

**REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA
DROGUERÍAS ROSAS S.A.S.**

YOSHUA NICOLAI LÓPEZ DÍAZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.**

2017

**REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA
DROGUERÍAS ROSAS S.A.S.**

YOSHUA NICOLAI LÓPEZ DÍAZ

**Proyecto Integral de Grado para optar por el título de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

Orientador

JORGE HUMBERTO ENCISO JARAMILLO

Ingeniero

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.**

2017

Nota de aceptación

MÓNICA Y. SÚAREZ SERRANO

LUIS A. BOTERO SINISTERRA

JORGE H. ENCISO JARAMILLO

Bogotá, agosto de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. JAIME POSADA DÍAZ

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARZÓN - PEÑA

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Secretario General

Dr. JUAN CARLOS POSADA GARCÍA – PEÑA

Decano de la facultad de Ingenierías

Ing. JULIO CÉSAR FUENTES ARISMENDI

Director programa de Ingeniería Industrial

Ing. JORGE EMILIO GUTIÉRREZ CANCINO

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestos en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

El desarrollo de este proyecto de grado pudo ser posible gracias a los aportes académicos de la Universidad de América y su cuerpo de profesores, al apoyo incondicional de mis padres, familia y amigos, que en todo momento me brindaron su apoyo para poder culminar con mis estudios, también doy gracias a Dios por permitirme llegar a este momento de mi vida.

Yoshua Nicolai López Díaz

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por brindarme la oportunidad de estudiar esta carrera y apoyarme durante tantos años, especialmente mi madre. A mi familia porque sirvieron de motivación para continuar con mis estudios, a todos los profesores que conocí durante la carrera, los cuáles dedicaron su tiempo y conocimiento a enseñarme, a mis amigos por hacer más ameno mi paso por la Universidad, a mi orientador por apoyarme con su tiempo, paciencia y conocimiento.

Al personal de ROSAS S.A.S. por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en su empresa, brindándome todas las herramientas e información que solicité.

Por último, le agradezco a Dios por permitirme llegar a este momento de mi vida, por brindarme la oportunidad de superarme durante toda la carrera y aprender de cada situación, por presentarme personas maravillosas y por permitirme llevar la vida que tengo en este momento. Mil gracias a todas aquellas personas.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. DIAGNÓSTICO	20
1.1 ANÁLISIS PESTAL	20
1.1.1 Análisis político.	20
1.1.1.1 Acuerdos comerciales.	20
1.1.1.2 Programas para el fortalecimiento de PYMES	21
1.1.1.3 Aspectos tributarios	22
1.1.1.4 Tipo de gobierno	22
1.1.2 Factores económicos.	23
1.1.2.1 Producto interno Bruto (PIB)	23
1.1.2.2 Tasas de inflación	27
1.1.2.3 Tasa de desempleo	30
1.1.3 Factores sociales	33
1.1.3.1 Crecimiento de la población colombiana	33
1.1.3.2 Tendencias de consumo en Colombia	40
1.1.4 Factores tecnológicos	40
1.1.4.1 Tecnologías utilizadas en la comercialización de productos.	40
1.1.4.2 Distribución según tipo de innovación en Colombia	46
1.1.5 Factores ambientales	48
1.1.5.1 Consumo de agua.	49
1.1.5.2 Consumo de energía	50
1.1.6 Factores legales	51
1.1.6.1. Ley 590 del 2000	51
1.1.6.2 Ley 1480 de 2011. Artículo 6	52
1.1.6.3 Decreto 1072 de 2015	52
1.1.6.4 Disposiciones generales para el funcionamiento de establecimientos	52
1.2 ANÁLISIS SECTORIAL.	54
1.2.1 Análisis sectorial Colombia	54
1.2.1.2 Comercio exterior.	61
1.2.2 Análisis sectorial Cundinamarca	64
1.2.2.1 Localización y distribución	65
1.2.3 Análisis sectorial Bogotá	67
1.2.3.1 Localización y distribución	68
1.2.3.2 Oportunidades del sector	71
1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	72
1.3.1 Amenaza de nuevos competidores	72
1.3.2 Poder de negociación de proveedores	73
1.3.3 Poder de negociación de los clientes	74
1.3.4 Amenaza de productos sustitutos	74
1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes	75

1.4 AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.	76
1.4.1 Planeación estratégica	76
1.4.2 Gestión comercial	78
1.4.3 Gestión administrativa	79
1.4.4 Gestión humana	80
1.4.5 Gestión financiera	82
1.4.6 Gestión de calidad	83
1.4.7 Gestión logística	84
1.4.8 Gestión familiar	85
1.4.9 Resultado del autodiagnóstico	86
1.5 MATRIZ ANÁLISIS DEL AUTODIAGNOSTICO	88
1.5.1 Estrategias para problemas críticos	89
1.5.1.1 Lentitud de respuesta ante cambios del mercado	89
1.5.1.2 Precios poco competitivos en el mercado	89
1.5.1.3 Bajo reconocimiento de marca.	90
1.5.1.4 Pérdida de mercado.	91
1.6 MATRIZ DOFA	92
2. ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIAL	96
2.1 SEGMENTACIÓN POR CONSUMO	96
2.1.1 Segmentación geográfica.	96
2.1.1.1 Rosas Centro	97
2.1.1.2 Rosas Calima	100
2.1.1.3 Rosas Siete de Agosto	103
2.1.2 Demografía	108
2.1.2.1 Edad.	108
2.1.2.2 Género	112
2.1.2.3 Estratos socioeconómicos	115
2.1.2.4 Ingresos	118
2.1.3 Psicosocial	120
2.1.4 Conductual	121
2.2 PLAN DE MUESTREO	122
2.2.1 Tipo de muestreo	122
2.2.1.1 Rosas Centro	122
2.2.1.2 Rosas Siete de Agosto	125
2.2.1.3 Rosas Calima	127
2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	129
2.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO	130
2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	132
2.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	146
2.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA	148
2.8 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)	150
2.9 ESTRATEGIAS MARKETING MIX	151
2.9.1 Producto, Procesos y Productividad	151
2.9.2 Precio	155

2.9.3 Promoción	155
2.9.4 Plaza	157
3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	161
3.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	161
3.1.1 Misión	161
3.1.2 Visión	162
3.1.3 Valores	162
3.1.4 Objetivos y Metas	163
3.1.5 Políticas	164
3.1.6 Estrategias	165
3.1.7 Indicadores de desempeño	168
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	171
3.2.1 Organigrama	171
3.2.2 Manual de Funciones	173
3.2.3 Reclutamiento y selección	173
3.2.3.1 Reclutamiento	173
3.2.3.2 Selección	176
3.2.4 Capacitación y desarrollo	179
3.2.4.1 Capacitación	179
3.2.4.2 Desarrollo	187
4. ESTUDIO FINANCIERO	190
4.1 INVERSIONES	191
4.2 COSTOS Y GASTOS ACTUALES	192
4.3 INGRESOS ACTUALES	192
4.4 ESTADOS DE RESULTADOS	194
4.5 FLUJOS DE CAJA	196
4.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	199
4.6.1 Tasa interna de oportunidad (TIO)	199
4.6.2 Valor presente neto (VPN)	200
4.6.3 Tasa interna de retorno (TIR)	200
4.6.4 Relación beneficio costo (B/C)	201
5. CONCLUSIONES	203
6. RECOMENDACIONES	204
BIBLIOGRAFÍA	205

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Crecimiento del PIB	23
Tabla 2. Variación del PIB por ramas económicas – tercer trimestre 2016	25
Tabla 3. Participación de la rama económica comercio PIB- tercer trimestre	26
Tabla 4. Porcentaje de inflación para el año 2016 por grupo	28
Tabla 5. Variación del IPC colombiano en la última década.	29
Tabla 6. Variación de la tasa de desempleo en Colombia	30
Tabla 7. Distribución de la población según rama de actividad.	32
Tabla 8. Crecimiento de la población colombiana	33
Tabla 9. Distribución de la población colombiana por estratos.	35
Tabla 10. Estratificación de Bogotá desde el 2011	37
Tabla 11. Distribución de la población bogotana por localidades.	38
Tabla 12. Top 5 de países con mayor crecimiento en ventas por internet	41
Tabla 13. Tiempo empleado por los colombianos detrás de una pantalla	43
Tabla 14. Uso de las redes sociales en Colombia.	45
Tabla 15. Distribución porcentual por tipo de innovación 2014.	47
Tabla 16. Consumo de agua en Colombia por sector económico	49
Tabla 17. Consumo energético por rama económica en Colombia.	50
Tabla 18. Participación porcentual por segmentos de la industria cosmética	54
Tabla 19. Distribución del sector de cosméticos y aseo en Colombia	56
Tabla 20. Evolución de ventas del mercado colombiano de cosméticos y aseo	57
Tabla 21. Relación de ventas y empleo generado por el comercio al por menor	60
Tabla 22. Principales países destino de exportaciones de cosméticos 2015	61
Tabla 23. Principales países origen de importaciones de cosméticos 2015	63
Tabla 24. Empresas productoras de productos cosméticos en Colombia.	66
Tabla 25. Empresas top 10 del sector cosmético en Colombia.	69
Tabla 26. Planeación estratégica	77
Tabla 27. Gestión comercial	78
Tabla 28. Gestión administrativa.	79
Tabla 29. Gestión humana.	81
Tabla 30. Gestión financiera.	82
Tabla 31. Gestión de calidad	83
Tabla 32. Gestión logística.	84
Tabla 33. Gestión familiar	85
Tabla 34. Resumen de resultados autodiagnóstico.	86
Tabla 35. Matriz Análisis del autodiagnóstico	88
Tabla 36. Distribución poblacional de la localidad La Candelaria.	99
Tabla 37. Distribución poblacional localidad los Mártires.	102
Tabla 38. Distribución poblacional localidad Barrios Unidos.	104
Tabla 39. Población de mujeres en Bogotá 2016	106

Tabla 40. Proyección de habitantes de la Candelaria hasta el 2020	109
Tabla 41. Proyección de habitantes de los Mártires hasta el 2020.	110
Tabla 42. Proyección de habitantes de Barrios Unidos hasta el 2020.	111
Tabla 43. Proyección de hombres y mujeres en la Candelaria 2016-2020	112
Tabla 44. Proyección de hombres y mujeres Los Mártires 2016-2020	113
Tabla 45. Proyección de hombres y mujeres Barrios Unidos 2016-2020.	114
Tabla 46. Ventas de Rosas Centro semana 18 – 24 de marzo 2017.	123
Tabla 47. Ventas por hora de Rosas Centro sábado 18 de marzo 2017.	124
Tabla 48. Ventas de Rosas Siete de Agosto semana 18-24 de marzo 2017	125
Tabla 49. Ventas por hora de Rosas Siete de Agosto 22 de marzo 2017	126
Tabla 50. Ventas de Rosas Calima semana 18-24 de marzo 2017	127
Tabla 51. Ventas Rosas Calima por horas lunes 20 de marzo 2017	128
Tabla 52. Resultados de la pregunta 1.	132
Tabla 53. Resultados a la pregunta 2.	134
Tabla 54. Resultados de la pregunta 3	135
Tabla 55. Resultados de la pregunta 4.	137
Tabla 56. Resultados de la pregunta 5.	141
Tabla 57. Resultados de la pregunta 6.	142
Tabla 58. Resultados de la pregunta 7.	144
Tabla 59. Proyección de las ventas de Rosas (2016-2022)	146
Tabla 60. Proyección de unidades vendidas de Rosas (2016-2022)	147
Tabla 61. Producción de Pelgor	149
Tabla 62. Matriz perfil competitivo (MPC)	150
Tabla 63. Presupuesto de capacitación	185
Tabla 64. Proyección del IPC en Colombia	190
Tabla 65. Listado de inversiones	191
Tabla 66. Costos y gastos actuales de Rosas	192
Tabla 67. Ingresos actuales de Rosas	192
Tabla 68. Nuevos ingresos con reestructuración	193
Tabla 69. Estados de resultados sin reestructuración	194
Tabla 70. Estado de resultados incremental	195
Tabla 71. Estados de resultados proyectados con reestructuración	196
Tabla 72. Flujo de caja sin reestructuración	197
Tabla 73. Flujo de caja de la reestructuración incremental	198
Tabla 74. Flujo de caja con la reestructuración	198
Tabla 75. Tasas semanales para el DTF	199
Tabla 76. Calculo de la relación B/C	201
Tabla 77. Resumen de indicadores financieros	202

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Crecimiento del PIB (% anual)	24
Gráfica 2. Variaciones en el PIB por rama económica.	26
Gráfica 3. Variaciones rama económica de comercio, reparaciones.	27
Gráfica 4. Variación por grupos en el IPC año 2016	28
Gráfica 5. Variación del IPC colombiano en la última década.	30
Gráfica 6. Variación de la tasa de desempleo en Colombia	31
Gráfica 7. Distribución de la población según rama de actividad	33
Gráfica 8. Crecimiento poblacional en Colombia	34
Gráfica 9. Distribución de la población colombiana por estratos sociales 2015	36
Gráfica 10. Población por estratos económicos en Bogotá	37
Gráfica 11. Distribución de la población bogotana por estrato.	39
Gráfica 12. Top 5 de países con mayor crecimiento en ventas por internet.	42
Gráfica 13. Tiempo promedio utilizado por los colombianos	44
Gráfica 14. Aplicaciones más utilizadas por los Colombianos.	46
Gráfica 15. Distribución porcentual según el tipo de innovación	48
Gráfica 16. Consumo de agua por sector económico	50
Gráfica 17. Consumo energético por rama económica en Colombia.	51
Gráfica 18. Participación por segmentos de la industria cosmética.	55
Gráfica 19. Distribución del sector.	56
Gráfica 20. Evolución de ventas del mercado colombiano de cosméticos y aseo	58
Gráfica 21. Relación de ventas y empleo generado por el comercio al por menor	61
Gráfica 22. Principales países destino de exportaciones de cosméticos 2015	62
Gráfica 23. Principales países origen de importaciones de cosméticos 2015	63
Gráfica 24. Distribución de empresas en Cundinamarca vs resto del país	67
Gráfica 25. Distribución de empresas en Bogotá vs el resto del país	68
Gráfica 26. Top 10 de empresas cosméticas en Colombia	70
Gráfica 27. Resultado del autodiagnóstico	87
Gráfica 28. Distribución poblacional de la Candelaria.	100
Gráfica 29. Distribución poblacional de los Mártires.	103
Gráfica 30. Distribución poblacional de Barrios Unidos.	106
Gráfica 31. Distribución porcentual de mujeres por localidad 2016	108
Gráfica 32. Proyección de habitantes de la Candelaria hasta el 2020	110
Gráfica 33. Proyección de habitantes de los Mártires hasta el 2020.	111
Gráfica 34. Proyección de habitantes de Barrios Unidos hasta el 2020	112
Gráfica 35. Proyección de hombres y mujeres en la Candelaria 2016-2020	113
Gráfica 36. Proyección de hombres y mujeres Los Mártires 2016-2020	114
Gráfica 37. Proyección de hombres y mujeres Barrios Unidos 2016-2020	115
Gráfica 38. Variación de las ventas en Rosas Centro por días de la semana.	123
Gráfica 39. Variación de ventas Rosas Centro por horas del día.	125

Gráfica 40. Variación de ventas Rosas Siete de Agosto por día de la semana.	126
Gráfica 41. Variación de ventas Rosas Siete de Agosto por horas del día	127
Gráfica 42. Variación de ventas Rosas Calima por día de la semana.	128
Gráfica 43. Variación de ventas Rosas Calima por horas del día	129
Gráfica 44. Resultados consolidados de la pregunta 1	133
Gráfica 45. Resultados consolidados a la pregunta 2.	135
Gráfica 46. Resultados consolidados a la pregunta 3.	136
Gráfica 47. Resultados de la pregunta 4 Rosas Centro.	138
Gráfica 48. Resultados de la pregunta 4 Siete de Agosto	139
Gráfica 49. Resultados de la pregunta 4 Rosas Calima	140
Gráfica 50. Resultados consolidados a la pregunta 5	141
Gráfica 51. Resultados consolidados de la pregunta 6.	143
Gráfica 52. Resultados consolidados a la pregunta 7	144
Gráfica 53. Proyección de ventas de Rosas (2016-2022)	147
Gráfica 54. Proyección de unidades vendidas de Rosas (2016-2022)	148
Gráfica 55. Proyección de la oferta de Rosas	149
Gráfica 56. Proyección del IPC (2017-2022)	191
Gráfica 57. Flujo de caja sin reestructuración	197
Gráfica 58. Flujo de caja de la reestructuración	198

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Normatividad ambiental para establecimientos farmacéuticos.	48
Cuadro 2. Legislación para el funcionamiento de establecimientos farmacéuticos	53
Cuadro 3. Criterios de calificación del autodiagnóstico	76
Cuadro 4. Factores internos y externos de la matriz DOFA.	92
Cuadro 5. Diseño de la encuesta para Rosas.	131
Cuadro 6. Productos farmacéuticos de Rosas	152
Cuadro 7. Productos de belleza de Rosas.	153
Cuadro 8. Plan comercial Rosas	159
Cuadro 9. Indicadores plan estratégico	169
Cuadro 10. Formato de aprobado organigrama	172
Cuadro 11. Descripción del puesto	176
Cuadro 12. Elaboración del perfil	177
Cuadro 13. Realización de pruebas	178
Cuadro 14. Entrevista de selección de personal	179
Cuadro 15. Capacitación 7 octubre	180
Cuadro 16. Capacitación 8 de octubre	181
Cuadro 17. Capacitación 14 de octubre	183
Cuadro 18. Capacitación 15 de octubre	184
Cuadro 19. Capacitadores por tema	186

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Distribución de estratos por localidades de Bogotá	39
Ilustración 2. Población, ventas y consumo per cápita de cosméticos.	59
Ilustración 3. Cinco fuerzas de Michael Porter.	72
Ilustración 4. Diagrama de Gantt matriz análisis del autodiagnóstico	91
Ilustración 5. Puntos de venta de Rosas.	97
Ilustración 6. Punto de venta Rosas Centro.	98
Ilustración 7. Punto de venta Rosas Calima	101
Ilustración 8. Punto de venta Rosas Siete de Agosto.	104
Ilustración 9. Mapa por estratos de la Candelaria.	116
Ilustración 10. Mapa por estratos los Mártires	117
Ilustración 11. Mapa por estratos Barrios Unidos	118
Ilustración 12. Folleto de Rosas	156
Ilustración 13. Promoción de ventas en la página web de Rosas	157
Ilustración 14. Puntos de venta de Rosas	158
Ilustración 15. Estrategia para conquistar clientes.	166
Ilustración 16. Eventos y capacitaciones CCB	167
Ilustración 17. Organigrama propuesto	172
Ilustración 18. Apartado "Trabaja con nosotros Rosas"	174
Ilustración 19. Página de Facebook Rosas	175
Ilustración 20. Computrabajo Rosas	175
Ilustración 21. Mapa de procesos de Rosas	189

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Dirección comercial Rosas y Pelgor	213
Anexo B. Producción Pelgor	217
Anexo C. Misión y Visión de Rosas	219
Anexo D. Dirección de compras	221
Anexo E. Dirección de calidad	226
Anexo F. M.F vendedores	230
Anexo G. Dirección financiera	235
Anexo H. Depto de ventas	240
Anexo I. Tipo de capacitación	243
Anexo J. Capacitación para microempresarios	246
Anexo K. Ventas y negociación	248
Anexo L. Proyección en ventas y mercadeo	250
Anexo M. Uso de redes sociales para crecer en ventas	252
Anexo N. Costos y gastos proyectados	254
Anexo O. Ingresos actuales	256
Anexo P. Crecimiento en ventas de Rosas	258

RESUMEN

La reestructuración comercial administrativa de ROSAS S.A.S. tiene por finalidad mejorar el desempeño de la empresa en el entorno que opera, mejorando su imagen y logrando el reconocimiento del público, gracias a su antigüedad en el mercado.

Se realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de determinar cómo se encuentra la empresa dentro del sector que opera identificando diferentes factores que afectan el funcionamiento del negocio, por último los resultados del diagnóstico se aterrizan en la matriz DOFA y en la matriz Autodiagnóstico empresarial, que son herramientas diseñadas para brindar estrategias que afecten a los puntos críticos de la empresa. En el estudio de mercados se analiza con más detalle el sector en el que opera la empresa, identificando diversas variables que afectan las ventas de la empresa e impiden su crecimiento, se realizan encuestas que tienen como finalidad obtener la opinión del público sobre la empresa y se formulan estrategias para atender los fallos de la empresa y mejorar su gestión comercial.

Se propone una estructura organizacional con manuales de funciones de distintos puestos que son críticos para la empresa, para que permitan el correcto desarrollo de los planes comerciales propuestos, fundamentados en las necesidades de los clientes, lo cual se verá reflejado financieramente a través de la tasa interna de retorno (TIR) del 47,45% y del valor presente neto (VPN) de \$20.964.743.

Palabras clave: REESTRUCTURACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN, MERCADO, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, EVALUACIÓN FINANCIERA.

INTRODUCCIÓN

ROSAS S.A.S. es una empresa dedicada a la comercialización de productos de salud y belleza, ubicada en la ciudad de Bogotá. La empresa se caracteriza por la alta calidad ofrecida en sus productos y su tradición en el mercado, cuenta con distintos puntos de venta propios donde comercializa sus productos.

Dado que la empresa se encuentra desarrollando su actividad desde 1926, se ha ido atrasando en ciertos aspectos fundamentales para una empresa y hasta hace poco tiempo están intentando cambiar ciertas prácticas obsoletas que tiene la empresa, por lo que se hizo necesario para la empresa realizar una investigación como la sustentada en este trabajo, ya que se muestra el comportamiento actual del mercado y se plantean nuevas alternativas de cómo la empresa puede mejorar con un mejor desenvolvimiento en sus planes comerciales y organizacionales, generando una diferenciación frente a la competencia, los cuáles le permitan generar nuevas ventas y atraer un público más joven.

Este trabajo de grado tiene como objetivo reestructurar los departamentos comercial y administrativo de la empresa ROSAS S.A.S.

El desarrollo del siguiente proyecto se abordara desde una metodología de tipo descriptiva en donde se hará uso de herramientas propias de la Ingeniería Industrial aprendidas durante la carrera, con el fin de abordar los problemas expuestos en este trabajo y cumplir con cada uno de los objetivos planteados.

Para cada uno de los estudios se consultaran fuentes primarias, como documentos de la empresa, encuestas y testimonios de los trabajadores, también se consultaran fuentes secundarias como informes técnicos, documentos de instituciones públicas, libros y cualquier otro tipo de documento que aporte al desarrollo del proyecto.

1. DIAGNÓSTICO

Con el diagnóstico se analizará la situación actual de la empresa y del entorno donde desarrolla sus actividades.

1.1 ANÁLISIS PESTAL

Es una herramienta que permite evaluar las condiciones externas a la empresa, las cuáles pueden afectar de manera significativa su normal funcionamiento o su desarrollo futuro, se tienen en cuenta seis aspectos: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

1.1.1 Análisis político. Se identifican las políticas que intervienen en el medio donde la empresa desarrolla sus actividades, teniendo en cuenta distintos factores como: estabilidad en el país, tipo de gobierno, acuerdos comerciales de inversión o relacionados y oportunidades para el sector, siendo normas, leyes y otros entes gubernamentales que vigilan y controlan las actividades del subsector.

1.1.1.1 Acuerdos comerciales. El gobierno de Colombia con el fin de garantizar el crecimiento económico del país y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado inicio acercamiento con sus vecinos geográficos y socios comerciales más importantes para llegar a acuerdos que le permitieran al país disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre los demás países y Colombia.

A continuación, se presentan los acuerdos comerciales más importantes del país, los cuáles, de acuerdo con el volumen de ventas que representan para las empresas:

❖ **Comunidad andina (CAN).** La Comunidad Andina está constituida actualmente por Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia, este acuerdo comercial está vigente desde el año 1969, el principal objetivo de la CAN es promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus miembros en condiciones de equidad, entre los países afiliados se permite la exportación de bienes sin pagar ningún tipo de impuesto, además de adoptar un arancel externo común.

❖ **Grupo de los tres-TLC G-3.** Originalmente este tratado contaba con la participación de México, Venezuela y Colombia. Venezuela abandono el grupo de los 3 en el 2006 para poder ingresar al MERCOSUR, el acuerdo celebrado en el año 1995 consiste en la “eliminación gradual de aranceles para algunos productos

y la creación de aranceles temporales para proteger de forma temporal la industria de algún país miembro de la importación excesiva de algún otro”¹.

❖ **Mercosur.** “El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) es un mecanismo de integración económico y comercial, creado con la suscripción del Tratado de Asunción en 1991, modificado y actualizado a su vez en 1994 por el Protocolo de OuroPreto”.² Los países que hacen parte del MERCOSUR son Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, Colombia no hace parte del tratado al igual que Chile, Ecuador, Guyana, Perú, pero actúan como países asociados, “Colombia al ser un país asociado puede participar en reuniones políticas y temáticas, el país se suscribió en un acuerdo de complementación económica (ACE59) en el 2004 el cuál le da preferencias comerciales arancelarias con Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, obteniendo insumos, materias primas y bienes de capital más baratos”.³

❖ **Tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos.** Es uno de los más importantes acuerdos celebrados por el país, ya que EEUU es el principal socio comercial de Colombia, acuerdo celebrado en el año 2012 en el cuál se promueven las exportaciones para el crecimiento de sus economías.

1.1.1.2 Programas para el fortalecimiento de PYMES. El estado pone a disposición de las PYMES diferentes fuentes de financiamiento a bajo costo y respaldado por el fondo nacional de garantías.⁴

❖ **Fonade.** Promueve el desarrollo integral de las PYMES en consideración a su participación en la generación de empleo, desarrollo regional y la integración entre sectores económicos, entre los servicios más destacados y con más interés para Rosas son los proyectos de modernización empresarial que busquen la comercialización internacional.

❖ **Bancoldex.** Su función es facilitar el acceso de crédito a las PYMES, ofreciéndolo a través del fondo nacional de garantías (FNG) o sus fondos regionales gracias a su programa “aProgresar” que brinda apoyo a la productividad y competitividad.

¹ Productos de Colombia. Acuerdos Comerciales Y Preferencias Arancelarias [En línea]. [23 de enero 2017]. Disponible en: (http://www.productosdecolombia.com/main/guia/acuerdos_proferencias_arancelarias.asp)

² CANCELLERIA NACIONAL. Mercado común del sur (MERCOSUR) [En línea]. [28 de enero]. Disponible en: (<http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/mercosur>)

³ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Acuerdo de complementación económica N°59 (ACE 59) CAN-Mercosur [En línea]. [28 de enero]. Disponible en: (<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=13228>)

⁴ PYMES FUTURO. Apoyo del gobierno a las PYMES [En línea]. [28 de enero]. Disponible en: (http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm)

1.1.1.3 Aspectos tributarios. En el año 2017 entra en vigencia la nueva reforma tributaria aprobada en el gobierno de Juan Manuel Santos, en la que se establecen nuevos porcentajes de cobro en los diferentes tributos que pueden afectar el crecimiento de algunas empresas, así como ayudar a otras, esta modificación a la reforma tributaria se debe principalmente a la caída del precio del petróleo, donde el gobierno se vio obligado a construir una economía con mayor diversificación y así depender menos del sector minero-energético.

❖ **Impuesto de industria y comercio.** Este impuesto se cobra a todas las empresas ya sean industriales, comerciales o de servicios, con el fin de contribuir al desarrollo del lugar donde está establecida, la tarifa depende de la actividad que realice la empresa y del lugar donde desarrolle sus actividades, con la nueva reforma estipula que cada municipio podrá establecer un sistema preferencial para pequeños contribuyentes además de implementar un formato único de declaración y pago para todos los municipios del país.

❖ **Impuesto sobre la renta.** Este impuesto se liquida anualmente a nivel nacional sobre los beneficios obtenidos durante el año fiscal. Con la nueva reforma hay varios puntos a tener en cuenta, a partir del 2019 se eliminara el CREE, la sobretasa al CREE y el impuesto a la riqueza, además el sistema tributario deberá estar acorde con las normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), por lo que las empresas deberán adoptar las normas dictadas por las NIFF, a partir del 2019 las empresas tendrán una tarifa única del 33% y por último las sociedades podrán deducir del impuesto sobre la renta el IVA sobre los bienes de capital utilizados en sus procesos productivos, es decir lo que compren para expandirse o mejorar sus negocios (maquinaria, nuevas tecnologías, etc...).

❖ **Impuesto al valor agregado (IVA).** Es el impuesto que deben pagar los consumidores por el uso de un servicio o la adquisición de un bien. En la nueva reforma se estipula que los alimentos básicos de la canasta familiar están exentos de IVA, así como la educación, los servicios médicos y el transporte público, se establece una tarifa general del 19% y algunos bienes quedan con un IVA preferencial del 5% como lo son bicicletas, autos eléctricos y productos de aseo femenino.

1.1.1.4 Tipo de gobierno. El tipo de gobierno que tiene el país corresponde a una democracia representativa con separación de poderes, donde los mandatarios son elegidos por votación por los ciudadanos mayores de 18 años de edad, el Presidente de la República es jefe de estado y al mismo tiempo jefe de Gobierno, las ramas del poder público están divididas de la siguiente manera: poder legislativo que se encuentra constituido por la Cámara de Representantes y el Senado, el poder ejecutivo lo conforma el Presidente de la República, Vicepresidente, Ministros y los directores de departamentos administrativos a nivel nacional.

❖ **Proceso de paz.** “Acuerdo firmado entre el Gobierno nacional y las FARC en el año 2016, esto repercute directamente en la economía del país especialmente en el nivel de inversión, también se espera un crecimiento del PIB en un término de 10 años de aproximadamente 38,8 billones de pesos. Esta es una de las principales conclusiones del estudio ‘Dividendo económico de la paz’, realizado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y que, con base en las estadísticas oficiales, que se cruzaron con tres fuentes de información sobre los efectos de la finalización de conflictos armados, calculó el impacto que han tenido los acuerdos de paz en 18 países con condiciones parecidas a las de Colombia, tanto en intensidad como en la forma de solucionar el conflicto”.⁵

1.1.2 Factores económicos. Se estudian los factores económicos importantes para el sector en el cual la empresa realiza su actividad, tales como: Producto Interno Bruto (PIB), tasas de interés, tasa de desempleo del país, tasas de inflación y políticas económicas.

1.1.2.1 Producto interno Bruto (PIB). Durante el 2015 y hasta el tercer trimestre del 2016 el crecimiento económico en el país se debió principalmente a las siguientes ramas: construcción, establecimientos financieros y de seguros, establecimientos comerciales y la industria manufacturera, aunque el sector manufacturero presentó una baja de US\$108,8 respecto al año anterior debido a que la balanza comercial colombiana presentó un déficit, lo que quiere decir que nuestro país importó más productos de los que exportó, en la Tabla 1, se muestra la variación anual del PIB en la última década donde desde el año 2011 se muestra una desaceleración económica en el país debido principalmente al decrecimiento en el sector petrolero.

Tabla 1. Crecimiento del PIB

Año	Variación anual (%)
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,6

⁵ EL TIEMPO. Impacto del proceso de paz en la economía Colombiana. [28 de enero]. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-del-proceso-de-paz-en-la-economia-colombiana/16453742>)

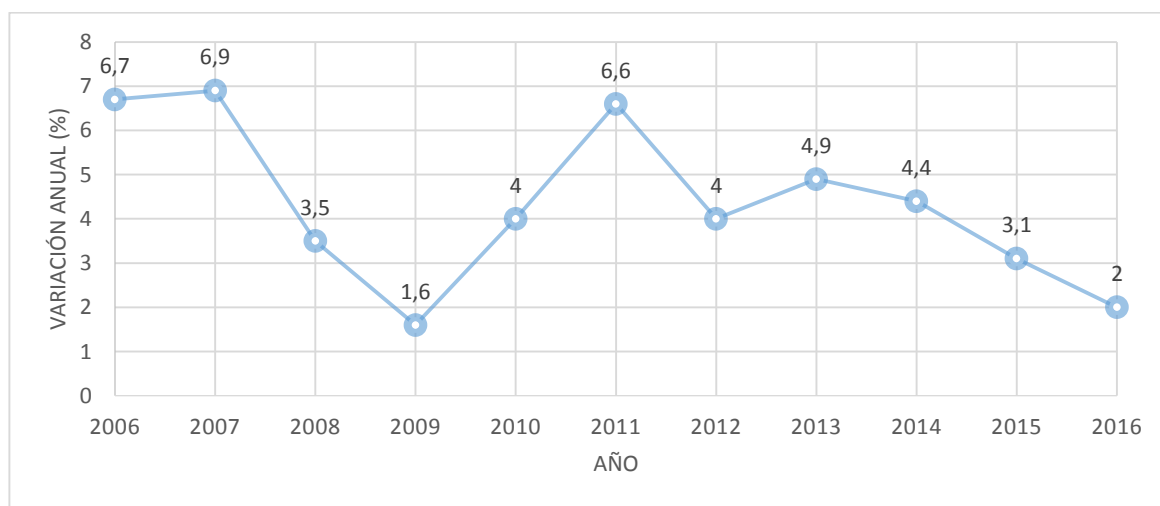
Tabla 1. (Continuación)

Año	Variación anual (%)
2010	4
2011	6,6
2012	4
2013	4,9
2014	4,4
2015	3,1
2016	2

Fuente: BANCO MUNDIAL. Crecimiento del PIB (% anual). [En línea] [29 de enero 2017]. Disponible en: (datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO)

En la Gráfica 1, se muestra la variación anual correspondiente al crecimiento económico del país en la última década, donde se evidencia que en una década el 2016 es el segundo resultado más bajo, superándolo el año 2009 donde la economía solo creció un 1,6%.

Gráfica 1. Crecimiento del PIB (% anual)



Fuente: BANCO MUNDIAL. Crecimiento del PIB (% anual). [En línea] [29 de enero 2017]. Disponible en: (datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO)

En el tercer trimestre del 2016, respecto al año anterior se observa que el Producto Interno Bruto creció un 2,0% que se debió principalmente al crecimiento de las siguientes ramas económicas: construcción, establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, según el boletín técnico del DANE la única actividad que registro una fuerte caída fue explotación de minas y canteras, por lo que se explica la implementación por parte del gobierno de la nueva reforma tributaria para poder cubrir el déficit que este sector dejó en la economía Colombiana, en la Tabla 2., se muestran las variaciones anuales y trimestrales del PIB según actividad económica.

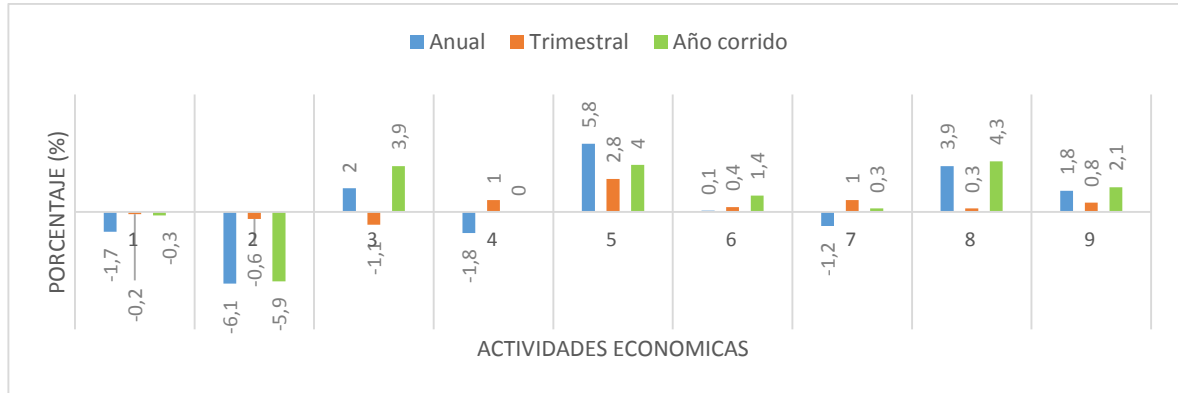
Tabla 2. Variación del PIB por ramas económicas – tercer trimestre 2016

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año corrido
1 Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1,7	-0,2	-0,3
2 Explotación de minas y canteras	-6,1	-0,6	-5,9
3 Industria manufacturera	2	-1,1	3,9
4 Suministro de electricidad, gas y agua	-1,8	1	0
5 Construcción	5,8	2,8	4
6 Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,1	0,4	1,4
7 Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,2	1	0,3
8 Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,9	0,3	4,3
9 Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1,8	0,8	2,1
Subtotales valor agregado	1,1	0,4	1,8
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	1,8	-0,1	2,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,2	0,3	1,9

Fuente. Cuentas trimestrales de Colombia (PIB) – tercer trimestre 2016. [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf)

En la Gráfica 2., se muestran las variaciones del Producto Interno Bruto por actividad económica, donde se evidencia de una mejor manera como afectan a la economía de manera negativa los resultados obtenidos por algunas actividades económicas en lo corrido del año, donde se resalta la caída del sector minero en Colombia y la caída del precio del petróleo, factores que influyeron drásticamente en el crecimiento económico del país ya que este sector aporta aproximadamente el 22% a los ingresos del gobierno nacional.

Gráfica 2. Variaciones en el PIB por rama económica.



Entre enero y septiembre de 2016 el valor agregado de la rama de comercio, reparación, restaurantes y hoteles aumento en un “1,4% respecto al mismo periodo del año 2015, mayormente se debió a que las reparaciones de automotores crecieron en un 5,4%, el comercio en 1,2% y servicios de hoteles, restaurantes y bares en un 0,3%”.⁶

En la Tabla 3., se muestra el crecimiento de la rama comercio, reparación, restaurantes y hoteles donde se observa que esta rama de actividad económica crece mayormente al sector de reparaciones y comercio porque el sector de hoteles creció muy poco en el año.

Tabla 3. Participación de la rama económica comercio PIB- tercer trimestre

Productos	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año corrido
1 Comercio	0,1	0,3	1,2
2 Servicios de reparación de automotores	4,9	2,4	5,4
3 Servicios de alojamiento, comidas y bebidas	-2,3	-0,5	0,3
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,1	0,4	1,4

Fuente. Cuentas trimestrales de Colombia (PIB) – tercer trimestre 2016. [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en:

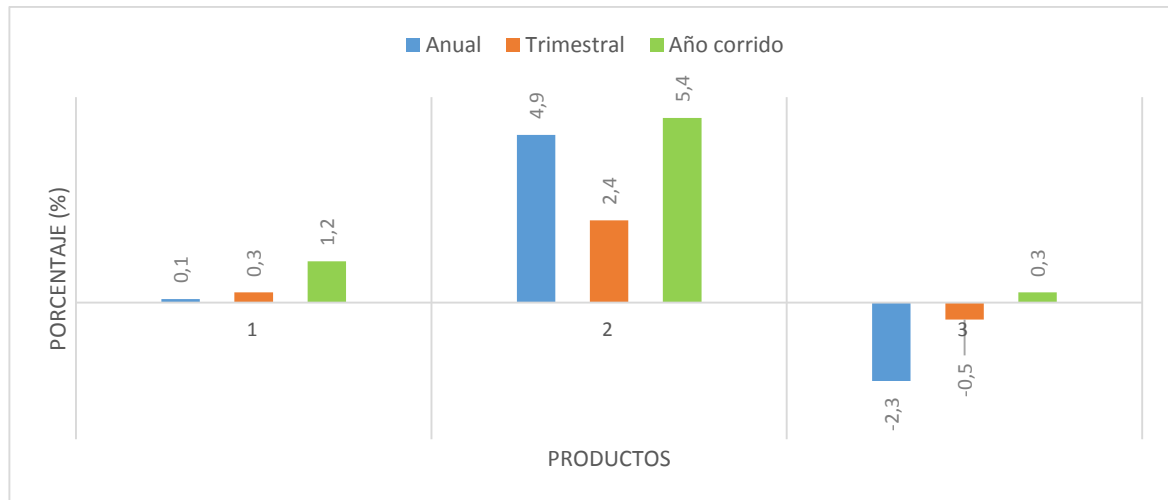
(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf)

En la Gráfica 3., se observa como varían estos productos de la rama económica durante el año evidenciando el bajo rendimiento del sector de servicios de

⁶ Boletín técnico DANE crecimiento del PIB – tercer trimestre 2016. [En línea]. [29 de enero]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf)

alojamiento, comidas y bebidas, mientras que el sector de reparaciones y de comercio presentan un crecimiento comparado con el mismo periodo del año 2015, debido al crecimiento del empleo informal que en su mayoría se ocupa en el comercio.

Gráfica 3. Variaciones rama económica de comercio, reparaciones.



1.1.2.2 Tasas de inflación. Desde mitad del 2016 se espera que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) continúe en descenso, el 2016 cerró con un IPC de 5,75% y se espera que en el 2017 haya un IPC de 4,73%, durante lo corrido del 2016 en el mes de julio la inflación en el país alcanzo un 8,97% debido principalmente al paro camionero, pero en los meses siguientes se presenta una caída, debido principalmente a la caída en la inflación de alimentos que alcanzo 15,71% en el mes de julio, pero al finalizar el año obtuvo un porcentaje de 7,22%, de igual manera a pesar de su alza durante la mayoría del año el mayor incremento que se presentó en el 2016 fue el sector de salud con 8,14%.

En la Tabla 4., se evidencia el porcentaje inflacionario de distintos sectores en la economía colombiana durante el 2016. La cuál muestra que los mayores porcentajes de inflación se presentan en los alimentos, la educación y la salud del país, mientras que los demás sectores en promedio tienen la misma tasa.

Por lo que se puede inferir que la actividad económica de Rosas no se afecta directamente por el IPC pero si de una manera indirecta, ya que los consumidores invierten su dinero en productos y/o servicios de primera necesidad como lo son la salud, la alimentación y la educación.

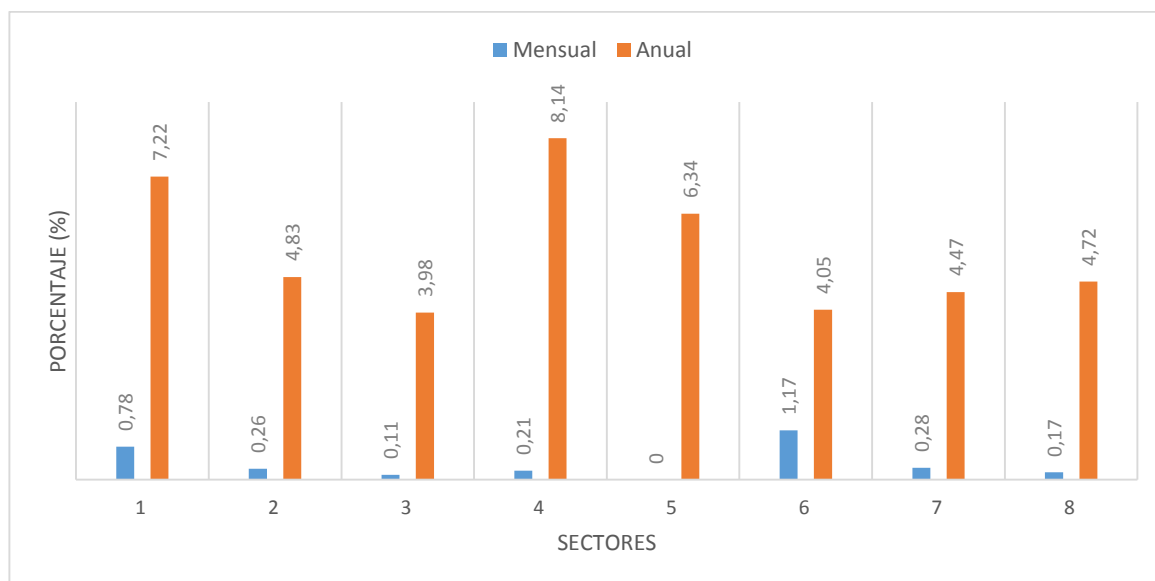
Tabla 4. Porcentaje de inflación para el año 2016 por grupo

(%) Inflación 2016			
Sector de la economía		Mensual	Anual
1	Alimentos	0,78	7,22
2	Vivienda	0,26	4,83
3	Vestuario	0,11	3,98
4	Salud	0,21	8,14
5	Educación	0	6,34
6	Diversión	1,17	4,05
7	Transporte	0,28	4,47
8	Comunicaciones	0,17	4,72
Total		0,42	5,75

Fuente: REVISTA DINERO (Inflación en Colombia) [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>)

En la Gráfica 4., se observa como los grupos de alimentos, salud y educación fueron los que más presentaron incremento, además se ubican por encima del promedio nacional (5,96%).

