

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LÍNEA FITOCOSMÉTICA DE  
LABORATORIOS QFA LTDA.**

Carlos Andrés Coronilla Burbano

Dahiana Fernanda Pérez Galindo

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración – MBA

Cali, Noviembre 2014

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LÍNEA FITOCOSMÉTICA DE  
LABORATORIOS QFA LTDA.**

Carlos Andrés Coronilla Burbano

Dahiana Fernanda Pérez Galindo

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en Administración

Director del Trabajo de Grado:

Silvio Borrero Caldas

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración – MBA

Cali, Noviembre 2014

## Tabla de Contenido

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
1. Introducción.....	12
2. Reseña de la Organización.....	14
3. Modelo de Negocio.....	17
3.1 Segmento de clientes.....	17
3.2 Propuesta de Valor.....	18
3.3 Canales.....	19
3.4 Relación con los Clientes.....	20
3.5 Flujo de ingresos.....	20
3.6 Recursos Clave.....	21
3.7 Actividades Clave.....	21
3.8 Socios Clave.....	22
3.9 Estructura de costos.....	22
4. Declaraciones Misionales.....	24
5. Análisis Externo.....	27
5.1 Análisis de Entorno.....	27
5.1.1 Entorno Político.....	28
5.1.2 Entorno Económico.....	28

5.1.3	Entorno Social .....	31
5.1.4	Entorno Tecnológico .....	33
5.1.5	Entorno Ambiental .....	34
5.1.6	Entorno Legal .....	35
5.2	Análisis de la Industria – Cinco Fuerzas de Porter .....	39
5.3	Análisis Favorabilidad del Entorno .....	41
5.4	Síntesis del análisis externo .....	44
6.	Análisis Interno .....	52
6.1	Análisis de la Cadena de Valor.....	53
6.2	Análisis de Recursos y Capacidades .....	56
6.3	Análisis de Portafolio .....	58
6.4	Análisis Financiero .....	62
7.	Análisis Comparativo de Competitividad .....	65
8.	Matrices de Análisis y Selección Estratégica.....	67
8.1	Matriz DOFA.....	67
8.2	Objetivos Estratégicos.....	70
9.	Formulación Estratégica .....	71
9.1	Estrategia Genérica.....	71
10.	Mapa Estratégico.....	73
11.	Balance Score Card E Indicadores De Gestión .....	75

12. Planeación Estratégica Operacional.....	78
12.1 Plan de Acción.....	78
12.2 Proyectos .....	80
13. Conclusiones .....	82
14. Recomendaciones .....	84
15. Bibliografía.....	86
16. Anexos.....	88

## Índice de Tablas

Tabla 1 - Modelo de Negocio Canvas para Laboratorio QFA .....	23
Tabla 2 - Competidores Directos Laboratorio QFA Ltda. ....	36
Tabla 3- Resultados Análisis Técnica PESTAL .....	38
Tabla 4 - Resultado Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	40
Tabla 5 - Resumen Matriz EFE .....	42
Tabla 6 – Resultados Favorabilidad del Entorno .....	49
Tabla 7- Oportunidades y Amenazas con mayor potencial de acuerdo a diagrama de Pareto. ....	50
Tabla 8 – Actividades Laboratorios QFA. ....	55
Tabla 9 – Importancia y fortaleza de las capacidad de Laboratorios QFA.....	57
Tabla 10 - Portafolio Línea Fitocosmética Laboratorios QFA. ....	60
Tabla 11 - Márgenes 2010-2013 Laboratorios QFA.....	63
Tabla 12 - Matriz de Perfil Competitivo Laboratorios QFA Ltda. ....	65
Tabla 13 - Matriz DOFA .....	67
Tabla 14 - Diagnóstico (matriz DOFA – Estrategias) .....	68
Tabla 15- Matriz estrategias genéricas .....	72
Tabla 16 Objetivos e indicadores para llevar a cabo el plan estratégico .....	76
Tabla 17 - Plan de acción Laboratorios QFA .....	79
Tabla 18 - Lista de Proyectos .....	80
Tabla 19 – Construcción Misión Laboratorios QFA Ltda.....	88
Tabla 20 - Construcción Visión Laboratorios QFA Ltda. ....	88
Tabla 21 - Matriz de evaluación de factor externo (EFE).....	90

Tabla 22 - Matriz de evaluación de factor externo ampliada (EFE Ampliada) .....	91
Tabla 23 - Pareto de ineffectividad de oportunidades .....	92
Tabla 24 - Pareto de ineffectividad de amenazas .....	92

## Índice de Gráficas

Gráfica 1 - Producto Interno Bruto de Colombia 2000-2013 .....	29
Gráfica 2 - Evolución de la producción de la Industria Cosmética y Aseo .....	30
Gráfica 3 - Evolución Exportaciones [US\$] Industria Cosmética y de Aseo.....	30
Gráfica 4 – Nivel de importancia de las oportunidades / Amenazas .....	44
Gráfica 5 - Resumen Matriz EFE Ampliada .....	45
Gráfica 6 – Diagrama de radar de favorabilidad Laboratorios QFA .....	47
Gráfica 7- Inefectividad Ponderada Oportunidades .....	48
Gráfica 8 - Inefectividad Ponderada Amenazas.....	48
Gráfica 9- Cadena de valor genérica (Porter M. , 2002) .....	53
Gráfica 10 - Análisis Gráfico de recursos y capacidades.....	58
Gráfica 11- Distribución Portafolio Línea Fitocosmética Laboratorios QFA .....	60
Gráfica 12 – Posición de participación relativa en el mercado.....	61
Gráfica 13 - Distribución Costos Línea Fitocosmética Laboratorios QFA .....	62
Gráfica 14 - Indicadores financieros 2010-2013 Laboratorios QFA Ltda. ....	63
Gráfica 15 – Margen Neto 2010-2013 Laboratorios QFA Ltda. ....	64

## RESUMEN

El presente estudio tiene por finalidad la creación de un plan estratégico que permita la consolidación en el sector fitocosmético y generar el capital suficiente para asegurar su continuidad de Laboratorios QFA Ltda. En la primera sección de este trabajo se desarrolló un análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante el uso de 3 herramientas que permitieron tener un panorama claro de su estructura actual de negocio y de sus fortalezas y debilidades. Mediante la ayuda del modelo canvas, creado por Osterwalder, se describe el modelo de negocio y se establece además de su cadena de valor, y su propuesta de valor como pieza central del modelo. Luego se utilizó el análisis PESTAL y de 5 fuerzas de Porter para detectar fortalezas y debilidades internas y externas respectivamente. En el análisis interno y externo se incluyeron 3 competidores directos, y se utilizaron indicadores de fortaleza y debilidad relativos a la competencia y al entorno, que sirvieron como factores de elección de fortalezas y debilidades claves. La segunda sección tomó como insumo los resultados del análisis interno y externo para elaborar una selección de objetivos estratégicos mediante el uso de una matriz DOFA para dar como resultado un mapa estratégico a seguir por Laboratorios QFA. Por último el trabajo arrojó como resultados una planeación estratégica a tres años con una selección de proyectos y plan de acción a ejecutar para alcanzar las metas propuestas en la formulación estratégica.

**Palabras Clave:** Plan estratégico, fitocosmetica, modelo canvas, Análisis PESTAL, Análisis cinco fuerzas de Porter, matriz DOFA.

## **ABSTRACT**

The consulting work that is presented next, aims to create a strategic plan for the consolidation in the phytocosmetic sector and generate enough capital to ensure the continuity of Laboratorios Ltda QFA. In the first section of this paper, a diagnostic analysis of the current situation of the company was developed using 3 tools that allowed to have a clear picture of the current business structure and its strengths and weaknesses. With the help of canvas model, created by Osterwalder, the business model is described and its value proposition as the centerpiece of the model is well established in its value chain. The PESTAL and Porter's 5 Forces analysis was then used to detect internal and external strengths and weaknesses. In the internal and external analysis were included three direct competitors, and indicators of strength and weakness for the competence and the environment were used, which served as factors in choosing key strengths and weaknesses. The second section took as input the results of internal and external analysis to develop a range of strategic objectives through the use of a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) matrix to yield a strategic map to follow for Laboratories QFA. Finally the work yielded results as strategic planning for 3 years with a selection of projects and plan of action to execute to achieve goals in the strategic formulation.

**Key Words:** Strategic plan, phytocosmetic, Canvas model, PESTAL analysis, Porters's 5 forces analysis, SWOT matrix.

## **1. Introducción**

El objetivo de esta consultoría es elaborar el plan de negocios estratégico para la línea fitocosmética de Laboratorios QFA Ltda., que sirva como guía para consolidarse en el sector cosmético en el que se desempeña y generar capital suficiente para ser una fuente de ingreso segura para sus fundadores y propietarios.

En los últimos años la economía colombiana ha tenido muy buenos resultados en términos del producto interno bruto, un crecimiento del 4.7% en el último año, y las proyecciones a futuro de acuerdo al Banco de la Republica (BANREP, 2014) están entre 4.2 y 5.8% para el 2014 y entre 3.5 y 6.0% para el 2015. Estas proyecciones brindan un panorama de muchas oportunidades, pero también de muchas amenazas.

Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que le permiten volverse redituable. Las amenazas se dan cuando las condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio. (Hill & Jones, 2005)

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

En el desarrollo de la planeación estratégica seguimos la siguiente metodología:

- Revisión del modelo de negocio
- Revisión y propuesta de declaraciones misionales
- Análisis de Externo
- Análisis de competitividad
- Implementación y alineación estratégica.

## 2. Reseña de la Organización

Laboratorios QFA Ltda. es una micro-empresa caleña fundada por el Ing. Rafael Enrique Campo en enero de 2004. Su propuesta de valor se fundamenta en el uso de ingredientes naturales como componentes activos de sus productos. En este momento el laboratorio cuenta con cinco líneas de negocio: fitocosméticos, fitoterapéuticos, homeopáticos, suplementos dietarios y dispositivos médicos.

Su planta de manufactura de 1350 metros cuadrados está ubicada en la ciudad de Cali en la carrera 93 No.4B-34/36 del Barrio Meléndez. El laboratorio cuenta con maquinarias y equipos de laboratorio requeridos para asegurar con los estándares de calidad exigidos por la ley colombiana, así como el recurso humano operativo y profesional especializado que coadyuvan al logro de las metas establecidas.

La línea fitocosmética es atractiva para desarrollar estratégicamente porque, primero, ésta provee actualmente el 60% del ingreso operacional de Laboratorios QFA y tiene un gran potencial de altos márgenes cuando se comercializa con marca propia; segundo, el sector productivo cosmético<sup>1</sup> está siendo impulsado por

---

<sup>1</sup> El sector Cosméticos y Artículos de Aseo está conformado por tres subsectores: Cosméticos, que incluye productos como maquillaje, artículos de aseo personal, color y tratamiento capilar; el segundo, Artículos de Aseo del Hogar, compuesto por detergentes, jabón de lavar y demás

el Programa de Transformación Productiva (PTP, 2014) del ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el fin de que Colombia sea reconocido en el 2032 como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales. El país quintuplicará el tamaño del sector hasta llegar a producir al menos US\$ 15.4 mil millones y multiplicará sus exportaciones al menos 7 veces hasta llegar a exportar el 27% de su producción.

Los productos cosméticos y de aseo es una industria de US\$ 450 mil millones a nivel mundial. La oportunidad para Colombia se concentra en los nichos de base de la pirámide y de consumidores similares al colombiano en el corto plazo, y en consumidores que buscan productos y empaques naturales y diferenciados en el mediano y largo plazo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009)

Pertenecer a este exclusivo sector facilita el acceso a ayudas del gobierno para realizar inversiones, el acceso a capacitaciones y ruedas de negocio organizadas por entes del gobierno; por último, la legislación para la exportación de productos cosméticos es menos exigente que para los productos terapéuticos, lo cual facilita logísticamente el acceso a mercados internacionales.

En la actualidad la producción de la línea fitocosmética de Laboratorios QFA está destinada en un 85% a maquila y en un 15% a productos de marca propia. La

---

productos de aseo del hogar; el tercero, Absorbentes, que abarca productos de higiene personal como pañales, toallas higiénicas y tampones. (PTP, 2014)

producción de maquila tiene muy bajo margen (~10%), mientras que los productos de marca propia tienen muy buenos márgenes (desde ~80% hasta ~800%), información obtenida de entrevista del Gerente de Laboratorios QFA.

### 3. Modelo de Negocio

Para la descripción del modelo de negocio utilizamos el modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder. (Osterwalder, 2014).

El modelo Canvas permite describir el modelo de negocio mediante la división del negocio en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Escudero, 2011). El modelo de negocios finalmente como lo explica Joan Magretta (Magretta, 2002), es un cuento de cómo funciona la empresa, y responde la preguntas fundamentales que todo gerente preguntaría.

A continuación se hace una descripción de cada uno de los módulos que cubren el modelo Canvas, en la Tabla 1 - Modelo de Negocio Canvas para Laboratorio QFA se ubican estos módulos dentro de la estructura gráfica.

#### 3.1 Segmento de clientes

Actualmente Laboratorios QFA cuenta con 3 tipos de clientes. El primero se denomina **Empresas Diseñadoras**, las cuales buscan a laboratorios QFA para que exclusivamente se realice la producción, a veces inclusive poniendo las materias primas y personal para producción. Cuentan con sus propias

formulaciones, metodologías de producción, estándares de calidad, etc. Laboratorios QFA solo pone a disposición de este tipo de cliente sus instalaciones, equipos y personal operativo.

El segundo tipo de cliente son las **Empresas Comercializadoras**, las cuales buscan a Laboratorios QFA con una idea de producto o de su funcionalidad, no cuentan con formulación de producto. Solicitan a Laboratorios QFA un producto con una funcionalidad definida, y el cliente se encarga de su mercadeo y comercialización.

Por último, están los **Consumidores Marca Propia**, Laboratorios QFA cuenta con productos que comercializa a través de 3 canales con su propia marca.

### **3.2 Propuesta de Valor**

Laboratorios QFA tiene dos propuestas de valor asociados a dos clientes, la primera de ellas es la sensación de bienestar a través de productos a base de **ingredientes naturales**, los cuales tienen propiedades en salud que a diferencia de productos de sus competidores, no utilizan ingredientes sintéticos

Existen datos que corroboran la importancia de los productos naturales en el desarrollo de nuevos fármacos, más del 50% de los productos con éxito entre 1981 y 2005 forman parte de esta familia de productos. La respuesta a este éxito está en la propia naturaleza. Los productos naturales se encuentran biológicamente validados ya que han evolucionado junto a los seres vivos para

unirse a las proteínas implicadas en los procesos biológicos. Dependiendo de la funcionalidad deseada, los productos naturales ayudan a limpiar, perfumar y/o modificar el aspecto del cuerpo para mantenerlo en buen estado (Ángel, 2007).

El uso de productos con base en ingredientes naturales evita alergias, irritación, erupciones, quemaduras y hasta caída del cabello, que son algunas de las reacciones que sufren un considerable número de mujeres de Estados Unidos (aproximadamente 60,000 mujeres), España, México, etcétera, debido al uso de cosméticos o productos de belleza e higiene personal elaborados con químicos peligrosos para la salud los cuales, entre otras cosas, también son responsables de afecciones de la piel y de posibles efectos cancerígenos a largo plazo. (Biomantial, 2014)

La segunda propuesta de valor es para los clientes de maquila, **Empresas Diseñadoras**, además de contar con la infraestructura, el personal y en algunos casos con las materias primas, es el haber construido vínculos de confianza con sus clientes. Lo anterior permite que sus clientes entreguen su “*Know-How*” a Laboratorios QFA, para que sean estos quienes desarrollen toda la etapa productiva de los productos finales.

### 3.3 Canales

Para los clientes de maquila, **Empresas Diseñadoras y Empresas Comercializadoras**, el producto se entrega en puerta del laboratorio o en bodegas contratadas por el cliente, de acuerdo a lo pactado. En el caso de marca

propia se cuentan con 2 tiendas especializadas en Cali, atendidas por personal capacitado en la funcionalidad de cada uno de los productos.

### **3.4 Relación con los Clientes**

La relación con los clientes diseñadores de producto está basada en la **confianza**, en la cual las partes deben ser completamente abiertas con la información y se trabaja bajo acuerdos de confidencialidad. Los clientes comercializadores son de difícil manejo en general trabajando con desconfianza e incertidumbre acerca de un nuevo pedido.

En el caso de las tiendas y distribuidores de marca propia se establece a través del personal en tiendas un vínculo de confianza a través del conocimiento de la persona encargada de la tienda.

### **3.5 Flujo de ingresos**

En general la maquila como ya se mencionó anteriormente, tiene bajos márgenes. A los clientes diseñadores se les da un plazo de pago de hasta 60 días, mientras que para los clientes comercializadores se hace un cobro de contado. En la actualidad el 85% de los ingresos depende de este tipo de clientes de maquila.

Los clientes de marca propia pagan en efectivo en punto de venta.

### **3.6 Recursos Clave**

Laboratorios QFA cuenta con instalaciones y equipos propios para la producción. Adicionalmente, posee personal con alto nivel de capacitación (Maestría), lo cual permite mantener uno de los recursos claves más importantes para la producción de este tipo de productos, y las certificaciones de cumplimiento de estándares emitidas por entidades del gobierno colombiano.

### **3.7 Actividades Clave**

Contar y mantener con proveedores de materia prima confiables es una de las actividades más importantes, de su calidad depende la calidad del producto final, y de este depende la confianza del cliente.

Brindar capacitación a los clientes en cuanto a la funcionalidad de los productos es también importante, en especial los clientes comercializadores que no conocen en profundidad las bondades de los productos.

