmaquilladoras, entre otras.
- “El maquillaje daña la piel”: ésta es una excelente oportunidad para explorar nuevos insumos con bases naturales que permitan ofrecer productos con menos químicos y que a su vez ofrezcan beneficios complementarios; éstos podrían ser líneas de maquillaje anti acné, antiedad, antialérgicas, etc. Es una buena oportunidad para crear alianzas con laboratorios o fundaciones dermatológicas que respalden los productos.
- “Sólo las mujeres venden productos de belleza”: actualmente la publicidad asociada al negocio gira en torno a la mujer y el rol masculino se ha relegado dentro del sector. Si esta iniciativa se impulsa –definida como un plan ejecutivo de carrera–, posiblemente se incremente la fuerza de ventas y a su vez se apoye la categoría enfocada hacia los hombres que ha estado bastante descuidada.

4.4.2. Crecimiento potencial

Este análisis se basa en el cálculo del crecimiento intrínseco y extrínseco de las empresas del sector como consecuencia de su actividad financiera. Esto permite determinar su situación real de rentabilidad que complementa ampliamente el primer análisis que se efectuó en el hacinamiento cuantitativo.

Tabla 19. Datos base del cálculo del crecimiento potencial sostenible

	Años y empresas	Activo total (AT)	Pasivo total (D)	Patrimonio (E)	Ganancias (U)	Intereses	R'a	CI	CE	CPS
2006	AVON	297.188.567	170.612.774	126.575.793	84.113.531	8,31%	33,07%	33,07%	3,07%	36,78%
	YANBAL	100.242.861	56.372.431	43.870.430	17.855.405	28,73%	33,97%	33,97%	12,54%	46,51%
	ORIFLAME	5.459.535	4.450.876	1.008.659	532.479	8,31%	16,53%	16,53%	6,06%	22,59%
	BELCORP	453.996.591	314.782.612	139.213.979	25.938.167	54,26%	43,33%	43,33%	53,16%	96,50%
	TOTAL	856.887.554	546.218.693	310.668.861	128.439.402	8,31%	20,29%	20,29%	2,96%	23,25%
2007	AVON	375.679.172	157.389.489	218.289.683	75.746.932	10,11%	24,40%	24,40%	1,78%	26,18%
	YANBAL	171.855.388	116.667.532	55.187.856	25.577.755	39,59%	41,76%	41,76%	34,95%	76,71%
	ORIFLAME	8.024.898	5.078.655	2.946.243	1.937.584	10,11%	30,54%	30,54%	5,32%	35,87%
	BELCORP	525.338.757	369.329.535	156.009.222	26.010.101	63,54%	49,62%	49,62%	74,64%	124,26%
	TOTAL	1.080.898.215	648.465.211	432.433.004	129.272.372	10,11%	18,03%	18,03%	2,73%	20,76%
2008	AVON	328.549.576	138.549.576	189.559.100	87.696.871	11,75%	31,69%	31,69%	2,72%	34,41%
	YANBAL	195.832.733	129.22.384	66.610.349	34.237.366	20,65%	31,11%	31,11%	12,46%	43,57%
	ORIFLAME	10.917.445	5.789.090	5.128.355	2.182.112	11,75%	26,22%	26,22%	3,48%	29,70%
	BELCORP	592.995.520	354.984.816	238.010.704	28.986.472	49,80%	34,70%	34,70%	25,77%	60,47%
	TOTAL	1.127.854.374	628.545.866	499.308.508	153.103.091	11,75%	20,12%	20,12%	2,98%	23,10%
2009	AVON	377.032.716	162.439.364	214.593.352	77.942.250	8,36%	24,27%	24,27%	1,54%	25,81%
	YANBAL	236.242.156	162.760.572	73.481.587	35.605.964	16,93%	26,73%	26,73%	10,02%	36,76%
	ORIFLAME	13.064.622	6.507.401	6.547.221	1.418.865	8,36%	15,04%	15,04%	1,25%	16,29%
	BELCORP	502.845.318	270.218.323	232.626.995	11.380.683	58,29%	33,59%	33,59%	22,74%	56,33%
	TOTAL	1.129.174.815	601.925.660	527.249.155	126.347.162	8,36%	15,65%	15,65%	1,49%	20,14%

Fuente: elaboración propia.