Gráfica 4. Variación por grupos en el IPC año 2016



En la Tabla 5., se muestra el comportamiento de la inflación en Colombia de la última década, destacando que el porcentaje más alto se presentó en el 2008 debido a una desaceleración económica en el país, fue un año de muy poco crecimiento y una gran inflación, además de una fuerte devaluación del peso frente al dólar, pero el gran culpable de este resultado se debió al sector de los alimentos que cerró el año con un 13,2%. El segundo porcentaje se presenta en el año 2015 debido a que la economía del país se ha visto afectada por la devaluación del peso colombiano frente al dólar, además de la crisis del sector petrolero, razón por la cual se implementó la nueva reforma tributaria en el país con el fin de cubrir el déficit que dejó este sector en la economía colombiana.

Tabla 5. Variación del IPC colombiano en la última década.

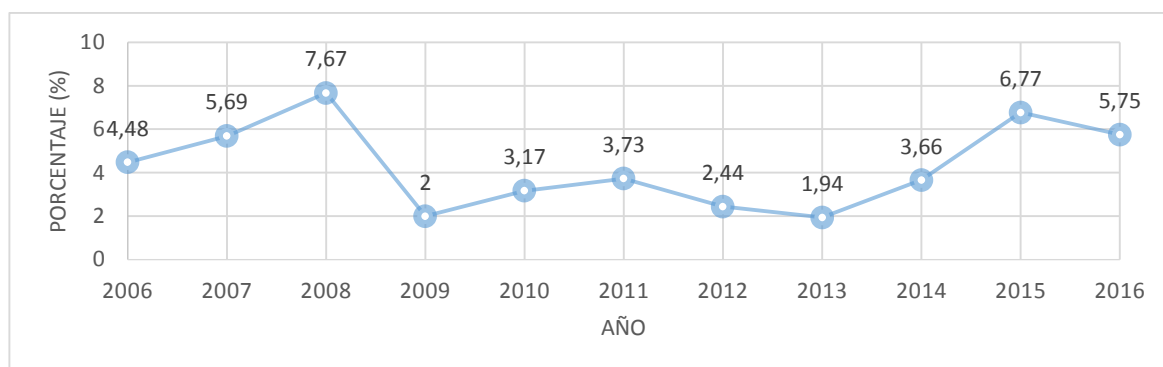
Año	(%) Inflación
2006	4,48
2007	5,69
2008	7,67
2009	2
2010	3,17
2011	3,73
2012	2,44
2013	1,94
2014	3,66
2015	6,77
2016	5,75

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA (serie anual IPC) [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>)

En la Gráfica 5., se evidencia como la tendencia del IPC para este año es seguir bajando, según IPC del año 2006.

Aunque este comportamiento depende mucho de la economía del país en cuestión de la minería y energía ya que son las principales fuentes de ingresos para el país, además se espera que gracias a los acuerdos de paz, la situación del agro mejore, por lo que la tasa de inflación de los alimentos se mantendría estable y no presentaría los fenómenos que se han presentado durante los últimos años que hacen que los precios de los alimentos varíen demasiado.

Gráfica 5. Variación del IPC colombiano en la última década.



Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA (serie anual IPC) [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>)

1.1.2.3 Tasa de desempleo. La tasa de desempleo en Colombia en la última década ha venido disminuyendo, hasta alcanzar porcentajes de una sola cifra en el año 2016 del 9,2%, según el boletín técnico del DANE las ciudades con la tasa más baja de desempleo son: Barranquilla (7,3%), Bucaramanga y Santa Marta (8,2%), Pasto (8,7%) y Bogotá (8,8%).⁷ En la Tabla 6., se observa la variación de la tasa de desempleo de la última década en el país donde se evidencia como la situación en el país cada año mejora.

Tabla 6. Variación de la tasa de desempleo en Colombia

Año	Porcentaje de desempleo (%)
2006	12,03
2007	11,2
2008	11,3
2009	12
2010	11,8
2011	10,8
2012	10,4
2013	9,6
2014	9,1

⁷ Boletín técnico DANE Tasa de desempleo en Colombia. [En línea]. [30 de enero]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf)

Tabla 6. (Continuación)

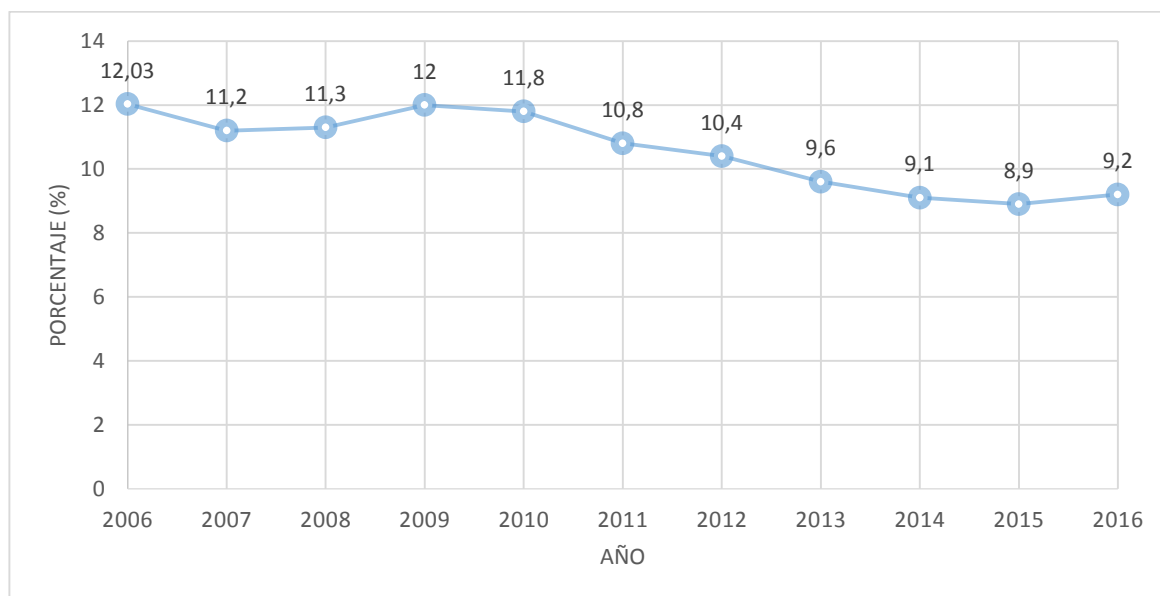
Año	Porcentaje de desempleo (%)
2015	8,9
2016	9,2

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA (tasa de desempleo en Colombia) [En línea]. [30 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>)

En la Gráfica 6., se muestra la variación de la tasa de desempleo, donde se ve claramente la tendencia hacia la baja que tiene en el país, se espera que para el 2017 continúe en descenso, cabe aclarar que estas cifras tienen en cuenta el empleo informal, por lo tanto, si solo se tomaran los colombianos que tiene un empleo formal, la cifra sería mucho más alta, dejando ver la situación real del país.

Por otra parte, este empleo informal, se debe a la gran cantidad de población desplazada del país por lo que con el acuerdo de paz se espera que la situación mejore, ya que la mayoría de empleados informales se dedican al comercio del país, principalmente vendedores de productos en lugares de gran concentración de comercio en las principales ciudades del país.

Gráfica 6. Variación de la tasa de desempleo en Colombia



Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA (tasa de desempleo en Colombia) [En línea]. [30 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>)

Según un estudio de la universidad del Rosario, desde el año 2000 el desempleo en el país ha venido aumentando debido a un aumento en el desplazamiento hacia las ciudades de las familias que vivían en sectores rurales, por lo tanto a estas personas no les queda más opción que recurrir al llamado empleo informal, en el año 2006 la población ocupada es de 8.129.636 personas y de ellas 4.778.352 están en la informalidad, es decir el 59% las cuáles trabajan principalmente en el sector del comercio.⁸ Para el año 2016 la tasa de empleo informal de ubico en 43,7% siendo de las ciudades con más baja participación en esta modalidad, sin embargo es una cifra alta.

En la Tabla 7., se muestra la distribución de la población ocupada según rama de actividad en el país.

Tabla 7. Distribución de la población según rama de actividad.

Rama de actividad	Participación (%)
Comercio, hoteles y restaurantes	28
Servicios comunales, sociales y personales	19,4
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	17
Industria manufacturera	11,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,8
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	7,7
Construcción	6,2
Otras ramas	2,6

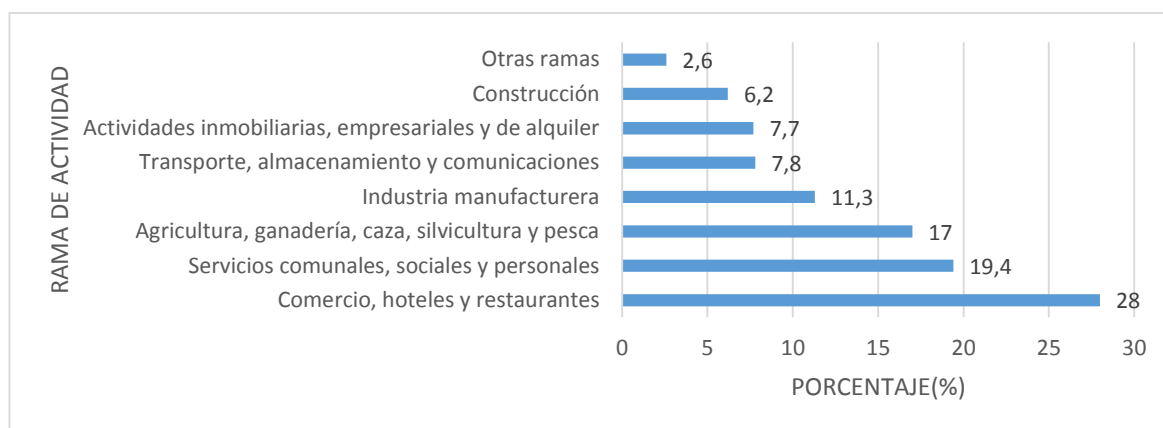
Fuente: Boletín técnico del DANE (empleo y desempleo en Colombia) [En línea]. [30 de enero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf)

En la Gráfica 7., observamos la distribución en estos sectores de la economía donde el número de personas ocupadas en el total del territorio nacional fue de 22,8 millones de personas. Las actividades que más personas reúnen son: comercio, hoteles y restaurantes, servicios comunales, sociales y personales, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, estas tres ramas captan el 63,3% de las personas ocupadas en todo el territorio nacional.⁹

⁸ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO (Empleo informal en Colombia año 2006). [En línea]. [30 de enero]. Disponible en: (http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-I---2006/Fasciculo-5/pdf/2006_fa05_trabajo_informal_prn/)

⁹ Boletín técnico del DANE (empleo y desempleo en Colombia) [En línea]. [30 de enero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf)

Gráfica 7. Distribución de la población según rama de actividad



Fuente: Boletín técnico del DANE (empleo y desempleo en Colombia) [En línea]. [30 de enero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf)

En el país el sector comercial está tomando cada vez más fuerza en la economía, en el año 2016 hubo un incremento del 17% en la creación de este tipo de empresas, algunos analistas explican este fenómeno diciendo que es más fácil crear este tipo de empresas ya que no requieren tantos estudios ni una inversión grande para comercializar productos, al contrario de las manufacturas, además como se mencionó anteriormente.

1.1.3 Factores sociales. Se analizan los componentes de la sociedad que pueden influir en la empresa y aquellos que intervienen de manera directa en el funcionamiento de esta, los aspectos sociales más importantes son: gustos, preferencias, estilo de vida, escolaridad, estratos sociales e ingresos en los hogares.

1.1.3.1 Crecimiento de la población colombiana. En la última década en el país se ha incrementado la población colombiana en aproximadamente 5 millones de personas con 500.000 nacimientos cada año, como se puede apreciar en la Tabla 8., muestra el crecimiento de la población en la última década.

Tabla 8. Crecimiento de la población colombiana

Año	Hombres	Mujeres	Población
2006	21.641.200	22.194.544	43.406.000
2007	21.900.511	22.474.136	43.927.000
2008	22.153.646	22.748.014	44.451.000
2009	22.400.477	23.015.799	44.979.000

Tabla 8. (Continuación)

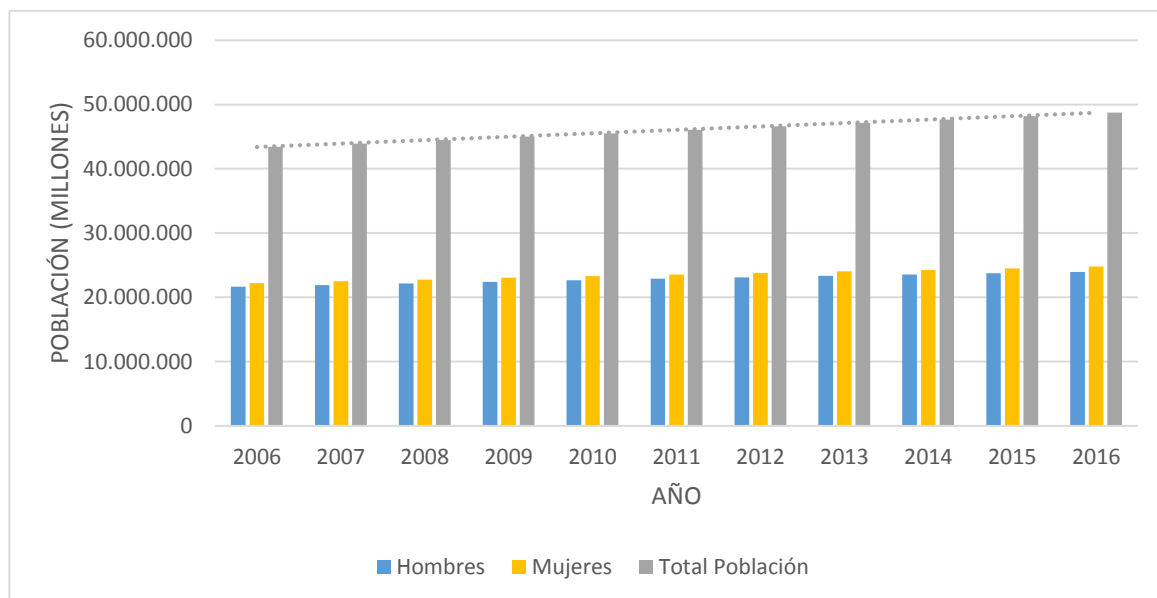
Año	Hombres	Mujeres	Población
2010	22.640.899	23.277.202	45.510.000
2011	22.874.593	23.531.853	46.045.000
2012	23.101.390	23.779.628	46.582.000
2013	23.321.551	24.020.812	47.121.000
2014	23.535.505	24.255.888	47.662.000
2015	23.743.535	24.485.169	48.203.000
2016	23.940.645	24.807.063	48.747.708

Fuente: Crecimiento de la población colombiana [En línea]. [30 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>)

Como se puede observar en la Tabla 8., el número de mujeres supera al de los hombres en aproximadamente 870.000 personas, con lo cual se infiere en una oportunidad para Rosas, ya que las mujeres son su nicho de mercado, según cifras de la Alcaldía Mayor de Bogotá, la población de mujeres en la ciudad ronda por encima de los 4.200.000 habitantes para el año 2016, siendo superior al número de los hombres en casi 300.000 habitantes.

En la Gráfica 8., se observa cuál ha sido el crecimiento de la población en el país y su tendencia.

Gráfica 8. Crecimiento poblacional en Colombia



Por otro lado, es importante resaltar que la esperanza de vida en el país ha venido en aumento desde 1990, dejando un promedio de vida en hombres de 72 años y mujeres de 79 años, también aumento en cuanto a los años de vida saludables el

promedio en hombres se encuentra en 63 años y en mujeres en 68 años. Según estudios la salud de la población en general y la esperanza de vida han mejorado significativamente por el declive en la tasa de muertes y enfermedades causadas por el VIH y la malaria, todo esto debido a los avances de la medicina contra las enfermedades transmisibles.¹⁰ Como principal causa de años potencialmente perdidos en Colombia se encuentra la violencia en el primer lugar, se espera que con el proceso de paz con las FARC, guerra responsable de aproximadamente 220.000 muertes en 54 años aumente aún más la esperanza de vida en las zonas rurales del país.

Estratos socioeconómicos en Colombia. La demografía en Colombia está dividida en seis estratos sociales, siendo el estrato 1 el más pobre y el estrato 6 el más rico, a pesar que el sistema de estratificación sea un referente de cómo está distribuida la riqueza en el país lo cierto es que no contempla los ingresos de los habitantes por cada zona.

Según estudios del DANE para el año 2015 la mayoría de personas en Colombia pertenecen al estrato 3. Como se puede apreciar en la tabla 14., se encuentra la distribución porcentual de los 48.203.000 habitantes para la época por estrato social en el país.

Tabla 9. Distribución de la población colombiana por estratos.

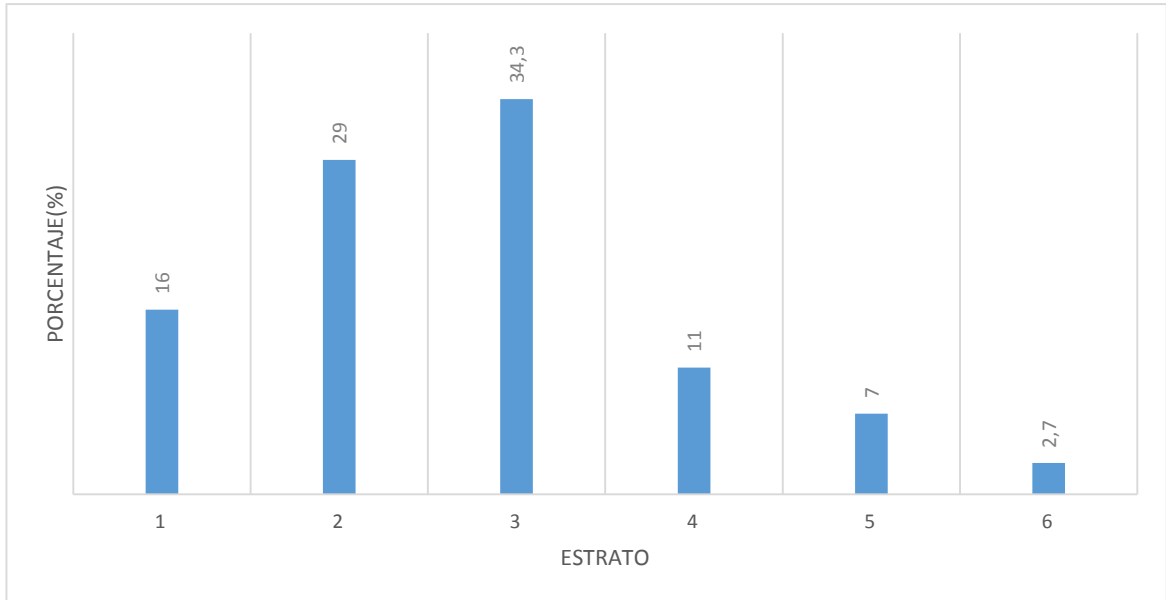
Estrato	Porcentaje (%)
1	16
2	29
3	34,3
4	11
5	7
6	2,7

Fuente: PORTAFOLIO – Como está distribuida la población por estratos sociales (Artículo) [En línea]. [30 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>)

¹⁰ REVISTA SEMANA - La Expectativa de vida en el mundo ha aumentado (Artículo) [En línea]. [30 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-expectativa-de-vida-aumento-en-los-ultimos-25-anos/440348-3>)

En la Gráfica 9., se observa como está distribuida la población por estratos sociales en Colombia.

Gráfica 9. Distribución de la población colombiana por estratos sociales 2015



Como se observa en la Gráfica, la clase baja, considerada los estratos 1 y 2 representan el 45% donde se encuentra concentrada toda la población del país, la clase media, considerada los estratos 3 y 4 representa el 45,3% una cifra casi igual a la población de menos recursos, lo que nos indica que el país está dividido en estas dos clases, ya que la clase alta, es decir los estratos 5 y 6 solo representan el 9,7% de la población total.

❖ **Estratos socioeconómicos en Bogotá.** Para Rosas es importante conocer la capacidad monetaria de los hogares bogotanos, ya que es en la capital donde se encuentran sus puntos de venta, a pesar de que la estratificación no refleje los ingresos de los habitantes, sirve como referente del estilo de vida que estos tienen, según un artículo de la revista Dinero, la mitad de los bogotanos pertenecen a los estratos 1 y 2 es decir que los 7,8 millones de habitantes aproximadamente que tiene la ciudad en este momento, cerca de 4,1 millones pertenece a estos estratos, además de esto son los estratos que mayor crecimiento han presentado (1,3 y 0,9) puntos respectivamente y el único estrato que presentó un balance negativo fue el 4 que se redujo en 1,2 puntos, esto quiere decir que hay una migración de esta

clase social hacia el estrato 3 y se infiere ello ya que el crecimiento en los estratos más altos apenas alcanza el 0,1 en puntos.¹¹

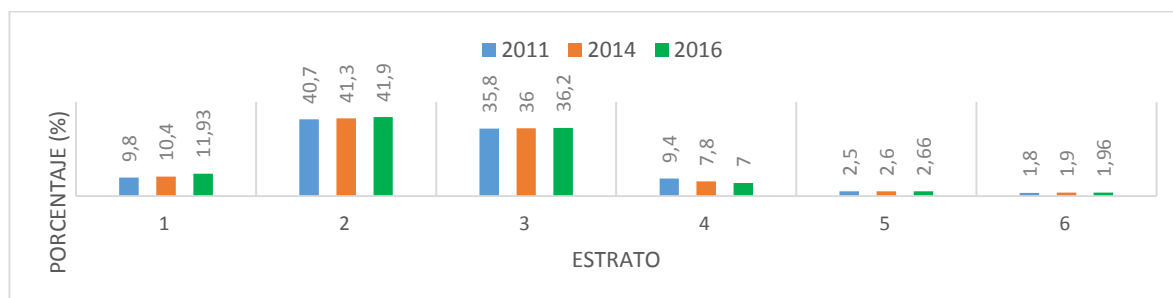
En la Tabla 10., se puede observar la evolución y distribución de los estratos en la ciudad desde al año 2011 hasta el 2016.

Tabla 10. Estratificación de Bogotá desde el 2011

Estrato (%)	Año		
	2011	2014	2016
1	9,8	10,4	11,93
2	40,7	41,3	41,9
3	35,8	36	36,2
4	9,4	7,8	7
5	2,5	2,6	2,66
6	1,8	1,9	1,96

En la Gráfica 10., se observa la evolución de los estratos en este periodo de tiempo, dando como resultado que el único estrato que va en decrecimiento es el estrato 4 debido a migraciones entre estratos debido a más o menos ingresos o cambios de vivienda de la población, en cuanto a la pobreza monetaria ha venido disminuyendo en todos los estratos excepto en los estratos 4, 5 y 6 explicado por el aumento de personas de altos ingresos que han perdido se empleo y se han visto obligados a vender sus casas.

Gráfica 10. Población por estratos económicos en Bogotá



Fuente: REVISTA DINERO – La mitad de los bogotanos pertenece al estrato 1 y 2 (artículo) [En línea]. [31 de enero 2017]. Disponible en:(<http://www.dinero.com/economia/articulo/dinamica-pobreza-bogota-estratos/211771>)

¹¹ REVISTA DINERO – La mitad de los bogotanos pertenece al estrato 1 y 2 (artículo) [En línea]. [31 de enero 2017]. Disponible en:(<http://www.dinero.com/economia/articulo/dinamica-pobreza-bogota-estratos/211771>)

La ciudad de Bogotá tiene 20 localidades que se extienden por todo su territorio, siendo Suba, Kennedy y Engativá las localidades con mayor población de la ciudad, en la Tabla 11., se observa la distribución de la población de Bogotá en las 20 localidades.

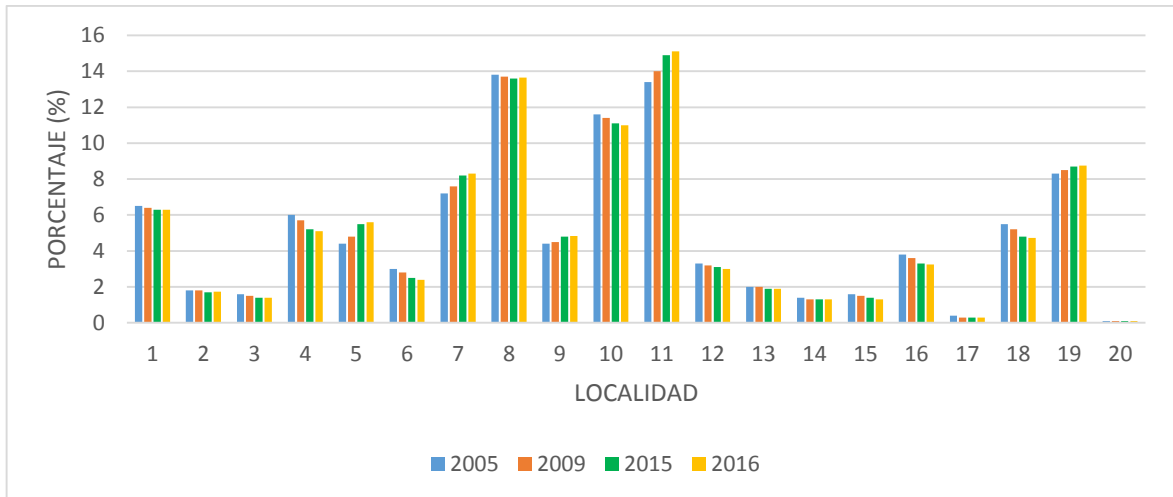
Tabla 11. Distribución de la población bogotana por localidades.

		Año			
	Localidad (%)	2005	2009	2015	2016
1	Usaquén	6,5	6,4	6,3	6,3
2	Chapinero	1,8	1,8	1,7	1,74
3	Santa Fe	1,6	1,5	1,4	1,4
4	San Cristóbal	6	5,7	5,2	5,1
5	Usme	4,4	4,8	5,5	5,6
6	Tunjuelito	3	2,8	2,5	2,4
7	Bosa	7,2	7,6	8,2	8,3
8	Kennedy	13,8	13,7	13,6	13,64
9	Fontibón	4,4	4,5	4,8	4,83
10	Engativá	11,6	11,4	11,1	11
11	Suba	13,4	14	14,9	15,1
12	Barrios Unidos	3,3	3,2	3,1	3
13	Teusaquillo	2	2	1,9	1,9
14	Los Mártires	1,4	1,3	1,3	1,3
15	Antonio Nariño	1,6	1,5	1,4	1,3
16	Puente Aranda	3,8	3,6	3,3	3,25
17	La Candelaria	0,4	0,3	0,3	0,3
18	Rafael Uribe Uribe	5,5	5,2	4,8	4,73
19	Ciudad Bolívar	8,3	8,5	8,7	8,75
20	Sumapaz	0,1	0,1	0,1	0,1

Fuente: SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. Dirección de información, cartografía y demografía (Informe en Excel) consultado el [31 de enero 2017]. Disponible para su descarga en: (<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP>).

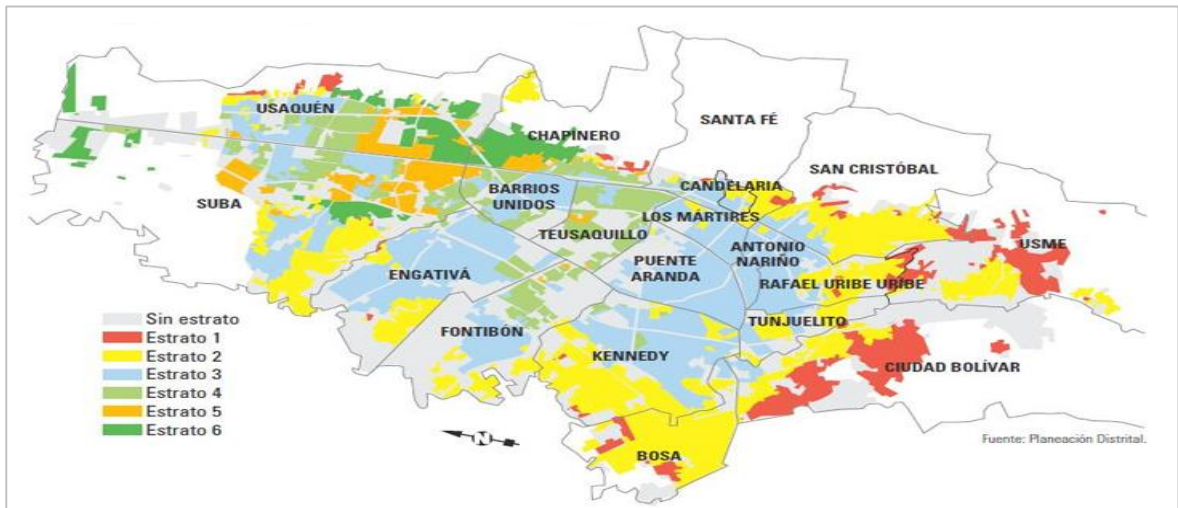
En la Gráfica 11., se observa la dinámica que hay entre estratos, desde el año 2005 hasta el año 2016, en la mayoría de las localidades no hay cambios representativos en este periodo de tiempo.

Gráfica 11. Distribución de la población bogotana por estrato.



En la Ilustración 1., se observa como están distribuidos los estratos sociales por localidad, esto es importante para hacer un estudio más detallado del comportamiento del consumidor que tiene Rosas ya que en las localidades hay distintos estratos mezclados, en el caso de Bogotá hay sectores donde un barrio puede ser estrato 4 y cruzando la calle puede ser un estrato menor, este fenómeno se da porque cada vez son más las personas que llegan de estratos bajos a vivir en los barrios con estrato más alto en departamentos de interés social.

Ilustración 1. Distribución de estratos por localidades de Bogotá



Fuente: La silla vacía – Así está distribuida la población de Bogotá por estratos socio económicos (artículo) [En línea]. [31 de enero 2017]. Disponible en: (<http://lasillavacia.com/historia/la-carrera-en-bogota-es-por-seducir-al-estrato-tres-25461>)

1.1.3.2 Tendencias de consumo en Colombia. Con el análisis del PIB, se evidencia como el sector de comercio se encuentra el 4 puesto de los sectores que más le aportan a la economía en el país, además que este sector es el que más le aporta al empleo del país, mayormente en las mujeres.

A pesar de la inflación, el consumo de los hogares en Colombia aumento un 4% durante el primer cuatrimestre del 2016 y los hogares con ingresos medios fueron los que más gastaron, en Bogotá donde se encuentran concentrados el 39% de los hogares en Colombia el consumo creció en un 5%.

Según un estudio de Consumer Insight, la canasta que más creció fue la de los alimentos en el 2016 con un 10%, seguido por la canasta de bebidas (4%), aseo del hogar (3%) y aseo personal (2%), esta última debe su crecimiento a la tendencia de cuidado personal en los hombres, donde cada vez más hombres invierten dinero en su apariencia personal y cuidado.

Unas cifras muy importantes para Rosas es que según Consumer Insight “cada vez se hace más fuerte el comercio por canales independientes frente a las grandes cadenas, en el 2016 los canales independientes ganaron un 4% de los hogares colombianos, además de tener una participación en el mercado del 16,5%, mientras que las grandes cadenas perdieron un 3% de los hogares teniendo una participación del 17,7%”¹².

Otro estudio realizado por Kantar Worldpanel, revela que “el gasto en los canales independientes creció en un 13%, seguido por las droguerías en 13% y mini mercados en 6%, lo que quiere decir que estos formatos son atractivos para los hogares y están dispuestos a invertir en ellos, por cercanía, conveniencia, oferta de productos y tradición”.¹³

1.1.4 Factores tecnológicos. En este factor se analizan los aspectos tecnológicos como el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), infraestructura, tecnologías emergentes, investigación a nivel nacional y acceso al uso de recursos tecnológicos.

1.1.4.1 Tecnologías utilizadas en la comercialización de productos. La tecnología utilizada en la comercialización de productos ha cambiado drásticamente desde la llegada del internet al país, haciendo que el mercado sea mucho más

¹² Consumer&Insights Investigación de mercados- tendencias de consumo por canales en Colombia [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<https://www.c-insights.com/>)

¹³ REVISTA PYMES – Radiografía de consumo en los hogares colombianos durante el 2016 (Artículo) [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.revistapym.com.co/destacados/radiografia-del-consumo-en-colombia-primer-cuatrimestre-2016>)

dinámico, ya no basta con tener una tienda bonita para vender, es necesario utilizar las nuevas tecnologías con el fin de atraer la mayor cantidad de clientes, a continuación, se listaran los canales de distribución más usados para la comercialización de productos en el mundo:

❖ **Internet.** Las páginas web se han convertido en una necesidad comercial para las empresas, ya que este medio permite gran afluencia de público y es un medio muy efectivo de dar a conocer los productos de una empresa, ya que se pueden compartir en línea características, imágenes y videos del producto que los conectan con clientes potenciales, las empresas no solamente pueden anunciar sus productos, sino también venderlos por este medio.

Según un artículo de la revista Dinero, “el comercio electrónico en Colombia representa el 2,6% del PIB y está pasando por su mejor momento, también puede ser el futuro del comercio minorista, solo en el 2016 las ventas por internet alcanzaron un valor aproximado de US\$4.000 millones”.¹⁴ En el caso de Latinoamérica Colombia se encuentra en segundo puesto en compras por internet, el primer lugar lo ocupa México pero de igual manera Colombia está por encima de países como Argentina, Chile y Perú, en la Tabla 12., está el top de los 5 países con mayor crecimiento en ventas por internet en los últimos cinco años según un estudio de Cushman & Wakefield (C&W).

Tabla 12. Top 5 de países con mayor crecimiento en ventas por internet

País	Crecimiento (%)
China	101%
Macedonia	73%
Egipto	69%
México	43,20%
Colombia	42%

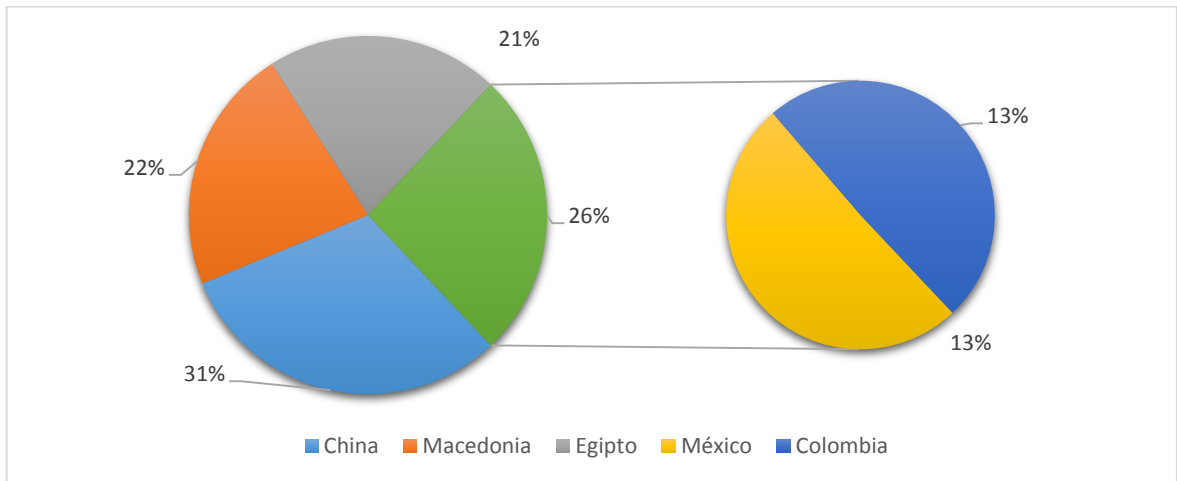
Fuente: Blog de marketing digital desingplus Colombia (Artículo) [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<https://designplus.co/es/blog-marketing-digital/colombia-gana-terreno-en-el-crecimiento-de-ventas-por-internet>)

En la Gráfica 12., se observa la distribución en porcentaje del crecimiento de este top 5 de países y se evidencia como entre Colombia y México representan el 26%

¹⁴ REVISTA DINERO – El comercio electrónico alcanza su mejor momento en Colombia (Artículo) [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>)

del total de crecimiento, ocupando el segundo lugar de este top lo que nos muestra el potencial del mercado Latinoamericano en esta rama.

Gráfica 12. Top 5 de países con mayor crecimiento en ventas por internet.



Según la cámara de comercio electrónico, “los sitios más visitados por los colombianos son Mercado Libre, Amazon, eBay y Linio, también resalta que los productos que más compran los colombianos son: tiquetes aéreos, móviles, reservas en hoteles, tecnología y moda refiriéndose a prendas de vestir como productos de belleza, el estudio de Visa y Euro monitor revela que el 59% del total de las ventas en línea corresponden a la venta de tiquetes aéreos”.¹⁵

❖ **Mercadeo a través de correo electrónico.** El mercadeo a través del correo electrónico es una de las formas más económicas para comercializar un producto, ya que las empresas poseen una amplia base de datos sobre clientes ya interesados en sus productos, además de esto pueden dar a conocer ofertas e información que le interese al cliente, el mercadeo por correo electrónico ha venido evolucionando hasta convertirse en revistas digitales que son mucho más llamativas para los clientes al ofrecer un contenido dinámico y llamativo para estos.

Además existen varias empresas que ofrecen este servicio en el país para enviar correos masivos a personas previamente identificadas en bases de datos con gustos similares de productos a los que las empresas que las contratan ofrecen, es un medio de propaganda muy llamativo, ya que la mensajería y el correo electrónico son usados por más de la mitad de los colombianos que acceden a internet, una “cifra que ronda los 26,8 millones de habitantes, además de esto el 41,8% de los

¹⁵ REVISTA DINERO – El comercio electrónico alcanza su mejor momento en Colombia (Artículo) [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>)

hogares colombianos poseen acceso a internet, el comercio electrónico es un canal que toma fuerza cada año”.¹⁶

❖ **Teléfonos móviles.** Con este mercadeo las empresas pretenden alcanzar a los clientes por medio de sus teléfonos móviles, ya sea con llamadas, mensajes de texto o aplicaciones, algunas empresas desarrollan sus propias aplicaciones para mantener un lazo directo con los clientes que hacen uso de ella, así como de darles incentivos especiales, otros utilizan opciones de publicidad para hacerlo de manera masiva.

En la Tabla 13., se observa el tiempo que los colombianos pasan detrás de una pantalla, según datos de Mary Meeker Colombia es el octavo país que pasa más tiempo en contacto con computadoras, televisores y teléfonos inteligentes. El top 10 de los países cuyos habitantes consumen más tiempo frente a sus pantallas es el siguiente: Indonesia, Filipinas, China, Brasil, Vietnam, Estados Unidos, Nigeria, Colombia, Tailandia y Arabia Saudita.¹⁷

Tabla 13. Tiempo empleado por los colombianos detrás de una pantalla

Tipo de tecnología	Tiempo promedio utilizado (min)
Celular	165
Computador	123
Televisor	114
Tabletas	35

Fuente: EL TIEMPO – tecnosfera tiempo utilizado por los colombianos detrás de una pantalla [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/colombianos-pasan-72-horas-promedio-al-dia-frente-a-sus-pantallas/14058116>).

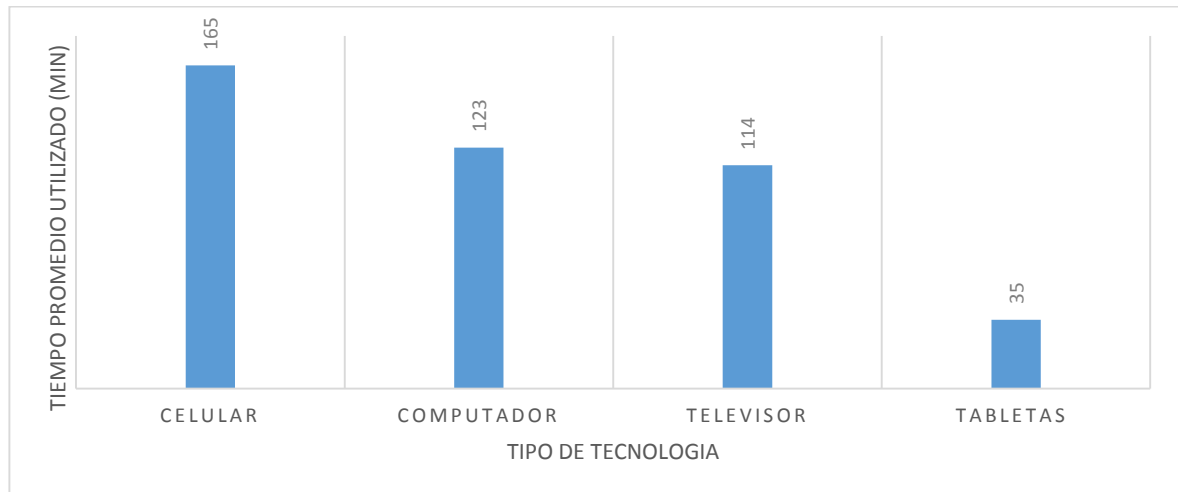
En la Gráfica 13., se observa esta distribución de tiempo de una mejor manera, además se evidencia como la televisión actualmente ocupa el tercer lugar, ya que cada vez la gente prefiere realizar actividades en su teléfono inteligente, como leer noticias o ver series online, a pesar del incremento en el uso de móviles, en el

¹⁶ EL UNIVERSAL– el 41,8% de los hogares colombianos poseen acceso a internet (Artículo) [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.eluniversal.com.co/tecnologia/el-418-de-hogares-colombianos-tiene-acceso-internet-223504>)

¹⁷EL TIEMPO– tecnosfera tiempo utilizado por los colombianos detrás de una pantalla [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/colombianos-pasan-72-horas-promedio-al-dia-frente-a-sus-pantallas/14058116>)

mundo aún hay más usuarios de televisores, aproximadamente 5,6 millones, mientras que de celulares 5,2 millones.

Gráfica 13. Tiempo promedio utilizado por los colombianos



Cabe resaltar que según cifras del DANE, “menos del 70% de la población mayor de 5 años tenía un teléfono celular, lo que quiere decir unos 30 millones de equipos”.¹⁸

❖ **En la tienda.** La tecnología presente en los puntos de venta, se trata de señalización digital, ya que es una tendencia que permite llamar la atención de los clientes, es importante en tipos de negocio que necesitan responder rápido a cambios bruscos de demanda, o que introduce a su stock nuevos productos con regularidad, también es extremadamente útil para darle información en tiempo real a los clientes sobre características del producto y así ofrecer un excelente servicio.

A pesar del crecimiento en ventas por canales electrónicos, no significa que los establecimientos físicos se encuentren en vía de extinción sino que por el contrario debe buscar una integración de ambas alternativas de compra, así como el uso de tecnología llamativa para el cliente dentro del establecimiento físico, según cifras de “la Cámara de Comercio Electrónico (CCCE) ocho de cada diez Mipymes están conectadas a la red, además aseguran que este cambio es importante ya que cada vez los colombianos están haciendo uso de herramientas digitales y hay que buscar el equilibrio entre estas”.¹⁹

¹⁸ EL TIEMPO– tecnosfera ¿Cómo y para que usamos internet en Colombia? [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-en-colombia-cifras-balance/15565535>)

¹⁹ CÁMARA DE COMERCIO ELECTRONICO– viajes y ropa, lo que más se compra en tiendas digitales. [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<https://www.ccce.org.co/noticias/viajes-y-ropa-lo-que-más-se-compra-en-tiendas-digitales>)

❖ **Redes sociales.** Estas son una gran oportunidad para los negocios cuando se trata de comercializar un producto, ya que puede ser una manera fácil y rápida de transmitir información, además este tipo de tecnología permite el mercadeo boca a boca, ya que se interactúa de una manera directa con los clientes y estos pueden dar información o referencias a otros clientes.

Según una encuesta realizada por el DANE sobre calidad de vida, redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram acaparan el interés del 64% de los colombianos que acceden a internet desde cualquier aparato, además el servicio Facebook en Colombia tiene cerca de 22 millones de usuarios y en el año 2015 las personas que tuvieron acceso a internet fueron cerca de 22,5 millones, cifra que nos muestra que los habitantes de este país están muy pendientes de las redes sociales, además que el 59% de los colombianos accede a redes sociales al menos 10 veces al día.²⁰

En la Tabla 14., se listan las redes sociales más usadas por los colombianos que empiezan el uso de estas desde edades de 13 años en promedio, es importante para un negocio utilizar estos medios de información gracias a que el público puede opinar de una forma más abierta su percepción sobre el negocio, así que cuando otra persona busca referencias del negocio se puede dar cuenta de las experiencias de otros clientes con su compra.

Tabla 14. Uso de las redes sociales en Colombia.