Los programas de mejoramiento continuo son clave para mantener los altos estándares de calidad exigidos a esta industria por las entidades de control y clientes.

En este momento, como ya se mencionó, los clientes diseñadores de producto son el pilar de los ingresos del laboratorio, mantener con ellos un alto nivel de confianza es clave para mantener financieramente viable el negocio.

### **3.8 Socios Clave**

Como en la mayoría de los negocios, algunos de los clientes son socios estratégicos. En este caso los clientes diseñadores de producto son muy importantes, no solo por su potencial de compra, sino también porque mediante ellos se puede tener acceso de materia prima importada, ayuda en la obtención de certificaciones para productos de exportación, información sobre el “state of the art” que de otra manera tendría un alto costo para tener acceso.

Los proveedores de materia son también socios claves, de ellos depende tener materia prima de calidad y en los momentos indicados.

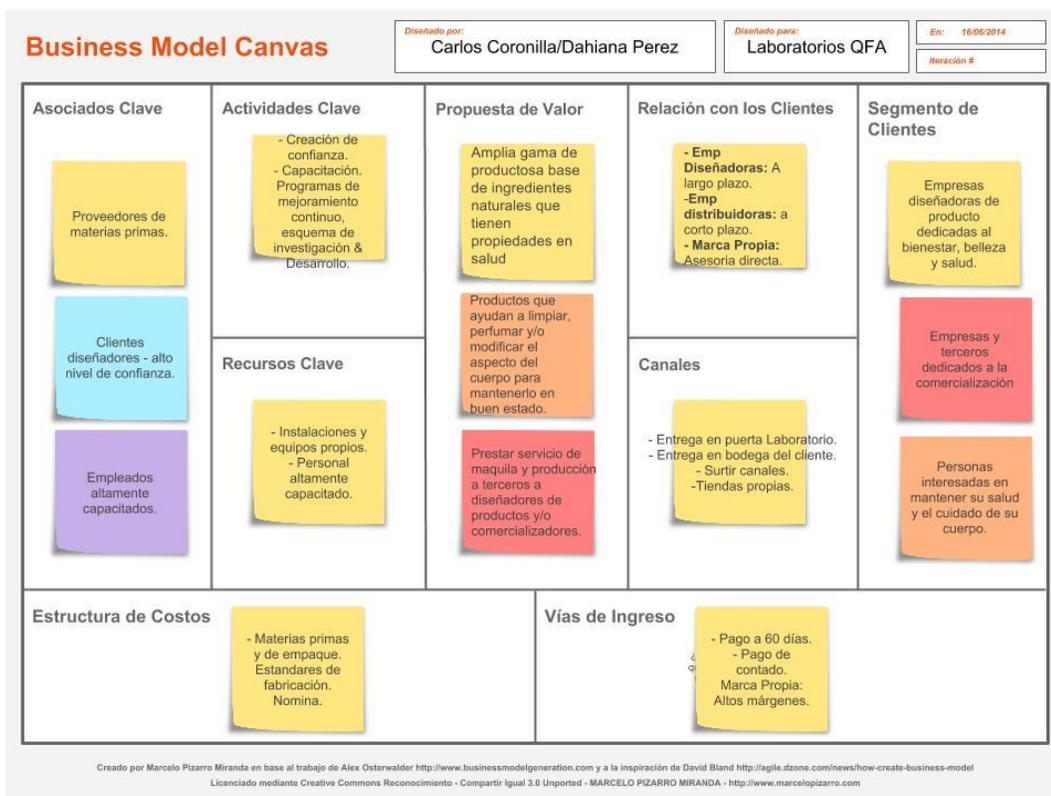
Por último, los empleados del laboratorio son socios clave, dado su alto nivel de capacitación y estudios especializados sobre los temas cosméticos y farmacéuticos, su contribución y continuidad en el desarrollo y crecimiento del laboratorio son fundamentales.

### **3.9 Estructura de costos**

Los costos de los productos de Laboratorios QFA Ltda. están concentrados en mantener la nómina del laboratorio (40%), seguido de mantener los estándares de calidad (30%) y el material de empaque (30%).

En la Tabla 1 se presenta gráficamente cada uno de los módulos de modelo de Canvas.

Tabla 1 - Modelo de Negocio Canvas para Laboratorio QFA



Fuente: Entrevista Realizada con el equipo gerencial, Julio 2014.

En general el modelo de negocio de Laboratorios QFA Ltda está enfocado hacia el negocio de maquila de productos, la cual contribuye al sostenimiento de la organización sin embargo el margen neto de esta actividad genera poca rentabilidad para sus accionistas, es importante desarrollar la línea de negocio de productos con marca propia que permita asegurar la operatividad del Laboratorio en el tiempo.

#### 4. Declaraciones Misionales

El direccionamiento estratégico de una compañía integran la misión, visión y los principios corporativos, en términos generales responde la pregunta ¿dónde queremos estar?, identificando necesidades y expectativas de los clientes. Actualmente la declaración misional de Laboratorios QFA Ltda. es:

*“Fabricar y Comercializar productos Fitocosméticos de origen Natural, con unos altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades del cliente y propender con la inclusión de productos en mercados internacionales”.*  
(Laboratorios QFA Ltda., 2012)

Para Laboratorios QFA la visión es el derrotero que resume su proyecto de negocio a 15 años, la cual es:

*“Posicionarnos en el mercado como el más prestigioso laboratorio que elabora productos con base en Recursos Naturales, utilizando materias primas excelentes, unos procesos productivos y controles de calidad que estén a la vanguardia a nivel mundial. Exportar nuestros productos y convertirnos en un breve lapso de tiempo en una Trasnacional que comercializa productos de origen natural alternativos con un alto grado de confiabilidad”.* (Laboratorios QFA Ltda., 2012)

Analizando las declaraciones misiones se sugiere realizar una redefinición de las mismas debido a que la misión contiene elementos de la visión tal como

“propender con la inclusión de productos en mercados internacionales”, para ello se realizó una sesión de trabajo con la Gerencia Administrativa de Laboratorios QFA Ltda. en la cual se realiza la validación de la definición de negocio actual y una posible reconfiguración de la misma, así como una definición ajustada a las capacidades de la compañía y expectativas del cliente. Las respuestas fueron analizadas con el equipo de trabajo para la construcción de la definición de la visión y misión de la organización, ver anexo tablas 19 y 20. De acuerdo a la revisión de las declaraciones misionales se propone una modificación de la Misión y Visión de Laboratorios QFA Ltda. Por las siguientes,

***Misión:***

*“Laboratorios QFA Ltda. es un laboratorio que fabrica y comercializa productos fitocosméticos de origen natural, a nivel nacional para clientes industriales y consumidores directos, con altos estándares de calidad, ofreciendo tarifas competitivas, y un servicio especializado según las necesidades del cliente”*

***Vision:***

*“Laboratorios QFA Ltda.será al 2018, un laboratorio reconocido en el sector fitocosmético del Valle del Cauca e inclusión en mercados internacionales de la región andina, por brindar soluciones con excelencia en la manufactura de productos cosméticos de origen natural, alto grado de confiabilidad y tiempos de respuesta adecuados”*

Para la visión se sugiere un periodo de 3 años, que es el tiempo en el que se están planteando las estrategias y proyectos a realizar. Una vez pasado este tiempo se debe volver a revisar la Misión y Visión y validar si cumple con las expectativas de la gerencia.

## **5. Análisis Externo**

En el análisis externo vamos a identificar oportunidades y amenazas vinculadas a factores externos de la organización mediante el uso de herramientas de análisis estratégico como la técnica PESTAL y las Cinco Fuerzas de Porter.

### **5.1 Análisis de Entorno**

Las organizaciones se ven afectadas por el entorno en el cual estén, cambios en dicho entorno pueden ser buenos o malos, condicionando las actividades de las organizaciones. Una evaluación del entorno permitirá identificar oportunidades y amenazas de las cuales no se tendrá control por parte de la organización pero si podrán potencializarse para crecimiento o mejoría a través de acciones de carácter estratégico. Los principales aspectos relacionados con el entorno de la organización son: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. A continuación se hace una breve descripción del entorno según la metodología propuesta para el análisis PESTAL de Laboratorios QFA Ltda, con el fin de identificar oportunidades y amenazas e ir perfilando aspectos estratégicos para desarrollar el plan estratégico.

### **5.1.1 Entorno Político**

El Gobierno Colombiano creó en 2008 el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el objetivo de impulsar sectores estratégicos de la economía colombiana para convertirlos en sectores de talla mundial, esta estrategia se ha mantenido a lo largo de los últimos 6 años. Al PTP se le ha asignado la responsabilidad de fortalecer los sectores escogidos a través del desarrollo de planes de negocio que permitan mejorar la competitividad y productividad, aprovechando las oportunidades derivadas de los tratados de libre comercio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012). Dentro del programa mencionado se encuentra el sector cosmético, aseo y limpieza.

### **5.1.2 Entorno Económico**

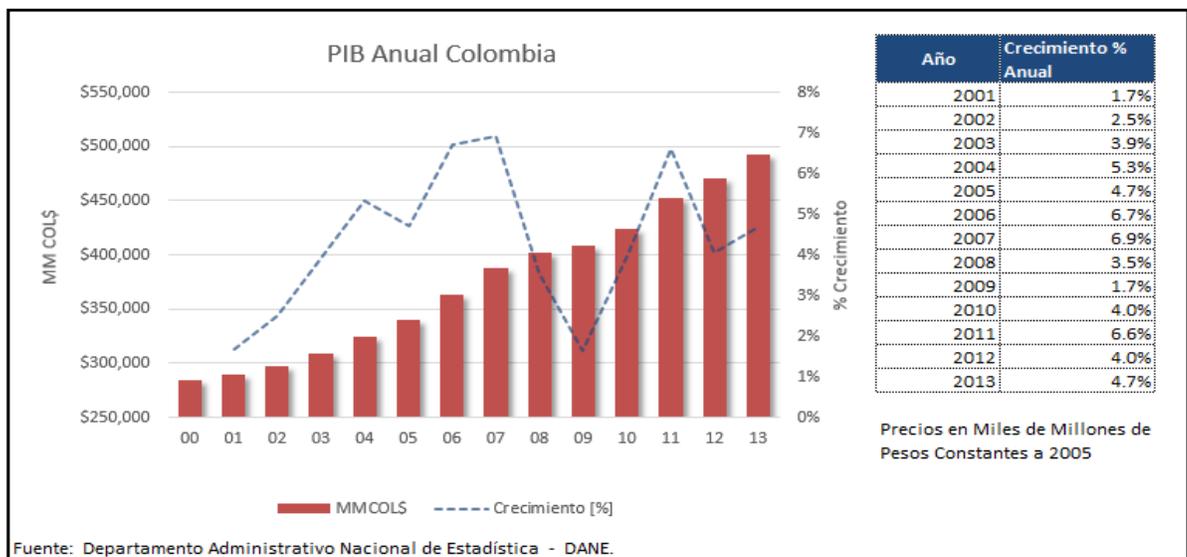
En el 2012 la economía mundial sufrió una desaceleración después de dos años de tasas de crecimiento favorables, explicado por las tendencias recesivas en los países europeos, unidas a la lenta recuperación de economías como las de Estados Unidos y Japón, el lento crecimiento en las economías emergentes y bajos crecimientos en algunos países desarrollados. Esta situación se ha traducido en una disminución del comercio internacional.

La economía colombiana no fue ajena a esta dinámica mundial y registró un crecimiento del 4.0% con respecto a un año atrás (ver Gráfica 1), esta aceleración se da principalmente por un mejor desempeño del consumo final del Gobierno y recuperación de la inversión en construcción de edificaciones. El consumo de los

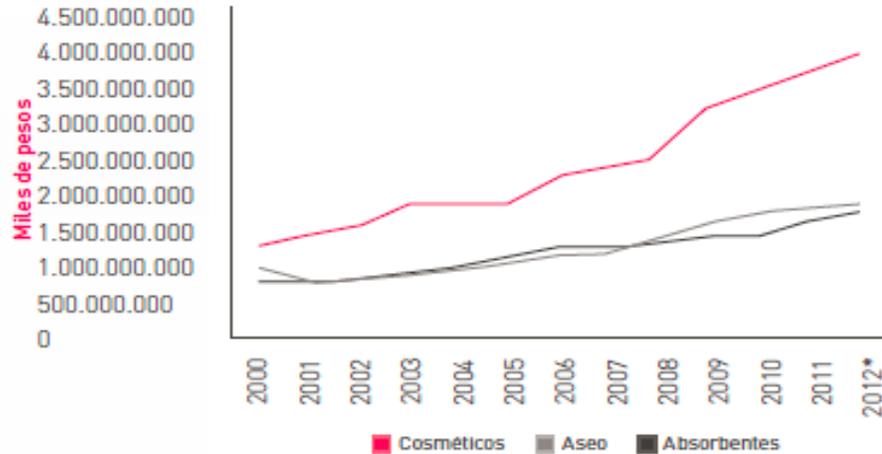
hogares creció un 4,0% y las exportaciones e importaciones disminuyeron de manera importante. No obstante el PIB per cápita continuó aumentando (4.0%), la tasa de desempleo se redujo.

El sector cosmético en Colombia se ha constituido como uno de los ejes fundamentales para el crecimiento económico, las exportaciones del sector han aumentado 7,5 veces en los últimos 11 años y corresponden al 30% de producción, ver Gráfica 2 y Gráfica 3. Durante el 2012 la producción del sector cosmético fue de aproximadamente 4 billones de pesos.

Gráfica 1 - Producto Interno Bruto de Colombia 2000-2013

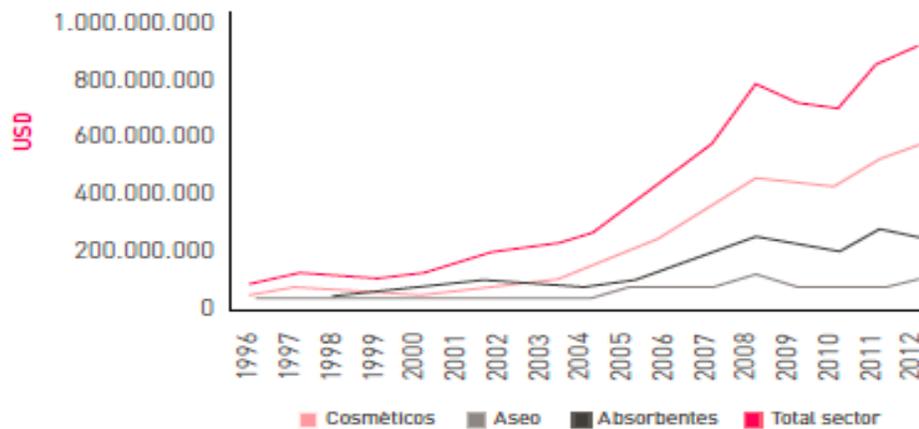


Gráfica 2 - Evolución de la producción de la Industria Cosmética y Aseo



Fuente: Dane - EAM 2000-2011.

Gráfica 3 - Evolución Exportaciones [US\$] Industria Cosmética y de Aseo.



Fuente: Dian, 2012

Las exportaciones del sector cosmético en el año 2012 corresponden a aproximadamente a US\$ 600 millones de dólares. Los destinos más importantes de las exportaciones de cosméticos en Colombia son en su orden Ecuador [26%], Perú [24%] y Venezuela [14%]. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)

### **5.1.3 Entorno Social**

#### **5.1.3.1 Aspectos Demográficos**

La tasa de crecimiento total comenzó a disminuir desde el 2008, ubicándose en 0.85 por cada 100 habitantes y continuará con esta tendencia a la baja. De acuerdo a estudios, en el 2015 el 24.5% de la población se concentrará en gente mayor a 45 años.

La dinámica de la población muestra una desaceleración gradual del crecimiento demográfico del país. En tanto, la tasa de crecimiento de la población continuará siendo relativamente alta hasta la segunda década del siglo XXI (CASTELLAR, 1991)

La estructura de la población por edades se modificara gradualmente, en el 2025 el 63.1% de la población se concentrara en gente entre 15-59 años.

Colombia es el segundo país del mundo en número de desplazados internos, con casi cuatro millones en el 2007, ocasionando que estas personas abandonen sus hogares y habiten los cinturones de miseria en capitales enfrentando situaciones como falta de alimentación, educación, empleo o vivienda.

#### **5.1.3.2 Educación**

Actualmente la formación técnica y tecnológica, está siendo promovida principalmente por el Sena, se han ofrecido con los 180 Centros Regionales de

Educación Superior (Ceres), entre los años 2003 y 2011 1.078 programas académicos en 31 departamentos y 589 municipios. Colombia ocupa el puesto 67 en el de Educación Superior y Formación para el trabajo, entre 144 países (WEF, 2012). Estos resultados demuestran la falta de correspondencia del sistema educativo con la agenda de competitividad del país. <sup>2</sup>

### **5.1.3.3 Tendencias de mercado**

La tendencia más importante del sector de cosméticos a nivel mundial es la relacionada con los productos de origen natural, estos han ido tomando importancia en el ámbito económico nacional e internacional dado el crecimiento de la demanda por estos productos en los que Colombia posee una ventaja comparativa por su inmensa riqueza en recursos naturales.

Los cosméticos naturales representan del total de las ventas de cosméticos en el mundo menos del 2.5% (Kline, 2008 y Organic Monitor, 2009). Sin embargo su dinámica de crecimiento actual y esperada es mucho mayor a un ritmo anual del 24% entre los años 2008 y 2013, liderado principalmente por el mercado Europeo y estadounidense (Kline, 2008).

Estudios realizados en Estados Unidos muestran que el alrededor del 75% de los consumidores están preocupados por el cambio climático y los problemas

---

<sup>2</sup> Informe de competitividad 2012-2103

ambientales; y que un 45% está dispuesto a pagar una prima por un producto cosmético sostenible y ético (Mincomercio, 2009).