Haciendo un análisis de la empresa líder (Avon), se confirma que los rendimientos que inicialmente se presentaron en el estudio de hacinamiento cuantitativo se fundamentan en su operación, como se puede observar en su

permanente crecimiento intrínseco que supera siempre su crecimiento extrínseco. Se observa además que su obligación financiera no es muy alta y tiene una tasa de interés ajustada. Ha sido una empresa en constante crecimiento y es concordante con el *Core*⁹ del negocio al obtener sus ganancias principalmente de su operación.

Caso similar ocurre con las demás empresas del sector, las cuales también evidencian estar percibiendo sus utilidades de la razón social de las mismas, a diferencia de Belcorp que presenta un comportamiento atípico durante los dos primeros años de este análisis. Sus resultados arrojaron un mejor comportamiento en los ingresos no operacionales frente a los operacionales y posteriormente la empresa presentó una disminución en dichos ingresos no operacionales para los años 2008 y 2009, los cuales se podrían respaldar con los resultados de la crisis internacional. Aun así, la empresa presenta un alto grado de crecimiento potencial sostenible basado en los ingresos por su operación y en los que no están siendo generados por la misma.

4.4.3. Análisis de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o de productividad. Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno, conjuntamente con una disminución en los costos. Existe erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad en un valor mayor o igual de tres a uno, junto con un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua; la erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

Para realizar el cálculo es necesario identificar la variación anual en términos porcentuales de las utilidades, ingresos y costos de las empresas del sector. La tabla siguiente presenta dichas variaciones.

⁹ El concepto "se refiere a la idea original de la empresa; a la esencia, con lo que comenzó".

Tabla 20. Delta de utilidad, ingresos y costos de las empresas del sector

DELTA UTILIDAD	AVON	YANBAL	ORIFLAME	BELCORP	SECTOR
2006-2007	-8.50%	-2.36%	181.30%	-20.74%	-9.57%
2007-2008	2.12%	33.75%	69.40%	89.51%	24.89%
2008-2009	-9.03%	-4.00%	-32.08%	-49.89%	-20.41%
DELTA INGRESOS	AVON	YANBAL	ORIFLAME	BELCORP	SECTOR
2006-2007	20.18%	36.96%	46.44%	4.19%	15.33%
2007-2008	-0.45%	28.90%	54.94%	10.27%	10.11%
2008-2009	12.94%	8.97%	26.10%	-2.70%	5.58%
DELTA COSTOS	AVON	YANBAL	ORIFLAME	BELCORP	SECTOR
2006-2007	29.57%	43.62%	38.88%	5.94%	19.48%
2007-2008	-1.04%	28.34%	53.29%	6.10%	8.24%
2008-2009	18.18%	10.52%	33.40%	1.74%	9.36%

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se hace un cálculo de los indicadores en el que el índice de erosión de la estrategia resulta de dividir la variación de las utilidades entre la variación de los ingresos. El índice de erosión de la productividad resulta de dividir la variación de los ingresos entre la variación de las utilidades. Un valor superior indica que existe algo anormal y que la empresa puede estar sufriendo problemas de direccionamiento estratégico o de ineficiencias. Cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es tres o más veces mayor a la tasa de crecimiento de los ingresos, se presenta una posible erosión de la estrategia y una reducción en los costos.

Cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la de la utilidad en una relación igual o mayor a 3 y además existe aumento de los costos, es posible la erosión de la productividad. Cuando en más de dos años consecutivos permanece dicha situación, puede indicarse que las empresas sufren dichas patologías. La tabla siguiente presenta lo obtenido en el sector.