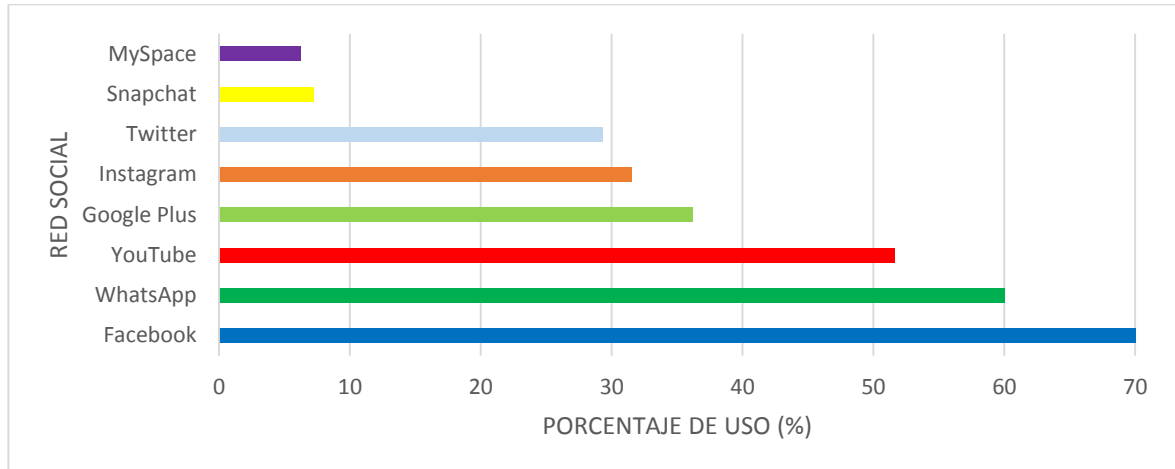
Red social	Porcentaje de uso (%)
Facebook	70
WhatsApp	60
YouTube	51,6
Google Plus	36,2
Instagram	31,5
Twitter	29,3
Snapchat	7,2
MySpace	6,2

Fuente: EL TIEMPO TECNOSFERA – Facebook, WhatsApp y YouTube, las redes más usadas por los colombianos [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/las-redes-sociales-más-usadas-en-colombia/16654770>)

²⁰ EL TIEMPO-TECNOSFERA ¿Cómo y para que usamos internet en Colombia? [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-en-colombia-cifras-balance/15565535>)

En la Gráfica 14., se observa el porcentaje en el que los colombianos utilizan estas redes sociales, ya que en promedio pasan más de dos horas diarias en el celular.

Gráfica 14. Aplicaciones más utilizadas por los Colombianos.



Para una empresa como Rosas es importante incursionar en estos nuevos canales, probando el impacto que tiene ofrecer sus productos por medio de redes sociales e internet ya que puede representar una gran oportunidad de negocio, además si se aprovecha bien puede llegar a clientes comerciales que no conocían sus productos en otras partes del país, sin necesidad de tener un puesto físico de ventas.

1.1.4.2 Distribución según tipo de innovación en Colombia. En el país con relación a las innovaciones o métodos y técnicas se dividen de la siguiente manera, las empresas industriales equivalen al 60,8% y consisten principalmente en métodos de producción y/o distribución, seguidos por un 22,3% de nuevos métodos organizativos y por último el 16,9% en nuevas técnicas de comercialización.

Dado el tipo de negocio de Rosas, se vuelve cada vez más necesario el uso de tecnologías en la empresa, ya que la mayoría de personas tienen acceso a ellas, en este siglo todas las empresas deberían estar en diversas plataformas y contar con nuevas tecnologías para facilitar la venta de sus productos.

En la Tabla 15., se observa la distribución de las innovaciones llevadas a cabo por las empresas en el país por tipo de método, donde la mayoría de la innovación se concentra en la producción como siempre ha ocurrido.

Tabla 15. Distribución porcentual por tipo de innovación 2014.

Tipología	Porcentaje (%)
Nuevos o significativamente mejorados métodos de producción, distribución, entrega o sistemas logísticos	60,8
Nuevos métodos organizativos implementados en el funcionamiento interno	22,3
Nuevas técnicas de comercialización	16,9

Fuente: Boletín técnico del DANE – innovación en Colombia 2014. [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_Manufacturera_2013_2014.pdf)

Desde el año 2014, viene en crecimiento las nuevas técnicas de comercialización ya que cada vez más crece la tendencia del comercio digital en el país como se evidencia en las cifras anteriores, en la Gráfica 15., se puede evidenciar el porcentaje que corresponde al tipo de innovación que las empresas invierten en el país.

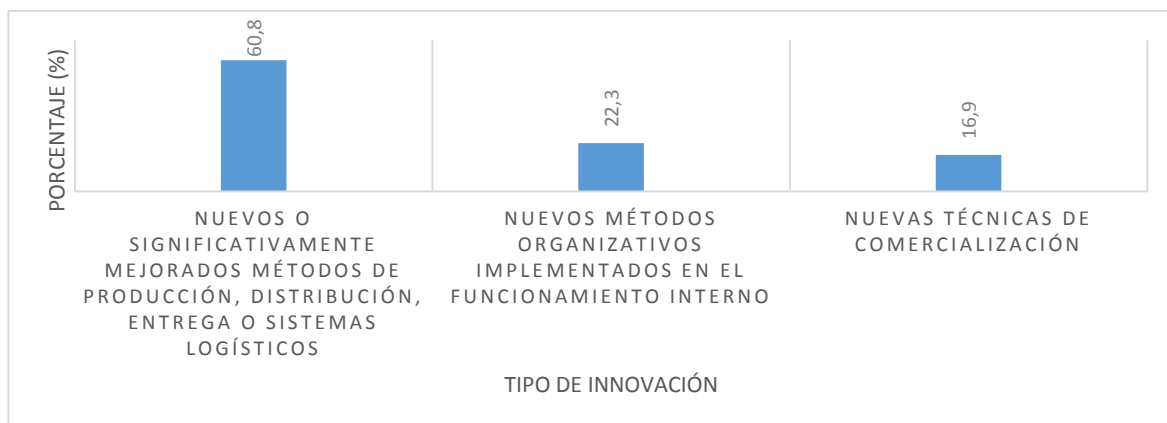
La rama del comercio en la economía del país es muy importante ya que es de las que más aporta al PIB y es la que más personas ocupa en todo el territorio nacional, por esto las empresas en la actualidad son conscientes de la importancia de la innovación en la comercialización para acoplarse a la demanda del mercado.

Por esta razón es importante que una empresa dedicada a la comercialización como Rosas, invierta en negocios llamativos para los clientes y puedan encontrar los productos que la empresa vende por medio de distintos canales de distribución, en general muchos negocios deben sus ventas, gracias a la estética y marca que estos tienen.

Como se puede observar en distintas marcas en el mercado de diferentes sectores como el textil o el mismo farmacéutico de marcas de medicamentos esenciales hacen énfasis en su trayectoria dentro del mercado, por lo que para el caso especial de Rosas es una de sus más grandes fortalezas ya que es de las empresas más antiguas de la ciudad de Bogotá.

En la Gráfica 15., se observa cómo se invierte según el tipo de innovación en Colombia, evidenciando como la innovación en temas relacionados con servicio son cada vez más altos.

Gráfica 15. Distribución porcentual según el tipo de innovación



Fuente: Boletín técnico del DANE – innovación en Colombia 2014. [En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_Manufacturera_2013_2014.pdf)

1.1.5 Factores ambientales. En este elemento se evidencia la normatividad vigente en el país que rige a la rama de comercio, como manejo de residuos, desperdicios y manejo de materiales.

En el Cuadro 1., se mencionan las normas ambientales vigentes para dichos establecimientos, que van desde normatividades sobre el espacio e higiene que deben tener los establecimientos que manejan medicamentos hasta el manejo de los residuos de los medicamentos y preparaciones de fórmulas magistrales, para Rosas es importante tener conocimiento de la normatividad vigente y cumplirla, ya que al manejar productos tan delicados podrían enfrentar un sellamiento de alguno de los establecimientos donde comercializan sus productos.

Cuadro 1. Normatividad ambiental para establecimientos farmacéuticos.

Normatividad	Descripción
Ley 9 del 1979	Se dictaminan normas sanitarias que toda edificación debe mantenerse en buen estado de presentación y limpieza.
Ley 373 del 1997	Uso eficiente y ahorro del agua dentro del establecimiento.
Decreto 3102 de 1998	Instalación de equipos de bajo consumo de agua.
Re 363 Artículo 60o.	Asignación de categoría toxicológica a los productos.
Dec 337 Artículo 90o.	del control de calidad para las preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales

Cuadro 1. (Continuación)

Normatividad	Descripción
Dec. 2200 artículo 12.	Distribución física de medicamentos y dispositivos
Res. 1403 artículo 15.	Protocolo para el reempaque y reenvase de medicamentos a través del sistema de dosis unitaria
Decreto 2676 del 2000	Manejo adecuado, tratamiento y disposición final de los residuos farmacéuticos.
EPI	Se establecen los equipos de protección personal e individual a los trabajadores, como guantes, tapa bocas, batas y medidas de higiene para la manipulación del producto.

1.1.5.1 Consumo de agua. Este recurso es fundamental para cualquier rama de actividad, ya que es un recurso fundamental para muchos de los procesos que las empresas realizan, en la Tabla 16., se lista el consumo de agua por sector económico.

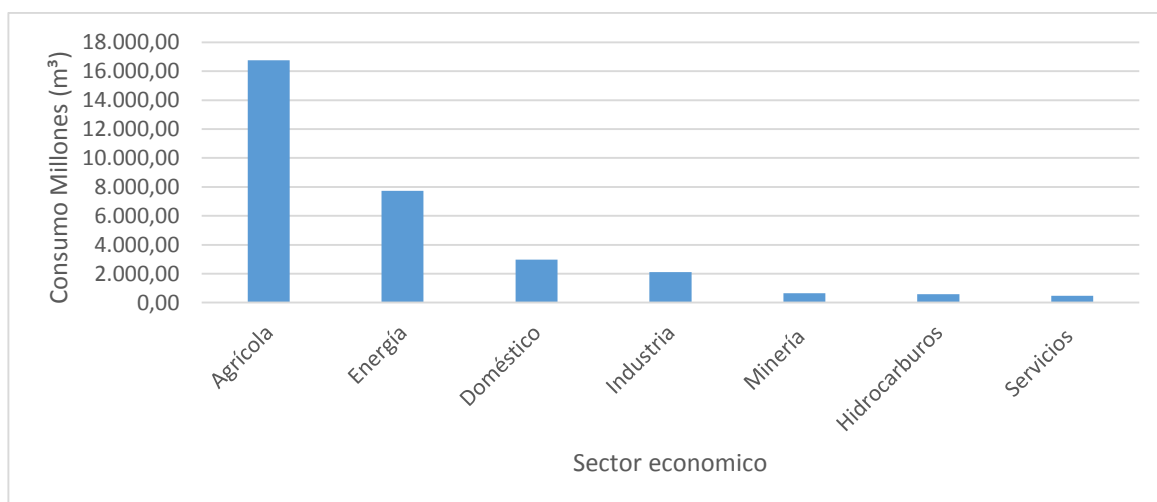
Tabla 16. Consumo de agua en Colombia por sector económico

Sector económico	Consumo Millones (m³)
Agrícola	16.760,30
Energía	7.738,60
Doméstico	2.964,40
Industria	2.106
Minería	640,6
Hidrocarburos	592,8
Servicios	481,8

Fuente: Boletín estadístico de minas y energía 2010-2015. [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (http://www.upme.gov.co/Boletines/Boletin_Estadistico_2010_2015.pdf)

En la Gráfica 16., se evidencia el consumo de por sector económico, donde con los datos de la tabla se muestra como la mayoría de agua del país es utilizada por el sector agropecuario, ya que es una actividad que demanda mucho de este recurso por otra parte se destina una cantidad importante al consumo doméstico especialmente en las ciudades, por último, el sector de servicios es el que menos consume ya que para realizar su actividad, solo necesita el agua para la higiene de sus empleados.

Gráfica 16. Consumo de agua por sector económico



Fuente: Boletín estadístico de minas y energía 2010-2015. [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (http://www.upme.gov.co/Boletines/Boletin_Estadistico_2010_2015.pdf)

1.1.5.2 Consumo de energía. Otro de los recursos indispensables para el desarrollo de cualquier actividad económica, ya que es necesario para el funcionamiento de los equipos necesarios para la fabricación de productos, comercialización de estos o prestar un servicio, en la Tabla 17., se muestra el consumo de energía eléctrica en Colombia por rama de actividad económica.

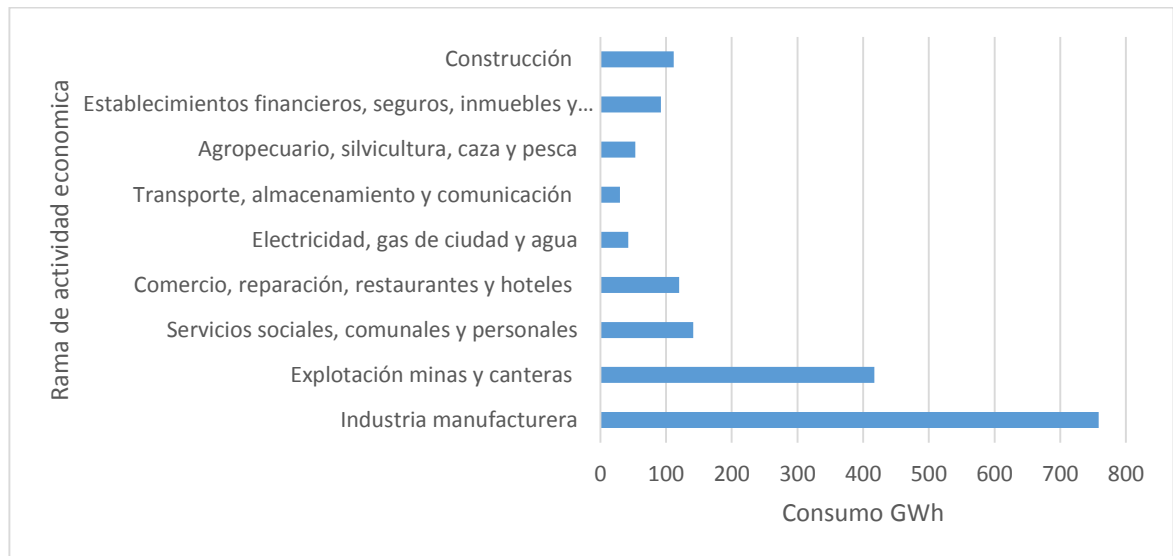
Tabla 17. Consumo energético por rama económica en Colombia.

Sector	Consumo GWh
	ene-16
Industria manufacturera	758,5
Explotación minas y canteras	417,3
Servicios sociales, comunales y personales	141,4
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	119,8
Electricidad, gas de ciudad y agua	42,4
Transporte, almacenamiento y comunicación	30
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	53,2
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios	92,4
Construcción	111,6

Fuente: Demanda de energía. [En línea]. [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.xm.com.co/Pages/Demanda-de-energia-crece-5-7-en-enero.aspx>)

En la Gráfica 17 se observa como la tercera actividad que más tiene consumo de energía eléctrica es la de comercio y hotelería, ya que son espacios físicos que necesitan estar en funcionamiento todo el día, en el caso de los hoteles las 24 horas, pero la rama económica que más consume se trata de la industria manufacturera ya que las maquinas empleadas para la fabricación de ciertos productos consumen mucha energía.

Gráfica 17. Consumo energético por rama económica en Colombia.



Fuente: Demanda de energía. [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.xm.com.co/Pages/Demanda-de-energia-crece-5-7-en-enero.aspx>)

1.1.6 Factores legales. Se identifican las leyes que debe cumplir la empresa para poder realizar sus actividades en el territorio nacional.

1.1.6.1. Ley 590 del 2000. Ley que fomenta el desarrollo del más micro, pequeñas y medianas empresas, otorgándoles a estas diversos apoyos o facilidades económicas con el fin de promover la creación de empresas, en este momento esta ley tiene un impacto positivo para el sector del comercio en el país ya que este sector se ha convertido en uno de los más importantes en la economía, ya que ha crecido en los últimos años y es donde se encuentra la mayor parte de la población empleada en el país como es el caso de Rosas que cuenta con alrededor de 60 empleados. “El Gobierno Nacional tendrá, con relación a las Mipymes, las funciones de formular políticas de democratización del crédito y financiamiento para el establecimiento de nuevas empresas, promover la competencia entre los intermediarios financieros, determinar la presencia de fallas de mercado que

obstaculicen el acceso de estas empresas al mercado financiero institucional y adoptar los correctivos pertinentes, dentro del marco de sus competencias.”²¹

1.1.6.2 Ley 1480 de 2011. Artículo 6. Hace referencia a los derechos del consumidor y que está obligada cualquier empresa en brindarle la más alta calidad posible en los productos o servicios que la empresa ofrezca, los cuáles deben cumplir con los reglamentos técnicos del producto o servicio que la empresa ofrezca. “Artículo 6. Calidad, Idoneidad y seguridad de los productos. Todo productor debe asegurar la idoneidad y seguridad de los bienes y servicios que ofrezca o ponga en el mercado, así como la calidad ofrecida. En ningún caso estas podrán ser inferiores o contravenir lo previsto en reglamentos técnicos y medidas sanitarias o fitosanitarias. “El incumplimiento de esta obligación dará lugar a:

- ❖ “Responsabilidad solidaria del productor y proveedor por garantía ante los consumidores.
- ❖ Responsabilidad administrativa individual ante las autoridades de supervisión y control en los términos de esta ley.
- ❖ Responsabilidad por daños por producto defectuoso, en los términos de esta ley.”²²

1.1.6.3 Decreto 1072 de 2015. Decreto reglamentario del sector de trabajo, en donde se establece la normatividad laboral para el sector privado y público, donde se abarcan políticas salariales, cajas de compensación, seguridad y salud en el trabajo y subsidios que la empresa debe cumplir y garantizar a todos sus trabajadores.

1.1.6.4 Disposiciones generales para el funcionamiento de establecimientos. Se listan una serie de leyes, decretos y artículos de leyes que la ley colombiana exige para el funcionamiento de establecimientos que comercialicen o produzcan productos relacionados con la salud y belleza como lo es Rosas, una empresa que vende productos de belleza, como también ciertos medicamentos esenciales y prepara algunos medicamentos en sus puntos de venta como fórmulas magistrales individuales según el requerimiento del cliente, en el Cuadro 2., se listan las normas que la empresa debe conocer para desarrollar su actividad económica sin incurrir en faltas lo que puede provocar sanciones para esta.

²¹ Ley 50 del 2000. Artículo 35. [En línea]. [Consultado el 2 de febrero de 2017]. Disponible en (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>)

²² Ley 1480. Estatuto del consumidor. Artículo 6. [En línea]. [Consultado el 2 de febrero de 2017]. Disponible en (http://www.sic.gov.co/drupal/másive/datos/Ley_1480_Estatuto_Consumidor.pdf)

Cuadro 2. Legislación para el funcionamiento de establecimientos farmacéuticos.

Normatividad	Descripción
Ley 9 Artículo 84	Los trabajadores independientes están obligados a adoptar durante la ejecución de sus trabajos todas las medidas preventivas destinadas a controlar adecuadamente los riesgos.
Resolución 2117 del 2010	Requisitos para la apertura y funcionamiento de establecimientos que venden productos cosméticos.
Decreto 677 de 1995	Se reglamenta el régimen de registros y licencias, control de calidad, así como preparaciones farmacéuticas.
Res. 3319 Artículo 6o.	Licencia sanitaria para el funcionamiento de los establecimientos fabricantes de productos.
Re. 3319 Artículo 7o.	Trámite y requisitos para la obtención sanitaria para el funcionamiento de dichos establecimientos.
Dec. 4444 artículo 15o.	Habla sobre el contenido del registro sanitario.
Dec 677 Artículo 48o.	Clasificación de los productos cosméticos.
Dec 677 Artículo 59o.	Clasificación de productos, de aseo, higiene, limpieza y otros productos de uso doméstico.
Dec 4444 Artículo 70o.	Autorización del envase por parte del INVIMA.
Dec 677 Artículo 72.o.	Habla sobre el contenido de las etiquetas, rótulos y empaques.
Dec 1782 Artículo 89o.	Habla sobre el control de calidad para los medicamentos
Resolución 1403 del 2007	Por la cual se determina el modelo de gestión del servicio farmacéutico, condiciones especiales y procedimientos.
Resolución 1403 del 2007 Artículo 10.	Protocolos para las preparaciones magistrales y otras actividades del servicio farmacéutico, como también el manejo de residuos
Resolución 1403 del 2007 Artículo 26.	Protocolo para el retiro de productos del mercado.
Dec 677 Artículo 93o.	Habla de la comercialización de los productos de cosméticos, de higiene, aseo, limpieza.

Fuente: Legislación para laboratorios farmacéuticos en Colombia. [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16944>)

Rosas y Pelgor cumplen con las normas vigentes para funcionar, ya que muchos de sus productos fueron inspeccionados por el INVIMA por ser fórmulas magistrales, los cuales pasaron las pruebas para seguir su permanencia en el mercado, por lo tanto ni la normatividad, ni los estándares de calidad expuestos afectan el funcionamiento del negocio y da camino libre a poder desarrollar productos de belleza bajo los mismos estándares de calidad, de sus productos existentes.

1.2 ANÁLISIS SECTORIAL.

Permite analizar el comportamiento del sector, el mercado y la competencia con el fin de conocer el impacto que tengan estos factores en el mercado, permitiendo tomar decisiones de tipo estratégico para el mercado identificado.

1.2.1 Análisis sectorial Colombia. Se analiza el sector al que la empresa pertenece a nivel nacional, estableciendo el comportamiento del mercado y su competencia en todo el territorio nacional, para Rosas es importante conocer cuál es el estado de su subsector a nivel nacional, ya que, si toman la decisión de vender en otras ciudades del país, al menos deben conocer cuál es la dinámica actual del negocio.

El sector de belleza y cuidado personal aporta a la economía nacional alrededor de US\$ 4 millones, cifra alcanzada en el año 2016, según cifras de Procolombia se espera que para el año 2019 esta cifra crezca hasta los US\$ 4,6 millones, el sector a nivel nacional presenta una línea ascendente tanto en producción como consumo, ya que cada vez los habitantes del país se están preocupando por su aspecto, según estudios de la ANDI, la industria cosmética se divide en dos grandes ramas, el segmento de belleza que incluye fragancias, productos para el cuidado capilar y dental; el otro segmento corresponde a productos para hombres, niños y aseo para el hogar, estos últimos son elementos diferentes a cosméticos y productos para la mujer. En la Tabla 18., se observa como está dividido porcentualmente este sector de acuerdo a las ventas.

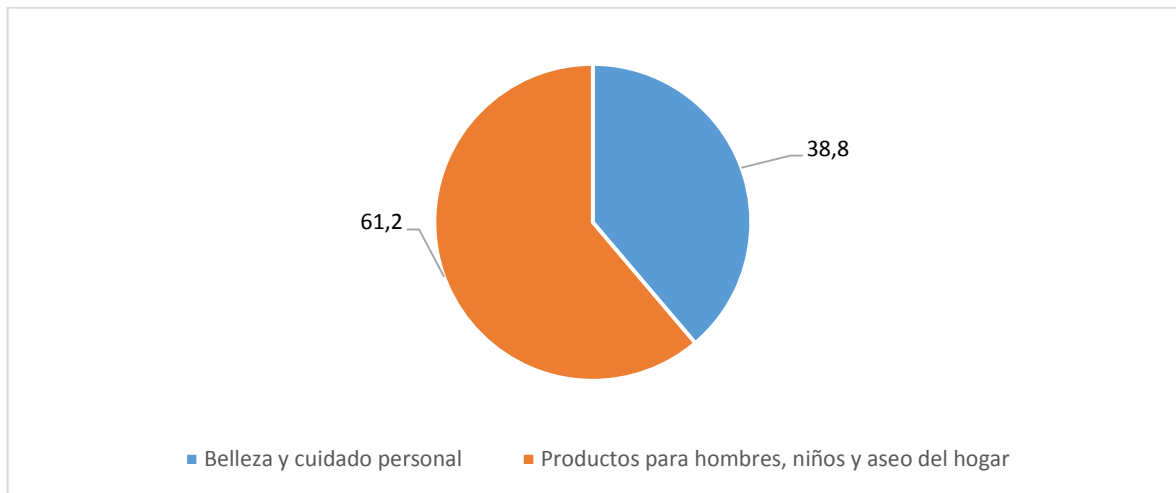
Tabla 18. Participación porcentual por segmentos de la industria cosmética

Industria Cosmética	
Segmento	Porcentaje (%)
Belleza y cuidado personal	38,8
Productos para hombres, niños y aseo general del hogar	61,2

Fuente: Revista pym – sector de salud y belleza 2016. [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.revistapym.com.co/noticias/belleza-y-salud-2016-feria.html>)

En la Gráfica 18., se observa como está repartido el total del sector en estos dos segmentos principales donde los productos más representativos son los de aseo personal, seguido por maquillaje y por último perfumes y lociones, en el subsector de cosmética y aseo más de la mitad de las ventas que se presentan se deben a la parte de cosmética.

Gráfica 18. Participación por segmentos de la industria cosmética.



Para este proyectos se centrará el estudio en los productos cosméticos, ya que estos son los que le realmente le generan rentabilidad a la empresa, aunque se manejen algunos productos farmacéuticos su rentabilidad es poca para la empresa y según las gerentes esta es una línea que tiende a desaparecer ya que cada año sus ventas son menores, como se puede observar en el Anexo 1 participación por líneas de producción, la participación de las ventas de los productos farmacéuticos de Rosas no tiene casi importancia y el éxito de algunos de estos productos se debe a medicamentos que la empresa logra sacar al mercado cuando una patología se contagia rápidamente, como caso de éxito Pelgor desarrollo un repelente que sirve contra el Chikungunya cuando la enfermedad estaba en auge, por lo tanto por un tiempo las ventas de los productos de farmacia elevaron sus ventas por la venta de un solo producto.

“El sector en el año 2013 presentó un crecimiento anual del 2,8% y con el desarrollo de nuevos proyectos e inversión en el país, se espera que para el 2018 la tasa de crecimiento pueda llegar a un 5,5%”.²³

²³ PORTAFOLIO – Alza en la industria cosmética en Colombia (Artículo) .[En línea]. [1 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/alza-negocios-cosmetica-belleza-34464>)

El sector de cosmética y aseo se divide en tres subsectores: Cosméticos, aseo y absorbentes, Rosas se encuentra ubicado en el subsector de cosméticos. En la Tabla 19., se muestra el porcentaje de producción en el país de estos subsectores.

Tabla 19. Distribución del sector de cosméticos y aseo en Colombia

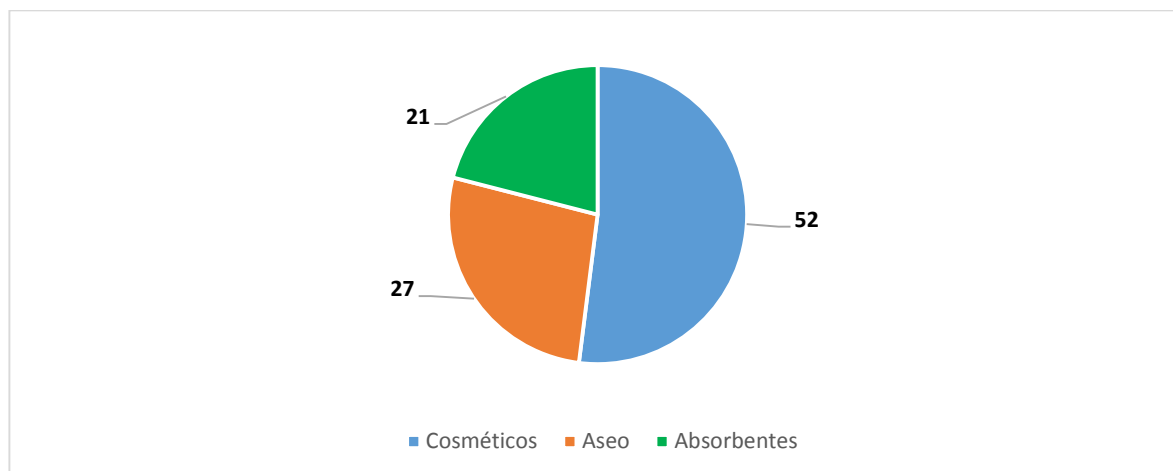
Subsector	Porcentaje (%)
Cosméticos	52
Aseo	27
Absorbentes	21

Fuente: DANE, cálculos de la ANDI [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

Los cosméticos son el rubro más grande del subsector, ocupando más de la mitad de la producción del país, siguiendo los demás rubros con porcentajes de participación similares, lo que se evidencia es que la mayoría de la producción del país está dedicada a la mujer, por lo que Rosas se encuentra en un momento donde debe crecer y destinar su producción a satisfacer este rubro tanto como para mujeres como hombres, ya que cada vez más es el consumo por parte de los hogares de este tipo de productos.

En la Gráfica 19 se muestra la participación de cada línea al crecimiento de este sector en la producción colombiana.

Gráfica 19. Distribución del sector.



Fuente: DANE, cálculos de la ANDI [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

Desde el año 2000 el sector ha experimentado un amplio crecimiento en términos de producción, ventas y comercio exterior, el sector se caracteriza por tener amplia diversificación en sus líneas de producción y el gran número de empresas que la componen.

❖ **Cifras del sector cosmético en Colombia.** Las ventas del sector cosmético en el país tienen una buena participación en la economía, además es un sector que según proyecciones seguirá creciendo ya que en los últimos 5 años ha registrado un crecimiento promedio del 7% anual, gracias a inversión extranjera y nuevas empresas a nivel nacional, en la Tabla 20 se muestran las ventas hasta el año 2016 y una proyección hasta el 2019 en ventas.

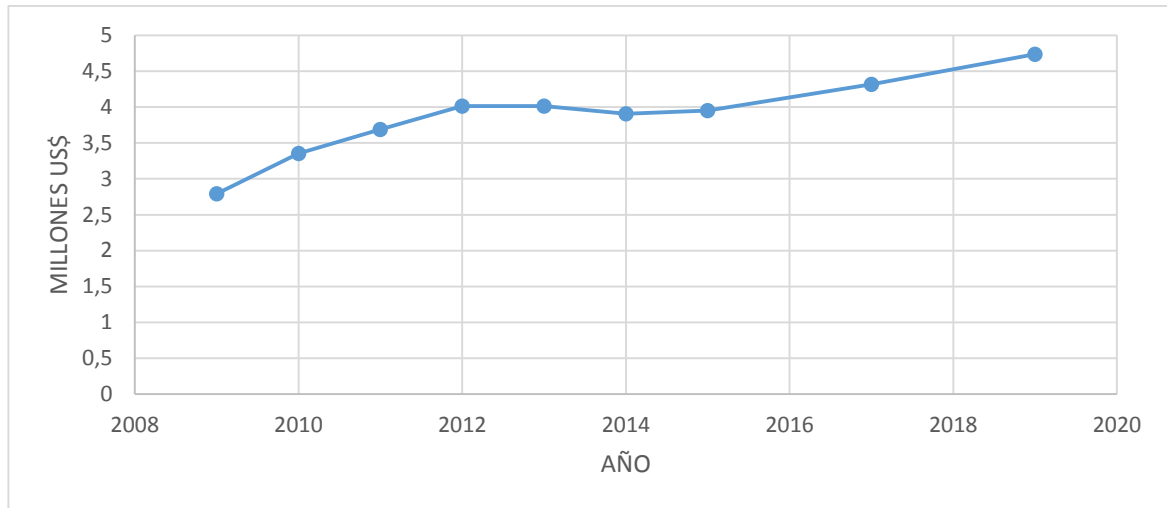
Para Rosas, estas cifras son positivas, ya que reflejan la tendencia del mercado sobre este sector y además se puede ver reflejado en las ventas totales de la empresa donde hace 5 años, las ventas han venido incrementando a ritmo constante.

Tabla 20. Evolución de ventas del mercado colombiano de cosméticos y aseo

Año	Ventas - Millones US\$
2009	2,793
2010	3,352
2011	3,69
2012	4,014
2013	4,014
2014	3,905
2015	3,952
2017	4,317
2019	4,735

Fuente: PROCOLOMBIA – sector cosmético en Colombia [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>)

Gráfica 20. Evolución de ventas del mercado colombiano de cosméticos y aseo



Fuente: PROCOLOMBIA – sector cosmético en Colombia [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>)

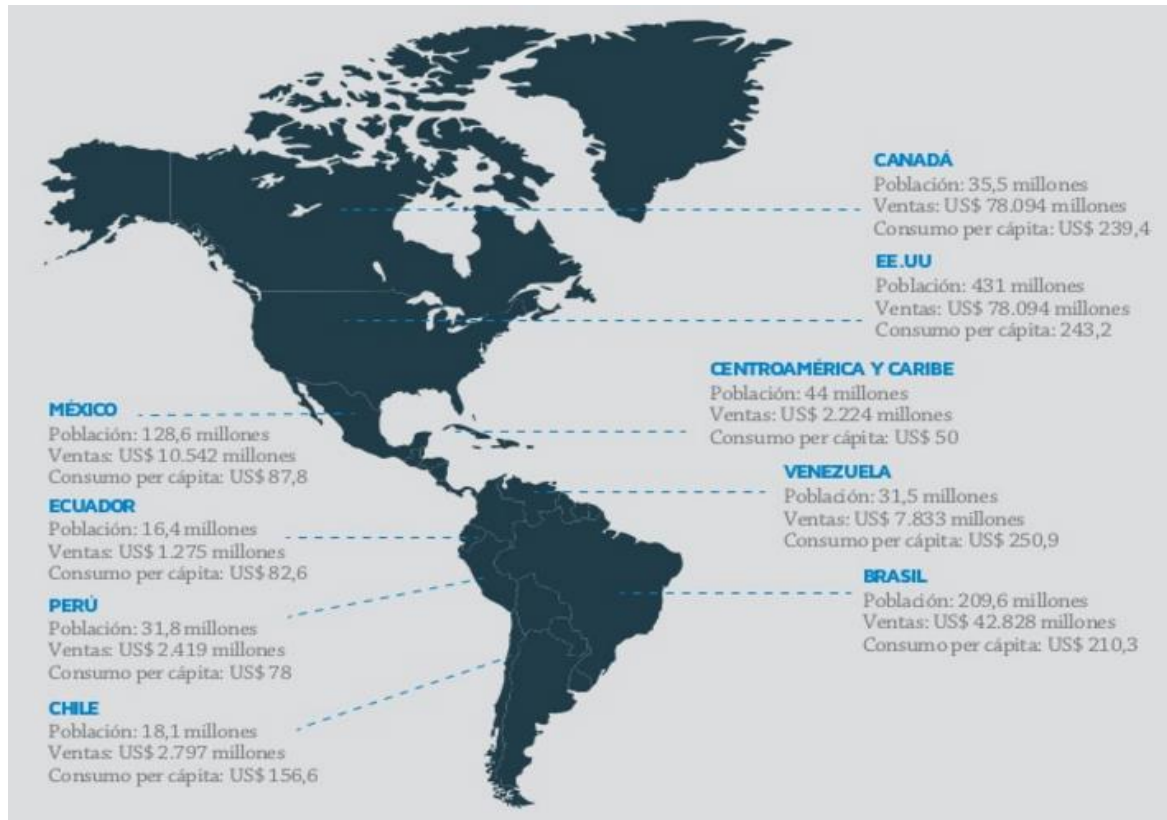
Este sector se ha consolidado como “la cuarta industria manufacturera con mayores exportaciones en el país, además que al ser un país líder en biodiversidad la consecución de materias primas nuevas e innovadoras puede ser una oportunidad de mercado que vale la pena investigar, además con el ritmo de crecimiento que presenta el sector se estima que para el 2018 Colombia permanezca en el top 5 del mercado regional, superando a países como Chile y Perú”.²⁴

Según el portal Procolombia, en el país puede acceder a un mercado ampliado de cerca mil millones de consumidores y con un consumo per cápita de más de US\$200 por año, en la Ilustración 2., se muestra la población, ventas y consumo per cápita de cosméticos y artículos de aseo en América Latina y Norte América para el año 2015.

Donde se muestra que los países con mayor consumo per cápita de América son Venezuela, Estados Unidos, Canadá y Brasil, el resto de países consumen en menor medida pero su consumo también es importante para la industria.

²⁴ PROCOLOMBIA – invierta en Colombia.[En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>)

Ilustración 2. Población, ventas y consumo per cápita de cosméticos.



Fuente: PROCOLOMBIA – sector cosmético en Colombia [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>)

En relación al comercio de este sector está en crecimiento también, ya que son cada vez más las empresas que son creadas en el país y otras que llegan provenientes del extranjero, en la encuesta anual de comercio se observa la dinámica de la rama de actividad comercial en el país, la actividad de Rosas pertenece al código CIIU 4773 que corresponde a la venta al por menor de farmacéuticos, cosméticos y artículos de tocador, el sector comercial en el país se divide en tres ramas: vehículos, automotores y motocicletas, partes piezas y sus accesorios, comercio al por mayor y comercio al por menor, siendo las ventas totales en participación del 12,7%, 53,3% y 34,1% respectivamente, como se menciona en la tabla de participación por rama económica.

En el año 2015 el comercio minorista ocupó de forma directa en promedio 256.521 personas y de forma indirecta a través de agencias 29.325 personas en el territorio nacional, principalmente mujeres en la rama de comercio al por menor no especializado en alimentos que fue la rama más grande.

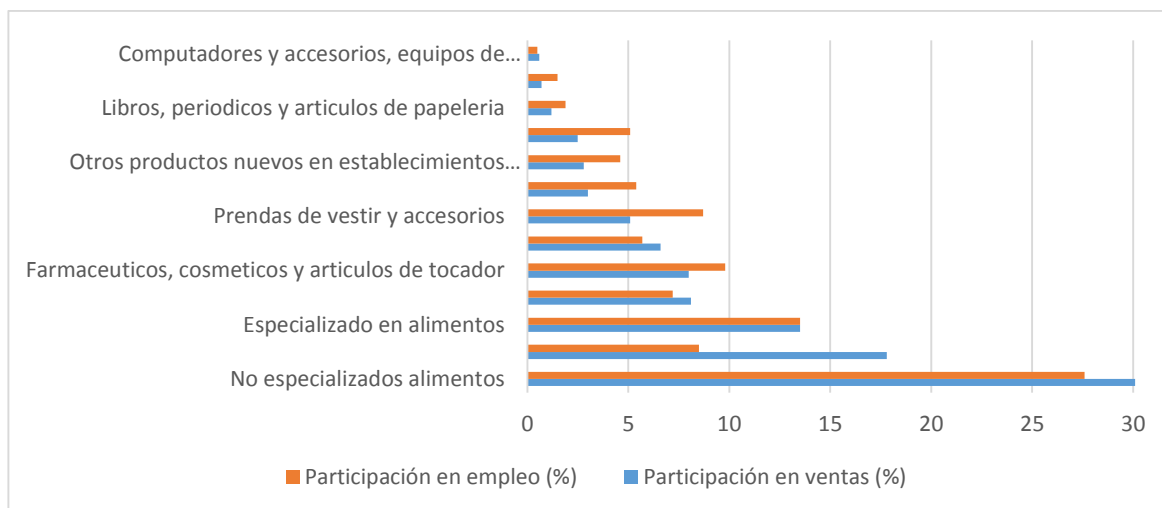
En la Tabla 21., se muestra la relación de las ventas totales del comercio al por menor desglosadas por rama y comparándola con el empleo directo que genera en el país, cabe resaltar que, para la elaboración de las estadísticas, solo se tomaron las empresas con ventas mayores o iguales a \$1.500 millones o con más de 10 personas ocupadas, por lo que Rosas hace parte de esta cifra.

Tabla 21. Relación de ventas y empleo generado por el comercio al por menor

Clases comerciales	Participación en ventas (%)	Participación en empleo (%)
No especializados alimentos	30,1	27,6
Combustible, lubricantes y aditivos	17,8	8,5
Especializado en alimentos	13,5	13,5
No especializados diferentes de alimentos	8,1	7,2
Farmacéuticos, cosméticos y artículos de tocador	8	9,8
Ferretería, pinturas, vidrio, tapices y alfombras	6,6	5,7
Prendas de vestir y accesorios	5,1	8,7
Electrodomésticos, muebles y equipos	3	5,4
Otros productos nuevos en establecimientos especializados	2,8	4,6
Calzado y artículos de cuero	2,5	5,1
Textiles	0,7	1,5

Fuente: Encuesta anual de comercio EAC – Boletín técnico 7 de diciembre 2016 [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2015.pdf)

Gráfica 21. Relación de ventas y empleo generado por el comercio al por menor



Fuente: Encuesta anual de comercio EAC – Boletín técnico 7 de diciembre 2016 [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2015.pdf)

1.2.1.2 Comercio exterior. El sector ha experimentado un gran crecimiento pasando de “US\$ 6,65 millones a US\$ 8,73 millones en el año 2015, de los cuáles correspondieron US\$ 5,1 millones a cosméticos, US\$ 1,33 millones a productos de aseo y US\$ 2,29 millones a productos absorbentes de higiene personal”.²⁵

❖ **Exportaciones.** En la Tabla 22., se enumeran los principales países a los que Colombia exporta cosméticos en el año 2015.

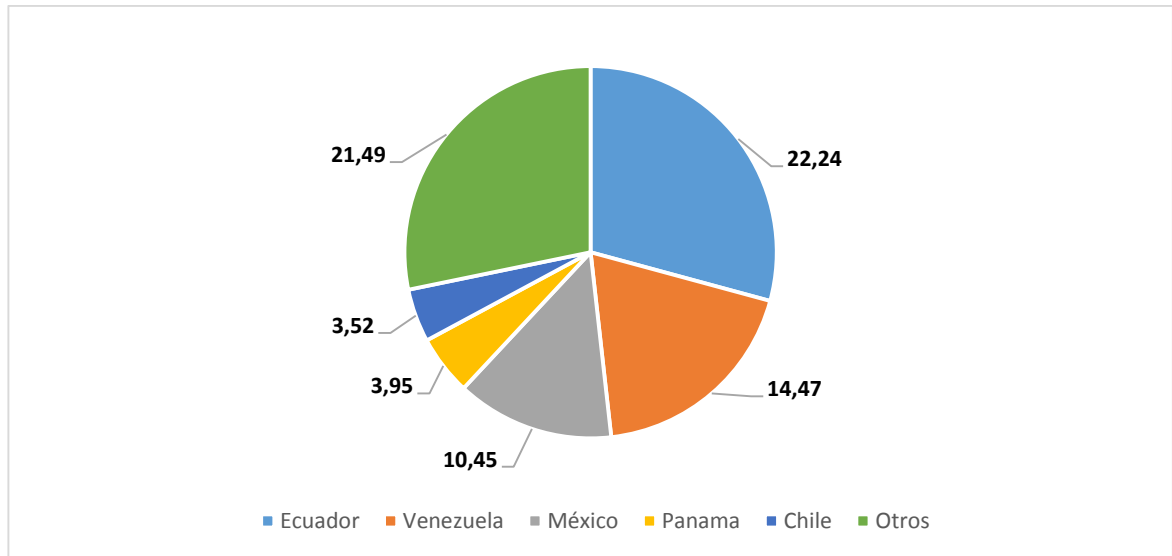
Tabla 22. Principales países destino de exportaciones de cosméticos 2015

Destino de exportación	Porcentaje (%)
Ecuador	22,24
Venezuela	14,47
México	10,45
Panamá	3,95
Chile	3,52
Otros	21,49

Fuente: DANE, cálculos de la ANDI [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

²⁵ DANE, cálculos de la ANDI [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

Gráfica 22. Principales países destino de exportaciones de cosméticos 2015



Fuente: DANE, cálculos de la ANDI [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

Colombia se encuentra entre los 10 principales proveedores de productos de belleza de México, a pesar de que no es el principal país al que Colombia exporta hay una gran oportunidad en este país ya que tiene el acuerdo comercial G2 y tiene preferencias en el tema de impuestos, con el total de las exportaciones el sub sector corresponde de cosméticos corresponde al 58% del total, seguido por absorbentes con un 26% y por último productos de aseo con un 15%.

Según un artículo del País, “el departamento del Valle lidera las exportaciones en Colombia, superando a Bogotá y Antioquia, en junio de 2015 las ventas al exterior del Valle alcanzaron US\$ 97 millones, mientras que las de Antioquia sumaron US\$ 83 millones y Bogotá US\$ 60 millones, este sector factura unos US\$5,2 billones lo que representa aproximadamente un 2,6% del PIB y de esta cifra del 24% al 28% se exporta”.²⁶

❖ **Importaciones.** En la Tabla 23., se mencionan los países a los que Colombia compra productos cosméticos en el año 2015.