#### **5.1.4 Entorno Tecnológico**

Colombia cuenta con la legislación adecuada para la implementación de la investigación y desarrollo, con altos estándares de Propiedad Intelectual tales como: la Protección de la propiedad industrial otorgando una exclusividad de 20 años a los titulares de las patentes. Los principales tratados sobre la materia han sido firmados y ratificados: El Convenio de París, el Acuerdo sobre ADPIC y el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes. Adicionalmente, hay protección a la información no divulgada en registros de comercialización por 5 años.

Colombia cuenta con el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología - Colciencias, el cual busca incentivar la investigación para el desarrollo tecnológico del país. Los organismos de dirección y coordinación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología son: el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, los Consejos de Programas Nacionales, las Comisiones Regionales de Ciencia y Tecnología, los Consejos de Programas Regionales y el Comité de Formación de Recursos Humanos para la Ciencia y la Tecnología.

El fomento del conocimiento y la tecnología cuenta con el marco normativo:

-Ley 29 de 1990. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico.

- Decreto 393 de 1991. Por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.
- Decreto 591 de 1991. Por el cual se regulan las modalidades específicas de contratos de fomento de actividades científicas y tecnológicas.
- Decreto 585 de 1991. Por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

### **5.1.5 Entorno Ambiental**

Colombia actualmente se enfrenta al reto de seguir promoviendo un crecimiento socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible. En los últimos años, la mala calidad del agua y del aire ha originado gastos de salud equivalentes al 2% del PIB. El costo sería superior si se considerasen los efectos perjudiciales para la salud que tiene el uso en la minería de mercurio y otros productos químicos peligrosos. Se necesita una inversión mucho mayor que la actual para prevenir y controlar la contaminación y proporcionar la infraestructura ambiental necesaria para que los ciudadanos gocen de buena calidad de vida medioambiental. (OCDE, 2014).

Colombia tiene la más amplia variedad de ecosistemas existente dentro de un país y se lo considera el segundo país más biodiverso del mundo. El cambio de uso de la tierra es la causa más importante de la pérdida de biodiversidad.

En la medición del índice de desempeño ambiental, Colombia ha descendido en los últimos 8 años, cayó del puesto 9 (2008) al 85 entre 178 países de acuerdo con el informe 2014 elaborado por las universidades de Yale y Columbia, el cual es un referente en el mundo. Los países son medidos en calidad del aire, saneamiento del agua, tratamiento de aguas residuales, agricultura, cubierta forestal, pesca, biodiversidad, energía e impactos en la salud.

El marco político e institucional para la gestión ambiental vigente hoy día se estableció mediante la Constitución Política Colombiana de 1991 y la ley general sobre gestión ambiental de 1993. A partir de 2014 año, el marco legal para la gestión ambiental se amplió significativamente: el número de leyes, decretos, resoluciones y acuerdos internacionales en esta materia se ha más que triplicado. Desde 2010 se aprobaron más de 100 disposiciones para actualizar la legislación sancionada en la década de 1990. Actualmente existen más de 300 instrumentos jurídicos vinculantes, que se complementan con documentos de guía elaborados a nivel nacional y subnacional.

#### **5.1.6 Entorno Legal**

En Colombia la producción y comercialización de productos cosméticos está reglamentada bajo una norma armonizada (Decisión 516 de 2012) con los países de la región andina, Ecuador, Perú, Bolivia. Actualmente el Gobierno Nacional a través del PTP ha orientado los esfuerzos en tema de Regulación para hacer más expeditos los trámites para lanzar un producto al mercado, crear y aplicar normas

para la homologación e productos en tiempos competitivos, y desarrollar un sistema de control y vigilancia eficiente.

El acceso a los recursos genéticos y componente biológicos está reglamentada bajo la Decisión 391 de 1996 la cual ha sido difícilmente implementada por los países miembro de la comunidad Andina principalmente por la complejidad de la norma en cuanto a su forma y contenido, las limitadas capacidades institucionales para aplicar las disposiciones previstas en la citada Decisión, sin embargo el Gobierno a través del PTP sigue impulsando la reglamentación requerida para agilizar la implementación de esta normatividad.

Los tipos de entorno que se tiene en cuenta el análisis PESTAL son los descritos en la sección 5.1, Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, y generalmente es más útil cuando se usa conjuntamente con otras herramientas de planificación como por ejemplo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979), análisis que se realiza en la sección 0 más adelante.

El análisis se realizó para Laboratorios QFA y cuatro competidores directos, tabla 2, los cuales fueron elegidos por el equipo de trabajo de Laboratorios QFA de acuerdo a su tamaño, estructura y modelo de negocio.

Tabla 2 - Competidores Directos Laboratorio QFA Ltda.

<b>Competidor</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	L´mar	Recamier	Master Biologic	Belleza Express

Fuente: Construcción propia con información obtenida Sesión de Trabajo No.2

En la Técnica PESTAL se identifican oportunidades y amenazas dentro de cada uno de los entornos, a cada oportunidad y amenaza se le asignó una importancia de 1 a 9, luego se asigna una calificación también de 1 a 9 de lo bien preparada que está Laboratorios QFA para aprovechar la oportunidad o afrontar la amenaza.

Con el conocimiento que el equipo de trabajo tiene de cada uno de los competidores seleccionados para el análisis, se asignó de la misma manera una calificación de 1 a 9 para cada una de las oportunidades y amenazas identificadas. El resultado de este ejercicio muestra que el Laboratorio tiene dos oportunidades clave en su entorno en las cuales no ha sido efectivo y son relevantes para la estrategia de crecimiento estas son:

- La tendencia de medidas de protección del medio ambiente genera mayor confianza de los clientes y población en general. (sello verde).
- El libre comercio genera mayor expectativas de exportaciones, el momento económico favorece las exportaciones

Las amenazas identificadas en el ejercicio como relevantes para ser consideradas fueron:

- No cumplimiento de la regulación ambiental obligue a laboratorios QFA hacer inversiones altas para su cumplimiento.
- La inundación de productos chinos de bajo costo no permiten el desarrollo de la producción de los empresarios nacionales.

- La falta de apoyo económico por parte del estado y la entidades bancaria genera menos capacidad tecnológica (renovación) y por tanto menos productividad.

Los resultados detallados se muestran en la

Tabla 3.

Tabla 3- Resultados Análisis Técnica PESTAL

Entorno	Oportunidades (Factores que favorecen)	Competidor					Amenazas (Factores que desfavorecen)	Competidor							
		Importancia (1-9)	Lab (1-9)	OFA (1-9)	A (1-9)	B (1-9)		C (1-9)	D (1-9)	Importancia (1-9)	Lab (1-9)	OFA (1-9)	A (1-9)	B (1-9)	C (1-9)
<b>P</b>	Político	El ente gubernamental propende por la evaluación de la calidad generando mayor confianza a los clientes y público en general	9	7	9	9	5	9	Cambios en política de estado de países con acuerdos comerciales que impidan la comercialización de los productos (por ejemplo: Ecuador)	9	7	7	9	3	9
<b>E</b>	Económico	El libre comercio genera mayor expectativas de exportaciones. El momento económico del país es bueno.	7	5	8	9	2	9	Falta de apoyo económico genera menor capacidad de crear nuevos negocios	8	5	7	9	3	9
		La falta de apoyo económico genera mayor creatividad del empresario	6	7	9	9	4	9	La inundación de productos chinos de bajo costo no permiten el desarrollo de la producción de los empresarios nacionales.	7	4	6	9	1	9
<b>S</b>	Social	La innovación del diseño de productos permite obtener relaciones al gusto de la población.	8	7	9	9	2	9	La inseguridad en el país ha generado un descenso de la producción.	7	7	7	7	7	7
<b>T</b>	Tecnológico								La falta de apoyo económico por parte del estado y la entidades bancaria genera menos capacidad tecnológica (renovación) y por tanto menos productividad	9	4	7	9	7	9
<b>A</b>	Ambiental	Las medidas de protección del medio ambiente genera mayor confianza de los clientes y población en general. (sello verde)	6	1	2	9	1	9	No cumplimiento de la regulación ambiental obligue a laboratorios QFA hacer inversiones altas para su cumplimiento.	7	1	1	7	1	7
<b>L</b>	Legales	Disminución del costo de los registros sanitarios permite una mayor comercialización	9	7	9	9	5	9	Las trabas de los entes gubernamentales no permite poner un producto inmediato en los mercados internacionales	7	8	8	9	4	9

Competidores [A: L'mar] [B:Recamier] [C:Master Biologic] [D:Belleza Express]  
Fuente: Construcción propia con información obtenida Sesión de Trabajo No.2

## **5.2 Análisis de la Industria – Cinco Fuerzas de Porter**

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

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

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

Para efectuar el análisis se enunciaron factores que moderaran o intensificaran las fuerzas de la industria, para cada una de ellos se le asignó una calificación entre 1 y 9 para evaluar el grado de impacto y para evaluar el nivel de preparación de Laboratorios QFA para aprovechar la oportunidad o afrontar la amenaza. Este

análisis incluyó competidores clave seleccionados por su tamaño, estructura y modelo de negocio, estos son los mismos que los evaluados en el Análisis PESTAL, incluidos en la Tabla 2. Los resultados de este análisis grupal se consignan en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 4 - Resultado Análisis Cinco Fuerzas de Porter.

Fuerza de la industria	Oportunidades (factores favorables para la organización o la industria por que reduce la fuerza)	Importancia Lab QFA Competidor				Amenazas (factores desfavorables para la organización o la industria por que intensifica la fuerza)	Importancia Lab QFA Competidor						
		(1-9)	(1-9)	(1-9)	(1-9)		(1-9)	(1-9)	(1-9)	(1-9)			
1 Poder de negociación de los proveedores	Tiempos de entrega y cantidades oportunas de acuerdo a las necesidades de las microempresas.	7	6	8	9	7	9	5	3	7	9	4	9
	La mayoría de las materias primas pueden ser substituidas por otras genéricas con la misma calidad y a mejor precio	9	8	9	9	9	9						
2 Poder de negociación de los compradores (clientes)	La negociación con empresas pequeñas puede imponerse la política de precios (imponer precios de modo que se puede optimizar el valor)	9	9	9	9	7	9	9	5	6	9	2	9
	Flujo de caja por aparición de intermediarios que permitan el pago pronto y oportuno	9	8	9	5	9	6	9	5	8	9	4	9
3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alta inversión para acceder a la producción	9	9	5	9	5	9	9	3	6	9	9	2
	Alta capacidad tecnológica para algunos productos	9	4	4	9	4	7	9	4	8	9	4	9
4 Amenaza de introducción de productos sustitutos	Se puede fabricar productos sustitutos que puedan fabricarse con la tecnología disponible	8	7	7	9	7	9						
5 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	El mercado es amplio con respecto a cosméticos	9	7	8	9	6	9	9	7	8	9	5	9

Competidores [A: L'mar] [B:Recamier] [C:Master Biologic] [ D:Belleza Express]  
Fuente: Construcción propia con información obtenida Sesión de Trabajo No.2

El análisis tanto de estos resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter como de los del análisis PESTAL revisado en la sección anterior, se realizará en la siguiente sección mediante el uso de la matriz EFE.

### 5.3 Análisis Favorabilidad del Entorno

Para determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de la matriz estratégica EFE<sup>3</sup>, la cual nos permite identificar y así numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y que, a su vez, intervienen en la misma de manera directa o indirecta. Cabe destacar que el uso de la matriz EFE, facilita el proceso de identificación y limitación de la importancia que posee cada factor hallado para con la entidad, visión que nos permite abordar de una manera más consciente y preparada los posibles escenarios generados por el conjunto de agentes definidos y estudiados.

La matriz de evaluación de factor externo (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, como la que previamente hemos resumido en el análisis externo del entorno PESTAL [

Tabla 3] y el análisis de las cinco fuerzas de Porter **[¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.]**.

Teniendo en cuenta que para el análisis externo tanto del análisis PESTAL como de las 5 fuerzas de Porter se incluyeron los competidores que se consideraron

---

<sup>3</sup> Matriz de Evaluación de Factores Externos

más cercanos a la actividad de Laboratorios QFA y reportados en la Tabla 2, es muy útil el cálculo de la efectividad relativa. Este parámetro nos permite realizar una comparación con la competencia en cuanto a la fortaleza nuestra comparada con la de nuestra competencia seleccionada, y así poder destacar los aspectos que podemos destacar como fortalezas y debilidades relativas.

La efectividad relativa la calculamos como el cociente de nuestra fortaleza para aprovechar una oportunidad o afrontar una amenaza y el máximo de fortaleza otorgado a los competidores seleccionados.

En los anexos, Tabla 21, se expone la matriz EFE completa, a continuación y para efectos de análisis se expone un resumen en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 5 - Resumen Matriz EFE

		ENTORNOS PESTAL					ENTORNOS 5 FUERZAS DE PORTER									
		P	E	S	T	A	L	1	2	3	4	5				
Oportunidades	Importancia	(1-9)	9	7	6	8	6	9	7	9	9	9	9	8	9	
	Lab QFA	(1-9)	7	5	7	7	1	7	6	8	9	8	5	4	7	7
	L'mar	(1-9)	9	8	9	9	2	9	8	9	9	9	5	4	7	8
	Recamier	(1-9)	9	9	9	9	9	9	9	9	9	5	9	9	9	9
	Master Biologic	(1-9)	5	2	4	2	1	5	7	9	7	9	5	4	7	6
	Belleza Express	(1-9)	9	9	9	9	9	9	9	9	9	6	9	7	9	9
	Efectividad Relativa Lab QFA		0.8	0.6	0.8	0.8	0.1	0.8	0.7	0.9	1.0	0.9	0.6	0.4	0.8	0.8
Amenazas	Importancia	(1-9)	9	8	7	7	9	7	7	5	9	9	9	9	9	
	Lab QFA	(1-9)	7	5	4	7	4	1	8	3	5	5	3	4	7	
	L'mar	(1-9)	7	7	6	7	7	1	8	7	6	8	6	8	8	
	Recamier	(1-9)	9	9	9	7	9	7	9	9	9	9	9	9	9	
	Master Biologic	(1-9)	3	3	1	7	7	1	4	4	2	4	9	4	5	
	Belleza Express	(1-9)	9	9	9	7	9	7	9	9	9	9	2	9	9	
	Efectividad Relativa Lab QFA		0.8	0.6	0.4	1.0	0.4	0.1	0.9	0.3	0.6	0.6	0.3	0.4	0.8	

Fuente: Construcción propia con información obtenida Sesión de Trabajo No.2

La Matriz EFE nos señala una oportunidad en las que Laboratorios QFA es el mejor preparado, o al menos está tan bien como el mejor, estas son:

- La negociación con empresas pequeñas puede imponerse la política de precios (imponer precios de modo que se puede optimizar el valor). Segunda fuerza de Porter.

Y una amenaza que está mejor preparado o igual que el mejor para afrontar:

- La inseguridad en el país ha generado un descenso de la producción. Entorno social análisis PESTAL.

Por otro lado, también nos señala 1 oportunidad en la que no está preparado para aprovechar:

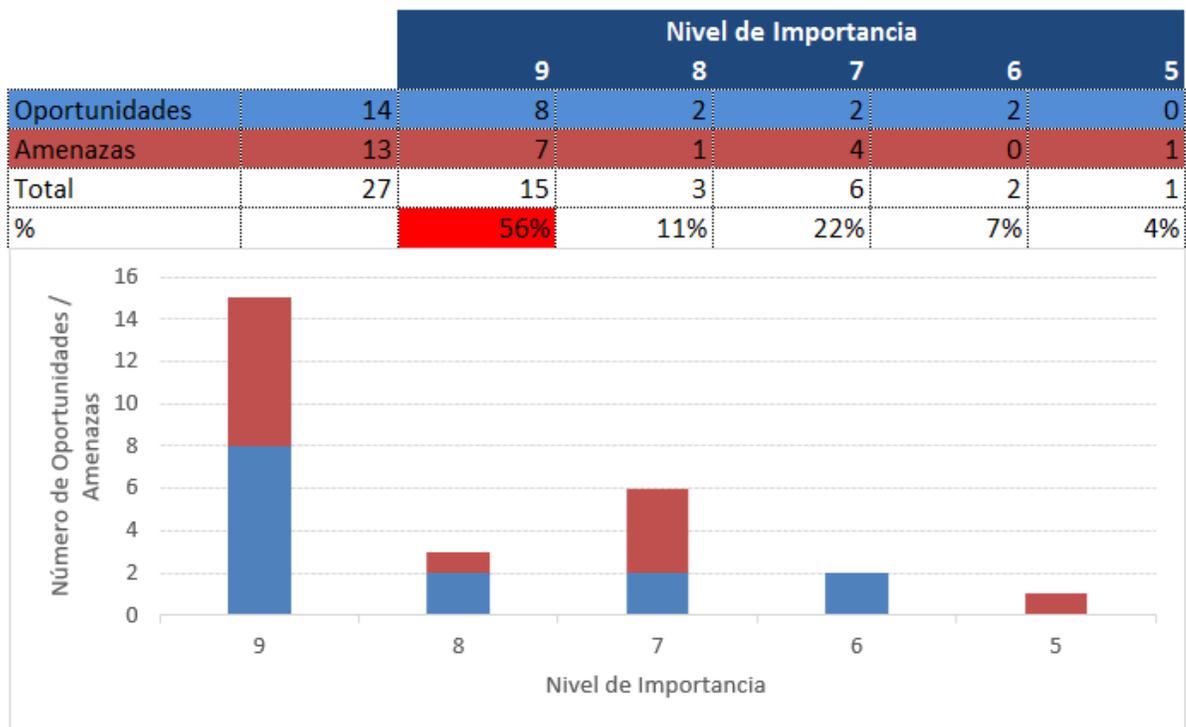
- Las medidas de protección del medio ambiente generan mayor confianza de los clientes y población en general. (sello verde). Entorno Ambiental análisis PESTAL.