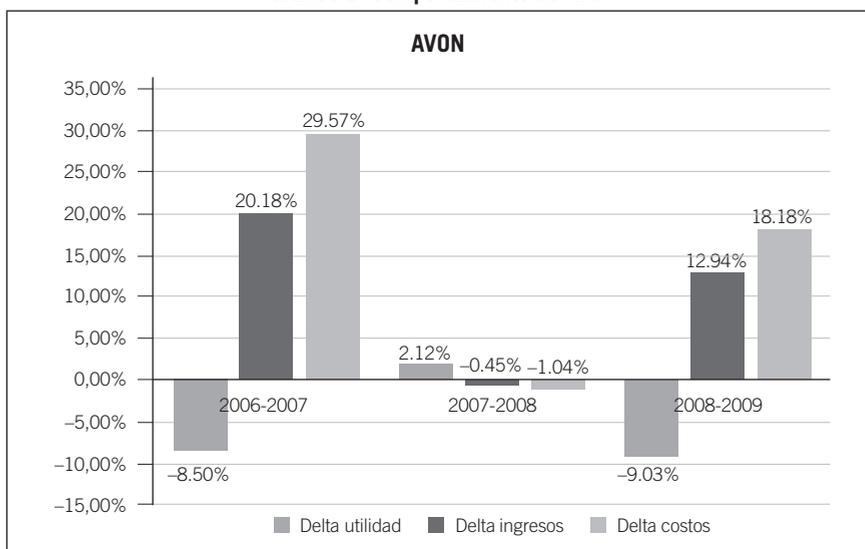
Tabla 21. Índices de erosión de las empresas del sector

EROSIÓN ESTRATÉGICA	AVON	YANBAL	ORIFLAME	BELCORP
2006-2007	-0.42	-0.06	3.90	-4.95
2007-2008	-4.72	1.17	1.26	8.71
2008-2009	-0.70	-0.45	-1.23	18.49
EROSIÓN PRODUCTIVIDAD	AVON	YANBAL	ORIFLAME	BELCORP
2006-2007	-2.37	-15.68	0.26	-0.20
2007-2008	-0.21	0.86	0.79	0.11
2008-2009	-1.43	-2.24	-0.81	0.05

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior arroja resultados negativos y para poder interpretarlos es necesario hacer un análisis exhaustivo de cada empresa revisando las variaciones de ingresos, utilidades y costos para determinar si se presenta alguna de estas patologías, ya que en algunos casos el indicador de erosión puede crear distracciones.

Gráfico 6. Comportamiento de Avon

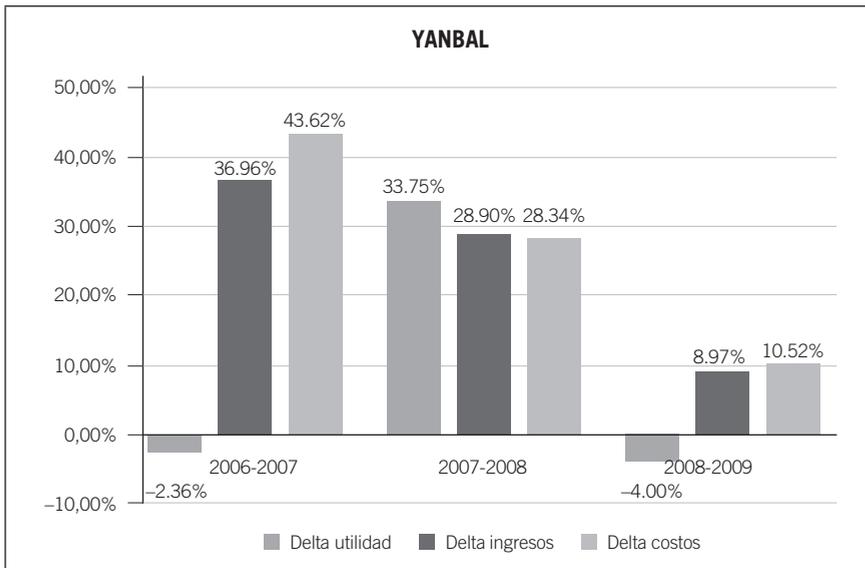


Fuente: elaboración propia.

Observando el período 2006-2007 se da un indicio de erosión de la productividad, pero en el siguiente periodo se presenta un indicio de erosión

de la estrategia. Siguiendo con el siguiente periodo no se presenta ninguna posible patología, y se concluye que Avon no adolece de erosión de la rentabilidad. Con esta prueba se confirma la solidez financiera de la empresa, la cual ha sido líder y ha mantenido la rentabilidad como principio base para su perdurabilidad.