²⁶ El País – Industria cosmética del Valle lidera exportaciones (Artículo) .[En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.elpais.com.co/economia/industria-cosmetica-del-valle-lidera-exportaciones.html>)

Tabla 23. Principales países origen de importaciones de cosméticos 2015

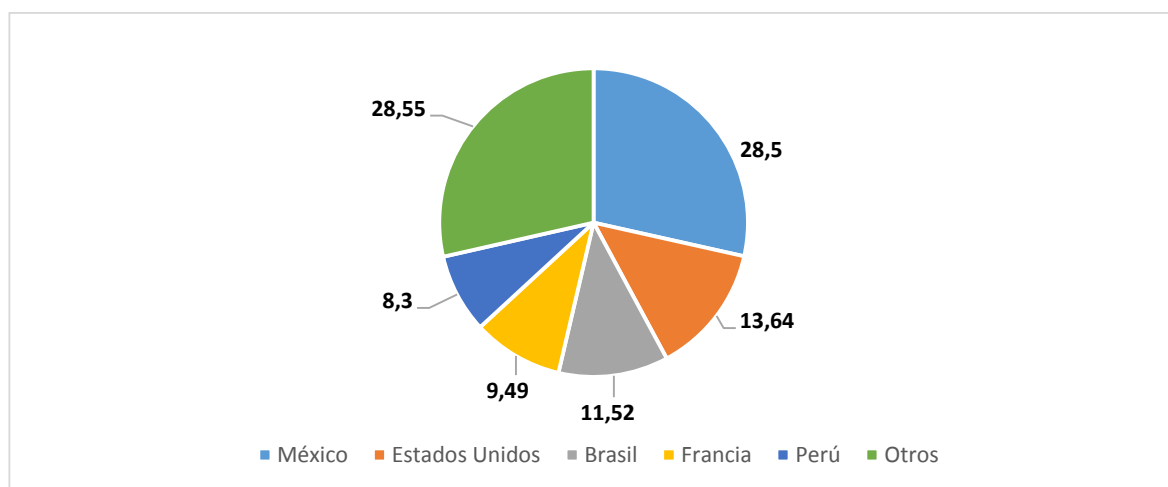
Origen de importación	Porcentaje (%)
México	28,5
Estados Unidos	13,64
Brasil	11,52
Francia	9,49
Perú	8,3
Otros	28,55

Fuente: DANE, cálculos de la ANDI [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

La mayoría de las importaciones que realiza Colombia son de países sudamericanos, con los cuáles celebra acuerdos comerciales, lo que evidencia el atraso del mercado colombiano respecto a las exportaciones que realiza el país, sin embargo se encuentra la posibilidad de que las empresas colombianas puedan exportar sus productos con varios beneficios de aranceles gracias a los tratados mencionados.

En la Gráfica 23., se muestran los porcentajes de importaciones de los principales países que exportan cosméticos a Colombia.

Gráfica 23. Principales países origen de importaciones de cosméticos 2015



Fuente: DANE, cálculos de la ANDI [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

El total de las importaciones que Colombia realiza, se reparte de la siguiente forma el 61% de los productos traídos del extranjero con cosméticos, el 34% corresponde a productos de aseo y el 5% restante a Absorbentes, por el momento Colombia exporta más productos de los que importa según cifras del RADDAR.

En Colombia el total de ventas que el sector de cosméticos representa se divide en un 22% correspondiente a empresas nacionales y “un 78% de empresas extranjeras, así como el total de empresas pertenecientes a este sector en todo el territorio nacional, refleja que el 71% son empresas nacionales y el 29% empresas extranjeras, a pesar que el volumen de empresas nacionales sea mayor que las extranjeras no explica el volumen de las ventas, ya que a pesar de que las extranjeras sean pocas tienen un gran músculo financiero y abarcan gran parte del mercado”.²⁷

1.2.2 Análisis sectorial Cundinamarca. Se analiza el sector al que la empresa pertenece a nivel regional, estableciendo el comportamiento del mercado y su competencia en todo el departamento, en los últimos años Rosas ha abierto puntos de venta a las afueras de Bogotá, en municipios como Mosquera y Chía.

❖ **Cifras del sector en Cundinamarca.** Las exportaciones en el país durante el primer semestre de 2016, arroja que “el 99,8% de las exportaciones totales realizadas a países como México, Ecuador, Panamá y Chile tuvo como origen Cundinamarca (28,3%), Valle del Cauca (21,9%), Bogotá y Antioquia (24,1%)”²⁸.

El alza en este sector se puede explicar a las fuertes inversiones que se han realizado en el país, ya que desde el año 2010 hasta el 2016, las compañías extranjeras han invertido aproximadamente US173 millones en construcción de nuevos centros de distribución y plantas, generando más de mil empleos en el país.

En el primer semestre del 2016, el sector de cosméticos y aseo representó el 2% del empleo industrial en el país, a nivel regional las mayores participaciones de empleo se registraron en Bogotá (33,4%), Valle (18,1%), Antioquia (17,3%) y Atlántico (5,8%).

Según Euro monitor el 56% de las ventas de productos cosméticos y de aseo se concentran en 8 empresas multinacionales (Belcorp, Colgate Palmolive, Avon, Yanbal, Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson y Natura).

²⁷ PROPAÍS Sector cosmético en Colombia – Boletín técnico.[En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://diveco.co/wp-content/uploads/2016/03/sector-cosmeticos-en-colombia.pdf>)

²⁸ DANE, cálculos de la ANDI [En línea]. [2 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

En cuanto a canales de comercio, durante el 2016 solo “el 32% de los colombianos prefiere la venta directa, una gran parte del mercado está utilizando el medio digital para realizar sus compras, seguido por compras en supermercados y tiendas especializadas en belleza, además de esto las ventas del comercio minorista en el 2015 aumentaron un 7,6%, en Colombia la industria de fabricación de sustancias y productos químicos dentro de la cual está el sub sector cosmético represento el 13% del PIB industrial, cifra que ha variado solo un 0,6% desde el 2010. El sector cosmético en los últimos 6 años ha recibido \$45.507 millones de Bancoldex, entidad que apoya a la Mipymes exportadoras”.²⁹

“El crecimiento en país de este sector y de las empresas se debe a la gestión que viene adelantando el gobierno nacional desde el año 2013, donde empezó a realizar esfuerzos para aumentar la competitividad del sector haciendo énfasis en tres líneas principales, costos, agilidad de producción y oferta de productos diferenciados por su calidad, para poder competir con la entrada de productos al mercado colombiano de más baja calidad, pero de mejor precio, para lograr este fin según un informe de la PTP y el sector privado gestionaron con el invima una reducción de un 36% a un 46% las tarifas de las notificaciones sanitarias lo que sitúa a Colombia con una tarifa por debajo del promedio que se maneja en Latinoamérica”.³⁰

Dentro de las empresas más destacadas en Cundinamarca se encuentran Natura la cual hasta el año 2014 presento un crecimiento acumulado de 40% y tiene un cendis en Cota, con el fin de aumentar su capacidad instalada y soportar su crecimiento proyectado hasta el año 2018, otra grande multinacional es Yanbal que inauguró una planta en Tenjo a inicios del 2014, Belcorp que construyo un cendis en Tocancipa y Henkel que fortaleció su planta de producción en Bogotá en el 2014, además esta empresa exporta el 60% de su producción a toda América.

1.2.2.1 Localización y distribución. Según un reporte del Invima, al 2015 operaban 384 laboratorios de productos cosméticos en el país que cuentan con capacidad de producción, para Rosas es importante esta cifra por su relación comercial con laboratorios Pelgor, ya que es la empresa encargada de hacer un aproximado del 80% de los productos que comercializa Rosas, en la Tabla 24 se observa como están distribuidas estas empresas por Cundinamarca contando a Bogotá aparte, se hace especial énfasis en esta parte, ya que es en esta región donde Rosas realiza toda su actividad y un plan comercial donde la empresa expanda sus actividades a otras ciudades del país, aún es lejano.

²⁹ PORTAFOLIO – Colombia el país que maquilla a las mujeres de la región.[En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/exportaciones-de-maquillaje-de-colombia-499726>)

³⁰ Programa de transformación productiva (PTP) informe 2013.[En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(<https://www.ptp.com.co/documentos/INFORME%20COMPLETO%20PTP.pdf>)

Tabla 24. Empresas productoras de productos cosméticos en Colombia.

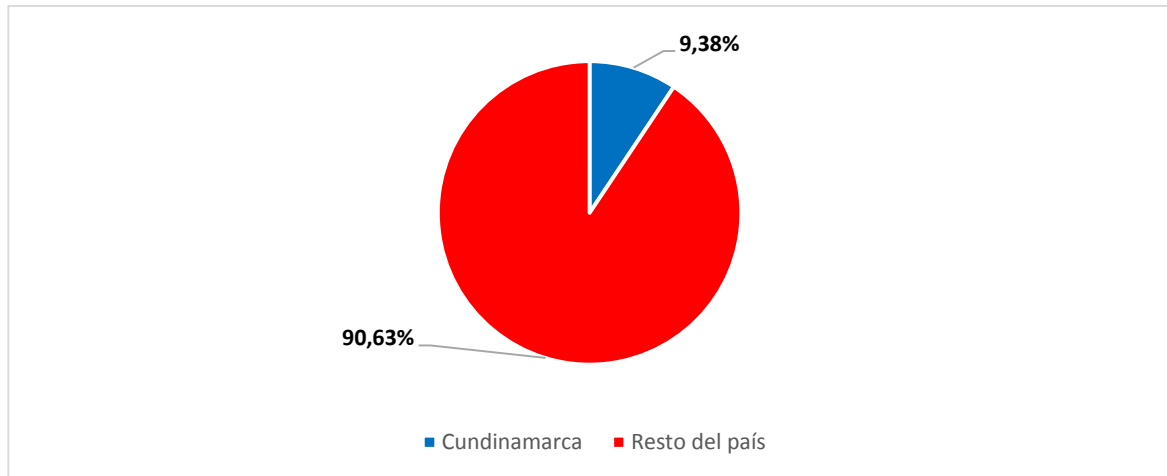
Departamento	Número de empresas	Porcentaje (%)
Bogotá	164	42,71%
Antioquia	87	22,66%
Valle del Cauca	62	16,15%
Cundinamarca	36	9,38%
Atlántico	11	2,86%
Santander	6	1,56%
Risaralda	4	1,04%
Caldas	4	1,04%
Bolívar	3	0,78%
Nariño	2	0,52%
Sucre	1	0,26%
Vichada	1	0,26%
Boyacá	1	0,26%
Huila	1	0,26%
Quindío	1	0,26%
Total nacional	384	100,00%

Fuente: INVIMA - Base de establecimientos del sector cosmético 2015 (Base de datos) [En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en: (https://www.invima.gov.co/images/pdf/inspeccion_y_vigilancia/direccion_de_cosmeticos/2015/BASE%20DE%20ESTABLECIMIENTOS%20PUBLICACION%20MARZO%202015%20-CCP%20COSM%C3%89TICOS.pdf)

Como se observa en la Tabla 24., del total nacional de 384 empresas al 2015 en Cundinamarca se ubican 36 empresas y centros de distribución en municipios como Funza, Mosquera, Madrid, Cota y Chía principalmente, ya que el acceso para los camiones de carga es ideal cuando se viene de otras partes del país, además por los servicios públicos y recursos ya que son más fáciles de conseguir que en la capital.

En la Gráfica 24., se observa el porcentaje que representa el sector en Cundinamarca comparado con el resto del país, esto da una idea de porque los puntos de venta de Rosas en municipios como Mosquera y Chía dan bajos rendimientos, ya que al ser lugares de poca población es más fácil inundar el mercado con los productos de la competencia que estaban desde antes que Rosas llegara a dichos lugares.

Gráfica 24. Distribución de empresas en Cundinamarca vs resto del país



1.2.3 Análisis sectorial Bogotá. Se analiza el sector al que la empresa pertenece a nivel local, estableciendo el comportamiento del mercado y su competencia en la ciudad, en el año 2012 la empresa solo contaba con 12 puntos de venta en la ciudad pero con una fuerte inversión este número ha aumentado a 22 puntos de venta ubicados por toda la ciudad contando también con una página web donde se pueden realizar compras online, gracias a esta penetración de mercado la empresa pudo incrementar sus ventas al 2016 en aproximadamente 56,28%, lo que evidencia lo fuerte que es el sector.

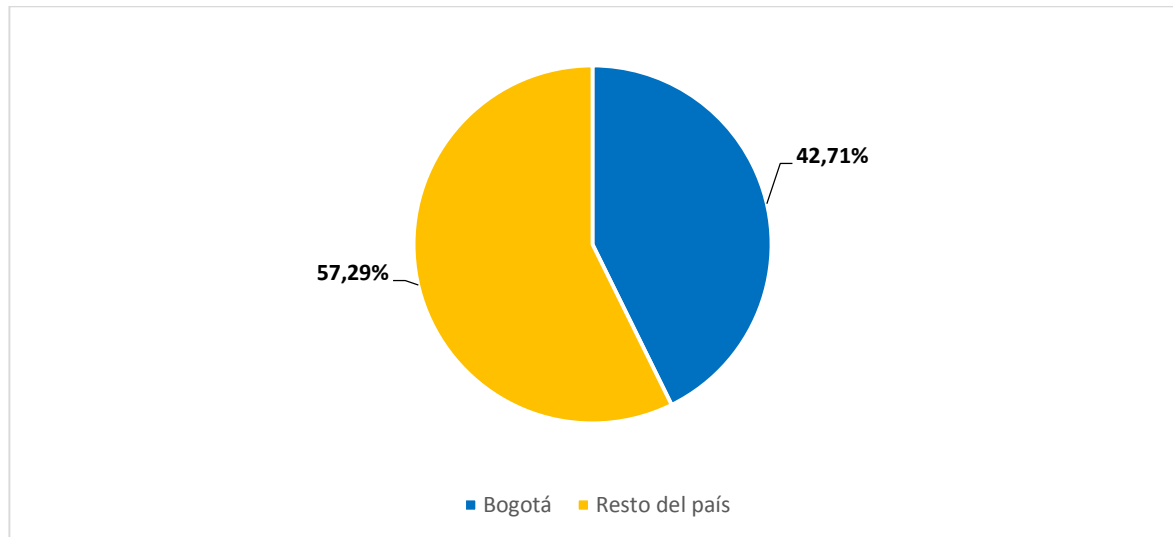
❖ **Cifras del sector en Bogotá.** Durante el 2016 el sector de cosméticos y aseo obtuvo ventas por el orden de “US\$4,2 millones lo que ubico al país como el quinto más grande del negocio en América Latina, Bogotá y Cundinamarca están en camino a convertirse en uno de los principales centros de producción y desarrollo de cosméticos y productos para el cuidado personal en América Latina, gracias a la dinámica con las exportaciones y a que según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, en la ciudad se ubican el 41% de los grupos de investigación del país, así como el 42% de los investigadores activos, 43% de los doctores y el 40% de la mano de obra calificada (técnicos, tecnólogos, profesionales, y postgraduados)”.³¹

En la capital se estima que en el 2016 hubo ventas aproximadas de US\$1,65 millones, representando casi el 40% de las ventas totales del país, situación que se explica por la gran cantidad de empresas que se ubican en la capital, el porcentaje que tuvo la ciudad a países de Latino América alcanzo el 25,7% de las exportaciones realizadas en el país, lo que quiere decir que se está invirtiendo en este sector dentro de la ciudad con el fin de hacerlo más competitivo.

³¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ– Bogotá el principal clúster de cosméticos del país.[En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://es.investinbogota.org/sites/default/files/fs-cosmeticos-espanol-2015.pdf>).

1.2.3.1 Localización y distribución. Como se observa en la Tabla 24., la capital alberga 162 empresas de las 384 que operan en el país, lo que quiere decir que en la ciudad se concentra el 42,71% del sector en Colombia y al menos un 53% de los comerciantes del sector, esto explica que las ventas de este sector se concentren en la ciudad, además de más de 300 empresas dedicadas a realizar los empaques para estos productos se encuentran en la capital, en la Gráfica 25., se observa como está distribuido el número de empresas en la ciudad respecto al resto del país.

Gráfica 25. Distribución de empresas en Bogotá vs el resto del país



❖ **Principales empresas del sector.** Según datos de Euromotor “hay 10 compañías que son líderes en el mercado colombiano por participación en número de unidades como se puede observar en la Tabla 25., se encuentra el top 10 de empresas que lideran el mercado y sus principales ventas se realizan en la ciudad de Bogotá”, además que algunos productos que manejan en su portafolio sean parecidos a los de Rosas, se enfrenta a la llegada de O Boticário empresa proveniente de Brasil que tiene un formato muy parecido al de Rosas, se espera que para el 2020 O Boticário tenga 150 tiendas por toda Colombia, especialmente en la ciudad. La inversión promedio que la empresa realiza en cada punto de venta es de US\$150.000.³²

³² REVISTA DINERO – Industria de la belleza vislumbra un buen futuro en Colombia (Artículo).[En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-2015/211931>)

Tabla 25. Empresas top 10 del sector cosmético en Colombia.

Empresas lideres	Porcentaje (%) mercado
Belcorp	9,10%
Procter & Gamble	9%
Avon	9%
Yanbal	7%
Unilever	6,10%
Colgate-Palmolive	5,90%
L'oreal	4,90%
Johnson & Johnson	4,40%
Natura	3,70%
Henkel	3,10%
Total	62,20%

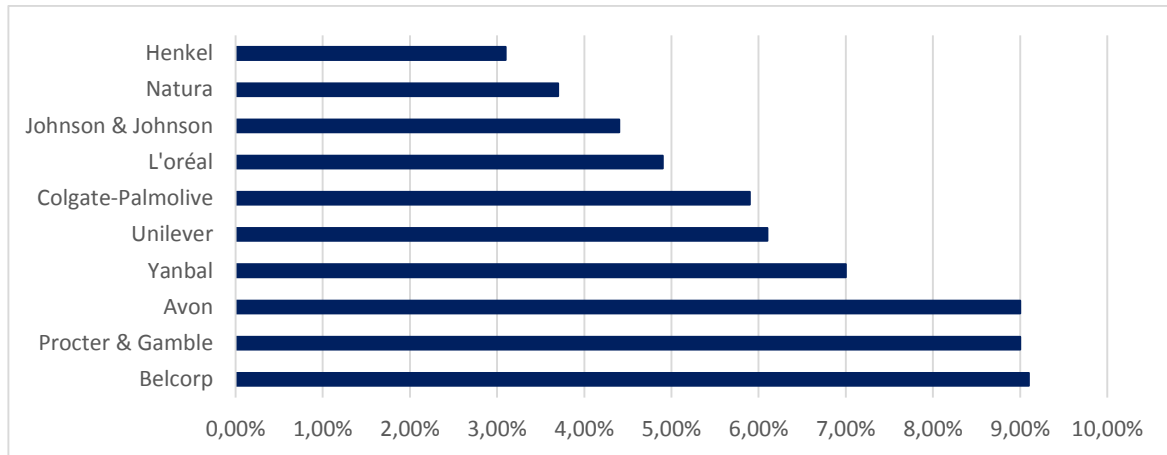
Fuente: PORTAFOLIO - Estas son las firmas que lideran el mercado (Artículo) [En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.portafolio.co/negocios/estas-son-las-firmas-de-cosmeticos-y-aseo-que-lideran-el-mercado-499293>)

En la Gráfica 26., se observa cuál es el porcentaje que le corresponde a cada empresa, en total estas empresas suman el 62,20% del mercado de cosméticos en Colombia, el restante 37,80% corresponde a otras empresas más pequeñas nacionales, aproximadamente las 384 empresas que hay en el territorio nacional.

En cifras generales el porcentaje que le corresponde a la participación de las empresas extranjeras, es del 78% gracias a lo atractivo que se ha vuelto Colombia en tema de inversión y más por el crecimiento que presenta el sector, el 22% restante corresponde a empresas netamente nacionales, sumadas productoras y comercializadoras que hay en el país.

Esto se evidencia por la llegada de empresas como O 'Boticario al país, empresa proveniente de Brasil que tiene un plan de expansión por América Latina contando con más de tres mil tiendas dedicadas al cuidado de la mujer, con un formato similar al de Rosas.

Gráfica 26. Top 10 de empresas cosméticas en Colombia



En este momento la posición de Rosas es poco competitiva frente al sector, ya que como se analizó anteriormente le falta competitividad en el mercado principalmente por la falta de reconocimiento de su marca, aunque según el comportamiento del sector en Colombia, este ha ido aumentando en los últimos cinco años como se puede observar en la gráfica 20 donde se muestra el crecimiento del sector durante 7 años, mientras tanto Rosas ha aumentado sus ventas gracias a la apertura de nuevos puntos de venta, desde el 2012 se han abierto 9 puntos de venta, antes de esto la empresa desde 1990 hasta el 2012 solo abrió 7 puntos de venta por eso se puede observar como las ventas de Rosas han ido aumentando en dicho periodo, como se puede observar en el Anexo O.

Aunque un porcentaje importante de estos productos se exporten a diferentes países de Sudamérica como se puede ver en la Gráfica 22, Rosas no está preparada para exportar sus productos, ya que necesita mejorar su gestión comercial y posicionar mejor su marca en el mercado, como también cumplir con ciertos requisitos en sus productos para que sean aptos en el mercado internacional, pero esto solo se puede hacer gracias a una mejor labor dentro de laboratorios Pelgor.

Por otra parte, la mayor concentración de laboratorios con capacidad para producir cosméticos, se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, como se observa en la tabla 24 casi la mitad de laboratorios del país se encuentran ubicados en Bogotá por lo que la competencia dentro de la ciudad es demasiado fuerte, mientras que en otras ciudades principales como Medellín y Cali, el número de laboratorios es menos de la mitad que en la ciudad, sin embargo la mayoría de estos laboratorios sirven como maquilas de multinacionales las cuáles ocupan cerca del 62% del mercado de cosméticos en Colombia y el 38% restante las empresas colombianas.

La empresa se encuentra frente al sector en una posición poco favorable, al no poder competir con las grandes empresas presentes en esta industria, sin embargo

puede crecer en su nicho de mercado, ya que los productos hechos con materias primas naturales, tienen su propio mercado y cada vez son más demandadas en el mundo.

1.2.3.2 Oportunidades del sector. En diciembre de 2014 Colombia firmo un acuerdo para mejorar la calidad de los productos cosméticos y así obtener una mayor competitividad con las empresas extranjeras con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo industrial (Onudi) y el gobierno de Suiza, este “programa se desarrollará del 2014 al 2018 con un presupuesto de US\$2,7 millones.

Con este proyecto se pretende lograr que las empresas mejoren su capacidad técnica, se especialice y cumpla los estándares de calidad globales para que pueda expandir su ruta de expansión a mercados en Europa y Estados Unidos.

Como propósito general este tipo de acuerdos y apoyos es que Colombia se consolide como productor y exportador de productos cosméticos elaborados a partir de ingredientes naturales dada la biodiversidad que tiene el país, según afirman expertos hay que aprovechar que Colombia es el segundo país con más diversidad en el mundo lo que le permitirá al país el poder de innovación y diferenciación en los productos cosméticos por lo que podrá lograr una diferenciación y posicionamiento en este nicho de mercado”.³³

Para Rosas esto representa una gran oportunidad, ya que desde sus inicios ha realizado todos sus productos con materias primas naturales y al ser una empresa con gran tradición en el mercado bogotano cuando su marca este posicionada estratégicamente en el mercado Colombiano, no solo teniendo participación en Bogotá y alrededores, sino en otras ciudades del país, Rosas debería evaluar la posibilidad de incursionar en el mercado internacional, gracias a la calidad de sus productos.

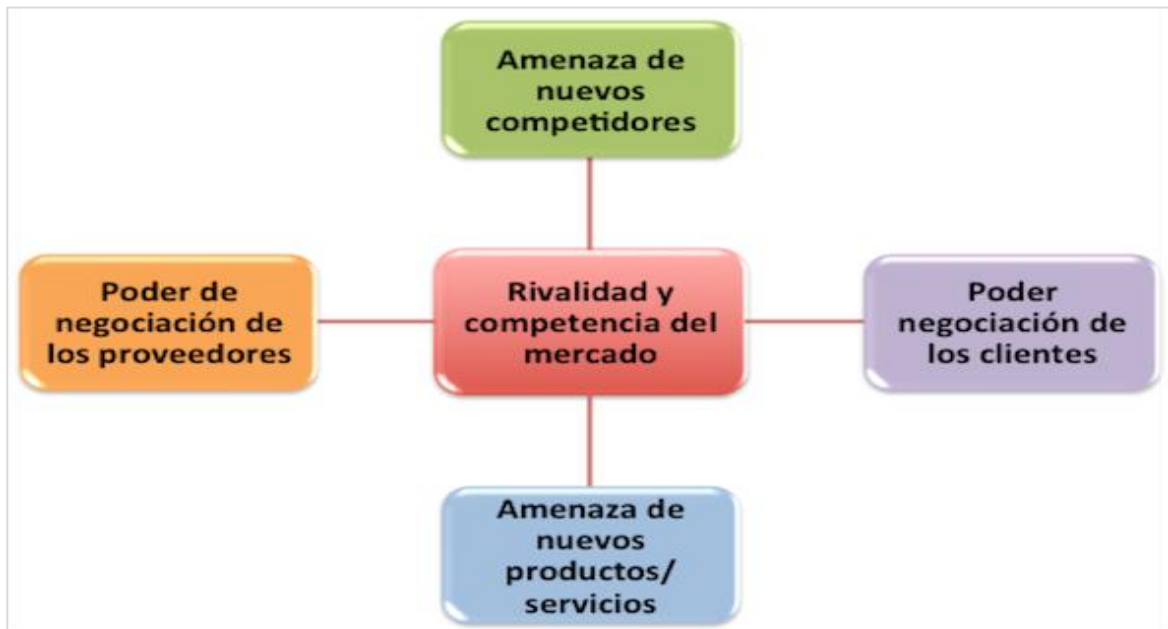
Sin embargo para este hecho, Rosas tiene la necesidad de invertir en Pelgor, ya que es un laboratorio relativamente pequeño que no es reconocido en el país. Para que un plan de expansión sea viable ambas empresas deben tener reconocimiento en el mercado, por lo que se podría hacer una sola marca o simplemente volver a tener todas las acciones del laboratorio para que sea más fácil esta transición, el gobierno apoya a las empresas para que puedan exportar y Rosas dada su antigüedad en el mercado sería un excelente candidato para este tipo de apoyo y financiación, ya que la marca Rosas ha obtenido una serie de reconocimientos en el mercado.

³³ EL TIEMPO– Colombia firma acuerdo para mejorar la calidad de sus cosméticos (Artículo) .[En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cosmeticos-en-colombia/14921128>)

1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Se describe la interacción de 5 variables o fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en la industria, así mismo explica la rentabilidad que tiene la empresa al influenciar sus precios, costos e inversión requerida. Este modelo se emplea con el fin de identificar factores críticos de la empresa que permitan la formulación de estrategias con las que logre alcanzar ventajas competitivas.

Ilustración 3. Cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Periódico Marketing – cinco fuerzas de Porter [En línea]. [4 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuáles-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>)

A continuación, se analizarán las cinco fuerzas de Porter para el subsector de Cosméticos, con el fin de identificar el impacto que estas tienen sobre Rosas.

1.3.1 Amenaza de nuevos competidores. La llegada de empresas extranjeras se ha convertido en uno de los problemas para el sector en el país, ya que estas empresas poseen economías a escala y pueden producir más barato que los productores nacionales, compiten en calidad y precio ya que tienen costos de producción realmente bajos, a pesar de que en el país ha venido en aumento las cifras de este sector y cada vez es más importante para la economía del país, para las empresas grandes es más fácil entrar al mercado colombiano, un ejemplo de esto son los cosméticos que llegan de forma ilegal a sitios como San Andresito o el centro de la ciudad donde la gente puede comprar un litro de crema por el mismo precio que Rosas vende 300 mililitros de esta eso si con una calidad muy diferente,

pero con la capacidad adquisitiva que tienen los hogares se ven obligados a comprar este tipo de productos o simplemente no les importa la calidad, el segundo sector más afectado por la llegada de productos ilegales al país se trata del sector farmacéutico, lo que explica la situación de Rosas frente a este tipo de productos ya que la gente puede comprar el mismo producto en otros lugares a precios mucho más cómodos.

Se estima que “El valor de los productos que ingresan al país de manera ilegal es de unos US\$ 6.000 millones al año y afecta a unos 200.000 puestos de trabajo”.³⁴ Lo que representa un 2% del PIB En el 2015 el país contaba con aproximadamente 384 empresas con capacidad de producción para cosméticos, dentro de las cuáles se encuentra laboratorios Pelgor, principal proveedor de Rosas en solo un año se estima que el número de empresas alcanza casi las 400 por todo el territorio nacional, gracias a los acuerdos firmados por el gobierno para hacer más competitivo este sector y programas de fortalecimiento para pymes que hace fácil que las empresas puedan encontrar financiación con Fonade y Bancoldex.

La industria del país consiste en alrededor de 150 empresas que producen distintos esquemas, por ejemplo hay gran cantidad de estas que funcionan como licenciatarias de grandes empresas que controlan el mercado como E bel o Yanbal, según la Andi hay tres canales principales de distribución para este sector, el primero conformado por supermercados, tiendas y droguerías las cuáles tienen el 40% del mercado, el otro es la venta directa y multinivel, por último se han encontrado en el país cerca de 400.000 distribuidores. Pero también hay una gran atomización de marcas que se comercializan en canales informales, en los cuáles el precio de venta es la principal fortaleza, debido a que hay pocas barreras de entrada.³⁵

1.3.2 Poder de negociación de proveedores. En la actualidad hay dos panoramas en este sector, el primero de las grandes multinacionales que han llegado al país que tienen una integración hacia atrás con sus proveedores para poder tener costos de producción bajos y así lograr economía a escala, la mayoría de materias primas que se utilizan en este sector provienen de otros países incluso para empresas colombianas, como es el caso de Pelgor que importa la mayoría de las materias primas necesarias para realizar su producción.

³⁴ REVISTA DINERO - ¿El contrabando desangra la economía colombiana? (Artículo). [En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.dinero.com/pais/articulo/impacto-economico-del-contrabando-colombia/210736>)

³⁵ REVISTA DINERO – Cosméticos, un mercado en alza (Artículo). [En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cosmeticos-mercado-alza/13268>)

El segundo panorama se trata de las empresas nacionales que no son licenciatarias de las grandes marcas, que producen y comercializan su propia marca, estas empresas como Pelgor tiene intermediarios en Colombia que son los que se encargan de exportar la materia prima, muy pocas son las empresas que traen sus materias primas directamente ya que la mayoría son pymes, como tal el poder de los proveedores en Colombia es alto ya que son pocas las empresas en traer las este tipo de materias primas especializadas, el total de las materias primas importadas por el sector cosmético ronda los “US\$ 382,6 millones lo cual representa el 52% del total de los productos químicos y productos conexos”³⁶ por lo tanto las empresas se enfrentan a que muchas veces su producción se detenga por falta de materias primas o retrasos en su entrega.

En el caso especial de Rosas depende casi del 80% de la producción de Pelgor, por eso se analiza la situación desde la perspectiva del laboratorio y la empresa se diferencia de las demás del mercado al producir sus propios productos y tener sus propios canales de venta además de Rosas, para que se pueda mermar esta situación es recomendable incursionar en la línea de producción verde, utilizando la materia prima presente en el país sin tener que importar materia prima gracias a la diversidad que hay en Colombia, como caso de éxito se encuentra Brasil ha tenido un gran reconocimiento en esta tendencia, ya que ha podido exportar productos verdes a Europa y toda América contando con empresas multinacionales en diferentes países.

1.3.3 Poder de negociación de los clientes. Como en cualquier industria los clientes son la parte más importante, ya que las empresas se esfuerzan por satisfacer sus necesidades, en el sector cosmético el poder de negociación de los clientes es alto debido a que son muchos los sitios que comercializan estos productos y como se ha observado en el diagnóstico, el sector de comercio ha crecido en los últimos años, además de esto la llegada de productos a menor precio y los constantes cambios en el mercado hace que los clientes fijen los precios y establezcan la calidad que quieren utilizar, algo importante de Rosas es que por ser una empresa de tanta tradición en el mercado colombiano hay productos especializados que tienen un mercado específico por lo que los clientes solo los compran en esta empresa así se comercialicen en otros lugares y a precios distintos, algunos productos son perfectamente inelásticos para algún tipo de cliente.

1.3.4 Amenaza de productos sustitutos. Las empresas que fabrican cosméticos como tal no tienen sustitutos, esto se debe a que un sustituto de un cosmético por lo general es otro cosmético o algún producto natural, un ejemplo de esto son las personas que dejan de usar crema y empiezan a usar aceites hidratantes, ambos

³⁶ DANE – Boletín técnico de comercio exterior [En línea]. [3 de febrero 2017]. Disponible en:(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_dic16.pdf)

son productos del mismo sector, en el caso de Rosas se trata de dos productos que comercializa, por lo tanto, la empresa no pierde el cliente, sino que lo mantiene con otros productos de su portafolio.

Sin embargo, las empresas que comercializan y fabrican cosméticos se pueden ver afectadas por los productos que llegan de otros países a través de contrabando o a precios muy bajos como también imitaciones de productos que se venden a bajo precio con una mínima calidad.

1.3.5 Rivalidad entre competidores existentes. La competencia en este sector define la supervivencia de las empresas en el mercado. En el subsector cosmético si una empresa saca al mercado un producto que tiene una buena acogida por el consumidor, muchas empresas tratan de copiarlo inmediatamente bajo la modalidad de copia, como otras que sacan su propia línea al mercado, las oportunidades en el sector cosmético básicamente están en la innovación ya que todas las empresas enfocan esfuerzos en sacar productos que estén acordes a las tendencias del mercado y satisfacer el nicho al cuál va dirigido el producto.

Como se ha observado en los datos obtenidos en el diagnóstico, el sector cosmético en ventas y producción viene en crecimiento por lo tanto la competencia en el país es alta especialmente cuando los negocios se encuentran en su estacionalidad ya que enfocan sus esfuerzos en atraer la mayor cantidad clientes con promociones, obsequios y descuentos con el fin de promocionar sus productos a precios muy bajos, técnicamente empiezan una guerra de precios para atraer la mayor cantidad de consumidores, ya que esta industria tiene la particularidad que casi todo el año tiene una demanda estable debido a que es muy probable que cuando un consumidor compra algún tipo de producto como crema para el cuerpo , al momento que esta se acabe, el cliente volverá al mismo sitio donde la compro ese producto si cumplió sus expectativas.

De las mayores debilidades de Rosas es el no poder competir con precios en el mercado, ya que la empresa comercializa productos costosos para el público bogotano en general, lo que hace que tenga una perdida sustancial de mercado al competir con empresas que pueden producir más barato o importaciones de productos similares con calidad baja pero que no dejan de ser buenos, esta es una de las principales causas por las que la empresa tiene la necesidad de reposicionar su marca en el mercado, ya que con un buen nombre, este hecho no afectaría tanto a la decisión de compra de los consumidores al saber la calidad de productos que están llevando.

1.4 AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

El autodiagnóstico empresarial es una herramienta que permite evaluar la situación actual de la empresa y los problemas que impiden su crecimiento, gracias al autodiagnóstico las empresas enfocan sus esfuerzos futuros en atender sus principales problemas de una manera más efectiva.

Se realiza el autodiagnóstico empresarial teniendo como base el formato de la cámara de comercio de Bogotá el cual tiene en cuenta 7 áreas principales las cuáles son de alto impacto para la empresa, al implementar la herramienta en Rosas se debe calificar de 1 a 5 en aproximadamente 17 preguntas de cada área, en el Cuadro 3., se describen los criterios de calificación del autodiagnóstico con la que con la ayuda de los colaboradores de la empresa y el conocimiento personal de la empresa se contestaron y evaluaron las distintas preguntas de la herramienta.

Cuadro 3. Criterios de calificación del autodiagnóstico

Calificación	Descripción
1	Corresponde a aquellas acciones que no realiza la empresa.
2	Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y está, pendiente de realizar.
3	Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

Las calificaciones obtenidas en el diagnostico son con base a las apreciaciones del coordinador del punto de venta en el centro de la ciudad, la contadora de la empresa, la auditora encargada y un supervisor de punto de venta quienes fueron las personas encargadas de evaluar el autodiagnóstico en cada área ya que hay un posible sesgo de información por parte de la gerencia al no ser objetivos y realistas en la situación de la empresa.

1.4.1 Planeación estratégica. Esta es el área donde se define el propósito de la empresa en la cual se establecen directrices para llegar a un fin, gracias al desarrollo de estrategias que permiten alcanzar objetivos organizacionales y metas propuestas.

Tabla 26. Planeación estratégica

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	2
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	3
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	2
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
5	La empresa cuenta con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	3
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	3
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	3
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	4
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	3
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	3
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	2
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	3
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	3
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	2
18	Se ha definido y comunicado claramente la función de la calidad en la estrategia empresarial de la organización.	3
19	Se ha adoptado un enfoque integrado de la gestión de la calidad, por ej. Se ha definido claramente la relación entre la estrategia de mejora de la calidad y la acreditación para ISO 9000 u otro estándar similar del sector industrial.	1
Puntaje promedio		2,79

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

La contadora de la organización, persona que asiste a las juntas y tiene un gran conocimiento de la empresa describe la situación como preocupante al pensar lo mismo que muchos colaboradores, una empresa con tanta trayectoria en el mercado es increíble que la empresa no tenga una planeación estratégica debidamente socializada a todos sus colaboradores ni se haya pensado en una,

como se observa en la tabla 23., la empresa no posee una planeación estratégica, es decir misión, visión, valores y políticas, además no tiene un sistema enfocado hacia la calidad en sus procesos por lo cual se ve afectada su calificación notablemente.

1.4.2 Gestión comercial. Es el área que se encarga de promocionar el producto y que está en contacto directo con el cliente, por lo tanto, es la voz del mercado dentro de la empresa ya que la gestión comercial es la última etapa del proceso productivo forma parte esencial de las organizaciones, ya que ayuda a tomar decisiones relativas a que precios aplicar en el mercado, que productos son tendencia etc...

Tabla 27. Gestión comercial

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	2
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cuál está dirigida (cliente objetivo).	2
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	3
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	3
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	3
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	3
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	2
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	4
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	3
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	3
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	2
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	3
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	3
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	2

Tabla 27. (Continuación)

16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	1
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	3
18	Se ha realizado un análisis de los competidores, que compara la experiencia de calidad del cliente / consumidor con la de los productos de la competencia.	2
Puntaje promedio		2,56

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

Según el supervisor de punto del centro de la ciudad, las principales causas de las falencias en la gestión comercial de la empresa se debe a la lentitud con la que sacan productos al mercado y la pobre promoción que hacen con su marca y productos, perdiendo mercado además resalta que no se hacen procesos de fidelización de clientes por lo que solo en los puntos de venta se conoce lo que el cliente desea y las tendencias del mercado, asegura que no hay un correcto canal de comunicación ni de información para asegurar la efectividad de la gestión comercial.

1.4.3 Gestión administrativa. Esta área comprende la estructura organizacional y como está conformada la empresa, también las líneas de mando dentro de la empresa, se realiza el control administrativo y de recursos con los que cuenta la organización para la consecución de los objetivos organizacionales y por último evalúa el impacto de programas y estrategias que conllevan al cumplimiento de objetivos y metas.

Tabla 28. Gestión administrativa.

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	4
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	3
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	2
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	5
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	3

Tabla 28. (Continuación)

8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	3
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	4
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	4
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	3
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	4
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	3
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	5
Puntaje promedio		3,65

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

La auditora de Rosas hizo énfasis en que es una empresa ordenada en sus procesos administrativos a pesar de la carencia de la planeación estratégica, misión, visión, valores y políticas. El personal del área administrativa está capacitado y esto ayuda a que los estados financieros e información de la empresa siempre este ordenada, aunque reconoce que faltan muchas cosas de planeación y organización como manuales de funciones y procesos que den claridad a los empleados en sus puestos de trabajo, como también manuales de convivencia y reglamentos internos de trabajo.

El departamento de contabilidad actual está tercerizado por una firma de auditoría, la cual ha ayudado a que la empresa se ordene en su parte contable, ya que en un principio había mucho desorden en este aspecto.

1.4.4 Gestión humana. Es el área encargada de la búsqueda, selección, contratación y evaluación del personal, procesos que están regidos por una serie de requerimientos que reúnen habilidades y capacidades necesarias para ocupar un puesto de trabajo

Tabla 29. Gestión humana.

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	4
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	4
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	3
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	2
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaría.	3
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	3
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	3
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	3
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cuál permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	3
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	3
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	3
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	4
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	1
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	3
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	3
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	3
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	3
18	Debido a su experiencia operativa, los operadores forman una parte crítica del equipo de desarrollo de nuevos productos / procesos.	3
Puntaje promedio		3,00

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

La gestión humana de la empresa apenas pasa en la calificación del diagnóstico, ya que cumple con los requisitos, pero falta profundizar y formalizar procesos que realiza la empresa como el tema de la contratación, algo que llama la atención es que la persona que realiza el proceso de visitas y encargado de realizar pruebas psicotécnicas, es una ingeniera industrial, por lo cual la contadora indica que debería ser un psicólogo.

1.4.5 Gestión financiera. Permite conocer la situación financiera de la empresa y cómo se maneja la información financiera dentro de la empresa, tocando varios ítems como claridad en sus estados financieros, oportunidad de estos, políticas de inversión y detallado de la situación económica de la empresa

Tabla 30. Gestión financiera.

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	5
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	5
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	5
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	3
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	4
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	5
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	3
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	5
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	5
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	5
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	5
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	5
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	4
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	3
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	3
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
Puntaje promedio		4,41

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

La empresa tiene una muy buena calificación financiera, ya que es muy ordenada con su información financiera, debido a que desde el 2010 contrato una firma de auditoría y consultoría para poner orden a sus estados financieros y termino por tercerizar su proceso de contable por lo que se dio orden y claridad en los estados financieros.

1.4.6 Gestión de calidad. Esta área cumple con las especificaciones de los productos o del servicio, las funciones de esta área están direccionadas a cumplir con el sello de la organización que es ofrecer calidad a sus clientes basado en tradición en el mercado tanto en sus productos como en sus servicios.

Tabla 31. Gestión de calidad

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	3
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	3
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	3
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	3
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	3
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	3
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	3
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	3
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	3
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	3
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	3
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	3
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	3
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	3
18	Se han definido y documento los requerimientos de calidad de los componentes o materia prima críticos e importantes que se compran.	3
19	Estos requerimientos de calidad han sido acordados con los proveedores y forman parte de la documentación de compra y/o recepción (por ej. certificado de análisis).	3
20	Se han preparado planes de calidad con los proveedores clave para controlar las características de calidad importantes	4
21	Los proveedores clave están en el proceso de implementar el control de la calidad en la fuente o cuentan ya con sistemas aceptables, por ej. Control estadístico de procesos.	3
Puntaje promedio		3,00

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

Según el diagnóstico esta categoría apenas pasa, pero con cualquier ítem que se desmejore afectaría directamente a todo el proceso, los procesos clave del proceso de calidad de Rosas empieza desde laboratorios Pelgor, donde tienen que asegurar la calidad del producto, luego Rosas se encarga de la calidad en el servicio al ofrecerle al cliente el producto en sus puntos de venta y en otros canales de venta.

1.4.7 Gestión logística. Esta área se encarga de la forma en la que se distribuye el producto en los puntos de venta, Pelgor se encarga de la parte logística y hace llegar todos los productos necesarios a los puntos de venta, pero internamente los empleados de cada punto de venta se encargan del visual de cada almacén.

Tabla 32. Gestión logística.

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	3
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	3
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	4
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	4
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	4
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	3
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	2
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	3
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	4
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	4
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	3
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	4
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	5
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	3
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	2
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	3
Puntaje promedio		3,41

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

La empresa es consciente de la importancia logística en sus procesos, por lo que ha optado por exigir más condiciones de servicio a laboratorios Pelgor y mejorar las condiciones de transporte para sus productos, ya que se presentaban daños en los empaques de los productos, por lo cual en este momento se ha optado por un embalaje plástico que protege los productos y ahorra cartón.

1.4.8 Gestión familiar. Es una parte vital para Rosas ya que ha sido una empresa familiar desde sus inicios, en este momento pasa por la tercera generación, pero sus gerentes pertenecen a la segunda generación, lo que lleva a disputas entre familiares y afectan el ejercicio de la empresa.

Tabla 33. Gestión familiar

No.	Enunciados	Puntaje
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	3
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	2
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa	2
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	1
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	5
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	5
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	2
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	1
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	1
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	1
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	3
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	1
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	1
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	1
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	3
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	1
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	1
Puntaje promedio		2,00

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

Según comentarios de trabajadores, la empresa no se ha logrado desarrollar gracias a las disputas entre familia, ya que no hay unidad en objetivos organizacionales, por lo tanto, entorpecen el desarrollo de la empresa y no se tiene claro el proceder entre

familia, ya que se arman grupos entre ellos y tratan de que alguno de sus allegados llegue a la gerencia, pasando por encima de los otros.

1.4.9 Resultado del autodiagnóstico. Gracias a la herramienta se pudieron detectar fortalezas internas de la empresa, así como debilidades y puntos críticos a atender, dando como resultado que la parte que necesita un mayor trabajo se trata de la parte familiar, en la Tabla 34., se puede apreciar el resumen de resultados del autodiagnóstico empresarial de la cámara de comercio de Bogotá.

Tabla 34. Resumen de resultados autodiagnóstico.

Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	2,79
2	Gestión comercial	2,56
3	Gestión de operaciones	3,00
4	Gestión administrativa	3,65
5	Gestión humana	3,65
6	Gestión financiera	4,41
7	Gestión internacional	3,00
8	Gestión de calidad	3,00
9	Gestión logística	3,41
10	Empresas de familia	2,00
Puntaje total		3,15

El resultado general del autodiagnóstico nos muestra que esta es una empresa aceptable, ya que se encuentra por encima de 3, pero debe mejorar muchas cosas ya que está muy cerca del 3, también indica las áreas que se deben mejorar, como lo son: planeación estratégica, gestión comercial y la parte de empresas familiares.

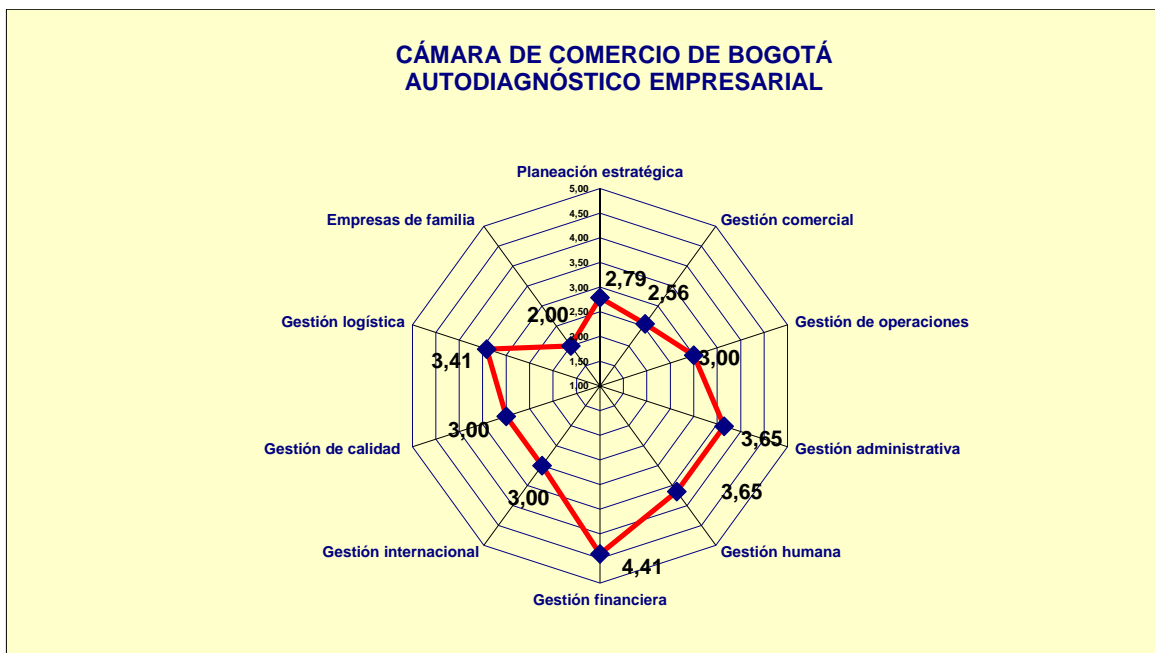
Como recomendación con base al autodiagnóstico es realizar la planeación estratégica de la empresa, ya que necesitan una buena planeación y verse fuertes en el mercado, ya que como se vio en los estudios realizados anteriormente, la empresa necesita crecer y reposicionar la marca en el mercado, lo cuál debe ser la prioridad número uno para Rosas.

Realizar una gestión comercial efectiva que logre entender los cambios en el mercado y aprovechar todas las oportunidades que hay actualmente con el fin de incrementar sus ventas y dar reconocimiento de su marca y productos, Rosas puede lograr este objetivo realizando una gestión comercial para volver cliente a la gente joven de la ciudad se entere de la historia de esta empresa y conozca todos los

productos que tienen a la venta ya que la empresa es sello de garantía, por último es de vital importancia realizar el manual de familia para que no se presenten inconvenientes por choque de poderes y por intereses propios dentro de la empresa, si se logra mejorar en estos tres aspectos la empresa dará un salto muy grande y crecerá, ya que se está quedando estancada y no es bueno dadas las condiciones del mercado.

En la Gráfica 27., se puede observar en el gráfico de telaraña cuáles son las principales fortalezas de la empresa en sus procesos internos, como se observa se encuentra desproporcionado y no está en equilibrio gracias a las áreas mencionadas anteriormente, pero que son susceptibles de mejora solo es necesario un poco de organización y esfuerzo por parte de los colaboradores.

Gráfica 27. Resultado del autodiagnóstico



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – Autodiagnóstico empresarial

Gracias al autodiagnóstico empresarial, al cual se le adaptaron algunas preguntas para que sirviera en este tipo de empresa, se puede concluir que la empresa debe mejorar en primer lugar su gestión comercial ya que es necesario un reposicionamiento de marca en la ciudad de Bogotá y la captación de clientela joven para el negocio, el manual familiar se debe manejar, ya que esta empresa se encuentra en la tercera generación, es indispensable para asegurar su crecimiento fijar las pautas necesarias tanto en Rosas como en Pelgor, para que pueda lograr los objetivos de crecimiento y sobrevivir dentro del mercado.

1.5 MATRIZ ANÁLISIS DEL AUTODIAGNOSTICO

Se trata de una matriz que califica el impacto desfavorable en función de las perspectivas de la organización, lo que quiere decir que identifica la problemática de una empresa y realiza una propuesta de mejora parcial o definitiva a los problemas que no dejan crecer a la empresa ordenando el plan de acciones y estrategia para garantizar la sobrevivencia y el crecimiento de la organización.

En la Tabla 35., se detalla la matriz para las situaciones problemas de la empresa, la matriz se llenó con la contadora de Rosas, la cual es una persona que conoce muy bien la empresa dado el tiempo que ha trabajado con ellos.

❖ Objetivos.

1. Realizar una gestión comercial efectiva del mercado.
2. Posicionar la imagen de la empresa como sus productos.
3. Desarrollar el talento humano.
4. Ejecutar acciones de fidelización de clientes.

❖ Factores críticos de éxito.

5. Controlar y asegurar la ejecución del plan estratégico.
6. Garantizar precios competitivos en el mercado.
7. Fidelizar el cliente
8. Determinar la demanda en los nichos de mercado.

Tabla 35. Matriz Análisis del autodiagnóstico

Problemas	Objetivos				F. críticos de éxito				
	1	2	3	4	1	2	3	4	Total
1. Ausencia de la planeación estratégica			3	3	5				11
2. Precios poco competitivos en el mercado.	3			3		5	5	5	21
3. Bajo reconocimiento de la imagen en el mercado.	3	3		3		5	5		19
4. Pérdida de mercado.	3	3		3		5	5	5	24
5. Mal clima laboral.	3		3		5				11
6. Lentitud de respuesta ante cambios del mercado.	3	3		3		5	5	5	24
									110

El resultado de la matriz muestra que hay cuatro problemas críticos para la organización que son los que comprometen su crecimiento y sobrevivencia en el mercado, los precios poco competitivos, bajo reconocimiento de la imagen en el mercado, pérdida del mercado y la lentitud de respuesta ante cambios del mercado, lo cual está de acuerdo con el análisis del diagnóstico.

Aunque estas cuatro problemáticas expliquen la mayoría del problema por la que pasa Rosas, se observa que hay otras problemáticas con un puntaje bajo que también influyen.

1.5.1 Estrategias para problemas críticos. Se enunciarán estrategias para atender los problemas críticos de la organización, desde el problema con calificación más crítica hasta los de menor pero que cumplan con la ley de Pareto en este caso puntajes de 20 en adelante.

1.5.1.1 Lentitud de respuesta ante cambios del mercado. Es un problema crítico para la empresa, ya que pierde gran cantidad de clientes por no tener los productos que son tendencia en el mercado o no tener líneas de productos para nichos que se han venido desarrollando, por lo cual se recomiendan las siguientes estrategias con el fin de mitigar esta problemática:

- ❖ Realizar una buena investigación de mercados que permita adelantar o anticipar a la empresa los cambios que este presenta, ya que Pelgor no tiene la capacidad ni la flexibilidad para responder a estos cambios del mercado de una manera rápida.

- ❖ Innovación en sus productos, para que le empresa cree tendencia en el mercado, como se mencionó anteriormente una buena alternativa es la línea de producción verde utilizando materia prima nacional.

- ❖ Invertir en tecnología para Pelgor, ya que con un proceso más automatizado podría responder de mejor manera a los cambios de mercado y bajar sus costos de producción.

1.5.1.2 Precios poco competitivos en el mercado. Esta problemática se da gracias a dos factores, Pelgor que es el principal productor de Rosas, este tiene procesos muy artesanales por lo que sus costos de producción son altos, pero la calidad del producto que fabrican es excelente, por lo tanto, Rosas tiene que vender el producto a un precio elevado en el mercado, superando la inversión que desean hacer los bogotanos en dichos productos, otro factor que incrementa el precio del producto es la falta de planeación logística de la empresa, ya que Pelgor no es el único proveedor de Rosas, lo que hace la empresa es que el pedido que hace a los otros proveedores llegue directamente a la bodega donde despacha Pelgor, esto se hace para concatenar todos los productos que deberían ir a un almacén y hacer una sola entrega de todos los productos, pero muchas veces hay confusiones en lo que debe ir a cada almacén y se termina entregando menos producto del necesario para cada uno de los puntos de venta, por lo que esta situación lleva a la empresa a una pérdida de competitividad en varios de sus puntos de venta, ya que se abastecen primero los puntos de venta más importantes.

- ❖ Lanzar al mercado una línea económica con el fin de acercar el producto al cliente y que conozcan más de la empresa
- ❖ Mejorar la gestión logística y hacer que cada proveedor entregue los productos correspondientes a cada punto de venta, según la necesidad de estos.
- ❖ Invertir en el laboratorio, ya que con un proceso más automatizado se podrían reducir los costos de producción y mano de obra de la empresa.

1.5.1.3 Bajo reconocimiento de marca. Este problema se debe a que la clientela de Rosas, ya es una clientela vieja debido a la antigüedad de la empresa y la caída que tuvo este tipo de negocio desde el año 1980 cuando se empezaron a comercializar en Colombia medicamentos masivos por su bajo precio y paso a un segundo plano las preparaciones magistrales, especialidad de este tipo de negocio, desde ese entonces la marca Rosas perdió nombre y reconocimiento en el mercado bogotano, siendo obligados a vender la mayoría de las acciones de Pelgor a otra familia, desde entonces la empresa ha sobrevivido en el mercado y hasta el año 2012 que el sector empezó a crecer, la empresa pudo incrementar sus ventas dejando márgenes de utilidad.

Durante los últimos años la empresa ha venido mejorando su gestión comercial, respecto a un cambio de imagen y mayor presencia en la ciudad de Bogotá, pero lo que se quiere lograr en este trabajo es que la empresa pueda renovar su clientela, ya que aún depende mucho del público tradicional de la empresa, para lograr este objetivo se plantean las siguientes estrategias:

- ❖ Comprar televisores que permitan dar a conocer los productos, dentro de la tienda, ya que según estudios el 80% de la venta de un negocio ocurre dentro del almacén, gracias a que el cliente puede observar las características e interactuar directamente con el producto.
- ❖ Promocionar la marca de Rosas, para que llegue a nuevo público y aprovechar los eventos de salud y belleza que se realizan en Corferias y en otras ciudades del país, para realizar una penetración de mercados.
- ❖ Realizar promoción de la marca por medio del marketing digital para lograr un reposicionamiento de marca en la ciudad de Bogotá.
- ❖ Abrir puntos de venta en otras ciudades del país, donde las mujeres sean más vanidosas y cuiden más su aspecto, como por ejemplo ciudades como Medellín y Cali que son caracterizadas por las mujeres hermosas que se encuentran en la región, además que el clima ayuda para que las mujeres cuiden más su aspecto.

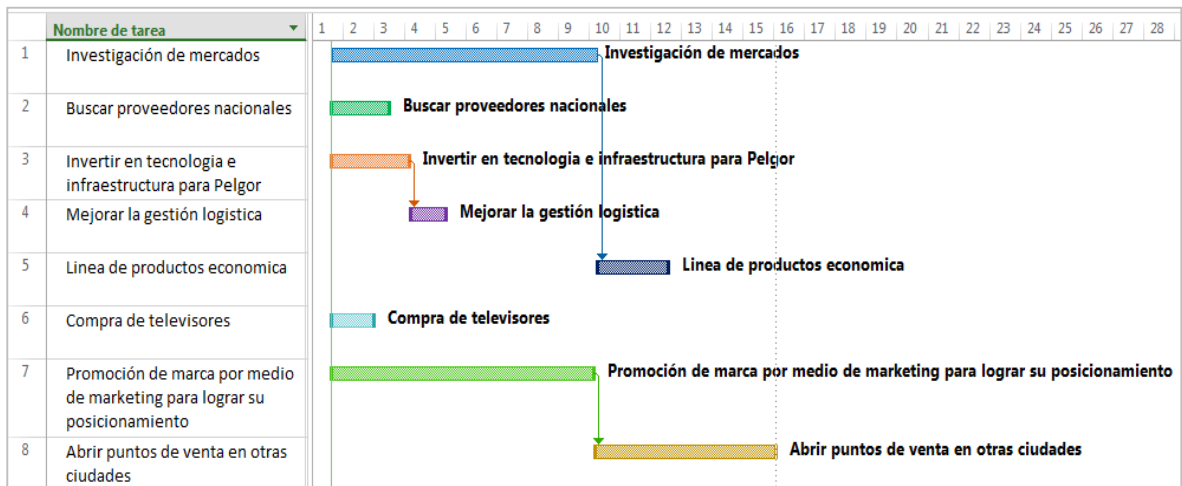
1.5.1.4 Pérdida de mercado. Esta pérdida de mercado se debe a que hay un sesgo en las personas que frecuentan este negocio, Rosas cuenta con un público muy tradicional, el cual frecuenta sus tiendas por tradición, ya que en ellas encuentran productos que en otros lados no, pero mientras Rosas se enfoca en retener estos clientes, se está perdiendo de clientes potenciales por falta de gestión comercial.

❖ Realizar sondeos de mercado que le permitan a la empresa conocer las tendencias del mercado y lo que el público quiere, así hacer más llamativa la tienda para toda clase de público.

❖ Mejorar la gestión en sus promociones, al conocer la situación de Rosas, no es tan fácil minimizar costos, debido a la relación comercial que tiene con Pelgor, pero si puede mejorar sus promociones para atraer nuevos clientes o fidelizar aún más los actuales.

En la Ilustración 4., se observa el marco temporal de las estrategias planteadas una vez concluida la matriz análisis del autodiagnóstico, dando las predecesoras de cada una de ellas, las líneas más largas representan las estrategias que se tienen que hacer durante todo el tiempo de funcionamiento de la empresa, mientras que las más cortas solamente requieren un periodo de tiempo moderado para su cumplimiento.

Ilustración 4. Diagrama de Gantt matriz análisis del autodiagnóstico



Sin embargo, las estrategias de expansión del mercado hacia otras ciudades del país, requieren primero de la aceptación y el reposicionamiento de la marca Rosas en la ciudad de Bogotá, ya que pretender ampliarse a otras ciudades sin el reconocimiento en el mercado podría hacer que la marca no sea aceptada en otras ciudades.

1.6 MATRIZ DOFA

Esta matriz consiste en un método de planificación estratégica que permite tener claridad en los aspectos buenos y malos de la organización, además de evaluar el ambiente externo que la organización no puede controlar, en resumen, brinda un panorama general de aspectos internos y externos que favorezcan o afecten el buen funcionamiento de la empresa, tomando las debilidades y fortalezas como factores internos y oportunidades y amenazas como factores externos.

En el Cuadro 4., se listarán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se lograron identificar durante el desarrollo del diagnóstico de Rosas, se listaron los factores que más influyen en el desarrollo del ejercicio de la empresa.

Cuadro 4. Factores internos y externos de la matriz DOFA.

Fortalezas	Debilidades
1. Más de 90 años en el mercado colombiano, lo que brinda experiencia, calidad y seguridad para sus clientes.	1. No atiende la diversidad del mercado, es decir a la empresa le falta presencia en el mercado con productos para toda la familia, ya que personas de ambos sexos usan sus productos, pero solo tiene presentaciones para mujer.
2. Amplia variedad en productos para la mujer, tónicos, cremas splash, jabones etc...	2. Poca publicidad de su marca, la empresa invierte poco dinero en publicidad, por lo que se debe la falta de reconocimiento en el mercado.
3. Productos tradicionales para los bogotanos, pomadas medicinales, cremas y tónicos que solo vende la empresa y son reconocidas, en la actualidad son los productos estrella de la empresa los cuáles están catalogados como belleza Pelgor.	3. No hay conocimiento de su marca por personas jóvenes, por la falta de una buena gestión comercial la empresa solo cuenta con el público tradicional, es difícil captar la atención de nuevos clientes.
4. Excelente calidad en sus productos, la empresa ha ganado varios reconocimientos por esta razón como se puede ver en archivos digitales del Tiempo, además en alguna época Pelgor pudo exportar productos.	4. Poco o nulo reconocimiento a nivel nacional, ya que la empresa solo tiene puntos de venta en la ciudad de Bogotá, no ha querido explorar el mercado en otras ciudades.
5. Más de 20 puntos de venta en la ciudad, lo que hace que pueda abarcar más público y sea reconocida en algunos sectores.	
Oportunidades	Amenazas
1. Aprovechamiento de la biodiversidad del país, para crear productos verdes, con materias primas nacionales, ya que es tendencia en el mercado.	1. Llegada de productos más baratos al mercado provenientes de importaciones y contrabando, comercializados en sitios de gran comercio como san Andresito, las importaciones son más altas que las exportaciones en este sector.
2. Posibilidades de exportar a países latinoamericanos como México y Ecuador, gracias a tratados como la CAN y el G3, se tiene una relación comercial con dichos países en este sector, pero aún la empresa no tiene la capacidad de exportar sus productos.	2. Crecimiento de laboratorios con capacidad de producción de cosméticos en el país, cada vez abren más laboratorios en el país, especialmente en Bogotá donde se encuentran concentrados más de la mitad de los laboratorios a nivel nacional y también en sus alrededores se encuentran las plantas de las grandes multinacionales.

Cuadro 4. (Continuación)

3. Oportunidades en distintos nichos de mercado, productos para hombres, mujeres y niños, el sector cosmético y aseo sigue en crecimiento y cada vez hay más diversidad de productos para todo el público.	3. Llegada al mercado colombiano de grandes marcas cosméticas, que ocupan más de la mitad del mercado colombiano en cosméticos y productos de aseo, con capacidad de exportar y absorber otros laboratorios para que sirvan como maquilas de sus productos.
4. Aceptación de nuevos canales de ventas y distribución de productos, aprovechamiento de la tecnología en ventas, según cifras encontradas cada vez más se utilizan estos medios de ventas.	
5. Gran demanda en otras regiones del país, como ejemplo Antioquia y Valle del Cauca, son las economías más fuertes en el sector cosmético después de Bogotá.	

Con el fin de desarrollar estrategias pertinentes a la situación de la empresa, se listan los factores más relevantes que previamente se identificaron en el diagnóstico de la situación externa de la empresa como también en el autodiagnóstico empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, donde con la ayuda de la herramienta de la matriz Análisis del autodiagnóstico se lograron identificar falencias en la empresa, respecto a su gestión comercial principalmente, como también en otras áreas de la organización que necesitan ser tratadas para asegurar la permanencia en el mercado de esta.

En la continuación del Cuadro 4., se listan una serie de estrategias con el fin de mitigar amenazas y debilidades, como también aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa partiendo de las fortalezas de la misma como base para el cumplimiento de dichas estrategias.

Cuadro 4. (Continuación) – Formulación de estrategias matriz DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
F1-O1 Sacar al mercado una línea verde utilizando productos naturales que tenga el país, aprovechando su biodiversidad, reduciendo las materias primas importadas por el laboratorio.	D1-O3 sacar al mercado líneas de productos que atiendan las necesidades del mercado, es decir productos que atiendan las necesidades de mujeres, hombres y niños.
F2-O2 Evaluar la posibilidad de exportar sus productos a otros países de Latinoamérica, una vez que la empresa se posicione como marca reconocida en el país y el laboratorio cuente con más capacidad de producción.	D3-O3 Promocionar el portafolio de productos, haciendo una campaña publicitaria efectiva dirigida a la población joven, fortalecer el marketing digital y la publicidad en las tiendas, dadas las tendencias del mercado observadas en el análisis sectorial.
F5-O1 expandir el negocio a otras ciudades del país una vez que la empresa se posicione en la ciudad de Bogotá, abriendo más puntos de venta e intensificando su comercio electrónico.	D4-O5 Iniciar un plan de expansión a otras ciudades del país, una vez se logre un reposicionamiento de la marca en la ciudad de Bogotá, por medio del marketing digital, nuevos puntos de venta y servicio a domicilios.

Cuadro 4. (Continuación) – Formulación de estrategias matriz DOFA

<p>F4-O4 Aprovechar la calidad e imagen que tienen sus productos para distribuirlos por otros canales, aprovechando el auge que tiene la tecnología en el sector de la comercialización y su aceptación por el público</p>	<p>D2-O4 Promocionar marca y productos por diferentes canales de venta aprovechando las TIC, fortaleciendo la tecnología presente en los puntos de venta, para ser más llamativa a los clientes y personas que pasen por el lugar.</p>
	<p>D1-O1 Sacar al mercado una línea de belleza verde para hombres y mujeres, aprovechando las materias primas nacionales, reduciendo las importaciones que realiza el laboratorio.</p>
<p>Estrategias FA</p>	<p>Estrategias DA</p>
<p>F4-A1 Promocionar sus productos con el fin de que los clientes potenciales puedan probar los productos de Rosas, esto con el fin de dar a conocer sus productos especialmente al público joven, es decir dar muestras gratis con el fin de lograr un acercamiento.</p>	<p>D4-A4 Fortalecer la campaña publicitaria en el país con el fin de dar reconocimiento a la marca, empezando primero por la ciudad y luego en el momento de la expansión hacia otras ciudades llegar con una fuerte publicidad en la zona y previo reconocimiento de la marca.</p>
<p>F1-A2 Promocionar la marca de Rosas por diferentes medios haciendo énfasis en la trayectoria que tiene en el mercado y sus reconocimientos en este, ya que es una de las empresas más antiguas del mercado bogotano.</p>	<p>D2-A1 Promocionar sus productos para competir contra la competencia y no perder clientela, mejorando la promoción de estos en fechas especiales y momentos estratégicos, también haciendo énfasis en la calidad y trayectoria en el mercado con el fin de que las personas que no conozcan la marca se sientan confiadas al comprar sus productos.</p>
<p>F5-A3 Mejorar el visual de los puntos de venta para que sean llamativos a los clientes, invertir en la infraestructura de estos para hacerlos más llamativos y modernos, con el fin de que el cliente pueda tener un mejor conocimiento sobre los productos de la empresa</p>	<p>D3-A2 Hacer énfasis publicitario en la población joven ya que son las personas que más utilizan los nuevos canales de comercialización y tecnología, se puede aprovechar el tiempo en que las personas se encuentran conectadas para que conozcan sobre la empresa y sus productos con promociones que aparezcan solo en la página web para promover su uso y aumentar el porcentaje de visitas sobre ventas.</p>
<p>F3-A1 Comercializar por otros canales de venta los productos tradicionales de la empresa en Bogotá, con el fin que las personas que no tienen un punto de venta cerca puedan conocer de la empresa, es decir prestar un servicio a domicilio.</p>	

Como se observa en el Cuadro 4., se listan las estrategias mínimas que la empresa debería seguir para aumentar sus ventas, posicionar su marca o mitigar las amenazas del mercado, donde la mayoría de estas estrategias se basan en el fortalecimiento de su portafolio de productos y promoción de su marca para aprovechar al máximo el mercado, si Rosas quiere crecer en el mercado colombiano es necesario que se expanda a otras ciudades ya que como se observa en el diagnóstico la ciudad de Bogotá concentra el 43% de los laboratorios con capacidad de producción de cosméticos a nivel nacional, lo se convierte en una amenaza, ya que pueden distribuir sus productos de una manera directa en el mercado, sin necesidad de intermediarios como Rosas y Pelgor, cabe recordar que entre más miembros se encuentren involucrados en la cadena de abasto, por cada eslabón que pasa el producto más incrementa su precio.

Por otro lado es necesario la ampliación y modernización de Laboratorios Pelgor, ya que es principal proveedor de Rosas, lo cual es crítico a la hora de implementar las estrategias de expansión y reposicionamiento de marca, ya que la empresa tiene que contar con más puntos de venta en la ciudad y la capacidad actual del laboratorio no es la más eficiente.

La relación comercial de Pelgor y Rosas se basa en dos empresas familiares que trabajan conjuntamente, Pelgor es el proveedor de Rosas en cerca del 80% de los productos que esta vende y Rosas es dueña del 41% de las acciones de Pelgor, las acciones restantes corresponden a otra familia, dados los resultados del diagnóstico, las empresas funcionan y se han mantenido en el mercado durante muchos años, Pelgor desde el año 1950 y para el público que conoce estas dos marcas es símbolo de calidad, no sería recomendable que Rosas buscara otros proveedores que hagan sus productos, ya que Pelgor es excelente en su calidad y en este negocio la calidad es de los factores más importantes para los clientes, lo mejor que se puede hacer es invertir dinero en el laboratorio para hacerlo más competitivo y moderno, cambiando de instalaciones y modernizando el equipo con el que cuenta actualmente, para luego con una oferta más amplia de productos en el mercado iniciar con el plan de reposicionamiento de marca y posteriormente expansión del negocio.

2. ESTUDIO DE MERCADO Y COMERCIAL

Con el estudio de mercados se pretende dar mayor claridad a la empresa sobre las preferencias y deseos del consumidor con el fin de satisfacerlo, para Rosas una empresa llena de tradición en el mercado colombiano es importante saber conocer más a fondo el comportamiento de su nicho de mercado, ya que muchas veces se quedan cortos en el análisis que afectan la compra o no de sus productos, ya que Rosas tiene más de 90 años en el mercado su nicho está definido por eso el estudio de mercado estará enfocado en los aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor y que factores afectan sus decisiones de compra.

Este estudio estará enfocado en mejorar la posición de Rosas en el mercado, ya que se identificaran factores por los cuáles la empresa no logra crecer como sus competidores y gracias a eso pierde mercado, para la realización de este estudio se tendrán en cuenta tres puntos de venta de Rosas, el primero es el punto de venta del Centro de la ciudad, este punto es el primero que tuvo en toda su historia, hablamos de unos 90 años, el segundo punto de venta se trata del Siete de Agosto y por último el que está ubicado en el centro comercial Calima, estos puntos de venta se tomaron con el fin de estudiar la dinámica que tiene cada uno de ellos, ya que se encuentran en distintas condiciones, el del Centro es el punto más viejo y el que más vende, para el punto del Siete de agosto se trata de estudiar la dinámica de esta empresa en un barrio de la capital y por último el del centro comercial que no es tan antiguo dará una visión de la dinámica en ventas de los locales ubicados en centros comerciales.

2.1 SEGMENTACIÓN POR CONSUMO

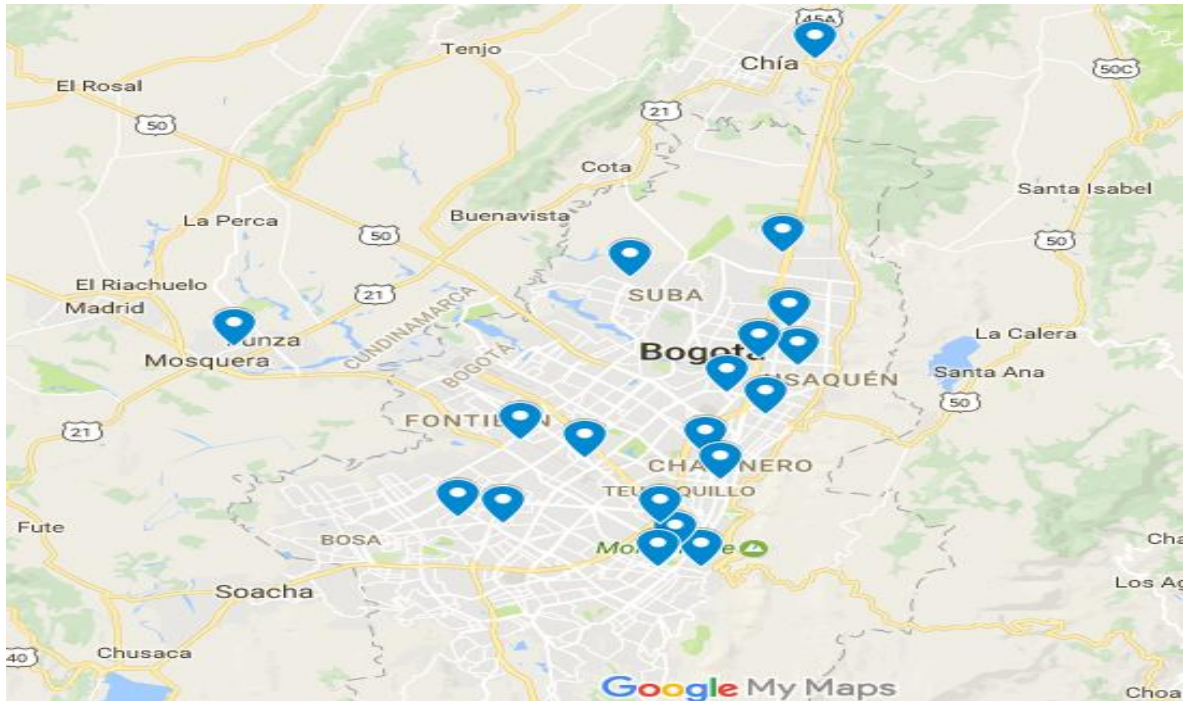
Rosas desempeña su actividad bajo el código CIU 4773, que corresponde al comercio por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados, todos sus puntos de venta se encuentran en la ciudad de Bogotá exceptuando algunos que se ubican en sus alrededores, con la caracterización del sector se busca dar mayor claridad de cómo está Rosas dentro del sector y estudiar la dinámica en ventas de los distintos puntos de venta, dependiendo su ubicación.

2.1.1 Segmentación geográfica. En el ámbito geográfico, los puntos de venta de Rosas se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, capital de la república y epicentro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural y deportivo del país. La empresa que tiene más de 90 años de historia y 20 puntos de venta distribuidos por toda la ciudad, dos en sus alrededores y una página web que cuenta con una plataforma de ventas por este medio, para este estudio como se mencionó anteriormente se tomaran de referencia tres puntos de venta, Rosas Centro, Rosas Siete de Agosto y Rosas Calima, en este trabajo de grado se quiere evidenciar si el número de mujeres que se encuentran viviendo en una zona específica puede

afectar que un punto de venta venda más que otros, es decir si es directamente proporcional a las ventas de dicho punto de venta.

“La población de Bogotá para el año 2016 fue de 7.980.001 millones de habitantes según cifras de planeación nacional”.³⁷ De los cuáles 4.118.377 millones corresponden a mujeres y los 3.861.624 millones corresponden a hombres. Los puntos de venta que posee Rosas se detallan en la ilustración 5.

Ilustración 5. Puntos de venta de Rosas.



Fuente: Pagina web de Rosas – [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en:(https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1M_sOJV0p8qRXaTcGba3pRdA9Nb_g&ll=4.719235891129887%2C-74.05754471718751&z=11)

Como se puede ver en la ilustración la mayoría de los puntos de venta se encuentran en zonas muy centrales de la ciudad, muy pocos son los puntos que se encuentran dispersos, además revisando las ventas de la empresa, los puntos ubicados en el sur de la ciudad son los que más venden.

2.1.1.1 Rosas Centro. Se trata del punto más antiguo de la empresa, fundado en el año 1926 ubicado en el centro de la ciudad, carrera 10 No. 10-00 esquina,

³⁷ Población de Bogotá año 2016 - [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en:(<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>)

localidad de la Candelaria fue el lugar donde Rosas comenzó su actividad y empezó a ser reconocida en la ciudad de Bogotá, debido a la gran afluencia de público que transita por la zona, ya que “en las intermediaciones del local se encuentran lugares como San Victorino, la Plaza de Bolívar, Monserrate así como varias universidades etc... además según HSB noticias los 5 lugares más visitados por los extranjeros en Bogotá son: el cerro de Monserrate con un número de 1.197.953 visitantes al año, seguido por la Candelaria con 593.075, el Museo del Oro 569.722, la Plaza de Bolívar 339.415 y por último la Zona Rosa con 157.895 visitantes”.³⁸ Lo que significa una oportunidad para este punto de venta ya que está ubicado en un punto estratégico de la ciudad gracias a la gran afluencia de público, además representa una gran oportunidad con el público extranjero ya que de esta forma sus productos podrían llegar a otros países.

Ilustración 6. Punto de venta Rosas Centro.



Fuente: <https://www.google.es/maps/place/La+Candelaria,+Bogot%C3%A1,+Colombia/@4.596399>

En la Ilustración 6 se observa la ubicación del punto de venta Centro dentro de la localidad de la Candelaria en la ciudad de Bogotá.

- **Cifras de la localidad la Candelaria.** Esta localidad tiene en total 7 barrios La Catedral, Concordia, Las Aguas, Centro Administrativo, Egipto, Belén y Santa Bárbara. La población total de esta localidad es de 22.663 habitantes para el

³⁸ HSB NOTICIAS - Los 5 lugares más visitados de Bogotá [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://hsbnoticias.com/noticias/bogota/los-5-lugares-más-visitados-por-extranjeros-en-bogota-241324>)

2016, en la Tabla 36 se observa cómo se encuentra distribuida la población entre hombres y mujeres de la localidad por edades.

Tabla 36. Distribución poblacional de la localidad La Candelaria.

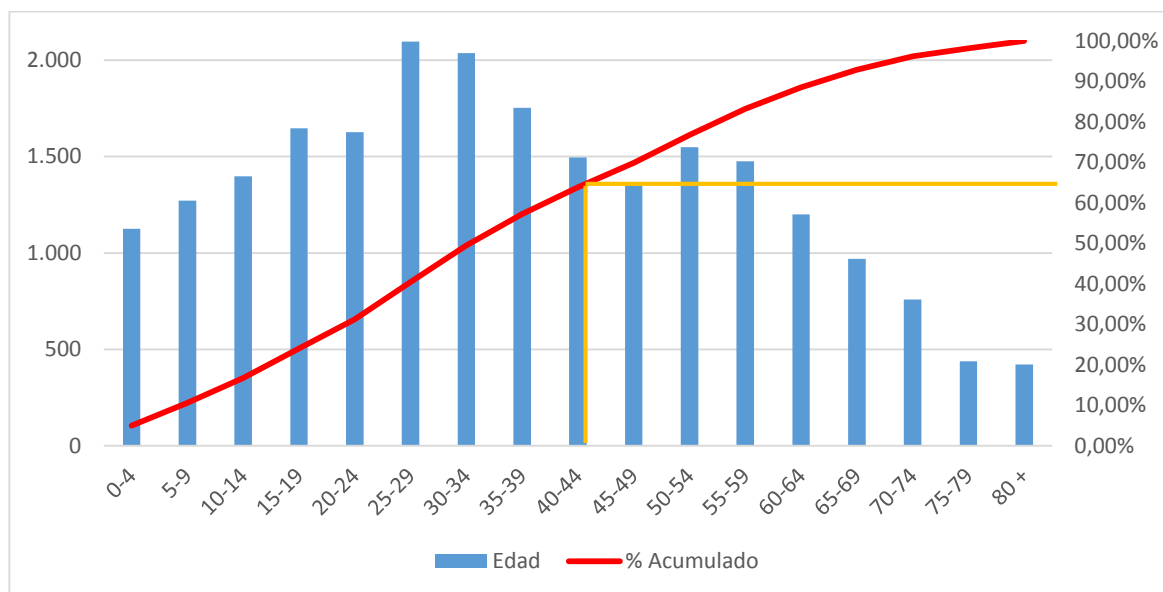
2016				
Localidad	Edad	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
La Candelaria	0-4	583	543	1.126
	5-9	669	603	1.272
	10-14	788	610	1.398
	15-19	932	715	1.647
	20-24	919	708	1.627
	25-29	1.184	913	2.097
	30-34	1.104	933	2.037
	35-39	945	808	1.753
	40-44	806	690	1.496
	45-49	729	637	1.366
	50-54	817	732	1.549
	55-59	767	708	1.475
	60-64	616	585	1.201
	65-69	492	478	970
	70-74	379	380	759
75-79	205	233	438	
80 +	182	240	422	
Total		12.117	10.516	22.633

Fuente: Proyección de población por localidad 2017-2020 [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>)

En la localidad el número de hombres supera al de mujeres por 1.601 habitantes, lo cual no explica porque es el punto de venta más exitoso de Rosas, este punto representa el 12,58% sobre las ventas, unos (\$935.595.072) ya que su cliente objetivo son las mujeres, pero se puede explicar por la gran afluencia de público que tiene este sector de distintas partes de la ciudad y del país como se menciono anteriormente.

En la Gráfica 28 se puede observar como esta distribuida la población por edades, mostrando que el rango de edad que más se encuentra población en esta localidad es de 25-29 años y muestra que el 64% de los habitantes de esta localidad son menores de 44 años, el 29% se encuentra en el rango de 45-69 años y el 7,1% restante esta entre los 70-80+ años, lo cuál es un buen indicador, ya que la mayoría de la población de la localidad es activa económicamente.

Gráfica 28. Distribución poblacional de la Candelaria.



El 95% de la población de la localidad esta categorizada en el estrato bajo (estratos 1, 2 y 3) y el 5% restante se encuentran en condiciones de pobreza extrema.³⁹

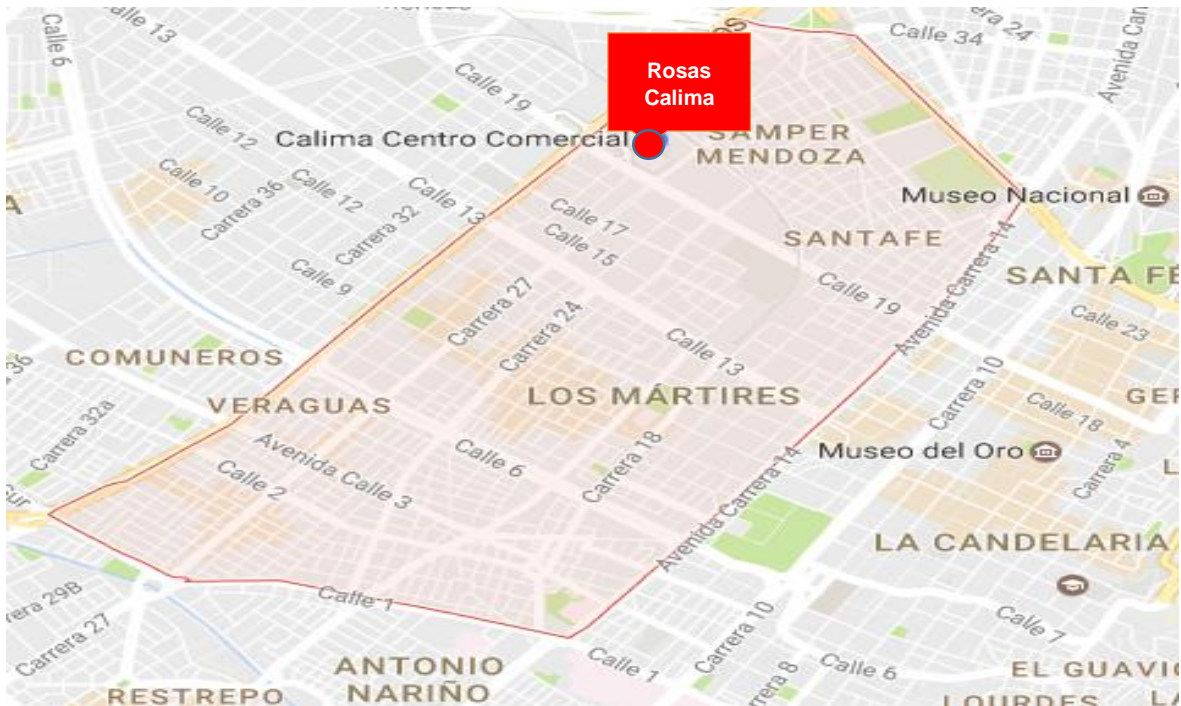
2.1.1.2 Rosas Calima. Es uno de los puntos con los que cuenta Rosas en centros comerciales, abrió sus puertas en el año 2014 y se encuentra ubicado en el centro comercial Calima local B-075, ubicado en la localidad de los Mártires, este punto de venta es muy importante para Rosas ya que a pesar del corto tiempo en el mercado tiene más éxito que otros puntos en centros comerciales, es tema de estudio ya que la afluencia de público en este centro comercial no es tan buena como en otros en los que Rosas tiene puntos de venta, pero en tema de ventas Calima es el que más vende, es el segundo centro comercial más grande de Colombia, después de Centro Mayor.

Es una localidad con mucha historia, nombrada los Mártires por todos aquellos que murieron a manos del ejército español, dentro de los sitios de interés de esta

³⁹ Ficha local de la Candelaria 2016 - [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en:(http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/17._perfil_la_candelaria-_segunda_version_dic16_0.pdf)

localidad “se encuentra el cementerio central, el parque de los Mártires donde murieron personajes históricos como Policarpa Salavarrieta y Camilo Torres, además de las vías del tren de la sabana las zonas comerciales de la localidad se concentran en las centrales mayoristas como el Centro Comercial Calima, Puerta Grande, San José, Puerto Príncipe, Ricaurte y la Plaza España”.⁴⁰

Ilustración 7. Punto de venta Rosas Calima



Fuente: <https://www.google.es/maps/place/Los+M%C3%A1rtires,+Bogot%C3%A1,+Colombia/@4.6108152>

- **Cifras de la localidad los Mártires.** Esta localidad tiene 20 barrios en total: Veraguas, El Progreso, Eduardo Santos, El Vergel, Santa Isabel, Santa Isabel Sur, La Pepita, Ricaurte, La Sabana, El Listón, Paloquemao, La Estanzuela, Voto Nacional, San Victorino, La Favorita, Samper Mendoza, Florida, Panamericano, Usa Tama y Colseguros. “La población total de esta localidad es de 94.130 habitantes para el 2016.

En la Tabla 37 se observa cómo se encuentra distribuida la población entre hombres y mujeres de la localidad de los Mártires por edades desde los 0 a 4 años hasta el rango de más de 80 años para el año 2016, con esto se busca determinar la población que puede ser cliente potencial de Rosas.

⁴⁰ Localidad de los Mártires – Bogotá Travel [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.bogotatravelguide.com/los-martires-localidades-bogota.php>)

Tabla 37. Distribución poblacional localidad los Mártires.

2016				
Localidad	Edad	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Los Mártires	0-4	3.037	2.845	5.882
	5-9	3.186	2.924	6.110
	10-14	3.445	2.980	6.425
	15-19	3.532	3.073	6.605
	20-24	3.803	3.331	7.134
	25-29	3.844	3.374	7.218
	30-34	3.974	3.841	7.815
	35-39	3.839	3.760	7.599
	40-44	3.171	3.106	6.277
	45-49	2.982	2.991	5.973
	50-54	3.020	3.116	6.136
	55-59	2.986	3.188	6.174
	60-64	2.337	2.560	4.897
	65-69	1.748	1.963	3.711
	70-74	1.278	1.491	2.769
	75-79	701	928	1.629
80 +	704	1.072	1.776	
Total		47.587	46.543	94.130

Fuente: Proyección de población por localidad 2017-2020 [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en:

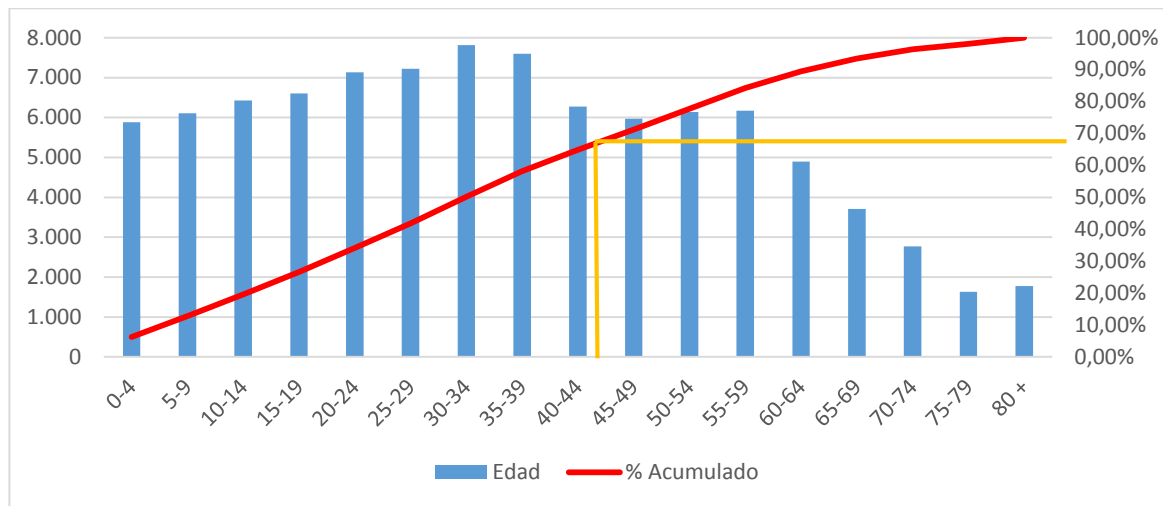
<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>)

En la localidad de los Mártires la población de hombres es superior a la de mujeres por 1044 habitantes lo que indica que tampoco se cumple con la hipótesis de que si en un sector hay más población femenina las ventas corresponden a esta cifra, este punto de venta representa un 6,83% sobre las ventas de Rosas, unos (458.001.253) millones, el comportamiento favorable de las ventas de este punto se puede explicar en que esta ubicado en un sitio estratégico, que cuenta con gran afluencia de público de diferentes partes de la ciudad.