Y una amenaza que no está preparada para afrontar:

- No cumplimiento de la regulación ambiental obligue a laboratorios QFA hacer inversiones altas para su cumplimiento. Entorno Ambiental análisis PESTAL.

También queremos señalar como en general se catalogaron todas las oportunidades y amenazas con un alto valor de importancia. Se catalogaron el 56% de las oportunidades/amenazas con el mayor nivel de importancia, y ninguna oportunidad/amenaza con un bajo (>5) nivel de importancia.

Gráfica 4 – Nivel de importancia de las oportunidades / Amenazas



Este resultado finalmente repercutirá en el análisis de estrategia haciendo que el nivel de importancia deje de ser un factor relevante en la selección de las oportunidades estratégicas, y volviendo relevante la fortaleza/debilidad relativa como un factor de decisión, como lo veremos en la siguiente sección.

#### 5.4 Síntesis del análisis externo

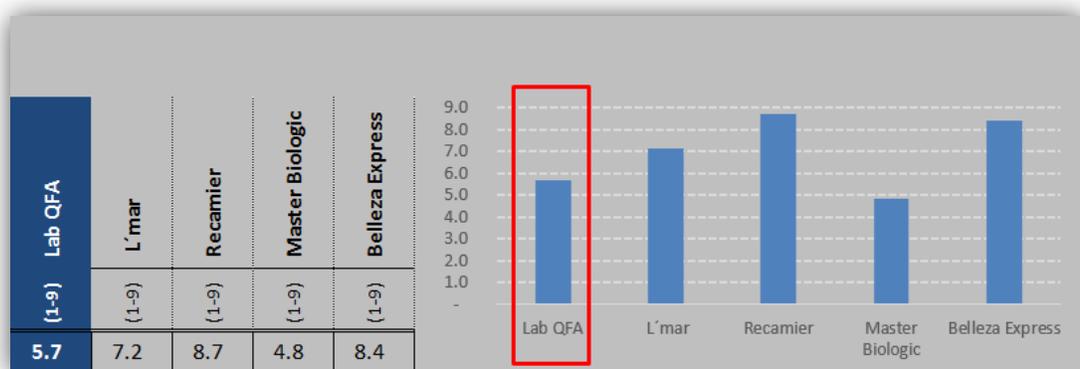
Como herramientas para el análisis de los anteriores resultados (Análisis PESTAL / Análisis 5 Fuerzas de Porter) vamos a utilizar la matriz EFE ampliada, un diagrama de radar y las gráficas de Pareto normalizadas.

La matriz EFE ampliada pondera cada una de las calificaciones otorgadas a cada oportunidad/amenaza por el factor de ponderación por importancia<sup>4</sup>.

Esta importancia permite ponderar la efectividad de la empresa para aprovechar cada oportunidad y enfrentar cada amenaza. La suma de las calificaciones ponderadas por importancia nos brinda un indicador de lo bien preparada que esta la organización para aprovechar las oportunidades/amenazas más importantes frente a los competidores seleccionados.

La Gráfica 5 nos muestra los totales de la matriz EFE ampliada, la versión completa de la matriz EFE ampliada se expone en la Tabla 22 en los anexos.

Gráfica 5 - Resumen Matriz EFE Ampliada



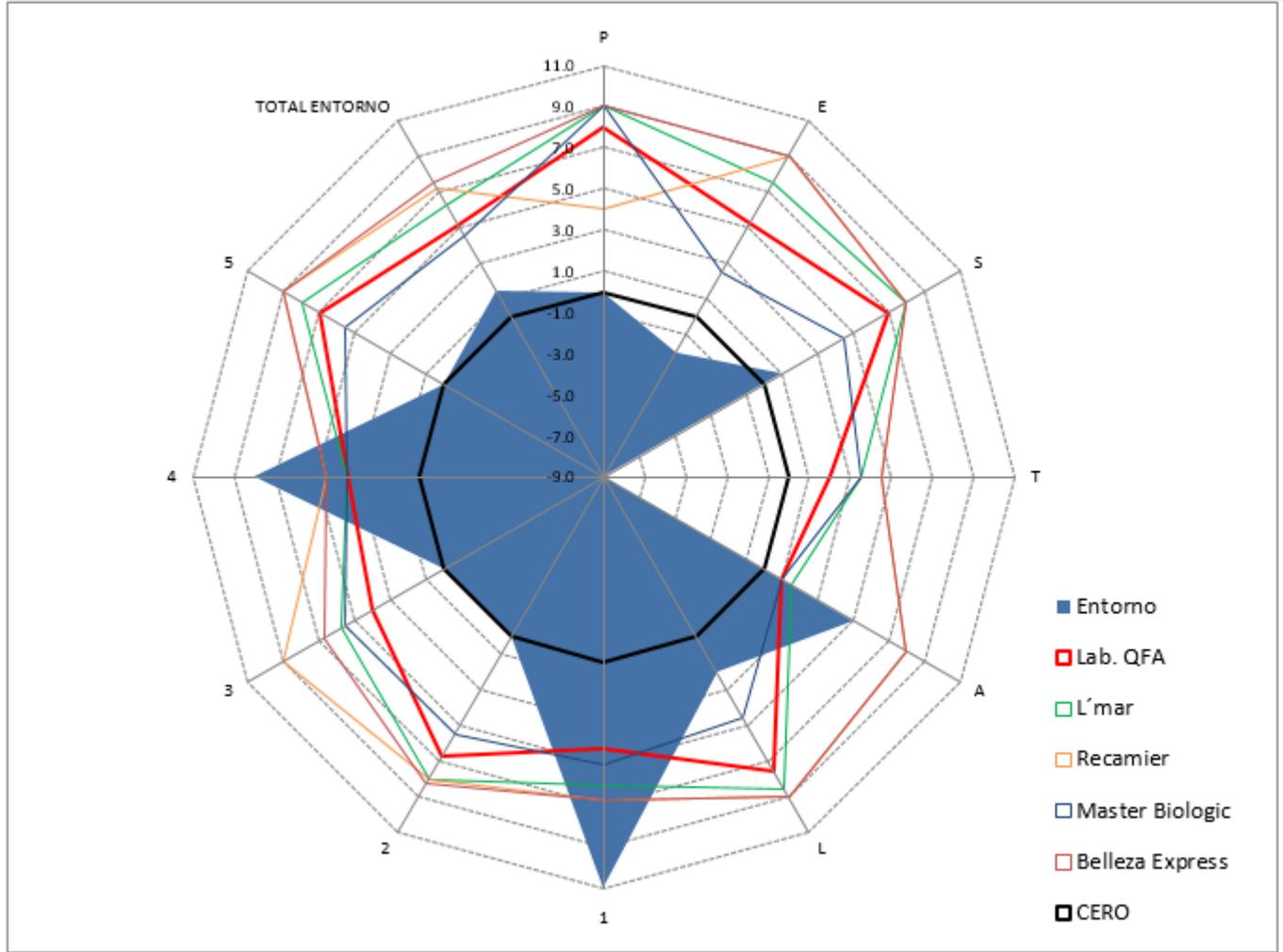
Laboratorios QFA está obteniendo un resultado de ponderación de 5.7 sobre 9.0 de capacidad de aprovechar las oportunidad / afrontar las amenazas. Frente a sus competidores se encuentra en desventaja, ya que 2 de ellos obtuvieron mejores resultados.

<sup>4</sup> El factor de ponderación por importancia se calcula dividiendo cada importancia por la suma total de las "importancias". La suma total de factor de importancia debe sumar 1.

En la Gráfica 6 se expone el diagrama de radar, en donde la zona color azul indica la favorabilidad ( $>0$ ) o desfavorabilidad ( $<0$ ) del estorno, teniendo en cuenta que el cálculo de la favorabilidad del entorno se realiza como una diferencia entre la suma de las importancias de las oportunidades y la suma de importancias de las amenazas, un valor mayor a cero indica que el entorno tiene más oportunidades (o al menos más importantes o de mayor impacto) que amenazas y decimos que el entorno es favorable; y un valor menor a cero indica que el entorno tiene más amenazas (o al menos más importantes o de mayor impacto) que oportunidades y decimos que el entorno es desfavorable. El total de entorno es un promedio de los valores de favorabilidad/desfavorabilidad de cada uno de los entornos.

Gráfica 6 – Diagrama de radar de favorabilidad Laboratorios QFA

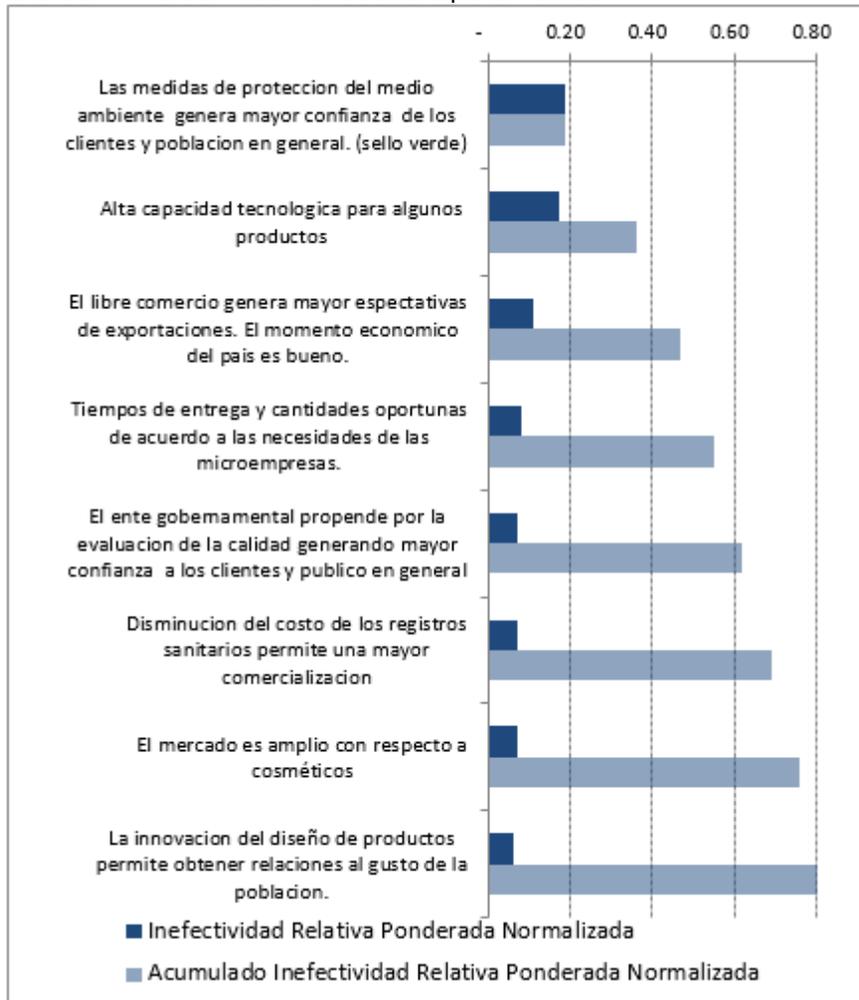
**DIAGRAMA DE RADAR LABORATORIOS QFA, COMPETENCIA Y ENTORNO**



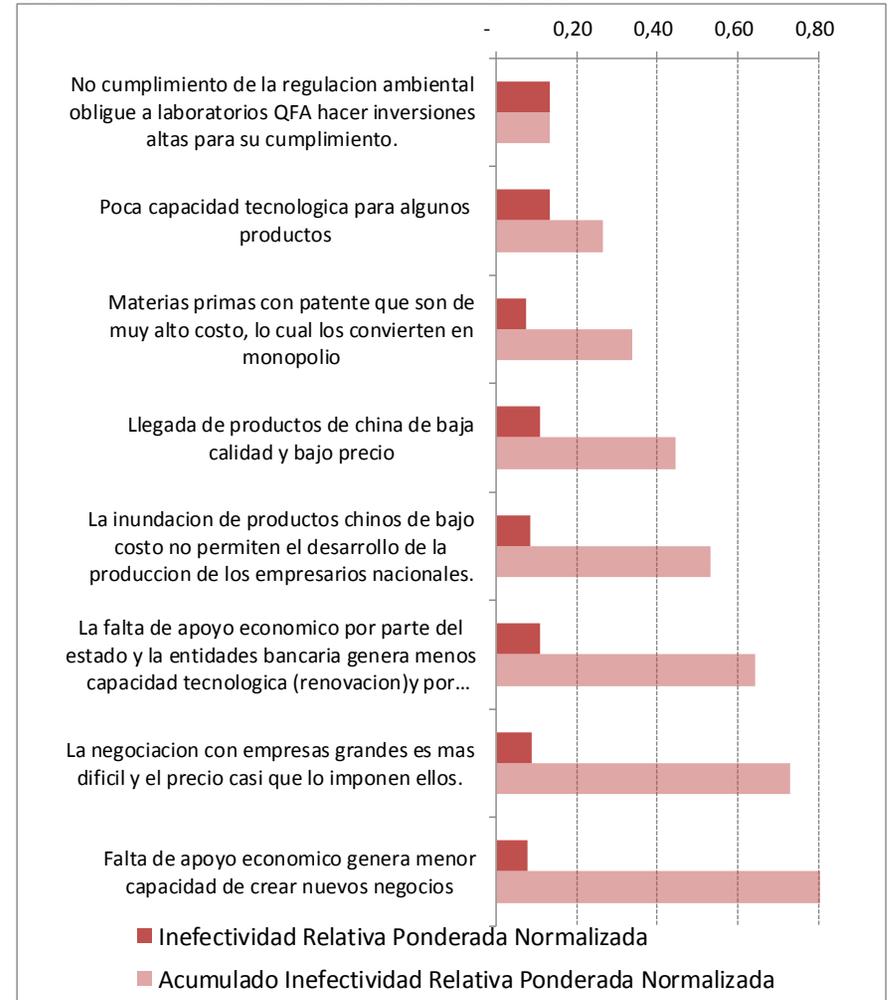
PESTAL : P: Político / E: Económico / S: Social / T: Tecnológico / A: Ambiental / L: Legal

5 Fuerzas de Porter : 1: Proveedores / 2: Compradores / 3: Nuevos Competidores / 4: Productos Sustitutos / 5: Rivalidad de la Industria

Gráfica 7- Inefectividad Ponderada Oportunidades



Gráfica 8 - Inefectividad Ponderada Amenazas



Los valores obtenidos de favorabilidad para el entorno, se presentan en la Gráfica 6.

Tabla 6 – Resultados Favorabilidad del Entorno

Entornos PESTAL					
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambientales	Legales
0.0	-2.0	1.0	-9.0	5.0	2.0
Entornos 5 fuerzas de Porter					
Proveedores	Compradores	Nuevos Competidores	Productos Sustitutos	Rivalidad Industria	
11.0	0.0	0.0	8.0	0.0	
<b>Total Entorno</b>		<b>1.5</b>			

El total entorno es levemente mayor a cero, lo cual indica un entorno moderadamente favorable para la industria. Se detectan 2 entornos desfavorables, Económico y Tecnológico. En el entorno económico se detectaron 2 oportunidades y dos amenazas, sin embargo se les dio mayor importancia a las amenazas que a las oportunidades, en el entorno tecnológico no se detectaron oportunidades, pero si una amenaza a la que se le dio la mayor importancia.

Entre los entornos con un alto valor de favorabilidad tenemos el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y el entorno ambiental. El resto de entornos tiene una favorabilidad muy cercana a cero, o en su defecto no es favorable ni desfavorable.

En la Gráfica 7 y Gráfica 8 se reporta el análisis de Pareto realizado sobre las oportunidades y amenazas. Están organizadas de mayor a menor en cuanto a la ineffectividad, considerando la ineffectividad como las oportunidades/ amenazas que presentan el mayor potencial de mejora, y están ponderadas de acuerdo a su importancia. La ineffectividad es calculada como la diferencia entre la mayor

efectividad y la efectividad en particular, posteriormente se ponderan por importancia y finalmente se normaliza para que su suma sea uno, a este factor final le llamamos Inefectividad Ponderada Normalizada.

Entre mayor sea este factor nos estará indicando que la oportunidad/amenaza tiene mucho potencial por mejorar, es donde estamos más débiles, pero al estar ponderada por la importancia, estaremos trabajando en lo que estamos débiles y es importante. La normalización es una jugada matemática para que su suma sea uno y nos permita realizar el grafico de Pareto y elegir las oportunidades/amenazas que sumen hasta 0.8.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se exponen las oportunidades y amenazas que de acuerdo al diagrama de Pareto presentan la mayor inefectividad ponderada.

Tabla 7- Oportunidades y Amenazas con mayor potencial de acuerdo a diagrama de Pareto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Las medidas de protección del medio ambiente genera mayor confianza de los clientes y población en general. (sello verde)	No cumplimiento de la regulación ambiental obligue a laboratorios QFA hacer inversiones altas para su cumplimiento.
Alta capacidad tecnológica para algunos productos	Poca capacidad tecnológica para algunos productos
El libre comercio genera mayor expectativas de exportaciones. El momento económico del país es bueno.	Materias primas con patente que son de muy alto costo, lo cual los convierten en monopolio
Tiempos de entrega y cantidades oportunas de acuerdo a las necesidades de las microempresas.	Llegada de productos de china de baja calidad y bajo precio
El ente gubernamental propende por la evaluación de la calidad generando mayor confianza a los clientes y público en general	La inundación de productos chinos de bajo costo no permiten el desarrollo de la producción de los empresarios nacionales.
Disminución del costo de los registros sanitarios permite una mayor comercialización	La falta de apoyo económico por parte del estado y la entidades bancaria genera menos capacidad tecnológica (renovación) y por tanto menos
El mercado es amplio con respecto a cosméticos	La negociación con empresas grandes es más difícil y el precio casi que lo

Es importante destacar que el informe final del sector cosmético y productos de aseo del ministerio de comercio, industria y turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009) resalta las siguientes condiciones que deberá cumplir el sector para cumplir la meta del ser reconocido en el 2032 como un líder mundial:

1. Ser competitivo en costos y en agilidad para producción.
2. Ofrecer productos diferenciados por su calidad, sus propiedades benéficas y la inclusión de ingredientes tradicionales.
3. Desarrollar y difundir una reputación en calidad en producción y mercadeo de productos cosméticos y de aseo.