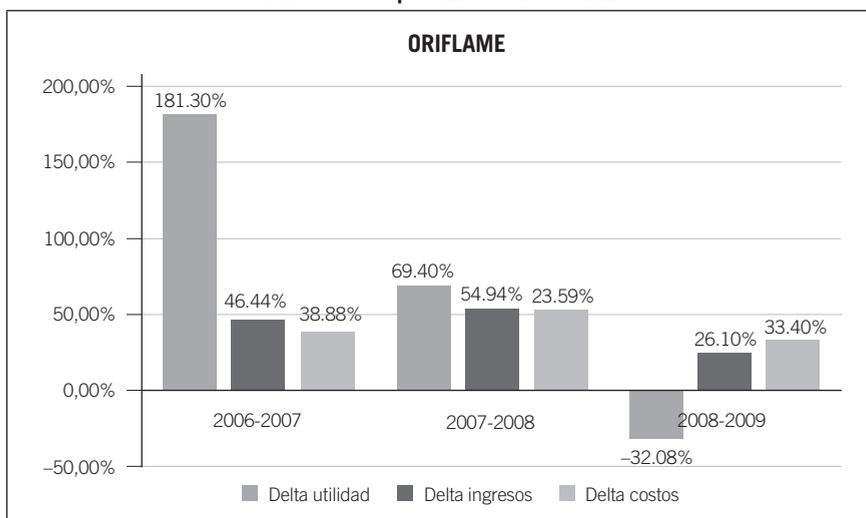
Gráfico 7. Comportamiento de Yanbal



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a Yanbal, en los periodos 2006-2007 y 2008-2009 se presentan indicios de erosión de la productividad, pues se ve un claro ejemplo de opción de aumento de mercado vía disminución de precio, lo que pone en riesgo la utilidad; se observa un crecimiento en los ingresos pero la utilidad no se ve respaldada. Si la empresa continúa con esta tendencia para el 2009-2010, es posible que padezca de erosión de la productividad. Esto también se puede confirmar con el decrecimiento intrínseco que ha presentado la compañía en los últimos cuatro años.

Gráfico 8. Comportamiento de Oriflame

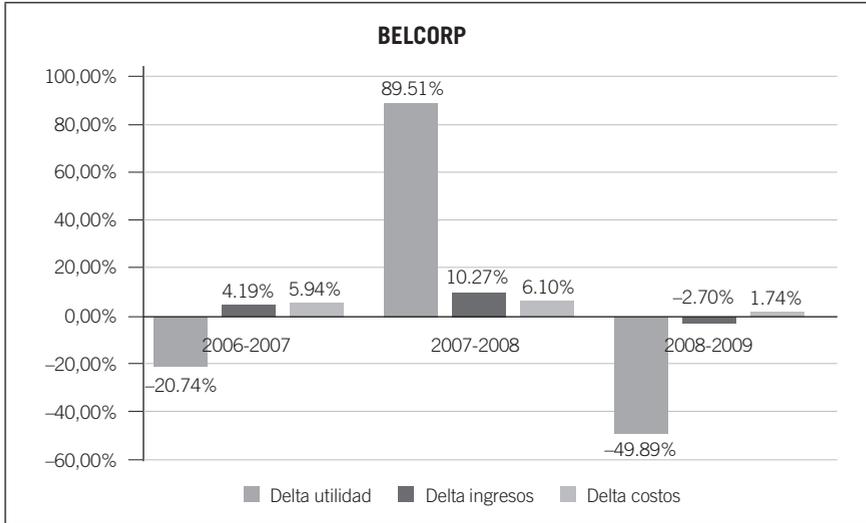


Fuente: elaboración propia.

En el caso de Oriflame se ve un comportamiento normal durante el período analizado. En el 2006-2007 se presenta un indicio de erosión de la estrategia, pues existe una relación mucho mayor que la de 3 a 1 entre la utilidad y el ingreso. De todas maneras, la compañía presenta una situación financiera estable para los años posteriores.