En la Gráfica 29 se observa como esta distribuida la población de la localidad de los Mártires, mostrando los grupos de población por edades, el grupo más grande de esta zona, se encuentra en el rango de los 30-34 años y la población menor de 44

años representa el 65% del total , de 45 a 69 años representa el 28,57% y el 6,56% se encuentra en el rango de 70 a 80+ años.

Gráfica 29. Distribución poblacional de los Mártires.



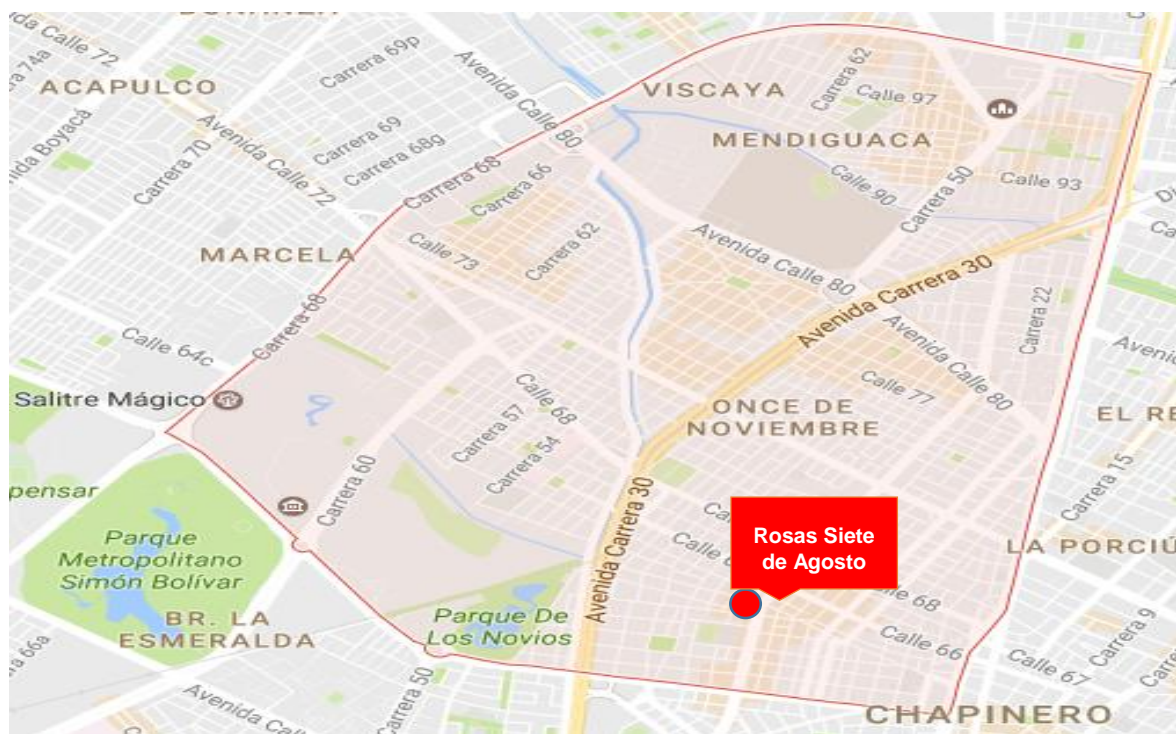
“El 92% de la población esta categorizada en el estrato bajo (estratos 2 y 3, no hay estrato 1) y el 8% restante se encuentra en condiciones de pobreza extrema”.⁴¹

2.1.1.3 Rosas Siete de Agosto. Este punto de Rosas se abrió sus puertas en el año 2013, se encuentra ubicado en el barrio Siete de Agosto Calle 63 F No. 23-46 Esquina, es uno de los puntos de venta ubicados en un barrio de la capital, ubicado en la localidad de Barrios Unidos, esta localidad está conformada por las UPZ Los Andes, Doce de Octubre, Alcázares y Parque el Salitre, en total la localidad cuenta con 44 barrios y el Siete de Agosto pertenece a la UPZ los Alcázares, este barrio se caracteriza por los servicios de autopartes y reparación de automotores, dentro de los sitios de interés de esta localidad se encuentran el Parque Metropolitano Simón Bolívar, Centro Comercial Metrópolis, Parque Salitre Mágico, Museo de los niños y la Plaza de los Artesanos.

Es objeto de estudio ya que a pesar del poco tiempo que tiene este punto de venta, su crecimiento es bueno y ha llegado a alcanzar en porcentaje de participación a puntos muchos más antiguos ubicados en barrios como el caso de San Antonio y se aproxima a otros como Kennedy y Cedritos.

⁴¹ Ficha local de los Mártires 2016 - [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en:(http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/14._perfil_martires_-_segunda_version_dic16_0.pdf)

Ilustración 8. Punto de venta Rosas Siete de Agosto.



Fuente: <https://www.google.com.co/maps/place/Barrios+Unidos,+Bogot%C3%A1/@4.6687317>

- **Cifras de la localidad Barrios Unidos.** Esta localidad está dividida en 4 UPZ y dentro de ellas se encuentran los 44 barrios que conforman la localidad. Cuenta con una población de 263.883 habitantes para el año 2016, en la Tabla 38 se observa como está distribuida la población de hombres y mujeres de la localidad por edades.

Tabla 38. Distribución poblacional localidad Barrios Unidos.

2016				
Localidad	Edad	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Barrios Unidos	0-4	7.030	6.541	13.571
	5-9	7.573	6.814	14.387
	10-14	8.153	7.060	15.213
	15-19	9.406	8.240	17.646
	20-24	9.727	8.567	18.294
	25-29	9.896	8.732	18.628
	30-34	11.079	10.798	21.877
	35-39	10.348	10.208	20.556

Tabla 38. (Continuación)

		2016		
Localidad	Edad	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Barrios Unidos	40-44	8.862	8.738	17.600
	45-49	8.674	8.759	17.433
	50-54	9.563	9.945	19.508
	55-59	9.111	9.797	18.908
	60-64	7.061	7.790	14.851
	65-69	6.123	6.923	13.046
	70-74	4.632	5.437	10.069
	75-79	2.469	3.293	5.762
	80 +	2.560	3.974	6.534
Total		132.267	131.616	263.883

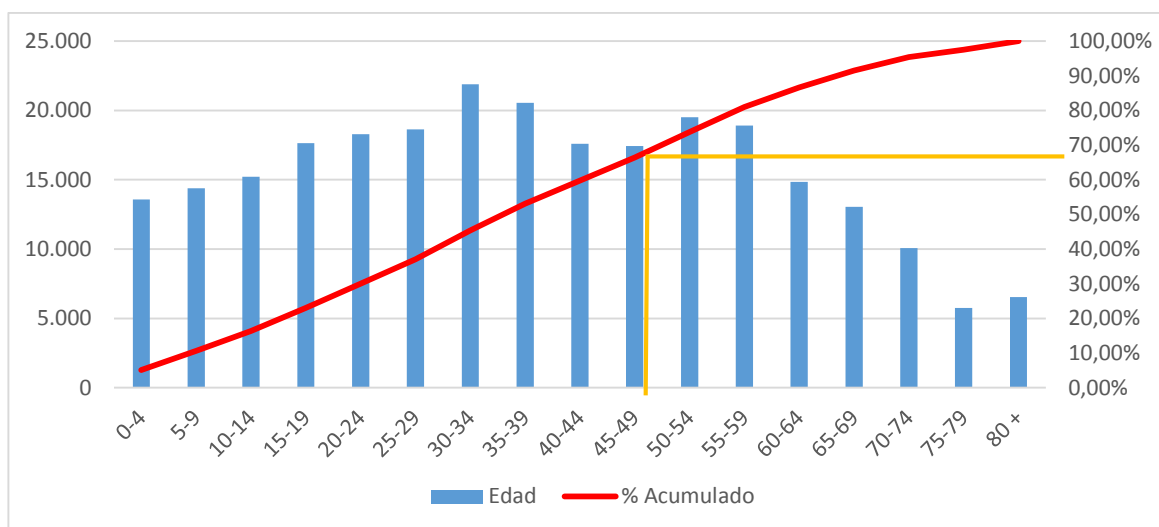
Fuente: Proyección de población por localidad 2017-2020 [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>)

En la localidad la población de hombres es mayor a la de mujeres por 651 habitantes lo cual explica un poco más la tendencia de crecimiento de este punto de venta, Rosas Siete de Agosto representa el 4.18% de las ventas de Rosas, unos (\$311.549.513) millones y una tasa de crecimiento del 12% anual, lo cual se puede explicar por el número de población femenina que se encuentra en la zona.

En la Gráfica 30 se puede observar cómo está distribuida la población por edades en esta localidad, la mayor parte de la población se concentra en el grupo de edad de 30 a 34 años, el 66,39% de la población es menor de 49 años, el 25,13% de la población se encuentra entre los 50 y 69 años y el 8,48% restante está entre los 70 y 80+ años.

Esta segmentación en la población está hecha para determinar si la cantidad de mujeres presentes en una zona aledaña al punto de venta tiene que ver con las ventas de dicho punto, ya que las mujeres son el nicho de mercado de Rosas y aún no se ha tomado con seriedad la idea de sacar una línea para hombres al mercado.

Gráfica 30. Distribución poblacional de Barrios Unidos.



“El 54% de la población esta categorizada en el estrato 3 (no hay población en estrato 1 y 2) el 46% restante es estrato 4”.⁴²

En la segmentación geográfica se evidencio como las ventas de Rosas en estos puntos de venta se explican por la cantidad de población femenina que hay en dicho sector, por el contrario, se mostró como en las tres localidades hay más población masculina, en la Tabla 39 se muestra la población femenina de todas las localidades de Bogotá para el año 2016.

Tabla 39. Población de mujeres en Bogotá 2016

Localidad	Mujeres	% Bogotá
Usaquén	253.449	6,15%
Chapinero	66.449	1,61%
Santafé	47.832	1,16%
San Cristóbal	203.869	4,95%
Usme	172.215	4,18%
Tunjuelito	95.683	2,32%
Bosa	363.363	8,82%
Kennedy	608.338	14,77%
Fontibón	213.035	5,17%

⁴² Ficha local de Barrios Unidos 2016 - [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/12._perfil_barrios_unidos-_segunda_version_dic16.pdf)

Tabla 39. (Continuación)

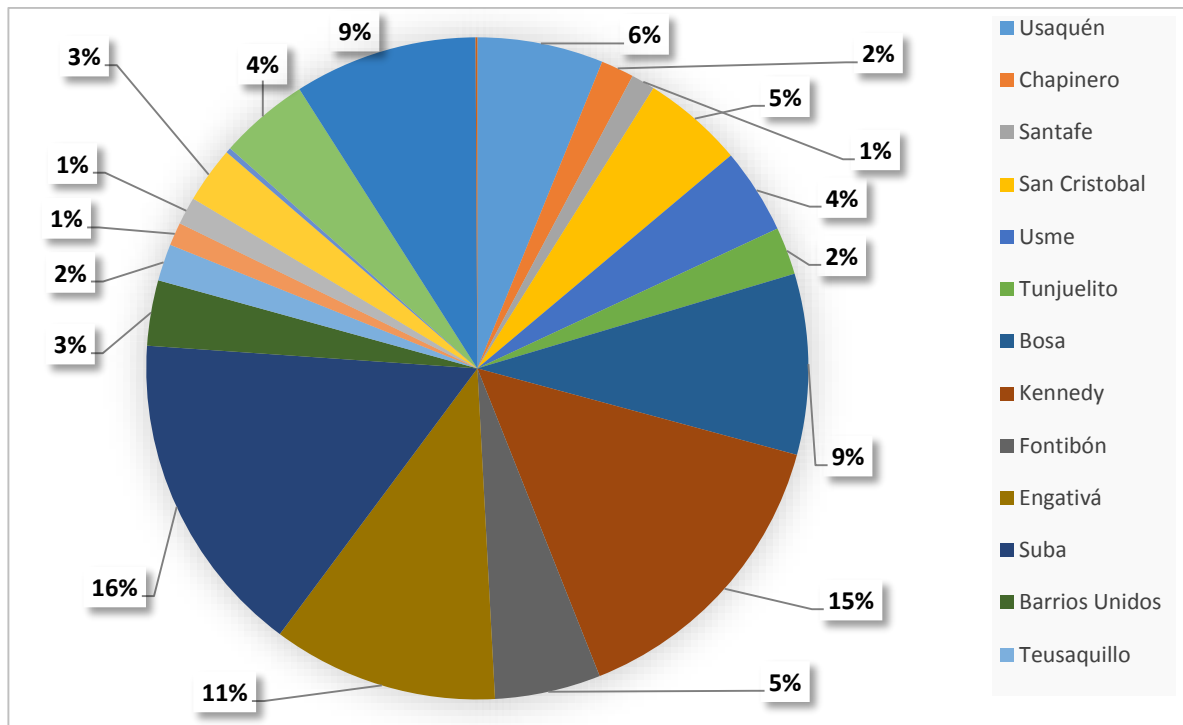
Engativá	453.981	11,02%
Suba	655.579	15,92%
Barrios Unidos	131.616	3,20%
Teusaquillo	74.145	1,80%
Los Mártires	46.543	1,13%
Antonio Nariño	55.664	1,35%
Puente Aranda	113.322	2,75%
Candelaria	10.516	0,26%
Rafael Uribe Uribe	180.846	4,39%
Ciudad Bolívar	368.367	8,94%
Sumapaz	3.565	0,09%
Total Bogotá	4.118.377	100,00%

Fuente: Proyección de población por localidad 2017-2020 [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>)

Como se observa en la Tabla 39, los porcentajes sobre el total de la población de Bogotá de las localidades estudiadas, muestra muy poca participación, pero al ver la participación en ventas de los distintos puntos de venta de Rosas en el Anexo 1 se evidencia que dada la población tan baja de la Candelaria respecto a otras zonas de la capital, se encuentra el mejor punto de venta de esta empresa, mientras que los otros puntos que se están estudiando, se encuentran muy cerca del resto de puntos, por ejemplo el punto de Calima, se encuentra por debajo de Kennedy solamente por un 0.32% del total de ventas, mientras que la diferencia en su población alcanza casi al 12%, ya que Kennedy concentra una gran cantidad de habitantes.

Con el estudio poblacional realizado, se puede observar como localidades como Kennedy y Bosa, de las localidades más grandes de Bogotá, Rosas no cuenta con puntos de venta allí, ni tampoco con los suficientes en Suba, ya que para alcanzar la mayoría de población de estos barrios se necesitarían varios puntos de venta, por lo que si se planean abrir más puntos de venta en la ciudad, lo más recomendable sería que se empezara por los barrios más grandes.

Gráfica 31. Distribución porcentual de mujeres por localidad 2016



En la Gráfica 31 se observa como las localidades con mayor población femenina son: Suba, Kennedy, Fontibón, Usme y Bosa, en estas localidades Rosas tiene puntos de venta, menos en la localidad de Bosa, lugar donde es aconsejable invertir en un punto de venta, ya que si se analiza la participación de cada uno de los puntos de venta sobre el total de ventas que la empresa tiene al año, los puntos más exitosos son los que se encuentran al sur de la capital.

2.1.2 Demografía. Se busca analizar la comunidad en la que la empresa desarrolla su actividad a partir de la estadística para la obtención de datos por medio de censos sobre las condiciones en las que la población se encuentra al momento de realizar dicho análisis.

2.1.2.1 Edad. Al hacer un análisis de la evolución de la población a través de los años, esta tiende a reducir su ritmo de crecimiento, por lo cual se explican los fenómenos sociales y económicos de la capital, ya que cambian las necesidades y demandas particulares de la población. Rosas lleva 91 años de operación lo cual significa que la mayoría de personas que vieron esta empresa nacer ya fallecieron, sin embargo, muchos de sus productos pudieron sobrevivir a través de los años, de generación en generación convirtiéndose en productos tradicionales para las familias bogotanas.

En este momento Rosas está dirigido especialmente al público de mujeres desde los 15 años hasta los 54 años, pero también gracias a la tradición de esta empresa en el mercado bogotano, una parte muy importante de su clientela se trata de las mujeres mayores de 50 años, ya que conocen muchos productos por sus madres o abuelas.

- **La Candelaria.** La localidad es una de las más pequeñas de Bogotá, ya que solo le corresponde un 0,28% del total de la población de la capital, para el estudio se separó la población en tres grandes grupos, de 0-14 años, 15-54 años y de 55-80 años, en la Tabla 40 se muestra la población por localidad y su proyección hasta el año 2020.

Tabla 40. Proyección de habitantes de la Candelaria hasta el 2020

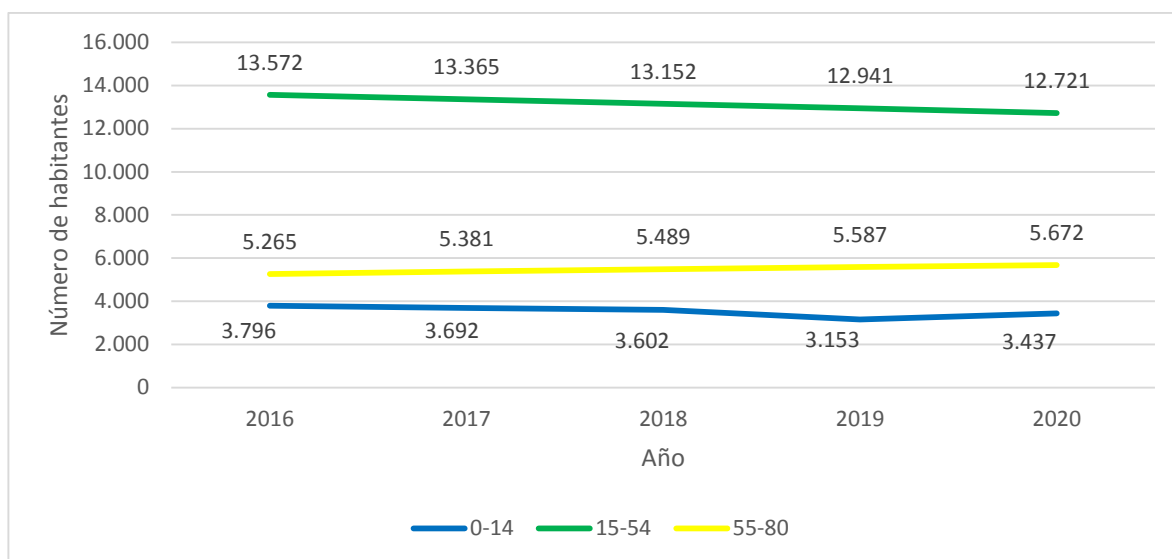
Localidad	Edad	2016	2017	2018	2019	2020
La Candelaria	0-14	3.796	3.692	3.602	3.153	3.437
	15-54	13.572	13.365	13.152	12.941	12.721
	55-80	5.265	5.381	5.489	5.587	5.672
Total		22.633	22.438	22.243	21.681	21.830

Fuente: Proyección de población por localidad 2017-2020 [En línea]. [20 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>)

Como se observa en la proyección realizada por la alcaldía, se estima que la población en la Candelaria caiga un 3,68% desde el 2016 hasta el 2020, explicado principalmente por la caída en la población de los 15-54 años que es el público objetivo de Rosas, mientras que la población de 55 años en adelante aumenta durante todos los años, ya que como se vio en el diagnóstico la esperanza de vida en el diagnóstico está aumentando.

Por estas razones para Rosas es importante conquistar el público joven en este momento, ya que si la población en general de Bogotá se empieza a reducir, llegará un momento en el que la clientela de Rosas será la misma de siempre, lo que generaría un estancamiento en el crecimiento de la organización ya que sería muy difícil aumentar sus ventas.

Gráfica 32. Proyección de habitantes de la Candelaria hasta el 2020



Como se observa en la Gráfica 32 la población que predomina en la localidad de la Candelaria, se trata de las personas entre los 15-54 años, a pesar se que se estime que la población va a descender sigue siendo predominante en la localidad, mientras que la población de mayor edad permanece constante en este lapso de tiempo.

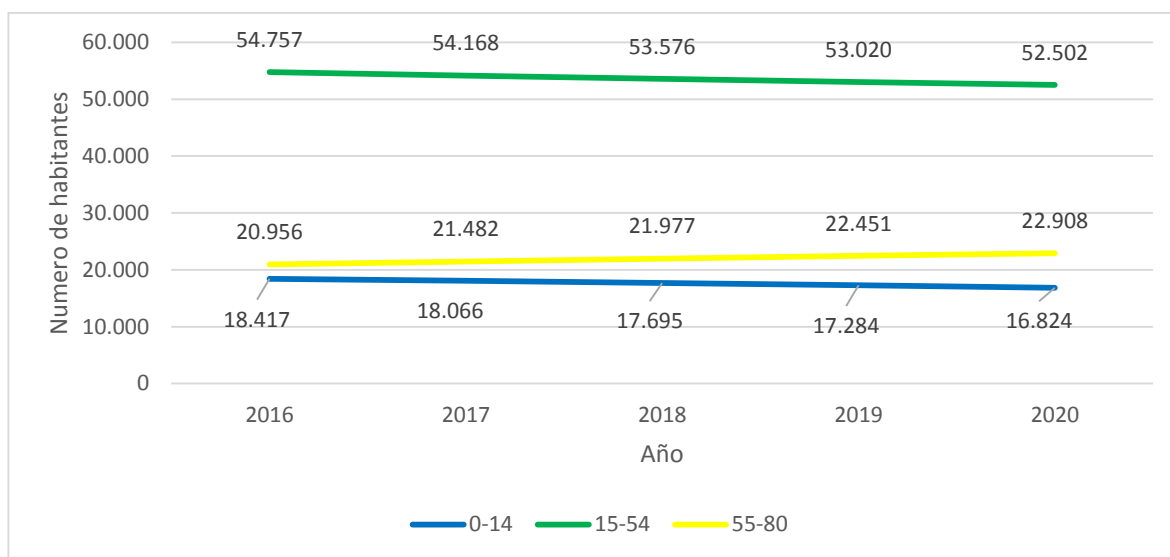
- **Los Mártires.** La localidad de los Mártires representa el 1,17% del total de la población de Bogotá, es una localidad pequeña y en ella se encuentra el punto de venta del centro comercial Calima, en la Tabla 41 se muestra como esta dividida la población en los tres grandes grupos de edad.

Tabla 41. Proyección de habitantes de los Mártires hasta el 2020.

Localidad	Edad	2016	2017	2018	2019	2020
Los Mártires	0-14	18.417	18.066	17.695	17.284	16.824
	15-54	54.757	54.168	53.576	53.020	52.502
	55-80	20.956	21.482	21.977	22.451	22.908
Total		94.130	93.716	93.248	92.755	92.234

Como se observa en la Tabla 41, hay una caída de la población de esa localidad de un 2,03% explicada principalmente en la variación negativa de las edades de 0-14 años y de 15-54 años mayormente, disminuyendo su población en casi dos mil habitantes en 4 años, igualmente esta población en su mayoría pasa al rango de 55-80 años en casi un 90%.

Gráfica 33. Proyección de habitantes de los Mártires hasta el 2020.



En la Gráfica 33. la población predominante en esta localidad es de 15-54 años, aunque en el tiempo disminuya la población, sigue siendo más del doble del segundo grupo más grande (55-80 años) y la población infante a medida que pasan los años se ve cada vez más disminuida, se infiere que tomando más años puede llegar a haber una brecha de edad demasiado amplia entre los extremos del rango.

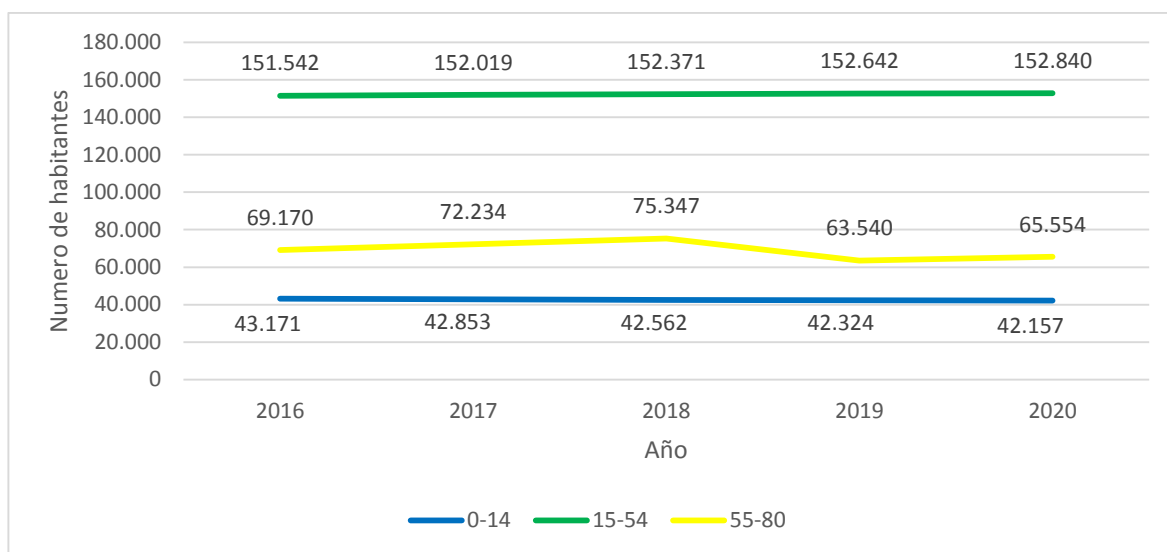
- **Barrios Unidos.** Esta localidad representa el 3,30% del total de Bogotá, siendo la localidad más grande para este estudio, en ella se encuentra ubicado el punto de venta Siete de Agosto, en la Tabla 42 se muestra como esta dividida la localidad por los tres grandes grupos de edad desde el año 2016 hasta el 2020.

Tabla 42. Proyección de habitantes de Barrios Unidos hasta el 2020.

Localidad	Edad	2016	2017	2018	2019	2020
Barrios Unidos	0-14	43.171	42.853	42.562	42.324	42.157
	15-54	151.542	152.019	152.371	152.642	152.840
	55-80	69.170	72.234	75.347	63.540	65.554
Total		263.883	267.106	270.280	258.506	260.551

Esta localidad solo cae un 1,27% desde el 2016 hasta el 2020 siendo la menor variación de las tres localidades de estudio, lo cuál se explica por la caída de la población de 0-14 años y en el año 2020 la población comprendida entre 15-54 años, se incrementa en dicho año, observando con más detalle la tabla, se observa como tiene altos y bajos de la población y no tiene una tendencia definida como las localidades anteriores.

Gráfica 34. Proyección de habitantes de Barrios Unidos hasta el 2020



En la Gráfica 34 se observa las variaciones que presenta esta localidad, evidenciando que la mayor de estas es en la población de 55-80 años en el 2019 que se estima que la población caiga en 11.807 habitantes, mientras que la población de 15-54 tiende a aumentar y la población infante de 0-14 años, disminuye pero a una tasa muy lenta, por lo cuál se ve un equilibrio entre los dos extremos de edades.

2.1.2.2 Género. La población de Bogotá para el 2016 fue de 7.980.001 habitantes, de los cuáles 3.861.624 habitantes son hombres y 4.118.377 habitantes son mujeres, se estudiara el número de habitantes por genero correspondiente a cada localidad y su respectiva proyección hasta el año 2020, arrojando cifras de interés para Rosas, especialmente para sobre la población de mujeres.

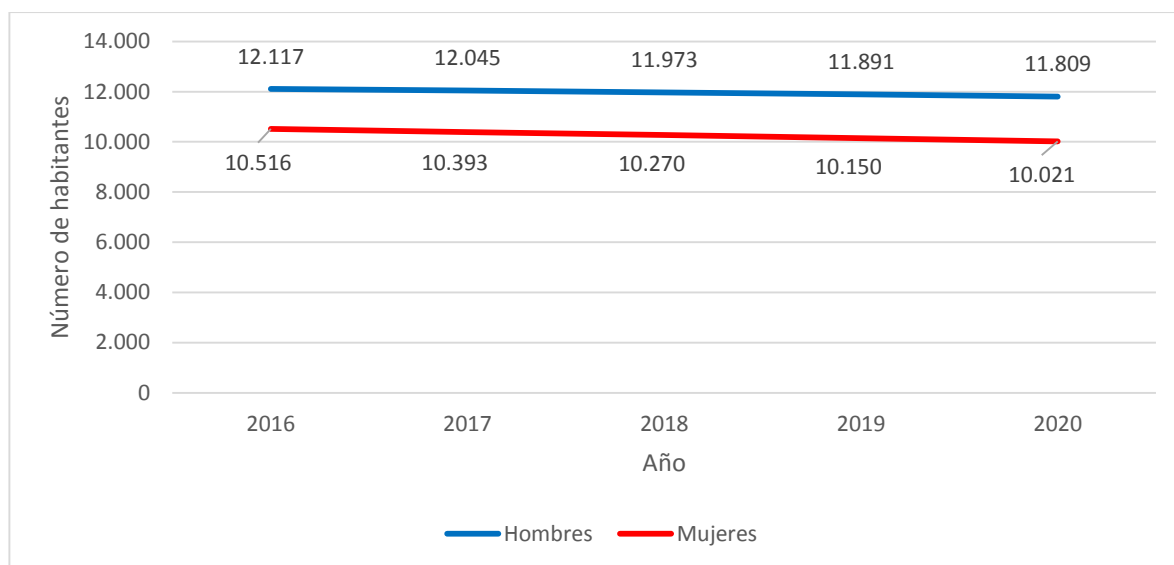
- **La Candelaria.** La localidad de la Candelaria tiene una población de 22.633 habitantes para el año 2016, de los cuáles el número de hombres sobrepasa al de mujeres y la mayoría de población de la localidad se encuentra distribuida entre los 15-54 años de edad, en la Tabla 43 se puede observar el número de habitantes hombres y mujeres del 2016 proyectados hasta el 2020 por planeación Distrital para dicha localidad.

Tabla 43. Proyección de hombres y mujeres en la Candelaria 2016-2020

Localidad	Género	2016	2017	2018	2019	2020
La Candelaria	Hombres	12.117	12.045	11.973	11.891	11.809
	Mujeres	10.516	10.393	10.270	10.150	10.021
Total		22.633	22.438	22.243	22.041	21.830

El total de la población en 4 años disminuiría en un 3,68% especialmente el número de mujeres, aunque ambos géneros presentan una tendencia de caída en su número de habitantes.

Gráfica 35. Proyección de hombres y mujeres en la Candelaria 2016-2020



Como se observa en la Gráfica 35 ambos géneros presentan una caída en su población y se explica principalmente por la caída en el grupo de edad 15-54 años como se explicó en el punto anterior de este estudio, ya que es el grupo de edad donde se presentan más nacimientos, por lo tanto, se ve afectada directamente la población de 0-14 años tanto hombres como mujeres.

- **Los Mártires.** La localidad de los Mártires, tiene una población de 94.130 los cuales el número de hombres sobrepasa al de mujeres igualmente la población se encuentra distribuida en su mayoría en el grupo de 15-54 años. En la Tabla 44 se muestra la proyección por género en la localidad desde el 2016 hasta el 2020.

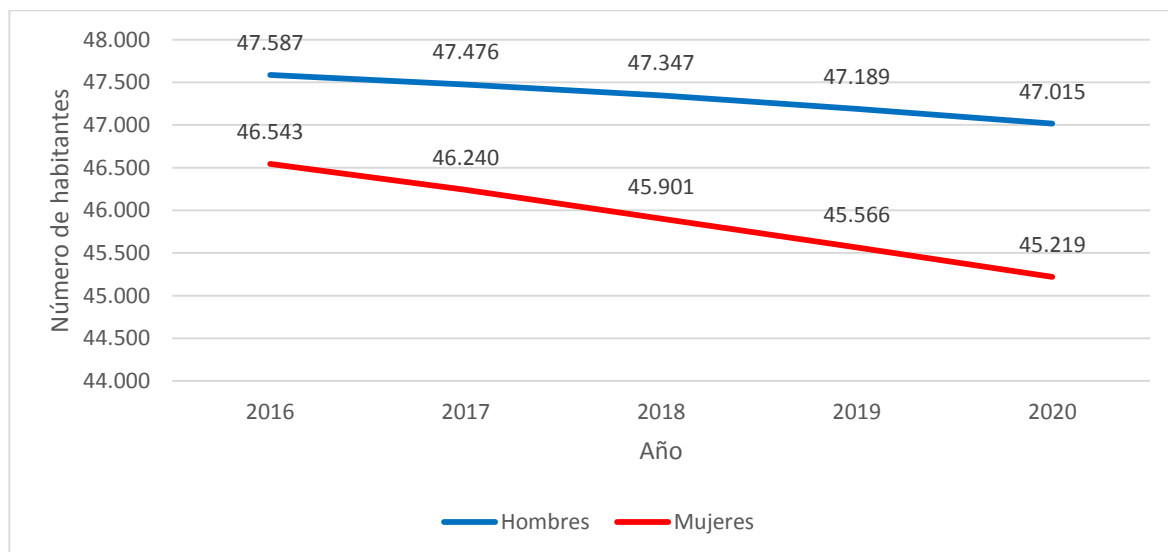
Tabla 44. Proyección de hombres y mujeres Los Mártires 2016-2020

Localidad	Género	2016	2017	2018	2019	2020
Los Mártires	Hombres	47.587	47.476	47.347	47.189	47.015
	Mujeres	46.543	46.240	45.901	45.566	45.219
Total		94.130	93.716	93.248	92.755	92.234

Como se observa en la Tabla 44, la población tiende a disminuir en 4 años, en un 2,05% explicado principalmente por la disminución en la población femenina de más

de mil habitantes, mientras que la población masculina disminuye solamente cerca de quinientos habitantes.

Gráfica 36. Proyección de hombres y mujeres Los Mártires 2016-2020



Como se observa en la Gráfica 36 la población femenina presenta un descenso poblacional más drástico que en la población masculina, debido a que en esta localidad la población de 55 a más de 80 años y la de los 0 a 14 años en un inicio su población casi era igual, pero al pasar el tiempo la tendencia es que entre estas dos haya una brecha poblacional, lo que significa que la tasa de nacimientos estará disminuida gracias a que la población de esta localidad se volverá anciana.

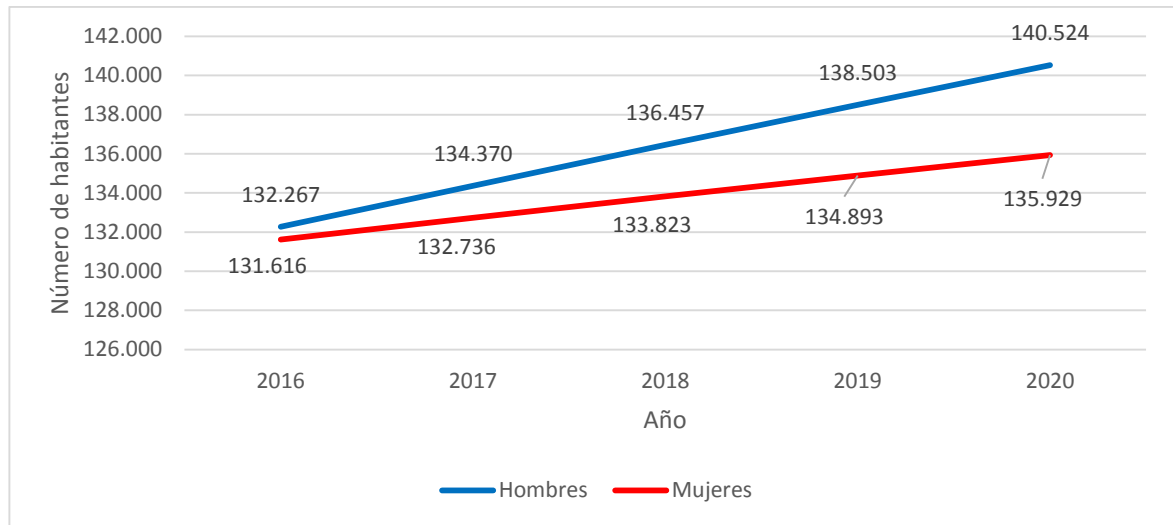
- **Barrios Unidos.** Esta localidad tiene una población para el 2016 de 263.883 habitantes, siendo la más grande de este estudio, el número de hombres sobrepasa al de mujeres aunque ambas cifras son cercanas, la mayoría de la población está contenida entre el grupo de edad de 15-54 años, en la Tabla 45 se observa la proyección de habitantes por género en la localidad, desde el año 2016 hasta el 2020.

Tabla 45. Proyección de hombres y mujeres Barrios Unidos 2016-2020.

Localidad	Género	2016	2017	2018	2019	2020
Barrios Unidos	Hombres	132.267	134.370	136.457	138.503	140.524
	Mujeres	131.616	132.736	133.823	134.893	135.929
Total		263.883	267.106	270.280	273.396	276.453

Como se observa en la Tabla 45, la población aumenta en 4 años un 4,76% explicado principalmente en el aumento de la población masculina de aproximadamente unos ocho mil habitantes, mientras que las mujeres solo crecen cerca de cuatro mil habitantes.

Gráfica 37. Proyección de hombres y mujeres Barrios Unidos 2016-2020



En la Gráfica 37 se observa como la población masculina crece casi el doble que la femenina, sin embargo en el punto anterior de este estudio, se observa como los grupos poblacionales de 0 a 14 años y de 15 a 54 años, tienen la misma tendencia de crecimiento, mientras que la población mayor, tiende a disminuir, lo que quiere decir que las familias ubicadas en el grupo de 15-54 años la mayoría tiene al menos un hijo, ya que el grupo de infantes disminuye muy poco en este pronóstico.

Con el anterior estudio se puede concluir que para Rosas es importante atender al público masculino, ya que se trata de una población que se espera ser mayor a la femenina, por otro lado en las localidades más grandes donde la población tiende a aumentar, es necesario atender este mercado potencial, para asegurar el crecimiento de la empresa y garantizar la demanda de esta, no solo dependiendo de un solo género ni mucho menos un grupo poblacional.

2.1.2.3 Estratos socioeconómicos. Ya que los puntos de venta analizados en este trabajo se encuentran en la ciudad de Bogotá y ubicados en las localidades de los Mártires, la Candelaria y Barrios Unidos, aunque la estratificación de Bogotá no refleje los ingresos que las personas obtienen, sirve como referente del estilo de vida en estos sitios, de los 7,8 millones de habitantes que tiene Bogotá, cerca de 4,1 millones pertenecen a los estratos 1 y 2, mientras que 3,7 millones de habitantes están distribuidos principalmente en el estrato 3 y 4 y solo una pequeña parte de esta población pertenece a los estratos 5 y 6.

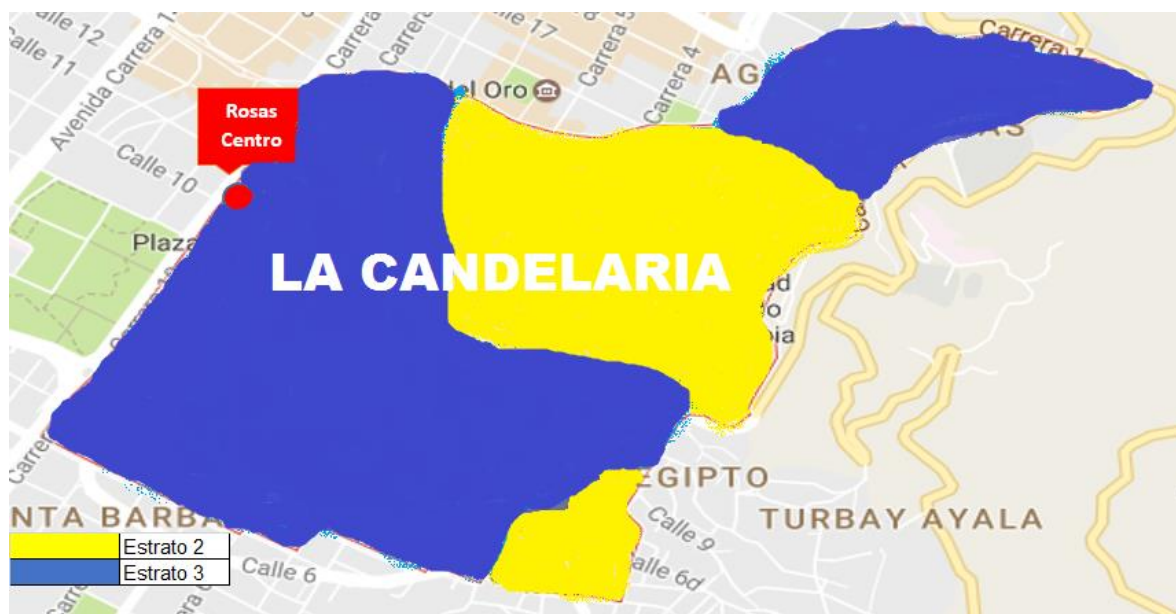
A continuación se estudiarán los estratos sociales presentes en las tres localidades donde se está realizando el estudio para Rosas, mostrando la distribución de dichos estratos dentro de las localidades.

- **La Candelaria.** Esta localidad es de las más pequeñas de Bogotá y en ella se encuentran los estratos sociales 2 y 3, relativamente es una localidad donde los habitantes de esta poseen unos ingresos moderados que provienen principalmente del comercio y turismo que hay en el sector, analizando las ventas que posee el punto de venta Centro se puede concluir como tal que no interesa un sector de estrato alto, pero es necesaria y completamente indispensable la gran afluencia de público para este punto de venta, ya que sirve como puente para que personas de otros puntos de la ciudad puedan conocer de Rosas como tal.

En la Ilustración 9 se puede observar como están distribuidos los estratos sociales en la localidad de La Candelaria y se ubica de manera aproximada el punto de venta Centro, con la ubicación de este se puede observar que está en un sector de estrato 3 dentro de la localidad.

Además el punto de venta se encuentra en un sitio estratégico en el cual hay mucha afluencia de público, gracias al comercio presente en la zona por San Victorino y otros centros comerciales de gran importancia tanto para la localidad como para la ciudad, se estima que alrededor de 14.700 habitantes pertenecen al estrato 3 y los casi 8.000 restantes pertenecen al estrato 2, con base a datos consultados previamente en el diagnóstico.

Ilustración 9. Mapa por estratos de la Candelaria.



- **Los Mártires.** Esta localidad representa el 1% de la población de Bogotá y en ella se pueden encontrar estratos 2 y 3 los habitantes de esta localidad tienen ingresos moderados, pero un sector en su mayoría residencial, también cuenta con centros comerciales importantes para la ciudad como lo son los San Andresito, Calima Centro Comercial y la Plaza España, aunque estos están ubicados en una zona especial de la localidad, pero el punto de venta de Rosas está dentro del Centro Comercial Calima, por lo cual cuenta con gran afluencia de público además este punto de venta se encuentra sobre una arteria principal de la ciudad como lo es la Carrera 30.

En la Ilustración 10 se puede observar como están repartidos los estratos sociales dentro de la localidad de los Mártires y se ubica de manera aproximada el punto de venta Calima, con la ubicación de este se puede observar que se encuentra en un sector estrato 3 dentro de la localidad.

También se puede observar como la mayoría de la localidad pertenece al estrato 3, seguido por el estrato 2 y el sector que no tiene estrato corresponde a zonas que no son de vivienda sino industriales, por lo tanto este punto de venta está muy bien ubicado en esta zona, al estar en un sector que le facilita su desarrollo por ser estrato 3.

Ilustración 10. Mapa por estratos los Mártires



- **Barrios Unidos.** Esta localidad representa el 3,20% de los habitantes de Bogotá, siendo la localidad más grande que se va a estudiar, en ella se encuentra el punto de venta Siete de Agosto y en ella se pueden encontrar los estratos 3, 4 y 5 y una pequeña zona sin estrato correspondientes a los parques que se

encuentran en esta localidad, Rosas Siete de Agosto se encuentra ubicada en una zona de estrato 3 y tiene fácil acceso ya que se encuentra ubicado cerca de la Carrera 30.