Las oportunidades y amenazas en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se refieren justo a lo resaltado en el informe del Ministerio, propender por productos que sean reconocidos por su calidad mediante una evaluación del

gobierno es la oportunidad, ser competitivos en costos está no solo relacionado con el tema de mano de obra y materias primas, sino también con el costo, trámite y agilidad de los registros sanitarios, como se nombra en las oportunidades y amenazas.

## 6. Análisis Interno

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva, es importante buscar al interior de la organización factores estratégicos internos, fortalezas y debilidades, que determinen si la organización es capaz de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, esta identificación de factores internos se realiza a través del análisis interno.

Los **recursos** incluyen *activos físicos*, como planta, equipo y ubicación; *activos humanos*, como el número de empleados y sus capacidades y *activos organizacionales*, como la cultura y la reputación. Las **capacidades** se refieren a la capacidad de una corporación para explorar sus recursos. Una competencia es la integración interfuncional y la coordinación de capacidades y recursos. Para Porter (Porter, 1979), las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.).

Para realizar la identificación de los recursos y competencias de Laboratorio QFA Ltda se realizará la revisión de la cadena de valor, el análisis de los recursos y

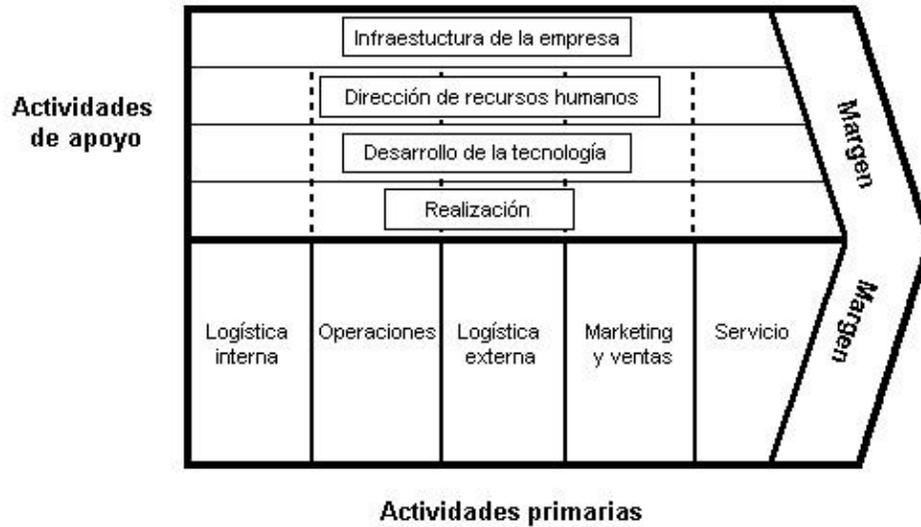
capacidades, análisis financiero, y análisis de portafolio de productos y servicios que ofrece.

## **6.1 Análisis de la Cadena de Valor**

(Porter M. , 2002) propuso la metodología de análisis de cadena de valor la cual considera a la empresa como un conjunto de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la organización va generando y que finalmente el cliente le compra. A través de ese análisis podemos identificar fortalezas constructoras de ventajas competitivas. Las actividades se categorizan en dos tipos: Actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las que contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y la logística para llegar al comprador y el servicio de posventa. Las actividades de apoyo son las que no agregan valor directamente pero son aquellas que refuerzan las actividades primarias para que estas generen valor.

A continuación se observa la representación general de la cadena de valor.

Gráfica 9- Cadena de valor genérica (Porter M. , 2002)



Se realiza la identificación del conjunto de actividades para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus servicios y manufactura de productos de Laboratorios QFA, y se presentan en la siguiente tabla.

Se identifica actividades con un pobre seguimiento y con oportunidades de mejora tales como:

- Revisión periódica y actualización de la página web
- Realización de visitas a clientes actuales para conocer el nivel de satisfacción de los productos y servicios.
- Contacto permanente con el cliente
- Entrega de documentación requerida por el cliente

Laboratorios QFA Ltda tiene actividades claves que realiza muy bien como los son: la logística interna, coordinación de la producción, seguimiento e inspección de calidad a los productos manufacturados.

Tabla 8 – Actividades Laboratorios QFA.

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>GERENCIAMIENTO DE LA EMPRESA</b>					<b>MARGEN</b>
	Planificación de producción de servicios/productos solicitados por los clientes:					
	Revisión de cumplimientos legales					
	<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>					
	Selección de personal competente de acuerdo a las necesidades identificadas de la organización.					
	Acompañamiento durante su proceso de inducción en sitio.					
	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>					
	Adecuación de infraestructura de acuerdo a requerimientos clientes y normas .					
	<b>ABASTECIMIENTO</b>					
	Creación de base de datos de proveedores .					
Cumplimiento de las condiciones de negociación establecidas previamente con el proveedor.						
Contacto con los proveedores vía telefónica o vía email						
Cumplimiento de procedimiento de selección de proveedor que cumpla con todos los requisitos de precio y calidad.						
<b>LOGISTA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGISTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIO POST VENTA</b>	<b>MARGEN</b>	
Llegada de solicitud de cliente, se acuerda las condiciones de entrega, se consolida la información requerida para elaboración de cotización y definición de acuerdos de producción.	1. Establecimiento de requerimientos de manufactura de productos/ servicios. Visita en sitio en el caso que sea necesario.	Ubicación en bodega de producción posterior a inspección de calidad.	Realización de visitas a clientes actuales para entendimiento de necesidades y atención de solicitudes	Todos los empleados de la organización están atentos a los reclamos o sugerencias de los clientes, al momento de realizar la entrega o en el momento que el cliente lo requiera.		
Llegada de materias primas, material de envase, personal para la manufactura de productos. Almacenamiento de materias primas en bodega de materia prima, para posterior inspección de calidad.	2. Definición de requerimientos de personal para manufactura o servicio solicitado. Empresas Diseñadoras: Atención de solicitudes para manufactura de productos, con formulaciones, materias primas, personal y procesos productivos propios del cliente. Aquí se definen acuerdos de confidencialidad.					
Equipos/materias primas e instrumentos son inspeccionados de acuerdo a los requerimientos del cliente y normas vigentes del sector fitocosmético.	Empresas Comercializadoras: Atención de solicitudes de producto con funcionalidad definida. En este se requiere de desarrollos para cumplir expectativas del cliente. Consumidores marca propia: Desarrollo de productos de marca propia. En este caso, la empresa realiza una propuesta en productos al mercado, basados en materias primas naturales.		Revisión periódica y Actualización página Web	Contacto vía telefónica o mail por parte de los clientes en el momento que se presente alguna inconformidad con el producto.		
	3. Coordinación de las actividades para producción.					
	4. Ejecución de manufactura de acuerdo a lo establecido con el cliente o producción propia.		Análisis prospectivo de nuevos clientes	Contacto constante con clientes vigentes, por medio de llamadas y atención constante.		
	5. Supervisión del trabajo					
	6. Inspección y control de calidad de la producción.		Facturación Generación de documentos de facturación ( proforma, etc)	Ejecución de actividades para promocionar el servicio/producto como contacto con personas recomendadas en el medio.		El área técnica toma las medidas necesarias en el momento que se presente inconformidad con el servicio / producto.
	7. Entrega de producto.		Entrega de servicio/producto al cliente con base en acuerdos: - Entrega ( Entrega en planta o recolección del cliente). - Políticas de pago Ubicación de producto en locales y puntos de venta propios.			
	8. Entrega de documentos soporte. Certificados de Calidad. Batch Record.		Entrega de documentación requerida por el cliente (Informes, etc)			
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>						

## 6.2 Análisis de Recursos y Capacidades

La identificación de recursos y capacidades de la organización nos permite diagnosticar los puntos fuertes para apoyar las estrategias y como minimizar los puntos débiles, para poder formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades, asegurar que los recursos y capacidades se están empleando adecuadamente y cubrir las carencias y debilidades actuales (Grant, 1996). Se realizó la valoración de los recursos y capacidades con que cuenta Laboratorios QFA Ltda. para la ejecución de sus actividades, que la limita o favorece para ofrecer la propuesta de valor. La importancia de cada uno de los recursos y capacidades fue calificada de 1 a 10 siendo 1 la más baja y 10 la más alta en términos de la ventaja competitiva, de igual manera. La misma escala de calificación fue utilizada para evaluar la fortaleza relativa, es decir que tan fuerte/débil se tiene el recurso o capacidad frente a la competencia. La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se resume las ponderaciones obtenidas

Los resultados del análisis muestran que Laboratorios QFA Ltda. cuenta como competencias distintivas sus Instalaciones, infraestructura y equipos con capacidad de cubrir demanda de forma eficiente y el personal calificado y comprometido, sin embargo debe trabajar en debilidades como: primero la capacidad de negociación con los proveedores de materias primas, material de empaque y generar alianzas estratégicas con ellos, segundo desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, tercero incrementar el cumplimiento de los

aspectos legales externos e internos, y el mantenimiento de los diferentes sistemas de gestión como el de seguridad y medio ambiente.

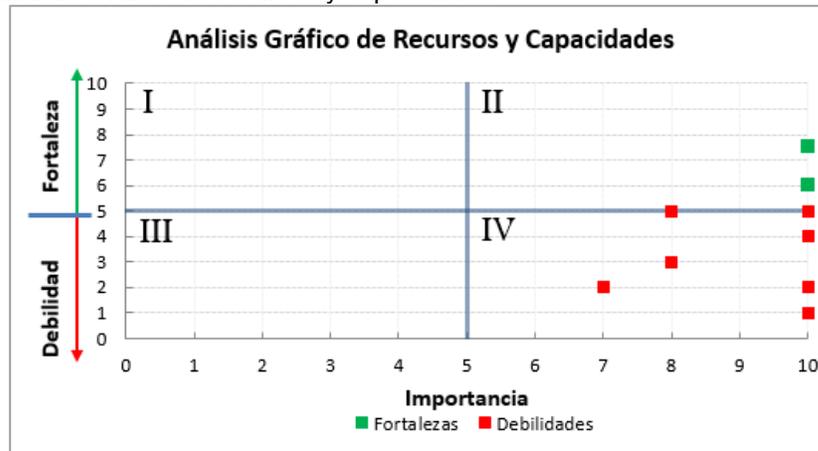
La relación con el cliente debe seguir fortaleciéndose, así como la capacidad de inversión y desarrollo, capacidad de generar alianzas estratégicas con distribuidores y desarrollar el área de mercadeo.

Tabla 9 – Importancia y fortaleza de las capacidad de Laboratorios QFA.

CAPACIDADES	Importancia (1-10)	Fortaleza (1-10)	Descripción
Instalaciones e infraestructura Equipos con capacidad de cubrir demanda de forma eficiente	10	6	Fortaleza clave
Capacidad de negociación con los proveedores de materias primas y material de empaque	10	4	Debilidad Clave
Buen Clima laboral	10	6	Fortaleza clave
Personal calificado y comprometido	10	7,5	Fortaleza clave
Excelente calidad de servicio, reconocida por los clientes	8	6	Fortaleza clave
Recursividad	8	6	Fortaleza clave
Capacidad de adaptación al cambio y responsabilidad integral	7	2	Debilidad Clave
Cumplimiento de aspectos legales externos e internos, sistemas de gestión de calidad, FOHS.	10	5	Debilidad Clave
Relaciones con el cliente	10	2	Debilidad Clave
Capacidad de inversión y desarrollo	10	1	Debilidad Clave
Capacidad de generar alianzas estratégicas con distribuidores	10	1	Debilidad Clave
Capacidad de inversión	8	5	Debilidad Clave
Manejo de marketing	8	3	Debilidad Clave

Fuente: Construcción Copia con información Sesión de trabajo 2

Gráfica 10 - Análisis Gráfico de recursos y capacidades



Fuente: Construcción Copia

### 6.3 Análisis de Portafolio

Un análisis de portafolio o cartera permite verificar si los productos y servicios que ofrece la empresa están equilibrados de manera que se asegure un crecimiento sostenido en el mercado, en su rentabilidad y en la infraestructura productiva, una herramienta para analizar este aspecto es la matriz BCG, la cual fue desarrollada por la Boston Consulting Group (B.C.G.). En esta matriz se analiza el Atractivo del mercado (Crecimiento del mercado) y la Posición competitiva de los productos de la empresa (participación relativa).

La Matriz BCG se representa a través de una matriz con cuatro cuadrantes (2x2). El eje vertical de dicha matriz hace referencia al crecimiento del mercado, por su parte, el horizontal representa la cuota de mercado, por tanto, situar en esta Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group, permite a los emprendedores o

empresarios de una pyme, obtener de una manera muy visual un planteamiento estratégico para sus unidades estratégicas de negocio, así como, información útil para priorizar recursos entre ellas.

La variable del atractivo del mercado representa las variables del entorno en que se inserta la empresa y se mide en términos del crecimiento promedio del mercado. La variable de la posición competitiva de los productos de la empresa representa sus variables internas y se mide en términos de participación relativa promedio de mercado.

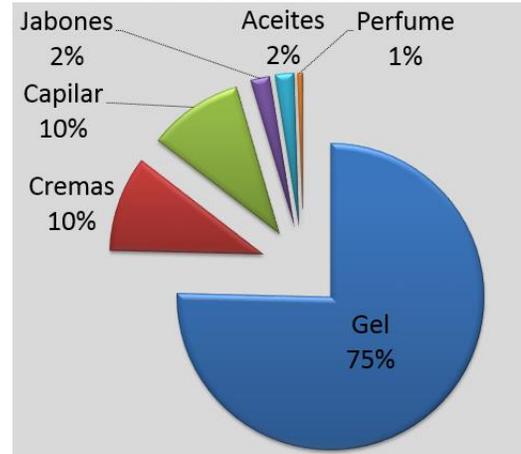
Laboratorios QFA Ltda. cuenta con un portafolio de cinco líneas de productos, el primero de ellos es fitocosméticos el cual representa el 50% del volumen de fabricación y ventas del laboratorio. En segundo lugar se encuentra la línea de dispositivos médicos con una participación del 30% en ventas. El 20% restante se encuentra distribuido entre la línea fitoterapéutica, homeopáticos y suplementos dietarios.

Los fitocosméticos que ofrece el Laboratorio QFA se categorizan a su vez en productos destinados al cuidado capilar, el cuidado de la piel, los reductores y reafirmantes, perfume, cada uno de ellos en diferentes formas o presentaciones cosméticas, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Gráfica 11 se presentan los productos que actualmente son comercializados con marca propia para esta línea.

Tabla 10 - Portafolio Línea Fitocosmética Laboratorios QFA.

Producto	Presentación
GEL REAFIRMANTE CALIENTE O FRIO	Geles
GEL DE CALENDULA Y ARNICA	Geles
GEL PARA MANOS (ANTIBACTERIAL	Geles
MASCARILLA NATURA (HN)	Mascarillas
MASCARILLA NATURAL (HIDROPLASTIA)	Mascarillas
CREMA CON EXTRACTO DE BABA DE CARACOL	Cremas
CREMA PARA CUERPO Y MANOS (HIDRATANTES HN)	Cremas
CREMA FACIAL (ANTIEDAD)	Cremas
TRATAMIENTO CAPILAR HN (Balsamo, Shampoo y loción)	Capilar
JABON LÍQUIDO (HN)	Jabones
ACEITE DE MANO DE RES	Aceite
GEL CORPORAL EXFOLIANTE HN	Geles
PERFUME PARA ELLA	Perfume

Gráfica 11- Distribución Portafolio Línea Fitocosmética Laboratorios QFA



Fuente: Construcción Propia

- Geles Reafirmantes y reductores, Geles antibacteriales tienen la mayor participación en las ventas, 75% de las ventas de la línea fitocosmética, tiene un gran potencial para lograr posicionar la marca propia, este tipo de productos tienen una demanda creciente en el mercado.