Esta compañía es la más compleja de las analizadas en el estudio, pues durante dos períodos presenta indicios de erosión de la productividad y se observa que entre el 2008-2009 hay una situación bastante complicada pues, aunque los costos disminuyeron en casi 6 puntos porcentuales, la utilidad de la empresa decayó abismalmente y, en caso de no tomar acciones correctivas para este año, la ubicaría en una situación financiera comprometida.

Gráfico 9. Comportamiento de Belcorp



Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

El estudio realizado demuestra que el sector estuvo en permanente inestabilidad (dinámico) como resultado de los cambios en tecnología, cultura y ciclos económicos que lo afectaron.

La globalización de la economía permitió el fortalecimiento de las multinacionales y creó la necesidad de actualizar las plataformas tecnológicas que permitieran ofrecer nuevos productos. La competencia se ha intensificado, y ha presionado a las empresas a consolidar su participación en el mercado. Los clientes son heterogéneos, lo que lleva a las empresas a ofrecer productos para diferentes necesidades.

En el sector la capacidad de previsión por parte de las empresas es cada vez menor (incertidumbre). Éstas no logran establecer el impacto de las decisiones que toman en temas como el cambio tecnológico, las inversiones en publicidad y el lanzamiento de nuevos productos.

Adicionalmente la comprensión del entorno es cada vez más difícil dada la heterogeneidad de actividades que allí se presentan (complejidad). En los años comprendidos para el estudio, el sector puede ser considerado complejo; la dificultad para comprender las relaciones en el sector es el resultado del surgimiento de varias situaciones.

El sector de venta directa de cosméticos es altamente sensible al fenómeno de *turbulencia* por la gran concentración de competidores luchando por un mismo mercado, por las altas inversiones que cualquier empresa debe hacer para ingresar al sector, por el personal capacitado que se requiere, por los cambios climáticos y estacionales que afectan directamente a las ventas y por el constante cambio de las tendencias de moda, que obligan a que el sector sea cada vez más exigente si quiere ser perdurable.

El líder del sector es la empresa Avon, pues muestra un excelente desempeño financiero soportado en su evolución positiva del ROA, tiene un crecimiento potencial sostenible en aumento y carece de erosión de la rentabilidad. Así mismo, ofrece un portafolio bastante innovador como se demuestra en el panorama competitivo.

El sector permite obtener altos márgenes por la naturaleza de su proceso productivo; sin embargo, existe un hacinamiento cuantitativo en el que las empresas analizadas presentan estrategias que financieramente convergen

entre sí, pues sus rentabilidades son similares e indican que están apuntando hacia lo mismo.

Entre las empresas estudiadas hay una alta imitación y se ven pocos espacios del mercado por potencializar; la mayoría de las necesidades es cubierta de forma similar, sin ofrecer alta innovación.

Hay una saturación muy alta de competidores en las categorías más comunes como maquillaje, cuidado de la piel, fragancias y capilares que las hacen retadoras para las empresas en cuanto a innovación, pero bastante susceptibles a guerra de precios que pueden conducir a erosión de la rentabilidad. Por su parte, las categorías de cuidado oral, hombres y *wellness* presentan “manchas blancas” y por lo tanto ofrecen alto potencial de mercado a explorar.

Las barreras de entrada al sector son altas por la gran inversión inicial en cuanto a maquinaria, infraestructura, conocimiento y registro gubernamentales, con los que se deben contar para equipararse con las empresas existentes en el sector.

Es un sector con amplio poder sobre los compradores (a través de los representantes), pues son las empresas quienes controlan las condiciones de negociación, aunque en las decisiones se tiene en cuenta la retroalimentación por parte de los mismos.

No se presentan bienes sustitutos que amenacen contra la operación del sector. Los pocos existentes superan en gran medida el costo, tanto en producción como en venta, y los hacen poco competitivos con los del sector.

Por otro lado, el sector se ve altamente influenciado por la creencia de favoritismo hacia un solo género, en este caso, el femenino. Esta tendencia se observa tanto para los clientes finales como para los distribuidores (representantes), de los que se ha esquematizado que sólo pueden ser mujeres.

En las empresas analizadas no se observó erosión de la rentabilidad, pues durante el período de tiempo 2006 a 2009 ninguna presentó continuidad de esta patología. Sin embargo, algunas mostraron indicios de erosión de la estrategia y de la productividad sin ser éste un comportamiento continuo.