En la Ilustración 11 se puede observar como la mayoría de la localidad pertenece al estrato 3 y 4, mientras que solo una pequeña parte pertenece al estrato 5, las ventas de Siete de Agosto, se explican por la capacidad adquisitiva de los clientes de este sector al ser pocos ya que se trata de un punto de venta en un barrio, sin embargo las compras que realiza cada cliente son de gran importancia.

En la localidad solo una pequeña parte es estrato 5, mientras casi la mitad de la localidad pertenece al 4, en esta localidad se evidencia el fenómeno de estratificación bogotana, el cuál hace referencia a que en algunos barrios o localidades, se puede evidenciar un cambio de estrato con tan solo cruzar una calle.

Ilustración 11. Mapa por estratos Barrios Unidos



Es importante resaltar que con la estratificación de Bogotá, el Distrito Capital realiza la facturación de servicios públicos, focaliza programas sociales, determina las tarifas del impuesto predial y la contribución de la valorización, “la ciudad de Bogotá cuenta con 41.474 manzanas de las cuáles 5.782 manzanas corresponden al estrato 1, 14.243 al estrato 2, 11.371 al estrato 3, 2.262 al estrato 4, 971 al estrato 5 y 783 al estrato 6”.⁴³

2.1.2.4 Ingresos. El público considerado en Rosas se trata de estrato 3 en adelante, dado el precio de venta que la empresa maneja en sus productos no es asequible

⁴³ Datos Bogotá – Estratificación - [En línea]. [10 de abril 2017]. Disponible en: (<https://institutedeestudiosurbanos.info/endatos/0200/02-030-vivienda/02.03.01.htm>)

para todo el público y requiere ciertos ingresos por parte de sus clientes, esto hablando de los productos propios que la empresa maneja, sin mezclar los productos de droguería como tal, consultando la página web de Rosas se observan los productos que más se venden separados en las siguientes secciones: cuidado personal, tónicos, aceites, fragancias y la línea tradicional cuyos precios promedio de venta son: \$30.284, \$17.520, \$23.414, \$13.286 y \$11.497, lo que significa para un cliente es que en promedio para llevar un producto de cada línea que maneja Rosas debe gastar \$96.000 aproximadamente.

“Según un estudio de la Cámara de Comercio Electrónica (CCE) el segmento de mujeres que más compra productos de belleza, se encuentra entre los 19 y 34 años de edad, además que los colombianos destinan aproximadamente un 8% de su salario a productos de belleza y cuidado personal es decir con el salario mínimo legal vigente, un colombiano promedio gasta \$59.017 pesos al mes en productos de este tipo”.⁴⁴

El público de Rosas se trata de personas de estrato 3 en adelante, como se ha observado en este estudio, sus puntos de venta generalmente están ubicados en zonas de este estrato, “según estudios del Raddar el promedio mensual de ingresos de un hogar colombiano para los estratos 3 y 4 asciende a una cifra de \$3.378.395, mientras que en los estratos altos esta cifra es de \$10.850.000, hablando de hogares de 4 personas o más para ambos casos, mientras que en los estratos altos la cifra ronda \$1.300.000 en las mismas condiciones”.⁴⁵

En general las personas de estrato 3 devengan un salario de \$900.000 aproximadamente, por lo tanto según cifras del DANE este individuo gastaría aproximadamente \$72.000 pesos en productos de belleza y cuidado personal al mes, lo que se puede evidenciar por medio de los datos obtenidos es que el precio de venta de Rosas es alto para este estrato ya que se encuentra desfasado en \$24.000 pesos y tiene gran importancia ya que este tipo de público representa la mayoría de ingresos para Rosas, pero tiende a cambiar muchos de sus productos por los de la competencia al obtener mejores precios, cosa que no pasa con los estratos altos, ya que al tener mayor poder adquisitivo, basan su decisión de compra en la calidad de los productos, por esta razón se hace indispensable que Rosas tenga precios más competitivos en el mercado.

⁴⁴ EL HERALDO-Cuanto gastan los colombianos en belleza y cuidado personal (Artículo) [En línea]. [10 de abril 2017]. Disponible en: (<https://www.elheraldo.co/tendencias/cuanto-gastan-los-colombianos-en-belleza-y-cuidado-personal-207059>)

⁴⁵ EL TIEMPO-Si usted gana 2 millones al mes es rico para el Banco Mundial (Artículo) [En línea]. [10 de abril 2017]. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12779552>)

2.1.3 Psicosocial. Con estudio psicosocial se estudiarán factores importantes como la cultura y comportamiento de las personas en los sectores estudiados en este trabajo, ya que dará una idea del tipo de público que transita estos sectores.

- **Estilo de vida en la Candelaria.** La Candelaria es una localidad que se adapta a la esencia de Rosas, al ser la primera tienda de esta empresa y la única durante un par de años, solo con este punto de venta bastó para darle a Rosas su reconocimiento en la capital del país y esto se debe a que esta localidad, es una zona llena de cultura. Aunque los estratos sociales que esta localidad contiene son 2 y 3, el éxito del punto de venta Centro se basa en la gran afluencia de público en la zona, ya que se reúnen allí distintos estratos sociales y gran cantidad de público extranjero que llegan a esta zona a comprar.

“Es importante destacar que en la localidad ingresan diariamente 300.000 personas considerando datos de transmilenio”⁴⁶ lo que quiere decir que el público que visita esta zona diariamente es renovado, por lo que hay grandes oportunidades de venta para Rosas Centro, al contar con un público joven que generalmente va a la zona a comprar con el fin de conseguir bienes a un menor precio.

- **Estilo de vida Los Mártires.** La localidad abarca parte de la historia de la ciudad por lo cual es una de las localidades tradicionales de la ciudad, además es una zona comercial bastante importante de la ciudad al contener en ella los San Andresitos y el segundo centro comercial más grande del país (Calima), la población que habita en este sector es de clase media baja (estrato 3), también es una zona de gran afluencia, ya que la población que visita el sector está en busca de compras baratas por los San Andresito y hay gran afluencia de público en esta zona, en el punto de venta Rosas Calima, se limita a las personas que entren al centro comercial, en cierta parte es bueno, ya que estar ubicado en un centro comercial como Calima le da al cliente sensación de respaldo y estatus, pero por otra parte se limita a este público que muchas veces entra a dar una vuelta sin comprar nada, por lo que la estrategia en ventas de este punto debe ser agresiva, para captar la mayor cantidad de clientes posibles.

La zona en cerca de un 85% es estrato 3 y el 15% restante estrato 2, pero al ser un sector tan comercial recibe población de todas partes de la ciudad y el centro comercial recibe visitas de sectores aledaños a esta como también de la misma población de la localidad, en general las personas que habitan esta localidad o van de paso, son personas que en su mayoría van a comprar diversidad de productos, ya sea para regalar o para ellos mismos, por este motivo Rosas Calima representa una excelente oportunidad de vender sus productos a diversidad de público, como

⁴⁶ Boletín técnico de la Candelaria [En línea]. [10 de abril 2017]. Disponible en:(<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/LaCandelaria.pdf>)

también promocionarlo y darlo a conocer en otras partes de la ciudad, logrando así que las personas conozcan de Rosas y se informen de los otros puntos de venta que la empresa tiene.

- **Estilo de vida Barrios Unidos.** La localidad combina los estratos 3, 4 y 5 por lo que las personas que habitan esta localidad tienen un estilo de vida alto, personas que se dan buenos lujos y están acostumbrados a ciertos estándares de vida, al quedar en sus inmediaciones zonas como el parque el salitre y el centro de alto rendimiento, las personas tienden a cuidar mucho su imagen personal, por lo que Rosas Siete de Agosto es un punto con un público que cuida mucho de sí mismo y regala salud y bienestar a sus allegados más que otras cosas, aunque el sector en su mayoría es estrato 3, gran parte lo es estrato 4 y una zona importante pertenece al estrato 5, aunque en general toda la población que habita en esta zona tiene un estilo de vida alto comparado con el de otras localidades, por lo cual las ventas que representan estos individuos para Rosas son altas, ya que puede ser que no sea un punto de venta con mucha afluencia de público, pero sí con compras importantes por parte de pocas personas.

2.1.4 Conductual. Para el estudio conductual se tendrán en cuenta las siguientes variables que afectan la decisión de compra de los individuos, cantidad de uso, tipo de uso y lealtad de marca.

Los productos ofrecidos por Rosas en su mayoría son de uso diario, tales productos son los aceites, fragancias, tónicos y toda la línea de cuidado personal, la única línea de productos que no son de uso diario es la línea tradicional de Rosas, ya que ella se encuentran productos más que todo medicinales que se usan únicamente en ciertas ocasiones, aproximadamente todos los productos de cuidado personal, fragancias, tónicos y aceites vienen en una presentación de 300 ml, aunque en ciertos productos se pueden encontrar de mayor o menor tamaño, como el agua de rosas que viene en una presentación de 500 ml, estos envases le pueden durar a un cliente aproximadamente un mes o un poco más, dependiendo si lo usan a diario o no, pero en general es así por lo que un cliente puede volver a comprar el mismo producto aproximadamente cada mes si este cumple con sus expectativas.

Como se ha mencionado antes, los productos que comercializa Rosas están enfocados en dos ramas de negocio: cuidado personal y medicinal. Los productos correspondientes a la rama de cuidado personal son los más fuertes de Rosas ya que representan un 73% de las ventas, sumadas todas las líneas de esta rama, esta rentabilidad se debe al tiempo de ciclo con el que está diseñado el producto, ya que el cliente generalmente vuelve en aproximadamente un mes a comprar el mismo producto, por otro lado los productos correspondientes a la rama de medicina cuya participación en ventas corresponden al 27% tienen un tiempo de ciclo más largo, ya que son productos de uso casual por lo que una crema medicinal con una presentación más pequeña tiende a durar en promedio 3 meses.

La clientela de Rosas, es una clientela tradicional dada la antigüedad de la empresa en el mercado y se ha vuelto sello de tradición, calidad y confianza para muchos bogotanos, Rosas ha venido evolucionando en la forma en la que atrae público, ya que antes era solo una droguería antigua de la cuál solo sabía la población mayor de la ciudad, aunque falta mucho reconocimiento a la marca se puede decir que los clientes de Rosas vuelven por algún tipo de producto, ya que pueden ver la mayor fortaleza de la empresa, su calidad, pero aún falta mucho en la fidelización al cliente y en la lealtad de marca ya que por cuestión de precios muchos de sus clientes tienden a comprar productos en otras tiendas solo por obtener un precio más cómodo, sin embargo hay productos que solo compran en la tienda, como lo son los productos medicinales ya que saben de su calidad y garantía que ofrece Rosas.

2.2 PLAN DE MUESTREO

Se trata de un procedimiento en el cuál se determinan una serie de pasos para obtener la muestra de una población y una serie de criterios para aplicar a la misma, con el fin de analizar datos estadísticos de interés proporcionados por la muestra de la población.

2.2.1 Tipo de muestreo. Es necesario utilizar el muestreo en este proyecto, debido a que este método ofrece beneficios tanto económicos como de tiempo, además de brindar más exactitud al momento de recolectar los datos.

Para este caso cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la muestra, por tanto el plan de muestreo es probabilístico. Para este caso se tendrán en cuenta tres poblaciones de tres localidades distintas: La Candelaria, Los Mártires y Barrios Unidos.

Teniendo en cuenta el número de habitantes de cada uno de los sectores, se estima un tamaño de muestra muy grande dada su población, por lo cuál la metodología para tomar una muestra representativa de la población será una investigación donde se muestren las ventas de una semana de cada punto de venta estudiado, el tiempo del que se realizara la toma de estos datos, será del 18 al 25 de marzo del 2017, el paso siguiente es analizar el día de la semana que más venda, con el fin de determinar las facturas radicadas durante el día y determinar su valor, una vez determinado el día de la semana con más ventas representativas para el punto de venta, se investigaran las horas pico del día elegido con el fin de determinar a que hora del día el punto de venta presenta más movimiento y con base a la recopilación de la anterior información se realizara la encuesta en el día y horas determinadas con el estudio.

2.2.1.1 Rosas Centro. Este es el punto de venta ubicado en la localidad de la Candelaria, es el punto de venta con mayor participación en ventas de Rosas, siendo responsable del 12,58% de las ventas totales de Rosas, para la investigación de la muestra se realizara con base a la consulta en el software que Rosas maneja

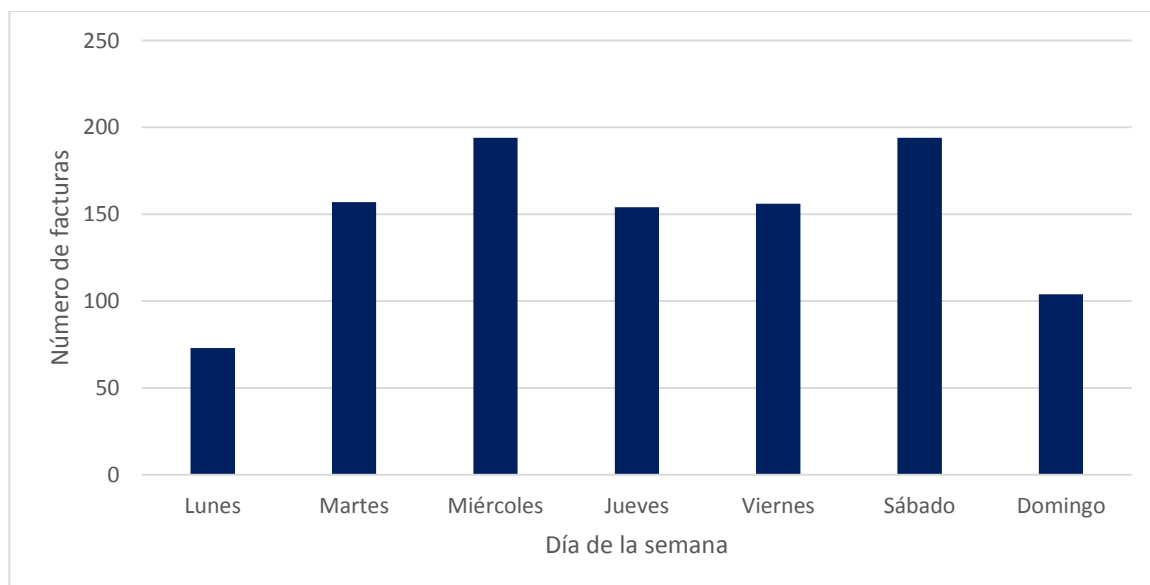
llamado Comerssia, en la Tabla 46., se presentara un resumen de la información pertinente para este estudio.

Tabla 46. Ventas de Rosas Centro semana 18 – 24 de marzo 2017.

Día de la semana	Facturas	Unidades	Venta neta \$
Lunes	73	91	684.814
Martes	157	271	2.201.667
Miércoles	194	312	3.156.877
Jueves	154	266	2.514.030
Viernes	156	268	2.707.476
Sábado	194	325	3.218.159
Domingo	104	191	1.513.895
Totales	1.032	1.724	15.996.918

Como se observa en la Tabla 46, hay dos días en los que el punto de venta radica más facturas, como lo son el día miércoles y sábado, pero se escogera el día sábado como punto de referencia para realizar las encuestas ya que el valor de las facturas y unidades vendidas son mayores que las del día miércoles.

Gráfica 38. Variación de las ventas en Rosas Centro por días de la semana.



Como se observa en la Gráfica 38. las ventas del punto de venta Centro en la semana estudiada se encuentran concentradas el día miércoles y sábado, ambas suman en participación un 40% de las ventas totales de la semana.

Por otra parte, el día escogido para realizar las encuestas al público será el día sábado por las razones ya mencionadas, pero se tendrá en cuenta la hora del día en la que más facturas se radiquen en el punto de venta. En la Tabla 47 se resumen el movimiento en la tienda desde su apertura hasta su cierre, detallando el número de facturas registradas en el sistema por hora y su respectivo valor unitario, tanto como su venta neta después de quitar los impuestos correspondientes.

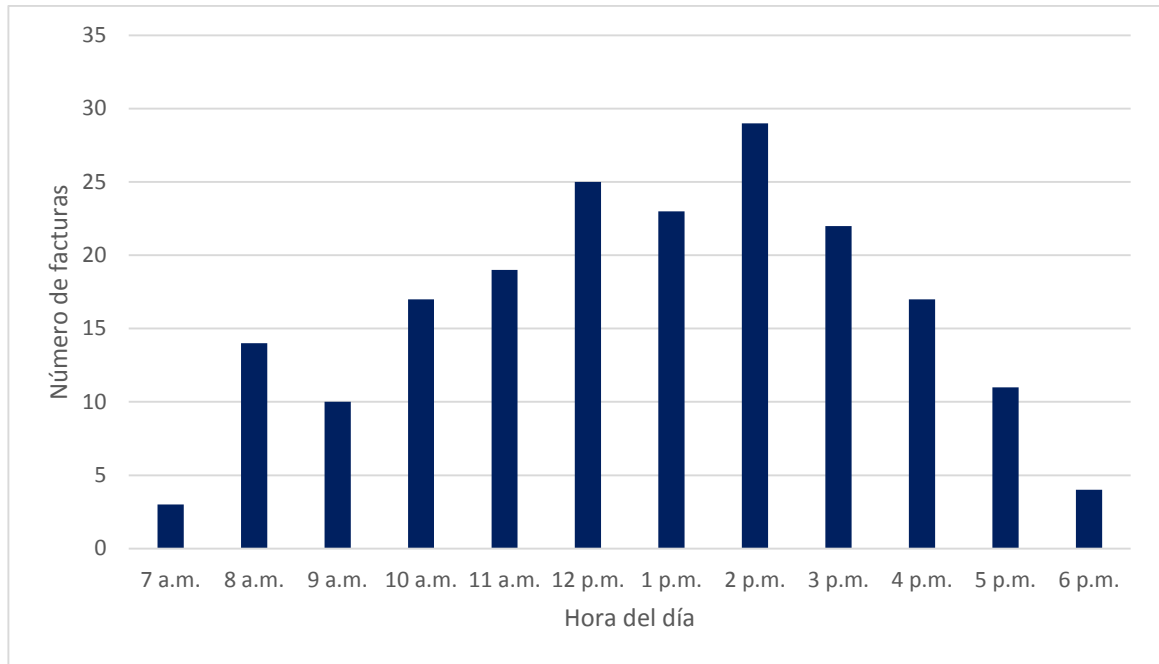
Tabla 47. Ventas por hora de Rosas Centro sábado 18 de marzo 2017.

Hora	Facturas	Unidades	Precio (und \$)	Venta neta \$
7 a.m.	3	4	4.800	18.849
8 a.m.	14	21	9.090	174.791
9 a.m.	10	13	10.376	116.748
10 a.m.	17	32	16.109	443.108
11 a.m.	19	42	13.447	497.918
12 p.m.	25	37	8.524	285.759
1 p.m.	23	45	7.371	298.665
2 p.m.	29	45	10.713	415.652
3 p.m.	22	36	12.494	400.547
4 p.m.	17	30	14.886	391.806
5 p.m.	11	16	9.162	134.913
6 p.m.	4	4	11.150	39.603
Totales	194	325	128.122	3.218.359

Como se observa en la Tabla 47. las horas en las que más se vende son entre las 11 a.m. y 3 p.m. ya que se radican 118 facturas lo que representa el 60% del total de facturas para ese día y un 58% aproximado del total de las ventas del día sábado para dicho punto.

En la Gráfica 39. se evidencia de mejor manera los picos en venta que tiene este punto de venta, siendo las 2 p.m. la hora con más movimiento en la tienda, ya que se venden 29 facturas en esta hora, sin embargo, la muestra para este punto se realizara entre la 1 p.m. y las 2 p.m. ya que en estas horas se tomarian 52 muestras aproximadamente ya que puede variar este número, además este rango representa el 44% del total de facturas radicadas en ese día.

Gráfica 39. Variación de ventas Rosas Centro por horas del día.



2.2.1.2 Rosas Siete de Agosto. Este es el punto de venta ubicado en la localidad de Barrios Unidos, es responsable del 4,18% de las ventas totales de Rosas, siendo el punto mejor ubicado en cuanto a estratificación social, ya que los estratos presentes en esta localidad son 3, 4 y 5, en la Tabla 48. se presenta la dinamica en sus ventas de una semana.

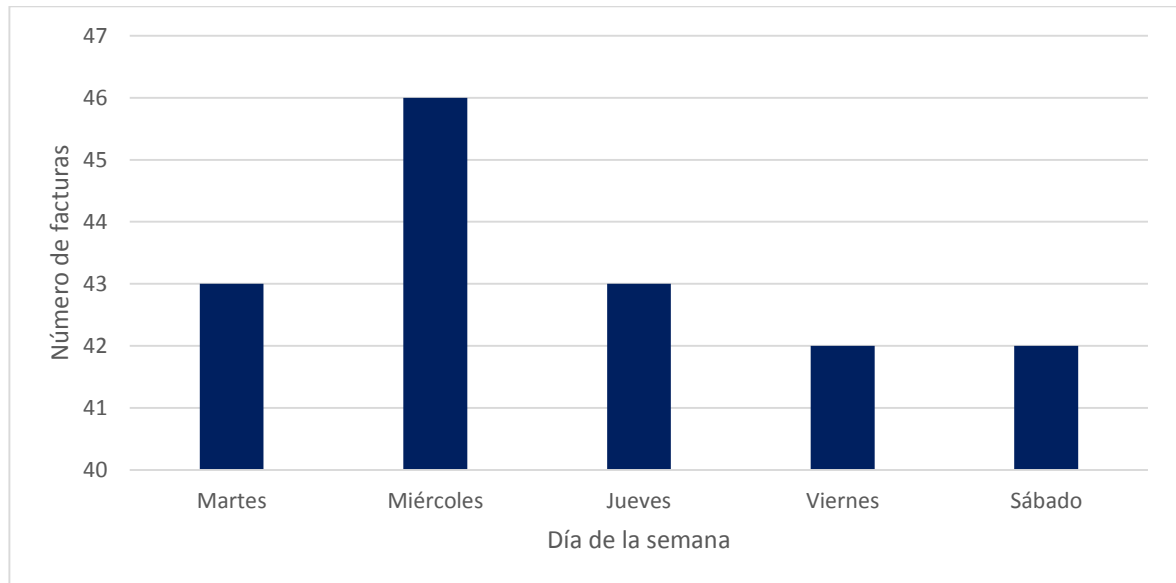
Tabla 48. Ventas de Rosas Siete de Agosto semana 18-24 de marzo 2017

Día de la semana	Facturas	Unidades	Venta neta \$
Lunes	-	-	-
Martes	43	63	779.207
Miércoles	46	149	968.361
Jueves	43	146	1.139.532
Viernes	42	75	816.303
Sábado	42	73	812.955
Domingo	-	-	-
Totales	216	506	4.516.358

Como se puede observar en la Tabla 48. El día que más movimiento hay en este punto de venta es el miércoles, aunque su comportamiento varia muy poco respecto

a los demás días, por lo tanto cualquier día serviría para tomar la muestra en el punto de venta.

Gráfica 40. Variación de ventas Rosas Siete de Agosto por día de la semana.



Como se observa en la Gráfica 40. El día que más facturas se radican en este punto de venta, es el miércoles, aunque la diferencia con los otros días es muy pequeña, sin embargo se tomara este día como referente para obtener la muestra representativa, los días miércoles y jueves suman un 46% de las ventas totales de la semana, sin embargo el día elegido para realizar la encuesta sera el día miércoles dada la afluencia de público.

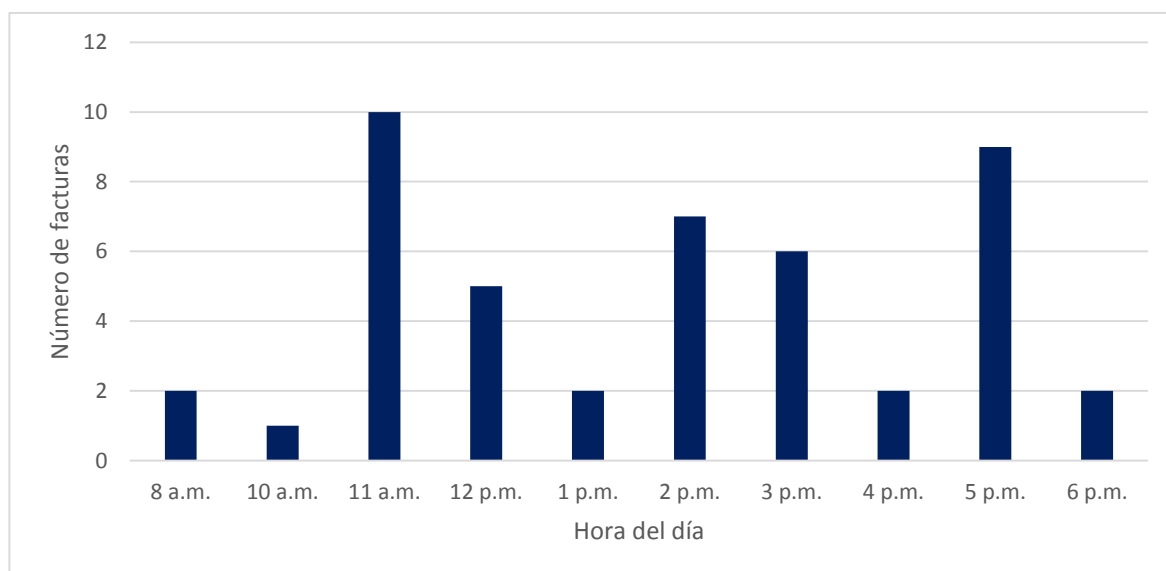
Tabla 49. Ventas por hora de Rosas Siete de Agosto 22 de marzo 2017

Hora	Facturas	Unidades	Precio (und \$)	Venta neta \$
8 a.m.	2	3	13.800	34.789
10 a.m.	1	1	3.400	2.857
11 a.m.	10	12	6.350	65.200
12 p.m.	5	6	9.150	49.999
1 p.m.	2	6	4.650	23.445
2 p.m.	7	10	11.210	97.953
3 p.m.	6	97	7.290	596.954
4 p.m.	2	2	4.800	9.185
5 p.m.	9	10	9.020	77.475
6 p.m.	2	2	6.250	10.504
Totales	46	149	75.920	968.361

En la Tabla. 49 se detallan las ventas en el punto de venta en el día escogido desde su apertura hasta su cierre, por lo que se observa en la tabla, entre las 11 a.m. y 3 p.m. se radican 30 facturas lo que representa un 65% de las facturas radicadas durante el día.

En la Gráfica 41 se evidencia como la mitad de esas facturas se radican durante las 11 a.m. y 12 p.m. por lo tanto la encuesta en dicho punto se realizara en dichas horas y la muestra sera aproximadamente de 15 encuestas y se realizara entre las 11 a.m y 12 p.m.

Gráfica 41. Variación de ventas Rosas Siete de Agosto por horas del día



2.2.1.3 Rosas Calima. Este es el punto de venta localizado en la localidad de los Mártires y el único en este estudio que esta ubicado en un centro comercial, este punto es responsable del 6,16% del total de ventas de Rosas, en la Tabla 50 se muestra las ventas del punto de venta durante una semana.

Tabla 50. Ventas de Rosas Calima semana 18-24 de marzo 2017

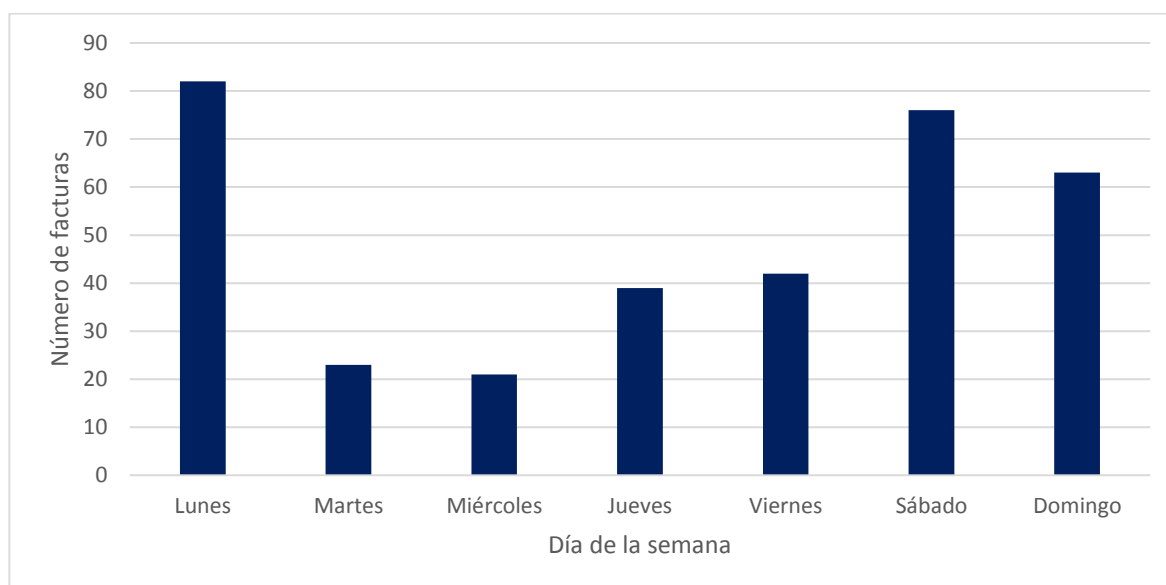
Día de la semana	Facturas	Unidades	Venta neta \$
Lunes	82	159	1.961.810
Martes	23	42	783.321
Miércoles	21	39	554.572
Jueves	39	71	806.575

Tabla 50. (Continuación)

Viernes	42	76	1.084.868
Sábado	76	149	2.087.421
Domingo	63	107	1.410.055
Totales	346	643	8.688.622

Como se observa en la Tabla 50 el día que más se radican facturas es el día lunes, sin embargo el sábado es el día que más vende con una diferencia poco significativa, por lo tanto el día escogido para tomar la muestra será el día lunes.

Gráfica 42. Variación de ventas Rosas Calima por día de la semana.



En la Gráfica 42., se muestra los picos de venta de Calima por día de la semana, evidenciando como el día lunes es el día con más movimiento en el punto de venta ya que equivale al 23% del total de las facturas radicadas, también se puede ver como el fin de semana tiene mucho movimiento, ya que el sábado, domingo y lunes están concentradas el 63,87% de las facturas.

Tabla 51. Ventas Rosas Calima por horas lunes 20 de marzo 2017

Hora	Facturas	Unidades	Precio (und \$)	Venta neta \$
11 a.m.	5	8	14.250	109.642
12 p.m.	9	17	8.217	120.397
1 p.m.	8	15	14.880	183.705

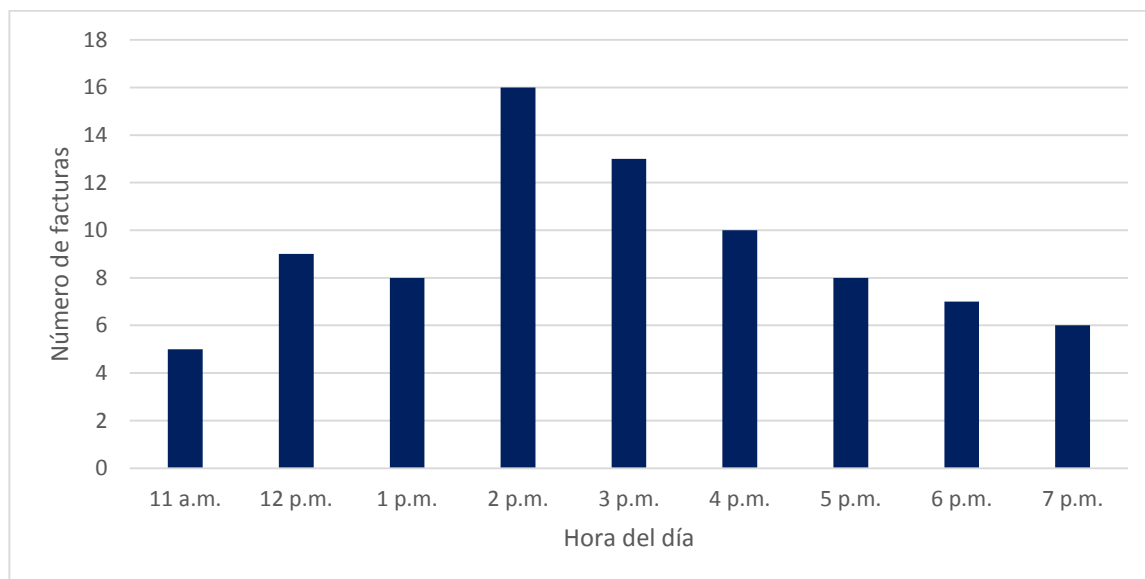
Tabla 51. (Continuación)

2 p.m.	16	36	16.119	508.326
3 p.m.	13	27	15.003	345.291
4 p.m.	10	14	15.585	183.762
5 p.m.	8	12	18.033	189.337
6 p.m.	7	21	10.438	186.805
7 p.m.	6	9	17.633	134.545
Totales	82	159	130.158	1.961.810

En la Tabla 51. se observa como las horas en las que más se vende es entre las 2 p.m. y 4 p.m. ya que se radican el 47,56% del total de facturas del día.

En la Gráfica 43 se muestra como las horas con mayor movimiento de ventas son entre las 2 p.m. y 3 p.m. las cuáles representan el 35,36% del total de facturas radicadas ese día, la muestra para este punto de venta sera de aproximadamente 29 encuestas, recogidas entre esas horas en el día que más se vende.

Gráfica 43. Variación de ventas Rosas Calima por horas del día



2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de los datos se implementará una encuesta que se caracteriza por la recopilación de testimonios orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar con hechos, opiniones y actitudes de la población del nicho de mercado de Rosas mediante el análisis de la muestra representativa con el fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia.

2.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para el diseño de la encuesta se seguirán cinco pasos claves para asegurar el éxito de la misma, a continuación se listarán los pasos a tener en cuenta para la realización de la encuesta:

- El objetivo es poder obtener información estadística que permitan conocer las necesidades, usos y costumbres de la gente, su opinión y forma de pensar sobre el desempeño de Rosas, esto con el fin de determinar el nivel de confianza del cliente hacia el negocio, con base a las respuestas obtenidas, se valorarán los porcentajes y se ponderará hacia el mercado objetivo encontrando soluciones para satisfacer dichas necesidades.
- El método de recolección de información que se utilizará será la auto aplicación de la encuesta con el fin de minimizar la demora en respuesta, el sesgo de las respuestas entre otras situaciones que se puedan presentar.
- Las preguntas que se utilizarán son sencillas, claras, comprensibles y concretas. Se evitarán preguntas de carácter ambiguo y confusas para que el entrevistado pueda contestar de manera correcta y sencilla el formulario, sin inducirlo a responder de una manera determinada cuidando que el lenguaje utilizado sea de fácil entendimiento.
- Todas las preguntas serán de carácter cerradas que contienen categorías o alternativas de respuestas que previamente se han delimitado, es decir el entrevistado tendrá varias alternativas de respuesta.
- Para que el entrevistado se mantenga interesado, se han distribuido las preguntas de la siguiente manera:

La encuesta iniciará con preguntas sencillas y de interés general que sirvan para que el entrevistado nos de información relacionada con frecuencia de visita al negocio, medios por los cuáles es más efectiva la publicidad y a que grupo social y de edad pertenece, esto con el fin de encontrar el público más fiel para Rosas.

La segunda parte de la encuesta va dirigida a determinar en promedio cuánto gasta un individuo en la tienda cada vez que la visita, como también evaluar la presentación del negocio y el profesionalismo del personal que lo atiende y también el tiempo en que este cliente compra en Rosas.

En el Cuadro 5. se puede ver el diseño de la encuesta que se va a aplicar a los tres distintos puntos de venta con el fin de obtener los datos estadísticos necesarios para el estudio de Rosas.

Paso siguiente se analizaran los resultados que arrojen las encuestas y se estudiaran las razones por las cuáles la clientela tiene esa opinión de la empresa, también las encuestas podrian arrojar resultados interesantes sobre la opinión del público en general dada la naturaleza de la encuesta, es decir se podran captar opiniones personales de los clientes, respecto a temás no estipulados en la encuesta.

Cuadro 5. Diseño de la encuesta para Rosas.

ENCUESTA ROSAS S.A.S.

Estrato 3__4__5__ Grupo de edad (15-54) ____ (55-80+) ____ H__ M__

1. ¿Por cuál de los siguientes medios conoció de Droguerías Rosas?

- ❖ Radio.
- ❖ Televisión.
- ❖ Internet.
- ❖ Recomendación de un conocido.
- ❖ Por punto de venta (en la calle).

2. ¿Con que frecuencia visita nuestro negocio?

- ❖ Una vez a la semana.
- ❖ Una vez al mes.
- ❖ Una vez cada dos meses.
- ❖ En un tiempo mayor a dos meses.

3. Generalmente en su visita a nuestro negocio ¿Cuánto dinero invierte?

- ❖ \$ 5.000 o menos.
- ❖ De \$10.000 a \$20.000
- ❖ De \$20.000 a \$30.000
- ❖ Más de \$50.000

4. Evalúe los siguientes enunciados según su experiencia.

ENUNCIADO	1	2	3	4	5
El personal fue profesional y competitivo.					
El precio del producto que lleva se ajustó a su presupuesto					
Consulta la página web de Rosas.					
La diversidad de productos en la tienda es la adecuada.					
Que puntuación le da a las instalaciones del punto de venta.					

1. Nada/Muy malo
 2. Muy poco/Malo
 3. Regular/Aceptable
 4. Constantemente/Bueno
 5. Siempre/Excelente

5. ¿Cree que la tienda cuenta con productos que pueden satisfacer las necesidades tanto de mujeres como hombres?

- ❖ Si.
- ❖ No.

6. Cuando desea comprar productos de belleza y cuidado personal a donde prefiere ir.

- ❖ Supermercado.
- ❖ Centro Comercial.
- ❖ Internet.
- ❖ Tienda especializada.

7. Aproximadamente hace cuánto tiempo compra en nuestra tienda.

- ❖ Ocasionalmente.
- ❖ De 0 - 1 año.
- ❖ De 3 - 5 años.
- ❖ Más de 10 años.

2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La encuesta que se muestra en el Cuadro 5 fue aplicada por un muestreo relacionado con las ventas realizadas por el punto de venta en condiciones normales de mercado, es decir en una época sin estacionalidad para la empresa, por lo que la muestra para cada punto de venta varía ya que no presentan la misma afluencia de público ni tienen la misma participación en ventas. En total se realizaron 96 encuestas (52 encuestas Centro, 15 encuestas Siete de Agosto y 29 encuestas Calima), los datos que se obtuvieron en la encuesta fueron recopilados y consolidados con el fin de determinar gustos, comportamiento y fidelidad del público hacia la empresa.

• **Pregunta 1.** ¿Por cuál de los siguientes medios conoció de Droguerías Rosas?

Esta pregunta tiene como fin identificar cuál es el medio más efectivo para atraer clientes a las tiendas de Rosas, ya que es una empresa tradicional, busca medir el impacto de la publicidad por los nuevos medios de comunicación, además servirá para hacer una relación costo/beneficio sobre la publicidad en que la empresa invierte para atraer nuevos clientes. En la Tabla 52. se resumen los resultados de los tres puntos de ventas estudiados.

Tabla 52. Resultados de la pregunta 1.

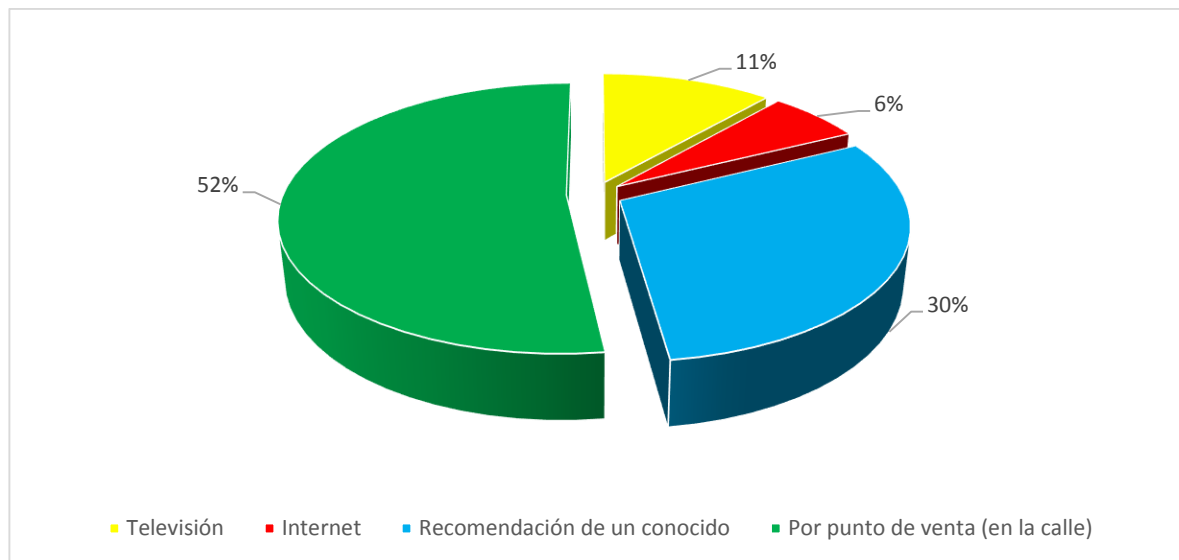
Opción	Rosas Centro	Rosas Siete de Agosto	Rosas Calima
Radio	-	-	-
Televisión	4	2	5
Internet	2	-	4
Recomendación de un conocido	20	3	6
Por punto de venta (en la calle)	26	10	14
Total	52	15	29

Como se observa en la Tabla 52. el medio más efectivo para la publicidad de Rosas es por su ubicación en la calle llevándose el 50% (Centro) 66% (Siete de Agosto) y 48% (Calima), lo que nos lleva a concluir que los puntos de venta están excelentemente ubicados en cada una de sus localidades, otro punto importante a considerar es que la recomendación de un conocido tiene una parte importante de participación en la muestra, ya que equivale un 38%, 20% y 21% respectivamente en cada uno de los puntos de venta, en los resultados de la encuesta, varios clientes dijeron que era una droguería la cuál frecuentaban sus abuelos, por lo que la recomendación de conocidos se basa principalmente en tradición de las familias bogotanas, según los datos del público encuestado, 74 personas es decir el 77,08%

de la muestra corresponde al grupo de edad de 15-54 años, mientras que 22 personas que representan el 22,92% de la muestra corresponde al grupo de edad de 55-80+, lo que quiere decir que se evidencia un poco la dinamica del voz a voz ya que se evidencia como el 20% explica o vende el 80% restante que corresponde al grupo de edad más joven.

En la Gráfica 44. se puede ver los porcentajes correspondientes a las respuestas de la pregunta número de 1 que busca identificar cuál es el medio más efectivo para atraer clientes a Rosas.

Gráfica 44. Resultados consolidados de la pregunta 1



Como se evidencia en la Gráfica 44, el 55% de las personas que conocen de Rosas se debe a la ubicación de sus puntos de venta, en segundo lugar las personas a las que les han recomendado este negocio equivalen al 26% de la muestra, se recomienda eliminar la publicidad por radio, ya que no tiene ningún impacto e intensificar la publicidad por medio de internet utilizando redes sociales con el fin de que cada vez más personas entren al sitio web de Rosas, la publicidad por televisión tiene buena recepción por parte del público, pero solo esta limitada a los televidentes del canal City tv donde se muestra su anuncio en el programa Bravissimo, se tendria que estudiar la posibilidad de hacer en un spoiler en un canal con más reconocimiento como Caracol o Rcn.

• **Pregunta 2.** ¿Con que frecuencia visita nuestro negocio?

Esta pregunta tiene como fin identificar la frecuencia en la que nos clientes visitan el negocio, esta pregunta puede dar un estimado de que tanto los clientes pueden utilizar un producto, es decir el ciclo de vida de un productos o su grado de fidelidad a esta empresa, ya que una frecuencia mayor, significa que no solo viene a comprar

un artículo especializado de Rosas, sino también productos cotidianos. En la Tabla 53. se muestran los resultados a la pregunta 2 en los tres puntos de venta estudiados.