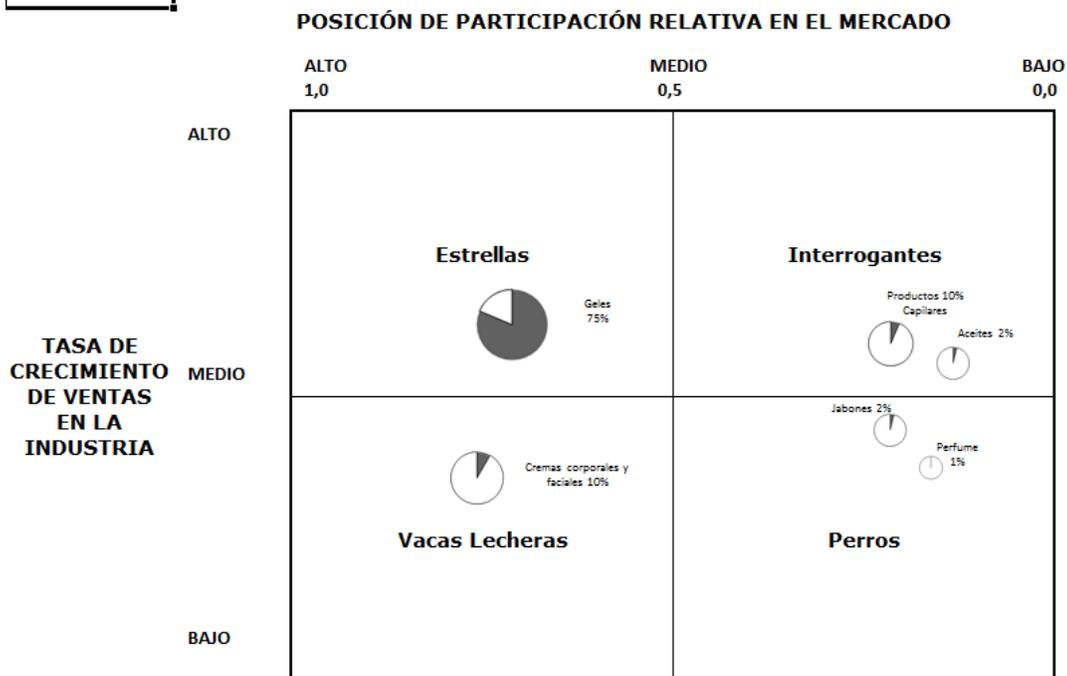
Dentro de la línea de Cremas se encuentran las cremas corporales y mascarillas faciales, esta línea es el 10% de las ventas del portafolio fitocosmético, los márgenes no son muy altos pero el potencial de crecimiento del mercado debido a las tendencias mundiales del fuerte interés de los consumidores en productos para la protección de la piel contra el envejecimiento hacen interesante mantener y desarrollar este segmento en el portafolio.

Los productos de cuidado capilar tienen una participación en las ventas baja con respecto a los Geles sin embargo su margen es del 20% por lo que sigue siendo atractivo crecer esta línea.

Los aceites, fragancias y jabones son productos que están dentro del portafolio pero no representan más el 5% de las ventas de la línea, aunque en el caso de los aceites y fragancias el margen es atractivo el volumen de ventas no.

En términos generales el portafolio de productos de Laboratorio QFA Ltda se encuentra desbalanceado, la línea de aceites y fragancias debe ser reevaluada teniendo en cuenta que a pesar de que el crecimiento de la industria en este segmento es interesante la participación de la empresa es muy baja, para ganar participación Laboratorios QFA Ltda debe realizar esfuerzos de mercadeo y destinar rubros altos para ello lo que actualmente no sería viable.

Gráfica 12 – Posición de participación relativa en el mercado.



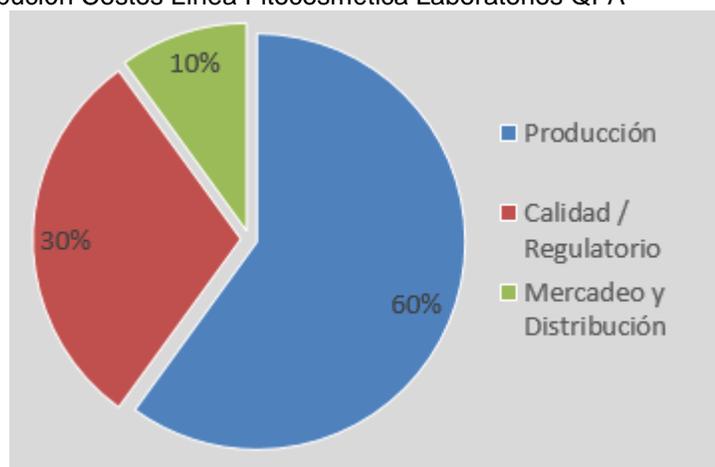
Fuente: Construcción Propia

## 6.4 Análisis Financiero

Con el fin de cuantificar la realidad económica y financiera de Laboratorios QFA Ltda. se utilizan razones financieras de rendimiento, liquidez y cobertura entre los periodos contables de 2010 a 2011, de manera que se pueda conocer cuál ha sido el comportamiento del laboratorio durante este tiempo y poder generar estrategias que permitan un mejor desempeño financiero.

La línea fitocosmética provee el 60% del ingreso operacional de Laboratorios QFA. La distribución del costo para esta línea se esquematiza en la Gráfica 13 a continuación.

Gráfica 13 - Distribución Costos Línea Fitocosmética Laboratorios QFA



Actualmente la empresa cuenta con un auxiliar contable y contador, los cuales generan los reportes contables legales que la empresa requiere, sin embargo esta información no es analizada periódicamente y se evidencia ausencia de análisis en cada uno de las líneas de producto/ servicios.

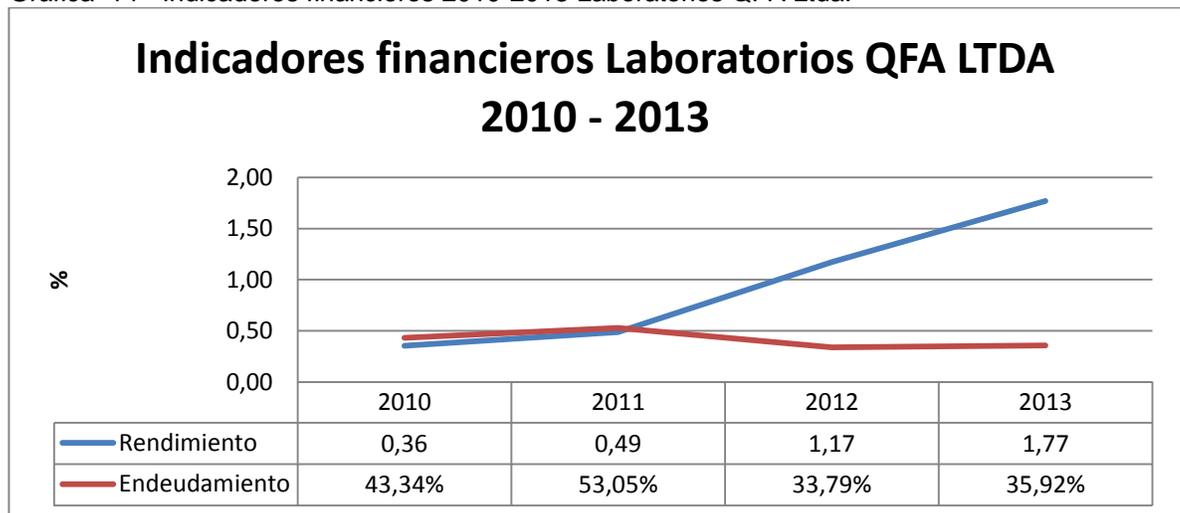
A continuación se presentan los principales indicadores financieros analizados, y los márgenes de la organización desde 2010 a 2013:

Tabla 11 - Márgenes 2010-2013 Laboratorios QFA

Clase	2010	2011	2012	2013
<b>Rendimiento</b>	0,36	0,49	1,17	1,77
<b>Liquidez</b>	6,53	1,37	3,92	0,89
<b>Cobertura</b>	43,34%	53,05%	33,79%	35,92%
<b>Margen de utilidad bruta</b>	74,32%	66,33%	52,26%	53,66%
<b>Margen operacional</b>	8,23%	6,69%	9,08%	9,90%
<b>Margen neto</b>	5,65%	4,98%	7,73%	9,89%

Fuente: Construcción propia

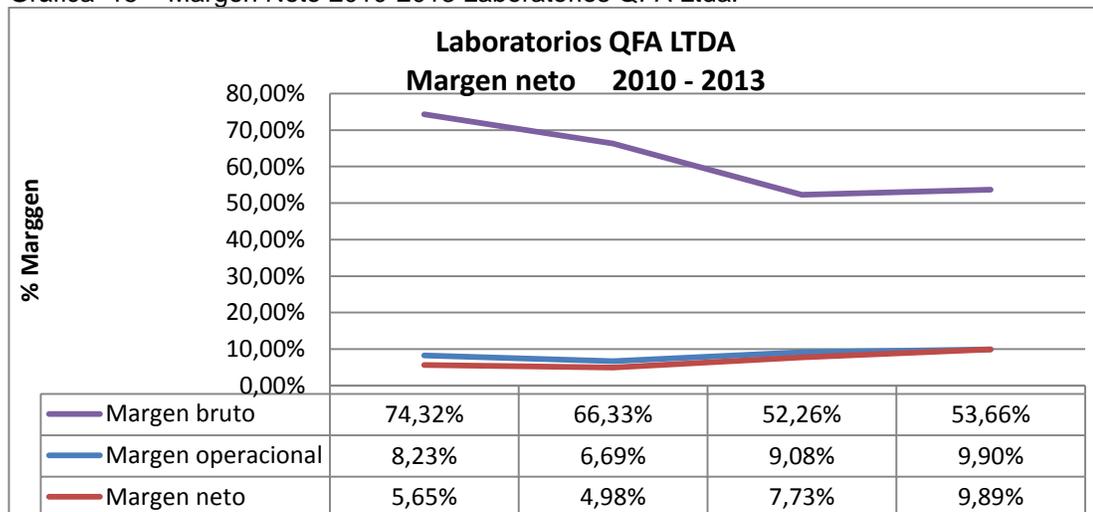
Gráfica 14 - Indicadores financieros 2010-2013 Laboratorios QFA Ltda.



En el gráfico 15 muestra que la razón de endeudamiento de Laboratorios QFA Ltda. se ha mantenido en los últimos dos años, 33.9% promedio, y ha disminuido paulatinamente con respecto a años anteriores (2010 y 2011), sin embargo los pasivos totales son iguales a los pasivos corrientes para el último año (2013) lo

que significa que su deuda es a corto plazo, a pesar que podría ser una buena estrategia con el fin de disminuir los costos del dinero por el pago de intereses puede resultar una estrategia riesgosa teniendo en cuenta las inversiones de infraestructura que se están realizando actualmente.

Gráfica 15 – Margen Neto 2010-2013 Laboratorios QFA Ltda.



En términos generales Laboratorios QFA tiene una posición financiera débil pese a que su margen neto está acorde al del sector (Promedio Sector 10%) , su nivel de endeudamiento sigue siendo alto y su nivel de liquidez mínimo Con base en investigaciones del mercado de Laboratorios QFA Ltda se encuentra en el promedio del sector

## 7. Análisis Comparativo de Competitividad

Una matriz de perfil competitivo permite identificar los factores claves en los cuales la organización debe mejorar para asegurar su futuro y como están los competidores frente a cada uno de esos aspectos. Se elabora la matriz de perfil competitivo para Laboratorios QFA Ltda, en la cual se analizan los competidores directos más importantes de la empresa, que operan en la ciudad de Cali. Para la identificación de estos aspectos se tomaron los factores clave considerados en el plan de desarrollo del Sector Cosmético, Programa PTP y que son identificados en las cuatro empresas del sector. Se valoró cada uno de los factores para cada una de las empresas con la puntuación de 1 a 4 siendo: 1- Debilidad importante, 2- Debilidad menor, 3-Fortaleza menor y 4- Fortaleza importante. Se realizó la ponderación del puntaje obtenido por cada uno de los aspectos evaluados de acuerdo al peso asignado.

Tabla 12 - Matriz de Perfil Competitivo Laboratorios QFA Ltda.

Factores Clave Para el Exito	Peso	Lab QFA		Competidor							
				A		B		C		D	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Participación en el mercado	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15	3	0,45
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Posición financiera	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Calidad del producto	0,25	4	1	4	1	4	1	3	0,75	4	1
Investigación y desarrollo	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Presentación del Producto	0,2	1	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Servicio al cliente	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15
<b>Total</b>	1		2,4		3,05		3,45		2,5		3,45

Competidores [A: L´mar] [B:Recamier] [C:Master Biologic] [ D:Belleza Express]  
Fuente: Construcción propia

De acuerdo al análisis anterior se identifica que Belleza Express y Recamier son los competidores mas fuertes para Laboratorios QFA Ltda, debido a que estos presentan sus productos de una mejor manera, cuentan con mayor solidez financiera y reconocimiento en mercado.

La fortaleza competitiva más sobresaliente de Laboratorios QFA Ltda es la calidad de sus productos en y debe enfocarse en mejorar aspectos como la presentación de los productos, el reconocimiento en el mercado e incrementar su solidez financiera.

## 8. Matrices de Análisis y Selección Estratégica

### 8.1 Matriz DOFA

La matriz DOFA permite identificar la lista de estrategias genéricas que la organización deberá seguir en el futuro. Las estrategias FO, son las agresivas o competitivas, las estrategias DO, son las estrategias de desarrollo, las estrategias FA, son estrategias de mantenimiento o defensivas, y las estrategias DA, son también defensivas. Este análisis se realiza con los directivos de la empresa, teniendo en cuenta los puntos anteriormente descritos.

Para la construcción de la matriz DOFA se tomó el listado de fortalezas y debilidades clave identificadas en el análisis interno, y se cruza con las oportunidades y amenazas priorizadas identificadas en el análisis externo, en la siguiente tabla 16 se muestran las principales iniciativas propuestas para aprovechar las fortalezas clave y para corregir las debilidades claves que impiden explotar las oportunidades identificadas y ser vulnerable ante amenazas grave del entorno.

Tabla 13 - Matriz DOFA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: Capacidad de cubrir demanda en forma eficiente. F2: Personal calificado F3: Buen clima Laboral F4: Excelente calidad del servicio, reconocida por sus clientes. F5: Recursividad	D1: Ausencia de negociaciones con proveedores D2: Brechas en el cumplimiento de aspectos legales externos e internos. D3: Desconocimiento del grado de satisfacción del consumidor. D4: Ausencia de procesos de investigación y desarrollo

	<p>D5: Ausencia de definición de metas y objetivos.</p> <p>D6: Ausencia de proceso presupuestario</p> <p>D7: Ausencia de una estructura organizativa clara.</p> <p>D8: Ausencia de sistemas de control en las diferentes áreas.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Tendencias crecientes en el mercado acerca de protección del medio ambiente (sello verde).</p> <p>O2: Aumento de tratados de libre comercio y panorama país favorable en incentivar exportaciones.</p> <p>O3. Generación de planes de gobierno para incentivar el crecimiento del sector.</p> <p>O4. Disminución del costo de los registros sanitarios permite una mayor comercialización.</p> <p>O5: Aumento en la actitud de los clientes con relación a la calidad de los productos</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Altas inversiones para dar cumplimiento a exigencias gubernamentales respecto a regulación ambiental.</p> <p>A2: Crecimiento del desarrollo tecnológico en el segmento fitocosmético.</p> <p>A3: Generación de monopolios en abastecimiento de algunas materias primas – Aumento del precio.</p> <p>A4: Llegada de productos de china de baja calidad y bajo precio</p> <p>A6: La falta de apoyo económico por parte del estado y entidades privadas al microempresario.</p> <p>A7: Competitividad en el mercado.</p>

Fuente: Construcción propia

Tabla 14 - Diagnóstico (matriz DOFA – Estrategias)

	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1: Ausencia de un proceso de marketing.</p> <p>D2: Ausencia de negociaciones con proveedores</p> <p>D3: Brechas en el cumplimiento de aspectos legales externos e internos.</p> <p>D4: Desconocimiento del grado de satisfacción del consumidor.</p> <p>D5: Ausencia de procesos de investigación y desarrollo</p> <p>D6: Ausencia de definición de metas y objetivos.</p> <p>D7: Ausencia de proceso presupuestario</p> <p>D8: Ausencia de una estructura organizativa clara.</p> <p>D9: Ausencia de sistemas de control en las diferentes áreas.</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1: Capacidad de cubrir demanda en forma eficiente.</p> <p>F2: Personal calificado</p> <p>F3: Buen clima Laboral</p> <p>F4: Excelente calidad del servicio, reconocida por sus clientes.</p> <p>F5: Recursividad</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Tendencias crecientes</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p>O1-D1: Aumento de</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p>O1-O2:F1-F5: Estrategia de</p>

<p>en el mercado acerca de protección del medio ambiente (sello verde).  O2: Aumento de tratados de libre comercio y panorama país favorable en incentivar exportaciones.  O3. Generación de planes de gobierno para incentivar el crecimiento del sector.  O4. Disminución del costo de los registros sanitarios permite una mayor comercialización.  O5: Aumento en la actitud de los clientes con relación a la calidad de los productos</p>	<p>participación en el mercado por medio del desarrollo de plan de mercadeo para productos actuales en los mercados existentes.</p> <p>O2/O4 – D2: Reducción de costos, aprovechando la penetración de nuevos proveedores y desarrollo de negociaciones con los proveedores actuales.</p> <p>O3-D3-D9 Incursión en planes gubernamentales relacionados al crecimiento del sector.</p> <p>O3:D6-D9: Estrategia de enfoque en diferenciación, por medio de Creación de cultura de calidad (Prácticas de planeación y sistema gerenciales).</p>	<p>innovación por medio de diversificación, desarrollo de nuevos productos para penetrar a nuevos clientes y mercados basados en factores medioambientales.</p> <p>O2:F2: Aumento de participación de mercado, por medio de desarrollo de plan de marketing ofreciendo productos y servicios basados en factores de competitividad de calidad y medio ambiente que satisfagan las necesidades del cliente.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Altas inversiones para dar cumplimiento a exigencias gubernamentales respecto a regulación ambiental.  A2: Crecimiento del desarrollo tecnológico en el segmento fitocosmético.  A3: Generación de monopolios en abastecimiento de algunas materias primas – Aumento del precio.  A4: Llegada de productos de china de baja calidad y bajo precio  A6: La falta de apoyo económico por parte del estado y entidades privadas al microempresario.  A7: Competitividad en el mercado.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA )</b></p> <p>A1:D3: Estrategia de enfoque diferenciación por Incursión en planes gubernamentales para facilitar el cierre de gaps regulatorios garantizando la calidad y sello de producto.</p> <p>A4:D4/D5: Estrategia de crecimiento por medio de asociaciones con otras empresas del sector trabajando en proyectos especiales.(SPA, clínicas de estética, gimnasios).</p>	<p><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <p>A1:F2: Ingreso a mesa sectorial, para apoyar la empresa nacional.</p> <p>A4: F1-F2: Aumento de participación de mercado por medio de convenios, acuerdos o alianzas estratégicas con empresas de alto posicionamiento en el mercado, para realizar maquilas y desarrollo de productos</p>

Fuente: Construcción propia

## **8.2 Objetivos Estratégicos**

Al definir los objetivos estratégicos se capitalizan las oportunidades, se minimizan las amenazas del entorno (análisis externo) de manera que la organización garantice la entrega de la propuesta de valor al cliente.