6. Recomendaciones

Un factor clave dentro del sector es un ofrecimiento atractivo de “beneficios a la representante”. Para esto se recomienda generar alianzas estratégicas con proveedores que contribuyan en la innovación de productos más atractivos para incentivar las ventas. La alianza podría favorecer en términos de reconocimiento de marca y en la obtención de mejores precios y diseño de incentivos que fidelicen a las representantes.

La empresa debe crear propuestas financieras interesantes que motiven a la decisión de la representante de vender la marca. Este aspecto es bastante sensible para ellas por lo que es fundamental que esta propuesta sea sólida y convincente.

Las categorías de cuidado oral, hombres y *wellness* ofrecen una excelente oportunidad de ampliar el mercado de venta directa, pues poco explotadas por las empresas actuales. Se recomienda hacer un análisis de mercadeo de las mismas y diseñar estrategias de penetración de mercado a través de nuevos productos que hagan parte de la fuerza de ventas.

Parte del éxito de la empresa líder Avon ha sido por encontrar el equilibrio entre innovación y costo, de tal manera que su portafolio permanece atractivo sin poner el riesgo la rentabilidad. Este modelo es muy interesante para tomarlo como ejemplo del sector, pues demuestra la perdurabilidad que se puede lograr.

Las alianzas con empresas transportadoras pueden favorecer en gran medida la penetración del mercado, pues permiten a las empresas llegar a lugares apartados en donde la competencia no tiene presencia, y así ubican a la empresa como única opción de adquisición de productos de belleza. Podría diseñarse un modelo logístico “*cross docking*”¹⁰ que apoye esta iniciativa y contribuya al éxito de la misma.

Es importante que las empresas del sector creen una estrategia de comunicación asertiva que esté enfocada en la inclusión del género masculino. Esto implica intensificar el mercadeo en la categoría hombres, como se mencionó

¹⁰ En Logística, el Cross-docking corresponde a un tipo de preparación de pedido (una de las funciones del almacén logístico) sin colocación de mercancía en stock, ni operación de picking. Permite transitar materiales con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes.

anteriormente, y hacer que este género se interese en pertenecer a la fuerza de ventas.

Por otro lado, aunque las empresas analizadas no presentaron erosión de la rentabilidad, algunas mostraron indicios de poder padecerla en el futuro, por lo que se sugiere que la metodología utilizada para detectar esta patología sea implementada en el sector real como herramienta estratégica para la toma de decisiones, pues al obtener resultados particulares (no del sector) se puede indicar el camino hacia donde se deben orientar los esfuerzos de la compañía para garantizar una perdurabilidad.

Referencias

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Mangement*. London: MacMillan
- Bourgeois, L., & Eisenhardt, K. (1988). "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry". En: *Management Science*, 34 (7).
- Cameron, K.; Kim, M. & Whetten, D. (1987). "Organizational Effects of Decline and Turbulence". En: *Administrative Science Quarterly*, 32.
- Dess & Beard, D. (1984). "Dimensions of organizational task environments". En: *Administrative Science Quarterly*.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments". En: *Human Relations*, 18 (21).
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Khandwalla, P. (1976-1977). "Some top management styles, their context and performance". En: *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4).
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección Textos de Administración.
- Rivera, H. (2010). "Cambio estratégico y turbulencia". En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XVIII* (1).
- Terreberry, S. (1968). "The Evolution of Organizational environments". En: *Administrative Science Quarterly*, 12.
- Trist, E. (1980). "The environment and system-response capability". En: *Futures*, 12 (4).

Referencias electrónicas

Avon, disponible en: http://www.avon.com.co/PRSuite/pr_home_page.page

Belcorp, disponible en: <http://www.belcorp.biz/index.html>

Natura, disponible en: <http://www2.natura.net/Web/co/Home/src/>

Oriflame, disponible en: <http://co.oriflame.com/index.jhtml>

Proexport, disponible en: <http://www.proexport.com.co>

Superintendencia de Sociedades, disponible en: www.supersociedades.gov.co

Yanbal, disponible en: http://www.yanbal.com/home.asp?id_pais=3