1. Mejorar el desempeño financiero incrementando los márgenes de rentabilidad del negocio.
2. Obtención de nuevos clientes
3. Posicionamiento de la marca propia.
4. Promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores mediante el fortalecimiento de sus competencias a fin de mantener personal calificado y productivo.
5. Potenciar la cultura del mejoramiento continuo en la organización.

## **9. Formulación Estratégica**

### **9.1 Estrategia Genérica**

Para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial se desarrollan estrategias genéricas. Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son: 1) El liderazgo general en costos, 2) La diferenciación, 3) El enfoque.

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de Laboratorios QFA Ltda. identificadas en la matriz DOFA, su capacidad para desempeñarse con las cinco fuerzas frente a sus competidores y que la utilidad de la empresa se encuentra cercana al promedio del sector, se ubica a Laboratorios QFA Ltda. en el escenario de las ventajas competitivas genéricas

Tabla 15- Matriz estrategias genéricas

		Ventaja Competitiva	
		Costo mas bajo	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo de costo	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque de costo	Enfoque de diferenciación <u>Laboratorios QFA Ltda</u>

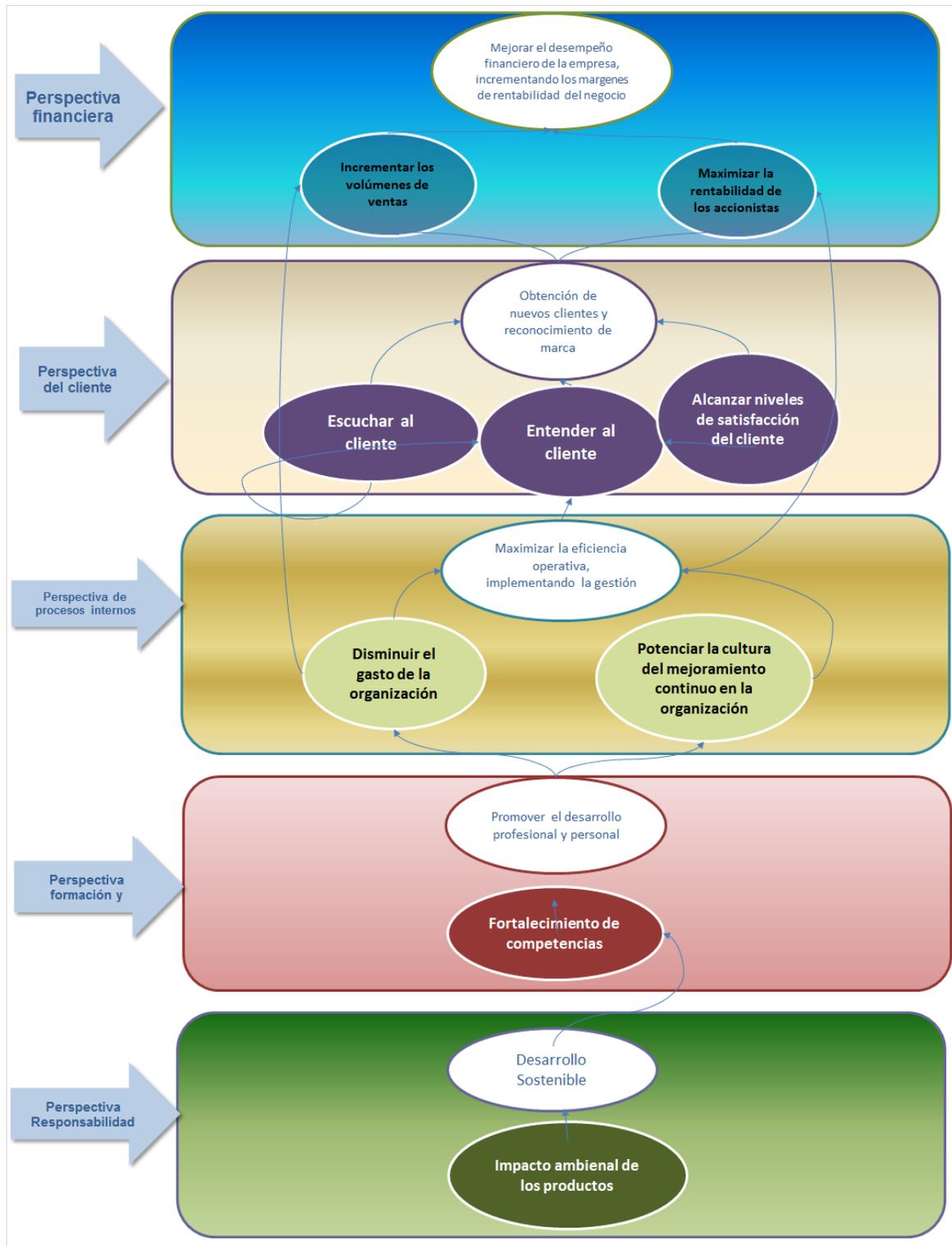
La estrategia de Laboratorios QFA Ltda. estará direccionada al enfoque de diferenciación, apalancada en productos de calidad soportados en materias primas 100% naturales en sus productos de manera que estén en línea con la tendencia de consumo del mercado, alto nivel de atención postventa, cumplimiento de altos estándares regulatorios para el sector Cosmético lo que los acredita como una empresa segura para la fabricación de productos cosméticos.

## **10. Mapa Estratégico**

Un mapa estratégico proporciona una visión macro de la estrategia de la organización, describen la estrategia antes de elegir los indicadores para evaluar su desempeño. En el mapa estratégico se ubican los objetivos e iniciativas estratégicas formuladas con el propósito de capitalizar las oportunidades, minimizar las amenazas del entorno y garantizar que la compañía cumpla con la propuesta de valor hacia el cliente, de acuerdo al valor que generan para la organización y el cliente.

Por último, toda estrategia, incluso la más brillante, debe ser revisada periódicamente. El cambio es una constante en la vida: las condiciones económicas cambian, los gustos de los consumidores cambian, las normas cambian. Ninguna estrategia dura para siempre. Siempre habremos de adaptarnos a las nuevas condiciones que invariablemente surgirán.

Gráfica 17 –Mapa Estratégico Laboratorio QFA Ltda.



## **11. Balance Score Card E Indicadores De Gestión**

Posterior al análisis del mapa estratégico y la interrelación entre cada objetivo, se determinan los indicadores y metas para llevar a cabo el Plan estratégico planteado para Laboratorios QFA. El tiempo de ejecución de la estrategia es a tres años, empezando desde el 2015 hasta el 2018.

Para dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia, detectar desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para disminuir la desviación, se propone el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card (BSC). En la Tabla 24 muestra los objetivos e indicadores de Laboratorios QFA Ltda de acuerdo a su direccionamiento estratégico.

Tabla 16 Objetivos e indicadores para llevar a cabo el plan estratégico

# Indicador	Objetivo	Indicador	Meta	2015	2016	2017	2018	Responsable
<b>Financiero</b>								
<b>Mejorar el desempeño financiero de la empresa, incrementando los márgenes de rentabilidad del negocio</b>								
1	Maximizar la rentabilidad de los accionistas	$[(\text{Utilidad año actual} - \text{Utilidad año anterior}) / \text{Utilidad año anterior}] * 100$	Incrementar 40% de la utilidad neta	10%	10%	10%	10%	Gerente general
2	Incrementar los volúmenes de ventas	$[(\text{Venta año actual} - \text{Ventas año anterior}) / \text{Ventas año anterior}] * 100$	Incrementar 70% en volumen de ventas por marca propia	16%	16%	19%	19%	Gerente comercial
<b>Cliente</b>								
<b>Obtención de nuevos clientes y posicionamiento de Marca propia</b>								
3	Alcanzar niveles de satisfacción del cliente	# Clientes satisfechos / # Total de clientes	Satisfacción del 90% de clientes, con los productos ofrecidos por el Laboratorio	90%	90%	90%	90%	Lider comercial
4	Obtención de nuevos clientes	$[(\text{\# Clientes nuevos año actual} - \text{\# Clientes nuevos año anterior}) / \text{\# Clientes nuevos año anterior}] * 100$	20% en el aumento de número de clientes nuevos	3%	4%	5%	6%	Lider comercial
5	Fidelización de clientes	$[(\text{\# Clientes del año anterior que continúan con la empresa} / \text{\# Clientes año anterior}) * 100$	60% de clientes continúan comprando los productos ofrecidos	85%	85%	85%	85%	Lider comercial
<b>Procesos internos</b>								
<b>Potenciar la cultura del mejoramiento continuo en la organización</b>								
6	Potenciar la cultura del mejoramiento continuo en la organización	# de certificaciones obtenidas	2 procesos de gestión implementados: ISO 9001 y certificación de		1		1	Gerente General

# Indicador	Objetivo	Indicador	Meta	2015	2016	2017	2018	Responsable
			producto					
7	Disminuir el gasto de la organización	(Gasto año actual - Gasto año anterior)/ Gasto año anterior * 100	12% de disminución en el gasto	2%	2%	4%	4%	Lider comercial y Gerente general
<b>Formación y crecimiento</b>	<b>Promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores mediante el fortalecimiento de sus competencias</b>							
8	Fortalecimiento de competencias	# de colaboradores con competencias adquiridas para el desarrollo de sus funciones / # Total de colaboradores	100% de los colaboradores tienen las competencias para el desempeño de su cargo dentro de la compañía	25%	50%	75%	100%	Gerente General
<b>Desarrollo sostenible</b>	<b>Disminuir el impacto ambiental de los productos y servicios ofrecidos.</b>							
9	Desarrollo de productos amigables con el medio ambiente	Numero de productos amigables con el medio ambiente	Desarrollar 3 de productos amigables con el medio ambiente que sean incorporados en protafolio		1	1	1	Lider Área Técnica

## **12. Planeación Estratégica Operacional**

Para lograr los objetivos propuestos, en la planeación estratégica operacional se definen los métodos a utilizar, acciones, recursos y responsabilidades necesarios para el logro de los mismos. A continuación se expone el plan operacional de Laboratorios QFA Ltda. mediante el plan de acción y los proyectos propuestos.

### **12.1 Plan de Acción**

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** a continuación se expone el plan de acción para Laboratorios QFA Ltda.

Tabla 17 - Plan de acción Laboratorios QFA

Estrategia	Tarea	Tiempo (Meses)	Meta	Responsable	Medición	Recursos
Diversificar desarrollando nuevos productos para penetrar a nuevos clientes y mercados basados en factores medioambientales.	Desarrollo de geles con vitaminas, incluyendo este nuevo producto en el portafolio.	12	Captar 2 nuevos clientes / trimestre	Gerente Comercial	#clientes industriales captados	4% de utilidades
Asociarse con grandes empresas del sector trabajando en proyectos especiales.	Realizar Inteligencia de Mercados para identificar proyectos que correspondan al mercado objetivo de Laboratorios QFA Ltda. y lograr acuerdos de trabajo conjunto u outsourcing. ( SPA, gimnasios, clínicas de belleza)	6	Establecer una(1) alianza estratégica / semestre	Gerente General	# Alianzas estratégicas	Tiempo en contacto con los grupos de interés
Fidelización de clientes, facilitando el contacto directo con la empresa mediante una respuesta rápida y eficiente a sus necesidades.	Creación de una base de datos con la información de los clientes (nombre y correos) para mantener un contacto directo y constante logrando una estrecha relación- CRM	2	Captar información del 100% de los clientes actuales y potenciales.	Gerente Comercial	% clientes en base de datos	Contratación de experto en base de datos Investigación de mercados
Aumento de participación de mercado, por medio de desarrollo de plan de marketing ofreciendo productos y servicios basados en factores de competitividad de calidad y medio ambiente que satisfagan las necesidades del cliente.	Asesoramiento de empresa publicitaria para desarrollo de plan de marketing.  Ejecución de campaña publicitaria para los clientes potenciales, donde se destaque la calidad y ventajas del producto y la experiencia adquirida hasta el momento, cambio de imagen de productos.	12	Captar 3 clientes nuevos / semestre	Gerente Comercial	# clientes captados en este segmento	Tiempo en contacto con los grupos de interés y desarrollo de campaña
Enfoque diferenciación por Incursión en planes gubernamentales para facilitar el cierre de gaps regulatorios garantizando la calidad y sello de producto.	Contacto con gobierno y mesa sectorial para solicitar el apoyo al sector cosmético ( Proexport)	12	Captar 1 cliente / semestre	Gerente Calidad	# clientes captados en este segmento	Tiempo en contacto con gobierno y participación en mesa sectorial.
Creación de un clima organizativo conducente al cambio, creando una cultura de mejoramiento continuo.	Certificación ISO 9001	24	Aplicación de la estrategia en la organización	Gerente General	Certificación ISO 9001	Cumplimiento de indicadores

Fuente. Construcción propia

## 12.2 Proyectos

A continuación se define el conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas para alcanzar los objetivos propuestos, las cuales dan como resultado los proyectos a implementar.

Tabla 18 - Lista de Proyectos

Proyectos	Responsable
<b>Proyecto 1</b>	
1: Evaluación de alternativas para establecimiento de alianzas estratégicas.	Gerente General
2: Dialogar con los grupos de interés para lograr consensos	
3: Creación de planificación participativa	
4: Evaluación y control de los procesos para ejecución de alianzas	
<b>Proyecto 2</b>	
1: Elaboración de un estudio de mercados para identificar necesidades de clientes actuales y potenciales	Gerente Comercial
2: Creación de base de datos	
3: Desarrollo de nuevas alternativas de mercadeo	
4: Establecimiento de mecanismos de comunicación constante con los clientes	
<b>Proyecto 3</b>	
1: Análisis de tendencias en productos y servicios del sector.	Gerente Comercial
2: Destinación de presupuesto para desarrollo de plan de marketing.	Gerente Comercial
<b>Proyecto 4</b>	
1: Análisis de tendencias en productos y servicios del sector.	Gerente Comercial
2: Destinación de presupuesto para estudio y desarrollo de nuevos productos.	Gerente General

Proyectos	Responsable
3: Captación de nuevos clientes para el producto /servicio desarrollado	Gerente Comercial
<b>Proyecto 5</b>	
1: Implementación de sistema de gestión por procesos - Certificación ISO 9001.	Gerente General
2: Certificación con asociación y apoyo gubernamental, inclusión en plan proexport.	Gerente General

Fuente. Construcción propia

### **13. Conclusiones**

- La identificación de recursos y capacidades para el cumplimiento de la propuesta de valor de la organización, el análisis del entorno que moldea la situación de las variables externas para Laboratorios QFA Ltda., permite identificar un ambiente positivo para la empresa, en el cual es necesario que la organización adapte su gestión para destinar dichos recursos y desarrollo de capacidades a afrontar retos claros y evidentes como la evolución en las tecnología, competitividad del mercado, tratados de libre comercio que claramente pueden generar para la empresa servicios y productos con menor costo. Durante la ejecución del consultoría se identifica a Laboratorios QFA Ltda. en un ambiente competitivo donde su solidez financiera, participación en el mercado y limitaciones en ámbito administrativo la ponen en desventaja con empresas del sector, sin embargo también se evidencia que a pesar de estas limitaciones Laboratorios QFA Ltda. cuenta con la capacidad y potencial humano, calidad en sus servicios y disponibilidad para el cliente , que direccionados estratégicamente permitirán a la organización alcanzar el reconocimiento y excelencia en la prestación de servicios eléctricos como lo plantea las intenciones de la visión elaborada durante este proceso.

-La estrategia de Laboratorios QFA Ltda. estará direccionada al enfoque de diferenciación, apalancada en productos de calidad soportados en materias

primas 100% naturales en sus productos de manera que estén en línea con la tendencia de consumo del mercado, alto nivel de atención postventa, cumplimiento de altos estándares regulatorios para el sector Cosmético lo que los acredita como una empresa segura para la fabricación de productos cosméticos.

- En el caso del objetivo específico de definición del direccionamiento estratégico, en el análisis interno de la empresa, se identificó, en la cadena de valor de la compañía fortalezas y debilidades, sobresaliendo en la calidad de sus productos, pero en contraste, se identifican también debilidades que dejan en un estado no muy favorable a la compañía, como el hecho de no tener un proceso formal de planeación estratégica, lo cual dificulta el óptimo desempeño en las operaciones. Durante la ejecución de la consultoría se evidencia la ausencia de un enfoque estratégico para dirigir las actividades de la organización, actualmente estas se han dirigido por la experiencia de cada uno de los socios con las oportunidades del mercado, por tanto se hace necesario un enfoque administrativo que permita a la organización crear valor para sus socios fundadores y clientes.

- Es pertinente que la administración realice evaluaciones periódicas durante la implementación del Plan estratégico, con el fin de adaptarlo a los nuevos cambios que pueden suceder tanto en el entorno como al interior de la organización, de manera que se pueda ajustar sus expectativas para reflejar con mayor precisión los cambios a los cuales están expuestos.

## 14. Recomendaciones

El equipo de trabajo, de acuerdo al aprendizaje en la realización de la consultoría, tomando como referencia el marco teórico de la misma, recomienda a los socios fundadores de la Laboratorios QFA Ltda., llevar a cabo las siguientes acciones:

- Implementar el Plan estratégico formulado, el cual es el resultado del análisis profundo de la organización y su entorno, y está direccionado a crear valor para sus socios y clientes en busca de mantener la organización en el tiempo.
- Implementar los controles y ajustes al Plan, siempre que los socios lo consideren necesario en el momento oportuno, teniendo en cuenta los impactos que generarían y considerando la dinámica del entorno.
- Mantener el monitoreo constante del ambiente para alcanzar a reaccionar en el momento oportuno, identificando las amenazas que puedan afectar a la organización e identificando oportunidades de mejora para el desempeño de la organización.

- Realizar talleres de aprendizaje y divulgación del proyecto de implementación de la Planeación Estratégica y de temas manejo del cambio para no generar un traumatismo al interior de la organización.
  
- Se recomienda realizar un plan estratégico de mercadeo con el fin de lograr el crecimiento en la rentabilidad de la compañía, el cual haga especial énfasis en la forma de presentar el producto de acuerdo a la tendencia del mercado, “producto de apariencia lujosa a precio económico”.
  
- Los objetivos, estrategias y las metas definidas para alcanzar la propuesta de valor se relacionan en el Balanced ScoreCard, esta herramienta es útil para mantener la coherencia de la filosofía institucional, su misión, principios y reglamentos.
  
- La herramienta de BSC visualiza un crecimiento en la utilidad del 15% anual, que junto con la certificación ISO 9001 y de sus procesos y una dirección enfocada en la estrategia, generará un cambio radical en el desarrollo sostenible del negocio.

## 15. Bibliografía

BANREP. (21 de Octubre de 2014). *Banco de la Republica*. Obtenido de [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

CASTELLAR, H. B. (1991). La Población Colombiana: dinamica y estructura . En *La transición demografica en Colombia 1938-2025*.

CEPAL. (s.f.). *Mercados Globales*. Obtenido de [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/21344/biodiversidad\\_4.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/21344/biodiversidad_4.pdf)

DANE. (21 de Octubre de 2014). *Departamento Nacional de Estadística de Colombia*. Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Escudero, J. (23 de Nov de 2011). *El modelo Canvas*. Recuperado el 7 de Ago de 2014, de [Emprendedores.es](http://www.emprendedores.es): [http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3#listMuy\\_util](http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3#listMuy_util)

Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica* (Sexta ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Laboratorios QFA Ltda. (2012). *Manual de Calidad*. Cali.

- Magretta, J. (Mayo de 2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 6.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Informe Final - Sector Cosmético y Productos de Aseo*. Bogotá. Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=784&catID=643>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Informe de Gestión 2012- Programa de Transformación Productiva*.
- OCDE. (2014). *EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL COLOMBIA*. CEPAL ONU.
- Osterwalder, A. (2014). *Business Model Generation*. Recuperado el Ago de 2014, de Business Model Generation: <http://www.businessmodelgeneration.com/>
- Porter, M. E. (Marzo-Abril de 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (Nov-Dic 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- PTP. (22 de Octubre de 2014). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Decima ed.). México: Pearson Education.

## 16. Anexos

Tabla 19 – Construcción Misión Laboratorios QFA Ltda.

<b>MISIÓN</b>	
<b>Criterio</b>	<b>Laboratorios QFA Ltda.</b>
¿Quiénes somos?	Somos una organización nacional productiva y comercializadora de productos fitocosméticos de gran calidad.
¿Qué hacemos?	Fabricamos y comercializamos productos cosméticos con unos altos estándares de calidad para así satisfacer las necesidades del cliente
¿Para quienes existimos?	Organización destinada a la comercialización de productos de belleza, maquiladores, producción de terceros y clientela en general
¿Para que existimos?	Para satisfacer la necesidad de productos de belleza de los clientes y población en general

Fuente: Construcción propia

Tabla 20 - Construcción Visión Laboratorios QFA Ltda.

<b>VISIÓN</b>	
<b>Criterio</b>	<b>Laboratorios QFA Ltda.</b>
¿Cuál es la imagen deseada de su	La imagen de una organización nacional que produce productos cosméticos con ingredientes naturales con

<b>VISIÓN</b>	
<b>Criterio</b>	<b>Laboratorios QFA Ltda.</b>
negocio?	los mayores estándares de calidad para satisfacer las necesidades del mercado en general.
¿Qué tratamos de conseguir?	Colocarnos a la vanguardia de las exportaciones de nuestros productos y convertirnos en un lapso de tiempo en una empresa reconocida.
¿Qué queremos llegar a ser?	Una organización reconocida en el mercado por la calidad de nuestros productos.

Fuente: Construcción propia

Tabla 21 - Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

Entorno	Oportunidades (Factores que favorecen)	Importancia (1-9)	Competidor				Efectividad Relativa	Amenazas (Factores que desfavorecen)	Importancia (1-9)	Competidor				Efectividad Relativa			
			Lab	A	B	C				D	Lab	A	B		C	D	
P	Político	El ente gubernamental propende por la evaluación de la calidad generando mayor confianza a los clientes y publico en general	9	7	9	9	5	9	0.8	Cambios en política de estado de países con acuerdos comerciales que impidan la comercialización de los productos (por ejemplo: Ecuador)	9	7	7	9	3	9	0.8
E	Económico	El libre comercio genera mayor expectativas de exportaciones. El momento económico del país es bueno.	7	5	8	9	2	9	0.6	Falta de apoyo económico genera menor capacidad de crear nuevos negocios	8	5	7	9	3	9	0.6
		La falta de apoyo económico genera mayor creatividad del empresario	6	7	9	9	4	9	0.8	La inundación de productos chinos de bajo costo no permiten el desarrollo de la producción de los empresarios nacionales.	7	4	6	9	1	9	0.4
S	Social	La innovación del diseño de productos permite obtener relaciones al gusto de la población.	8	7	9	9	2	9	0.8	La inseguridad en el país ha generado un descenso de la producción.	7	7	7	7	7	7	1.0
T	Tecnológico									La falta de apoyo económico por parte del estado y la entidades bancaria genera menos capacidad tecnológica (renovación) y por tanto menos productividad	9	4	7	9	7	9	0.4
A	Ambiental	Las medidas de protección del medio ambiente genera mayor confianza de los clientes y población en general. (sello verde)	6	1	2	9	1	9	0.1	No cumplimiento de la regulación ambiental obligue a laboratorios QFA hacer inversiones altas para su cumplimiento.	7	1	1	7	1	7	0.1
L	Legales	Disminución del costo de los registros sanitarios permite una mayor comercialización	9	7	9	9	5	9	0.8	Las trabas de los entes gubernamentales no permite poner un producto inmediato en los mercados internacionales	7	8	8	9	4	9	0.9
1	Poder de negociación de los proveedores	Tiempos de entrega y cantidades oportunas de acuerdo a las necesidades de las microempresas.	7	6	8	9	7	9	0.7	Materias primas con patente que son de muy alto costo, lo cual los convierten en monopolio	5	3	7	9	4	9	0.3
		La mayoría de las materias primas pueden ser substituidas por otras genéricas con la misma calidad y a mejor precio	9	8	9	9	9	9	0.9								
2	Poder de negociación de los compradores (clientes)	La negociación con empresas pequeñas puede imponerse la política de precios (imponer precios de modo que se puede optimizar el valor)	9	9	9	9	7	9	1.0	Aparición de intermediarios generan menos beneficios, dentro de la utilidad por que hay que pagarles	9	5	6	9	2	9	0.6
		Flujo de caja por aparición de intermediarios que permitan el pago pronto y oportuno	9	8	9	5	9	6	0.9	La negociación con empresas grandes es mas difícil y el precio casi que lo imponen ellos.	9	5	8	9	4	9	0.6
3	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alta inversión para acceder a la producción	9	5	5	9	5	9	0.6	Poca capacidad tecnológica para algunos productos	9	3	6	9	9	2	0.3
		Alta capacidad tecnológica para algunos productos	9	4	4	9	4	7	0.4	Llegada de productos de china de baja calidad y bajo precio	9	4	8	9	4	9	0.4
4	Amenaza de introducción de productos sustitutos	Se puede fabricar productos sustitutos que puedan fabricarse con la tecnología disponible	8	7	7	9	7	9	0.8								
5	Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	El mercado es amplio con respecto a cosméticos	9	7	8	9	6	9	0.8	Muchos productores y comercializadores en general	9	7	8	9	5	9	0.8

Competidores [A: L'mar] [B:Recamier] [C:Master Biologic] [D:Belleza Express]

Fuente: Construcción propia con información obtenida Sesión de Trabajo No.2

Tabla 22 - Matriz de evaluación de factor externo ampliada (EFE Ampliada)

Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (1-9)	Ponderación Importancia (0-1)	Lab QFA (1-9)	PONDERACIÓN EFECTIVIDAD			
				Competidor			
				A (1-9)	B (1-9)	C (1-9)	D (1-9)
El ente gubernamental propende por la evaluación de la calidad generando mayor confianza a los clientes y publico en general	9	0.04	0.3	0.4	0.4	0.2	0.4
El libre comercio genera mayor expectativas de exportaciones. El momento económico del país es bueno.	7	0.03	0.2	0.3	0.3	0.1	0.3
La falta de apoyo económico genera mayor creatividad del empresario	6	0.03	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2
La innovación del diseño de productos permite obtener relaciones al gusto de la población.	8	0.04	0.3	0.3	0.3	0.1	0.3
Las medidas de protección del medio ambiente genera mayor confianza de los clientes y población en general. (sello verde)	6	0.03	0.0	0.1	0.2	0.0	0.2
Disminución del costo de los registros sanitarios permite una mayor comercialización	9	0.04	0.3	0.4	0.4	0.2	0.4
Tiempos de entrega y cantidades oportunas de acuerdo a las necesidades de las microempresas.	7	0.03	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3
La mayoría de las materias primas pueden ser substituidas por otras genéricas con la misma calidad y a mejor precio	9	0.04	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4
La negociación con empresas pequeñas puede imponerse la política de precios (imponer precios de modo que se puede optimizar el valor)	9	0.04	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4
Flujo de caja por aparición de intermediarios que permitan el pago pronto y porteño	9	0.04	0.3	0.4	0.2	0.4	0.2
Alta inversión para acceder a la producción	9	0.04	0.2	0.2	0.4	0.2	0.4
Alta capacidad tecnológica para algunos productos	9	0.04	0.2	0.2	0.4	0.2	0.3
Se puede fabricar productos sustitutos que puedan fabricarse con la tecnología disponible	8	0.04	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
El mercado es amplio con respecto a cosméticos	9	0.04	0.3	0.3	0.4	0.2	0.4
<b>Factores del Entorno que representan AMENAZAS</b>							
Cambios en política de estado de países con acuerdos comerciales que impidan la comercialización de los productos (por ejemplo: Ecuador)	9	0.04	0.3	0.3	0.4	0.1	0.4
Falta de apoyo económico genera menor capacidad de crear nuevos negocios	8	0.04	0.2	0.3	0.3	0.1	0.3
La inundación de productos chinos de bajo costo no permiten el desarrollo de la producción de los empresarios nacionales.	7	0.03	0.1	0.2	0.3	0.0	0.3
La inseguridad en el país ha generado un descenso de la producción.	7	0.03	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
La falta de apoyo económico por parte del estado y la entidades bancaria genera menos capacidad tecnológica (renovación) y por tanto menos productividad	9	0.04	0.2	0.3	0.4	0.3	0.4
No cumplimiento de la regulación ambiental obligue a laboratorios QFA hacer inversiones altas para su cumplimiento.	7	0.03	0.0	0.0	0.2	0.0	0.2
Las trabas de los entes gubernamentales no permite poner un producto inmediato en los mercados internacionales.	7	0.03	0.3	0.3	0.3	0.1	0.3
Materias primas con patente que son de muy alto costo, lo cual los convierten en monopolio	5	0.02	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2
Aparición de intermediarios generan menos beneficios, dentro de la utilidad por que hay que pagarles	9	0.04	0.2	0.2	0.4	0.1	0.4
La negociación con empresas grandes es mas difícil y el precio casi que lo imponen ellos.	9	0.04	0.2	0.3	0.4	0.2	0.4
Poca capacidad tecnológica para algunos productos	9	0.04	0.1	0.2	0.4	0.4	0.1
Llegada de productos de china de baja calidad y bajo precio	9	0.04	0.2	0.3	0.4	0.2	0.4
Muchos productores y comercializadores en general	9	0.04	0.3	0.3	0.4	0.2	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>		<b>5.7</b>	<b>7.2</b>	<b>8.7</b>	<b>4.8</b>	<b>8.4</b>

Competidores [A: L´mar] [B:Recamier] [C:Master Biologic] [ D:Belleza Express]

Tabla 23 - Pareto de ineffectividad de oportunidades

Factores del Entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia	Ponderación Importancia	Efectividad Relativa	Inefectividad Relativa	Inefectividad Ponderada	Acumulado Inefectividad
Las medidas de protección del medio ambiente genera mayor confianza de los clientes y población en general. (sello verde)	6	0.05	0.11	0.89	0.24	0.24
Alta capacidad tecnológica para algunos productos	9	0.08	0.44	0.56	0.15	0.38
El libre comercio genera mayor expectativas de exportaciones. El momento económico del país es bueno.	7	0.06	0.56	0.44	0.12	0.50
Tiempos de entrega y cantidades oportunas de acuerdo a las necesidades de las microempresas.	7	0.06	0.67	0.33	0.09	0.59
El ente gubernamental propende por la evaluación de la calidad generando mayor confianza a los clientes y público en general	9	0.08	0.78	0.22	0.06	0.65
Disminución del costo de los registros sanitarios permite una mayor comercialización	9	0.08	0.78	0.22	0.06	0.71
El mercado es amplio con respecto a cosméticos	9	0.08	0.78	0.22	0.06	0.76
La innovación del diseño de productos permite obtener relaciones al	8	0.07	0.78	0.22	0.06	0.82
Se puede fabricar productos sustitutos que puedan fabricarse con la tecnología disponible	8	0.07	0.78	0.22	0.06	0.88
La falta de apoyo económico genera mayor creatividad del empresario	6	0.05	0.78	0.22	0.06	0.94
La mayoría de las materias primas pueden ser substituidas por otras generadas con la misma calidad y a mejor precio	9	0.08	0.89	0.11	0.03	0.97
Flujo de caja por aparición de intermediarios que permitan el pago pronto y portuno	9	0.08	0.89	0.11	0.03	1.00
La negociación con empresas pequeñas puede imponerse la política de	9	0.08	1.00	-	-	1.00
Alta inversión para acceder a la producción	9	0.08	1.00	-	-	1.00

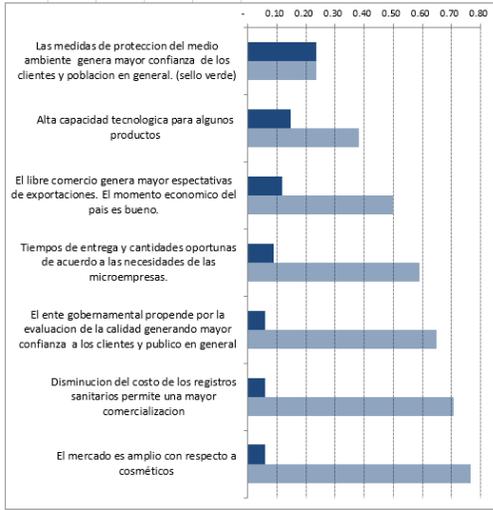


Tabla 24 - Pareto de ineffectividad de amenazas

Factores del Entorno que representan AMENAZAS	Importancia	Ponderación Importancia	Efectividad Relativa	Inefectividad Relativa	Inefectividad Ponderada	Acumulado Inefectividad
No cumplimiento de la regulación ambiental obligue a laboratorios QFA hacer inversiones altas para su cumplimiento.	7	0.07	0.14	0.86	0.15	0.15
Poca capacidad tecnológica para algunos productos	9	0.09	0.33	0.67	0.12	0.27
Materias primas con patente que son de muy alto costo, lo cual los convierten en monopolio	5	0.05	0.33	0.67	0.12	0.38
Llegada de productos de china de baja calidad y bajo precio	9	0.09	0.44	0.56	0.10	0.48
La inundación de productos chinos de bajo costo no permiten el desarrollo de la producción de los empresarios nacionales	7	0.07	0.44	0.56	0.10	0.57
La falta de apoyo económico por parte del estado y la entidades bancaria genera menos capacidad tecnológica (renovación) por tanto menos productividad.	9	0.09	0.44	0.56	0.10	0.67
La negociación con empresas grandes es mas difícil y el precio casi que lo imponen ellos.	9	0.09	0.56	0.44	0.08	0.75
Falta de apoyo económico genera menor capacidad de crear nuevos	8	0.08	0.56	0.44	0.08	0.83
Aparición de intermediarios generan menos beneficios, dentro de la utilidad por que hay que pagarles	9	0.09	0.56	0.44	0.08	0.90
Muchos productores y comercializadores en general	9	0.09	0.78	0.22	0.04	0.94
Cambios en política de estado de países con acuerdos comerciales que impidan la comercialización de los productos (por ejemplo: Ecuador)	9	0.09	0.78	0.22	0.04	0.98
Las trabas de los entes gubernamentales no permite poner un producto inmediato en los mercados internacionales	7	0.07	0.89	0.11	0.02	1.00
La inseguridad en el país ha generado un descenso de la producción.	7	0.07	1.00	-	-	1.00