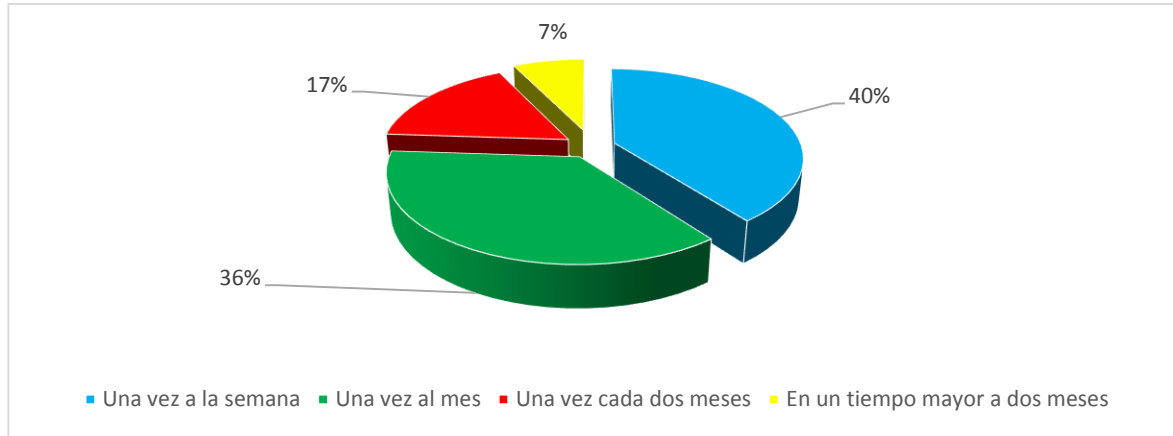
Tabla 53. Resultados a la pregunta 2.

Opción	Rosas Centro	Rosas Siete de Agosto	Rosas Calima
Una vez a la semana	22	3	13
Una vez al mes	19	9	7
Una vez cada dos meses	7	3	6
En un tiempo mayor a dos meses	4	-	3
Total	52	15	29

Como se observa en la Tabla 53. se evidencia que el público que va al punto de venta Centro en su mayoría va una vez a la semana, lo que representa un 42,30% de la muestra, mientras que en el punto de venta Siete de Agosto, el 60% de la muestra lo hace una vez al mes y en Calima el 44,82% va una vez a la semana, esto se debe principalmente en el punto del Centro a la gran cantidad de comercio que hay en la zona, lo que hace que la afluencia del público sea muy buena, ya que no hay otras droguerías de ese estilo cerca, mientras que en el Siete de Agosto, al ser un barrio que su principal actividad comercial es la autopartes de vehículos, las personas que frecuentan Rosas compran cremas u otros productos especializados que su ciclo de vida es mucho más amplio, por lo cual solo necesitan ir en promedio en un tiempo mayor a un mes, para estos artículos, sin embargo los productos de droguería como tal los compran en droguerías de barrio, el punto de Calima presenta una condición parecida a la del Centro, ya que en el centro comercial también se encuentra un centro empresarial y según los vendedores del punto muchos ejecutivos compran lo que necesitan en Rosas, ya que no hay otra droguería cerca.

En la Gráfica 45. se muestran los resultados consolidados del análisis de la pregunta 2 para todos los puntos de venta estudiados, mostrando que la mayoría de personas va una vez a la semana, pero se infiere que van por productos de farmacia como tal, mientras que los otros que van en un lapso mayor de tiempo, compran productos de belleza los cuales son los que generan más utilidad para la empresa.

Gráfica 45. Resultados consolidados a la pregunta 2.



Como se evidencia en la Gráfica 45. el 40% de las personas estudiadas frecuenta las tiendas de Rosas una vez a la semana, pero se explica principalmente por los puntos de venta Centro y Calima, sin embargo aún en estos puntos de venta, las personas que respondieron que una vez al mes es una población importante y casi igual a las personas que la frecuenta una vez por semana, los demás resultados se pueden explicar por los medicamentos, como cremas y tónicos especializados que no requieren un uso diario y tienen un tiempo de vida mayor a un mes.

• **Pregunta 3.** Generalmente en su visita a nuestro negocio ¿cuanto dinero invierte?

Esta pregunta esta destinada a determinar cuanto dinero gastan los clientes de Rosas cada que van a la tienda, y determinar si existe algún tipo de relación con los estratos sociales presentes en las localidades estudiadas, además da una idea sobre los productos que más se venden en cada almacén.

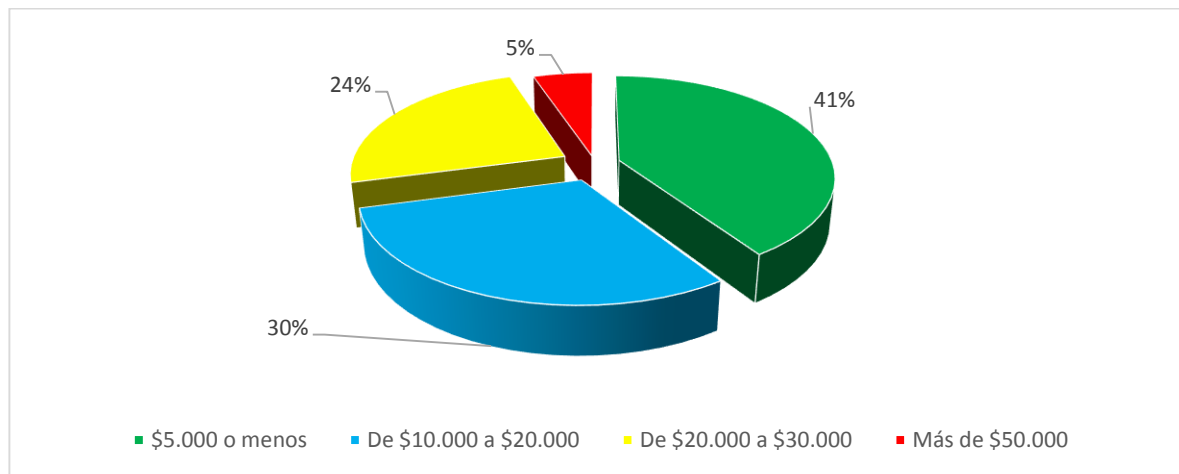
En la Tabla 54. se puede observar las respuestas de las personas encuestadas en en los tres almacenes objeto de estudio para Rosas con el fin de determinar en promedio cuanto dinero invierten en productos que la empresa ofrece.

Tabla 54. Resultados de la pregunta 3

Opción	Rosas Centro	Rosas Siete de Agosto	Rosas Calima
\$5.000 o menos	28	1	10
De \$10.000 a \$20.000	14	3	12
De \$20.000 a \$30.000	7	10	6
Más de \$50.000	3	1	1
Total	52	15	29

Como se puede observar en la Tabla 54. para el punto de venta Centro, se mueven más los productos con valor de \$5.000 pesos menos, esto quiere decir que el 54% de los clientes entrevistados compran productos por este valor, sin embargo el 27% invierte una suma de \$10.000 a \$20.000 pesos cada vez que van, la situación en el punto de venta Siete de Agosto, es distinta ya que el 67% de los encuestados invierte de \$20.000 a \$30.000 pesos y por último el punto de Calima es muy equitativo en sus ventas de menos de \$5.000 y de \$10.000 a \$20.000, ya que estos dos rubros corresponden al 34,48% y 41,37%, lo que se explica por la gran afluencia de público y el tipo de clientes que se manejan, al igual que en el punto del Centro donde las ventas concentradas en el rubro de \$20.000 a \$30.000 ocupan el mayor porcentaje despúes del Siete de Agosto, pero al mismo tiempo tiene la mayor participación de personas que compran más de \$50.000 porque según un comentario de un entrevistado allí encuentra cosas que en otros puntos no, entonces aprovecha para comprar todo de una vez cuando pasa por ese punto. En la Gráfica 46. se puede observar los resultados consolidados de los puntos de venta en esta pregunta.

Gráfica 46. Resultados consolidados a la pregunta 3.



Como se observa en la Gráfica 46. Los productos que más se venden o que tienen más rotación dentro del punto de venta son los que tienen un valor de \$5.000 o menos, al menos esta es la situación en los puntos de venta Centro y en menor proporción Calima, pero en el Siete de Agosto se evidencia como la situación es distinta, gracias a los estratos y el nivel de vida que hay en la localidad, ya que en el punto de venta Centro, 47 personas es decir el 90,38% de la muestra pertenece a estrato 3, mientras que 5 personas aseguraron ser estrato 4 lo que significa el 9,62% de la muestra. En Rosas Siete de Agosto 11 personas pertenecen al estrato 3 lo que represental el 73,33% de la muestra, 3 personas pertencen al estrato 4 lo que representa un 20% y una persona y una persona que pertence al estrato 5 lo que representa el 6,67% de la muestra, en Calima las personas encuestadas todas

pertenecen al estrato 3, esto se debe a que las personas de estratos más altos frecuentan en su mayoría centros comerciales al norte de la ciudad.

• **Pregunta 4.** Evalúe los enunciados según su experiencia.

Esta pregunta está diseñada a que los clientes puedan opinar sobre el estado de los puntos de venta, obteniendo información valiosa y así poder concluir una serie de puntos a tener en cuenta o mejorar con base a las respuestas de estos. En la Tabla 55. se encuentran resumidas las respuestas de los puntos de venta estudiados.

Tabla 55. Resultados de la pregunta 4.

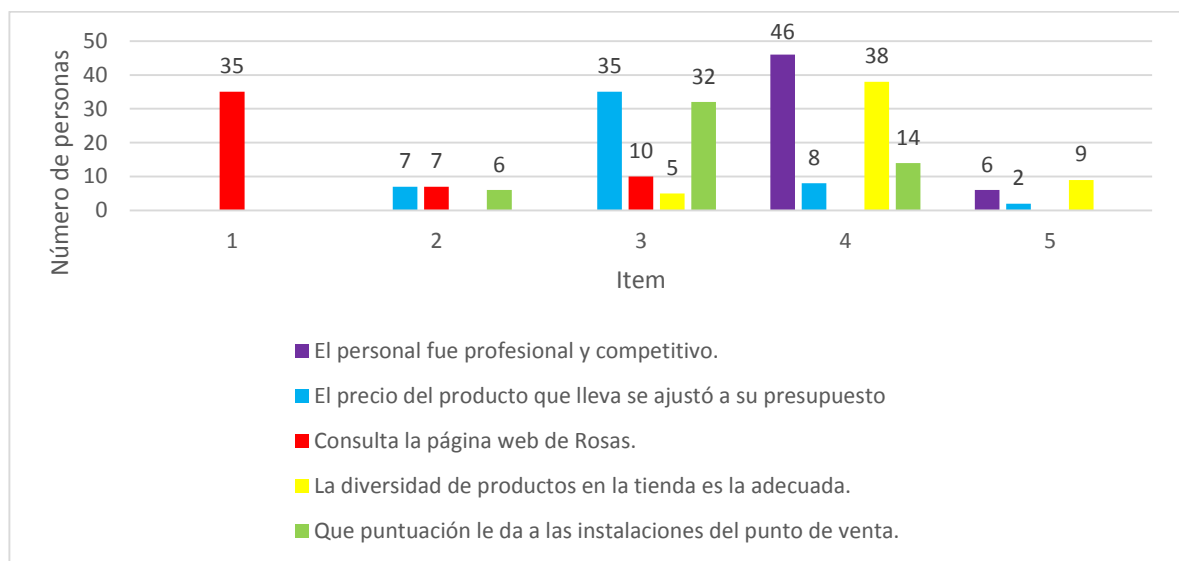
Rosas Centro					
Enunciado	1	2	3	4	5
El personal fue profesional y competitivo.				46	6
El precio del producto que lleva se ajustó a su presupuesto		7	35	8	2
Consulta la página web de Rosas.	35	7	10		
La diversidad de productos en la tienda es la adecuada.			5	38	9
Que puntuación le da a las instalaciones del punto de venta.		6	32	14	

Rosas Siete de Agosto					
Enunciado	1	2	3	4	5
El personal fue profesional y competitivo.				10	5
El precio del producto que lleva se ajustó a su presupuesto			4	5	6
Consulta la página web de Rosas.			2	9	4
La diversidad de productos en la tienda es la adecuada.			1	8	6
Que puntuación le da a las instalaciones del punto de venta.				8	7

Rosas Calima					
Enunciado	1	2	3	4	5
El personal fue profesional y competitivo.			4	22	3
El precio del producto que lleva se ajustó a su presupuesto			8	17	4
Consulta la página web de Rosas.		9	16	4	
La diversidad de productos en la tienda es la adecuada.			7	21	1
Que puntuación le da a las instalaciones del punto de venta.				26	3

Como se observa en la Tabla 55. Rosas Centro 88,46% de los encuestados le da una calificación de 4 al personal, el 67,30% de los encuestados le da una calificación de 3 a los precios de los productos, pero hay una parte que le dan una calificación de 2, el 67,30% le da una calificación de 1 a la consulta de la página web ya que algunos de los comentarios de ellos fueron que no tienen conocimiento que Rosas maneja una página web, sin embargo los que la consultan no lo hacen de forma seguida ya que le dan una calificación máxima de 3, el 73% de las personas le da una calificación de 4 a la variedad de productos en la tienda por último en la evaluación de las instalaciones del almacén, el 61,53% de los encuestados le da una calificación de 3.

Gráfica 47. Resultados de la pregunta 4 Rosas Centro.

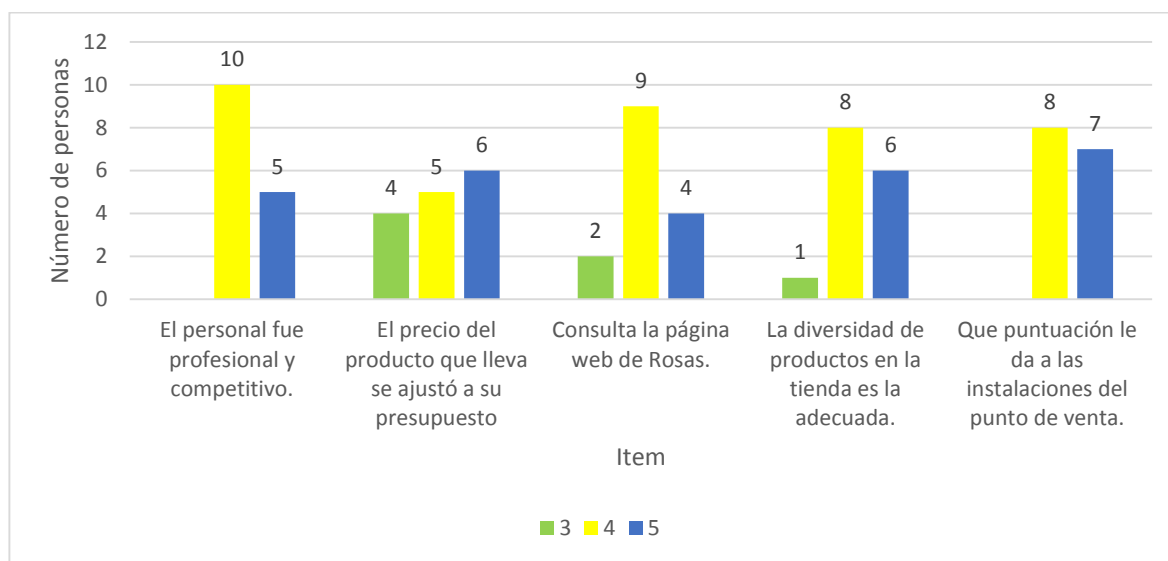


En la Gráfica 47. se puede observar como están distribuidos los resultados por cada ítem a evaluar, la peor calificación la obtuvo en lo relacionado con la página web y en menor cuantía en los ítems relacionados con el precio de los productos y las instalaciones del almacén, también se evidencia en la gráfica como las respuestas están concentradas en la calificación 3 y 4 lo que nos deja concluir que es un punto bueno ante la mirada del público pero que tiene muchas cosas que mejorar respecto a presentación e incentivar y dar a conocer a los clientes los diferentes medios que existen para poder comprar en Rosas.

Para Rosas Siete de Agosto se evidencia en la Tabla 55. el 66,66% le dan una calificación de 4 al ítem que evalúa si el personal fue profesional y competitivo, mientras que el 40% de las personas piensan que el precio de los productos se ajustó a su presupuesto, aquí se puede ver claramente como afecta el estrato social ya que a pesar que es la muestra más pequeña que se tomó, 1 de las personas, es decir el 6,66% de la muestra pertenece al estrato 5, mientras que el 20% de los encuestados pertenece al estrato 4, al evaluar el ítem se las personas

que consultan la página web, se observa como las personas que frecuentan este punto si usan la página web, especialmente buscando promociones como lo manifestaron algunos de los encuestados, el 60% de los encuestados le dieron una calificación de 4, es decir que usan la página constantemente, mientras que el 26,66% de los encuestados dieron una calificación de 5, es decir que siempre usan la página web, el 53,33% de los encuestados le dieron una calificación de 4 a la diversidad de los productos, mientras el 40% de los encuestados le dan una calificación de 5, como era de esperar los encuestados le dieron una calificación buena a las instalaciones del punto de venta, ya que el 53,33% de los encuestados le da una calificación de 4 mientras que el 46,67% le da una calificación de 5 a este punto de venta.

Gráfica 48. Resultados de la pregunta 4 Siete de Agosto

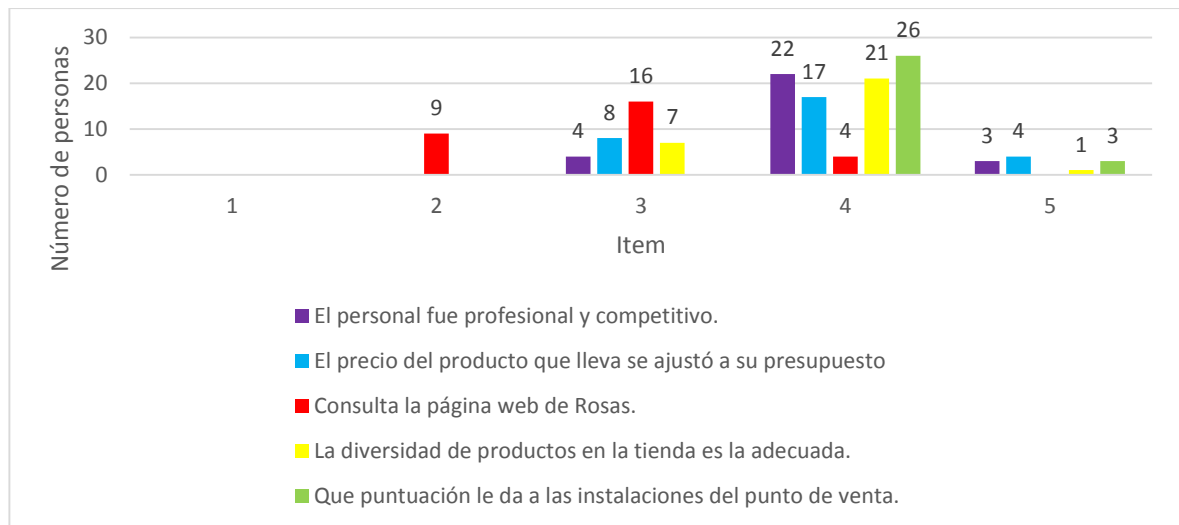


Como se puede observar en la Gráfica 48. los resultados consolidados de los ítems evaluados muestran como la mayoría de los resultados se encuentran entre 4 y 5, lo que quiere decir que el punto de venta es sobresaliente o muy bueno, si embargo se evidencia como nuevamente el precio es un punto a mejorar de Rosas, ya que a pesar de que el punto Siete de Agosto sea el mejor ubicado respecto a estratificación, sigue siendo uno de los puntos débiles de la empresa.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, Rosas Calima, el 76% de los encuestados le dan una calificación de 4 al ítem que evalúa al personal, sin embargo el 14% de los encuestados le dan una calificación de 3 a este ítem y el 10% restante lo califican como excelente, el 58,62% de los encuestados le dio una calificación de 4 al ítem que evalúa si el precio estuvo acorde a su presupuesto, siendo el punto que mejor califica este ítem, en la consulta de página web de Rosas, la mayoría de personas le dieron una calificación de 3, siendo el 55,17% de las personas ya que algunas dijeron que las personas que atendían les habían sugerido visitarla,

mientras que el 31,03% de las personas le dieron una calificación de 2, ya que no la consultaban seguido, o solo la habían visitado un par de veces, en cuanto a diversidad de los productos el 72,41% de los encuestados le dieron una calificación de 4 mientras que el 24,13% de las personas le dieron una calificación de 3, por último la puntuación que le dan a las instalaciones del punto de venta son muy buenas ya que el 89,65% de los encuestados le dio una calificación de 4 al punto de venta y el 10,35% restante le dio una calificación de 5, haciendo alusión a la limpieza del sitio.

Gráfica 49. Resultados de la pregunta 4 Rosas Calima



Como se puede observar en la Gráfica 49. la peor calificación la obtuvo la pregunta de la consulta de la página web, ya que un 31,03% de las personas la han consultado por mucho una sola vez, una de las fortalezas indiscutibles de este punto de venta son las instalaciones, ya que la mayoría de personas dicen que el punto es muy bueno en este aspecto, teniendo en cuenta la gráfica anterior la mayoría de respuestas se encuentran en 4, lo que quiere decir que el punto es muy bueno para la mayoría de personas.

En conclusión, esta pregunta sirvió para identificar las falencias que presentan los puntos de venta, siendo la consulta de la página web la principal, la comodidad de los precios en segundo lugar y las instalaciones de los puntos de venta, son puntos que se pueden mejorar invirtiendo un poco.

- **Pregunta 5.** ¿Cree que la tienda cuente con productos que puedan satisfacer las necesidades tanto de hombres como mujeres?

Esta pregunta busca identificar si los productos que Rosas vende son funcionales tanto para mujeres como para hombres, ya que la mayoría de sus productos están enfocados a la mujer, pero algunos los usan hombres, se busca determinar el grado

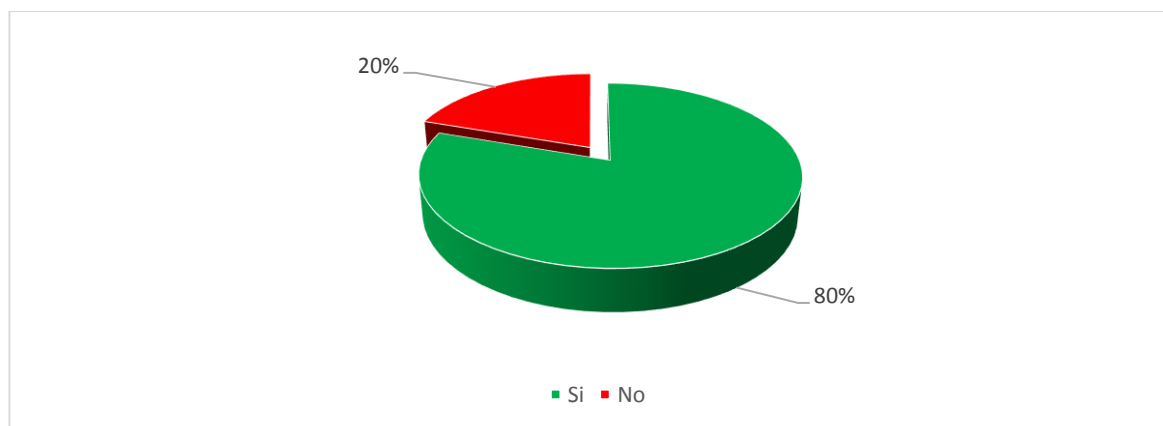
de comodidad que el público en general tiene con los productos especializados de la tienda, como cremás, aceites y tónicos. En la Tabla 56. se muestran los resultados de los tres puntos de venta estudiados.

Tabla 56. Resultados de la pregunta 5.

Opción	Rosas Centro	Rosas Siete de Agosto	Rosas Calima
Si	40	11	26
No	12	4	3
Total	52	15	29

Como se observa en la Tabla 56. El 77% de las personas encuestadas en el punto de venta Centro, piensan que los productos que vende Rosas son funcionales tanto para mujeres como hombres, el 73,33% de los encuestados en el Siete de Agosto piensa lo mismo y el 89,65% de las personas encuestadas en Calima piensan que si, algo que hay que analizar se esta pregunta es que la mayoría de la población estudiada son mujeres, pero algunas de ellas sustentaron su respuesta diciendo que productos como el agua de Quina que sirve para la caída del cabello, sus esposos o hijos las utilizaban así como las cremás, aunque ellas fueran las que los compraran, por otro lado las personas que respondieron que no, lo argumentaron diciendo que la cuestión era de olores y presentación, ya que los envases donde viene el producto son femeninos y los olores son muy de mujer, según los comentarios de algunos de los encuestados.

Gráfica 50. Resultados consolidados a la pregunta 5



Como se puede ver en la Gráfica 50. el 80% de las personas encuestadas asegura que los productos de Rosas son funcionales para ambos sexos, mientras que el 20% que contestó que no en su mayoría lo hizo refiriéndose al envase y olor de algunos productos. En conclusión Rosas debería evaluar la posibilidad de tener una

línea de productos para hombres y mujeres, con productos cotidianos que permitan que un hombre puede utilizar sus productos en cualquier lugar sin sentirse incomodo.

- **Pregunta 6.** Cuando desea comprar productos de belleza y cuidado personal a donde prefiere ir.

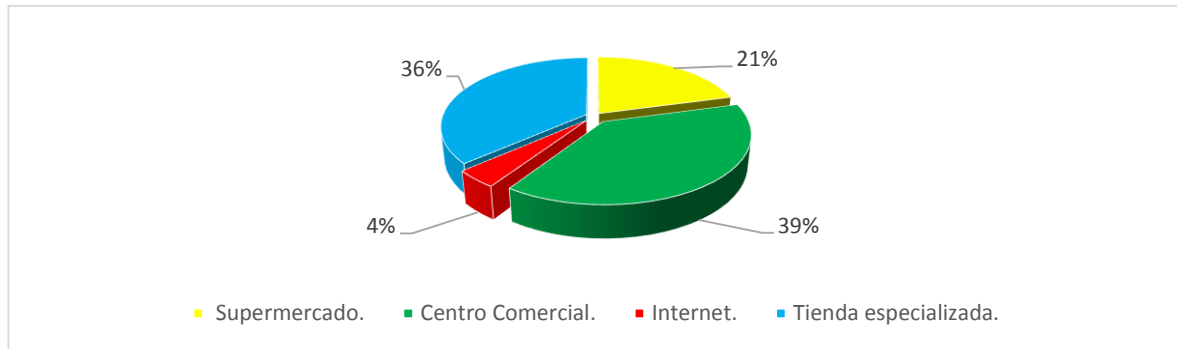
Esta pregunta se hace con el fin de identificar en que lugar las personas se sienten más cómodas al comprar dichos productos, ya que no es lo mismo un local en la calle o en un centro comercial o catalogos que ofrezcan el producto, la pregunta en si esta ligada en la forma de comprar estos productos que les genere más confianza, en la Tabla 57. se resumen los resultados de los tres puntos de venta.

Tabla 57. Resultados de la pregunta 6.

Opción	Rosas Centro	Rosas Siete de Agosto	Rosas Calima
Supermercado.	16	-	4
Centro Comercial.	12	8	17
Internet.	-	1	3
Tienda especializada.	24	6	5
Total	52	15	29

Como se observa en la Tabla 57. las personas entrevistadas en el punto de venta Centro, prefieren una tienda especializada, alcanzando un 46,15% de los encuestados, en el Siete de Agosto el 53,33% asegura que prefiere comprar más estos productos en un centro comercial, ya que manifiestan que se sienten más seguros de comprar cualquier tipo de producto en estos sitios, dada la higiene y confianza que brinda un centro comercial por último en Calima el 58,62% de los encuestados asegura que un centro comercial es la mejor opción para comprar este tipo de productos, ya que según ellos los locales ubicados en estos sitios estan obligados a cumplir con más normás de salubridad que una tienda ubicada en la calle.

Gráfica 51. Resultados consolidados de la pregunta 6.



Como se evidencia en la Gráfica 51. las personas prefieren acudir a tiendas ubicadas en centros comerciales, ya que brindan más confianza al consumidor, ya que una tienda ubicada en un centro comercial es sinonimo de calidad, sin embargo una parte casi igual prefiere ir a una tienda especializada, ya que aseguran que pueden atender mejor sus dudas sobre algún producto, dicen que hay más calidad en el servicio en un tienda especializada, como la del Centro. Con este punto se puede concluir como no existe un equilibrio en el servicio y la presentación, ya que las tiendas ubicadas en centros comerciales o productos puestos en supermercados atacan más el visual del cliente con vendedores y/o vendedoras de muy buena presentación, mientras que una tienda ubicada en un barrio se enfoca más en el producto y como lo ofrece, otro punto para tener en cuenta es la baja participación de la internet, aunque hubo varias personas que contestaron que compraban algunos productos por este medio, otras dijeron que no era confiable comprar por este medio porque les podían vender cualquier cosa y que no había como tener el producto de frente.

• **Pregunta 7.** Aproximadamente cuanto tiempo compra en nuestra tienda.

Esta pregunta esta enfocada a determinar la fidelidad de los clientes, ya que al ser un negocio tan viejo, se busca evidenciar el impacto de los esfuerzos que la empresa ha hecho para captar nuevos clientes. En la Tabla 58. se resumen las respuestas de las personas encuestados.

Es muy importante determinar esto, ya que la empresa no cuenta con programa de fidelización de clientes y solo cuenta con su tradición en el mercado, por lo que para en futuros programás de fidelización se tenga en cuenta el impacto de este.

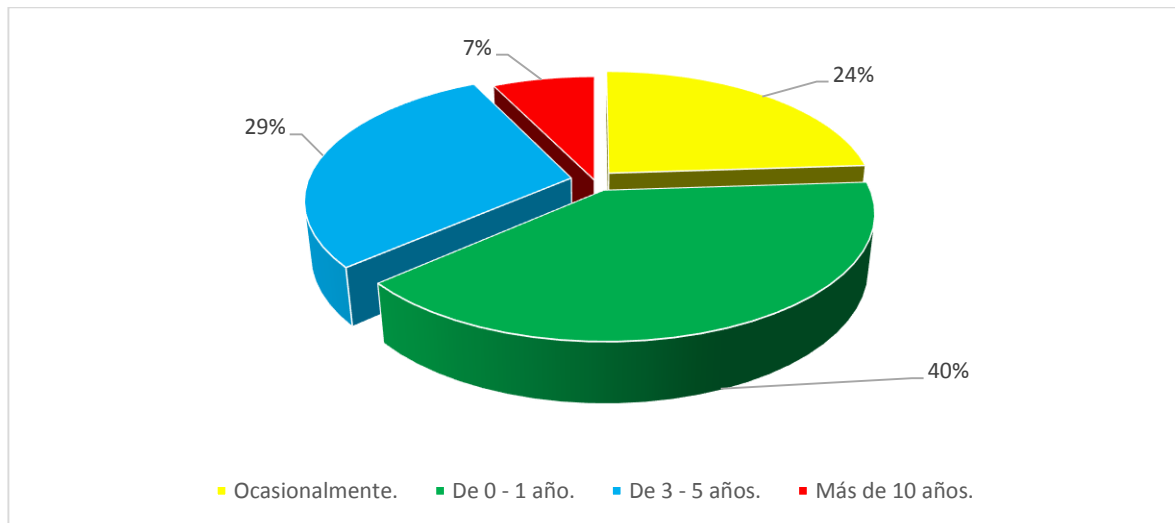
Tabla 58. Resultados de la pregunta 7.

Opción	Rosas Centro	Rosas Siete de Agosto	Rosas Calima
Ocasionalmente.	7	4	12
De 0 - 1 año.	12	9	17
De 3 - 5 años.	26	2	-
Más de 10 años.	7	-	-
Total	52	15	29

Como se puede observar en la Tabla 58. las personas que se encuestaron en el punto de venta Centro, el 52% frecuenta Rosas de 3 a 5 años, en Rosas Siete de Agosto el 60% de los encuestados frecuentan la tienda en un tiempo menor a un año, por último en Calima el 59% de los encuestados frecuentan la tienda desde hace un año, ya que este punto de venta no es tan viejo los encuestados van a la tienda desde hace un tiempo menor a un año, aunque muchos encuestados hicieron la aclaración que van hace más tiempo pero de vez en cuando por ciertos productos que solo consiguen en Rosas.

En la Gráfica 52 se muestran los resultados consolidados a la pregunta 7 de los puntos de venta estudiados, mostrando de mejor manera los datos recolectados en la encuesta.

Gráfica 52. Resultados consolidados a la pregunta 7



Como se observa en la Gráfica 52. El 40% de los encuestados frecuentan la tienda en un tiempo menor a un año, el 29% de las personas encuestas dicen que

frecuentan Rosas en un tiempo de 3-5 años, principalmente los clientes de la tienda Rosas Centro, el 24% la visita ocasionalmente, pero según lo que dijeron es que visitan la tienda hace mucho más tiempo, pero no tienen un ritmo de compra constante, ya que van por algunos productos específicos de vez en cuando, por último las personas que frecuentan la tienda hace más de 10 años representan el 7% pero solo en el punto de venta Centro.

Dados los resultados de la encuesta, se evidencian las falencias que presenta Rosas desde el punto de vista de los clientes, es importante tomar acciones correctivas y escuchar lo que las personas tiene que decir, ya que las opiniones son muy importantes, en primer medida Rosas necesita un sistema de PQR para conocer la opinión de los clientes y corregir esos detalles, también con la herramienta se ve el descontento de los clientes frente a los precios de los productos y se evidencia como Rosas puede mejorar en algunos aspectos para que la gente los considere como una empresa excelente, otra recomendación es incentivar el uso de la página web, ya que es un medio desperdiciado de la empresa, a continuación se listan una serie de acciones y estrategias que se proponen de acuerdo a los resultados de la encuesta:

- **Sistema preguntas, quejas y reclamos (PQR).** Rosas necesita un sistema de preguntas, quejas y reclamos para saber la opinión de los clientes acerca de sus productos y de la experiencia dentro de la tienda, esto con el fin de estar más cerca del cliente y mejorar de acuerdo a sugerencias de estos.
- **Reposicionamiento de marca por medio de marketing digital.** Incentivar a los clientes para que hagan uso de la página web de la empresa, dando incentivos a estos por su uso y promoción de la misma por medio de sus redes sociales, con el fin de que el nombre de la empresa sea conocido por diversidad de público, especialmente jóvenes que son los que más frecuentan este tipo de tecnologías.
- **Penetración de mercado.** Brindar productos gratis a clientes de la empresa, o proveedores con el fin de que personas que puedan recomendar el producto lo consuman y sirvan como publicidad para la empresa.

También como se pudo observar en la encuesta, gran parte de los clientes actuales de la empresa son hombres, por lo que es indispensable cambiar etiquetas de algunos productos y diferenciarlos, como sacar al mercado una línea completa de productos dedicados a los hombres.

- **Implementar servicio a domicilios.** Ya que la empresa se encuentra en expansión dentro de la ciudad de Bogotá y al rededores, no se puede permitir perder clientela en sitios donde aún no abren un punto de venta, por lo que como se evidencio en la segmentación del mercado en la tabla 39 las localidades como Bosa, Kennedy, Suba, Usaquén y Ciudad Bolívar son de las más grandes de

Bogotá, Rosas no cuenta con puntos de venta en estas zonas, por lo que se plantea implementar una red de domicilios propios con personal de Rosas para estas zonas y que se despachen de los puntos de venta cercanos a estos o desde los pedidos de la pagina web.

Por otro lado se recomienda establecer una red de domicilios en los principales puntos de venta que sirva para que los clientes puedan ordenar sus productos sin la necesidad de salir de casa, por medio de teléfono, pagina web, ya que como se evidencio en el estudio de mercados la clientela de Rosas, en su mayoría son personas mayores, por lo que este servicio seria de mucha utilidad para esta población, además de esto el personal de Rosas deberia implementar una base de datytos de clientes para pedidos recurrentes, asi cuando se cumpla cierto periodo de que un cliente compre algún producto que siempre compra como por ejemplo la crema, Rosas tenga listo este producto para la disposición de dicho cliente.

2.6 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para la proyección de la demanda, se tendran en cuenta cifras de la empresa como tal, ya que como se pudo evidenciar en el capitulo del diagnostico donde se revelan cifras del sector, el sector cosmetico y de aseo en Colombia viene en crecimiento desde hace varios años, lo cuál se ve reflejado en el comportamiento de ventas de Rosas, ya que al incrementar su presencia en más sitios de Bogotá, logra aumentar su ventas al abarcar más demanda potencial en distintas zonas de la capital, como se pudo observar en la Gráfica 23. el sector cosmetico en Colombia viene en crecimiento desde el año 2009, dadas las ventas del todo el sector, la participación de Rosas en esta cifra es muy pequeña, por ello se analizara la demanda para la empresa y se realizara su respectiva proyección, teniendo en cuenta los puntos de venta actuales. En la Tabla 59. se muestran las ventas totales de Rosas desde el año 2016 y se proyectara hasta el 2022, teniendo en cuenta el ritmo de crecimiento de la empresa que es alrededor de un 8% anual, porque según lo consultado es el incremento de precios que hacen cada año, sumado el IPC.

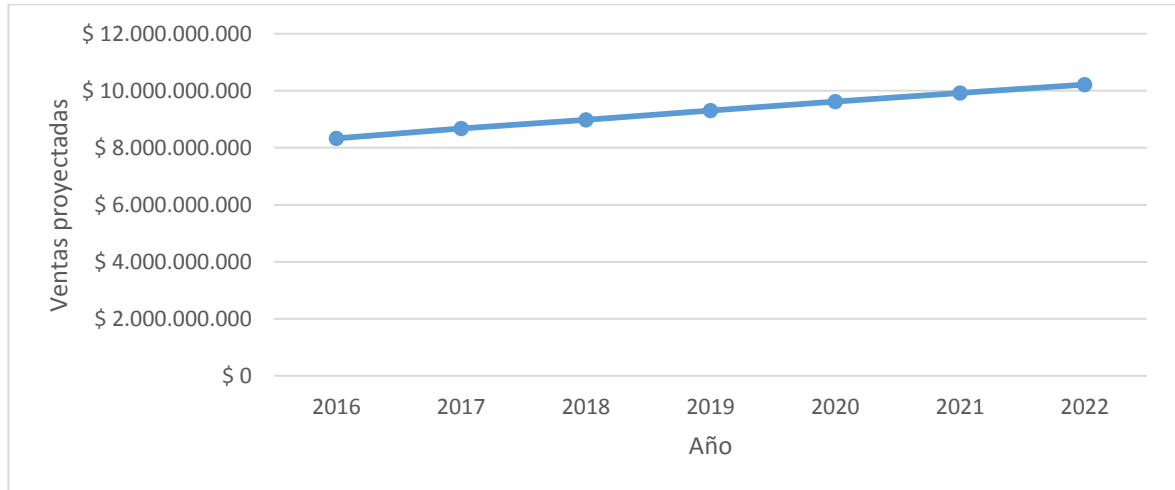
Tabla 59. Proyección de las ventas de Rosas (2016-2022)

Año	Ventas totales \$
2016	8.325.343.402
2017	8.991.370.874
2018	9.710.680.544
2019	10.487.534.988
2020	11.326.537.787
2021	12.232.660.810
2022	13.211.273.674

Fuente. Informe de gestión Rosas año 2016, situación financiera.

En la Gráfica 53. se observa el crecimiento esperado de Rosas durante 6 años, es decir desde el 2016 hasta el 2022.

Gráfica 53. Proyección de ventas de Rosas (2016-2022)



Como se puede observar, el crecimiento en ventas de Rosas esta acorde al crecimiento del sector cosmetico en el país, ya que este sector tiene una tendencia positiva y según los analisis del diagnostico se espera que siga en esta tendencia, para dar una mejor proyección de la demanda de Rosas, se analizaran las unidades vendidas en un año para la empresa, este dato nos dara la demanda real de Rosas, ya que son datos que se pudieron consultar del software Comerssia que se ha estado utilizando en Rosas desde hace poco más de un año, en la Tabla 60. se resume la información de las unidades vendidas por Rosas en el 2016 y se proyectara hasta el 2022.

Tabla 60. Proyección de unidades vendidas de Rosas (2016-2022)

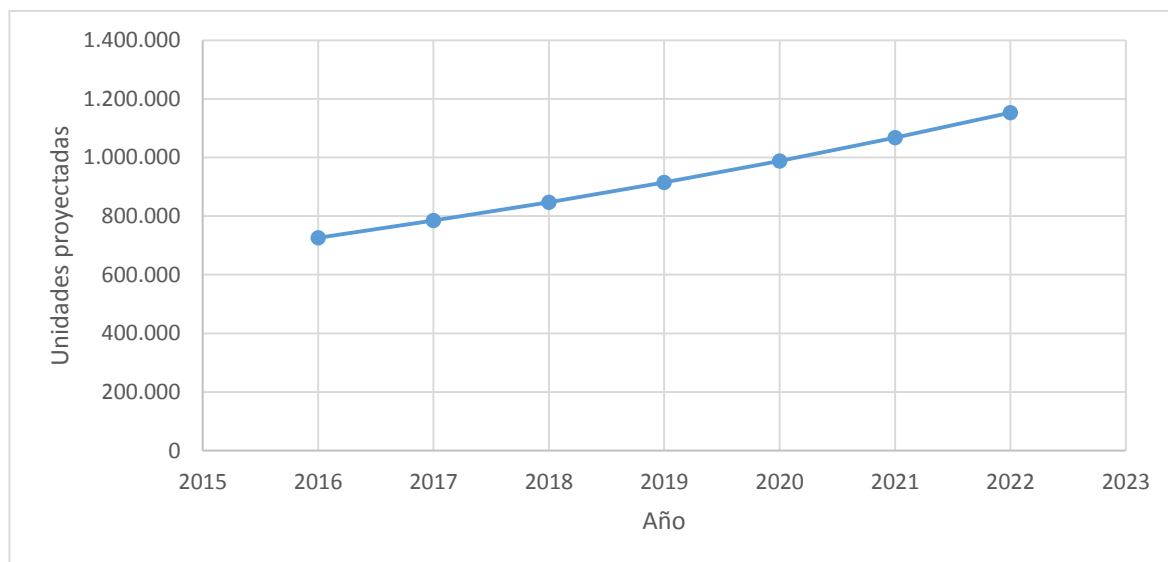
Año	Unidades vendidas
2016	726.368
2017	784.477
2018	847.235
2019	915.013
2020	988.214
2021	1.067.271
2022	1.152.652

Fuente. Informe de gestión Rosas año 2016, situación financiera.

En la Gráfica 54. se muestra como estan relacionadas las unidades vendidas con las ventas totales de Rosas, como se menciona en el diagnostico, según cifras de DANE, las personas que más compran este tipo de productos son las que estan ubicadas en el rango de edad de 19-34 años, por lo que a medida que incremente la población, aumentara el consumo de este tipo de productos, porque como ya se evidencio en estudios anteriores “ni la crisis puede con el sector cosmetico”, se ha vuelto algo esencial en los hogares colombianos.

Con lo anterior se pueden obtener los datos de cuanto puede vender un punto de venta de acuerdo a su participación en las ventas de Rosas, por ejemplo con la proyección que se estimo el punto de venta Centro, seria responsable de 145.003 unidades para el 2022, siendo como siempre el punto de venta más exitoso de Rosas, Calima seria el responsable de vender 60.398 unidades y Siete de Agosto 43.800 unidades.

Gráfica 54. Proyección de unidades vendidas de Rosas (2016-2022)



2.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para este análisis se tendra en cuenta las ventas de Rosas comparadas con la producción de Laboratorios Pelgor, ya que Pelgor es el principal proveedor de todos los productos que Rosas maneja, en la Tabla 61. se muestran los datos de la producción total de Pelgor y del número de productos que se destinan para Rosas.

También es importante determinar el nivel de inventario que tiene Rosas, ya que con este dato se determinara la oferta real que tiene la empresa al público. Por otro lado cerca del 62% de la producción colombiana de este sector, se concentra en 10 empresas a nivel nacional, y de cerca de los 300 laboratorios que hay en el territorio nacional componen el 38% restante y algunos sirven de maquilas para las grandes

empresas, por lo que el impacto de la empresa es mínimo, por esta razón se proyectará solo la oferta de Rosas.

Tabla 61. Producción de Pelgor

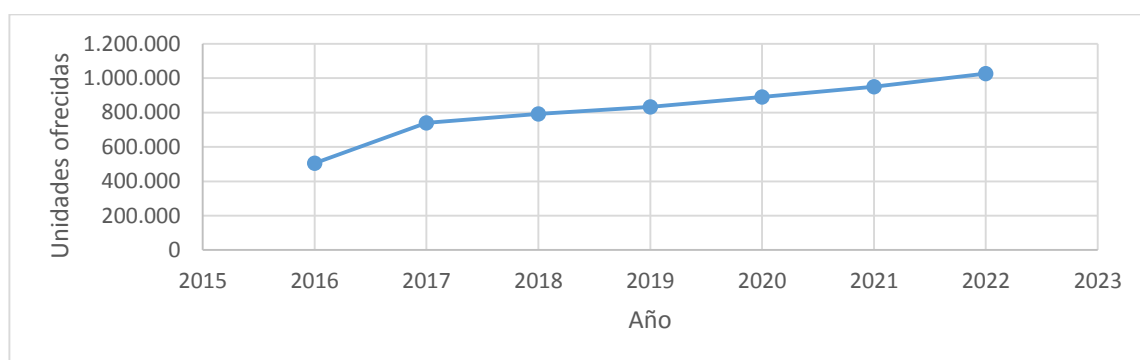
Año	Producción total Pelgor	Producción a Rosas	Inventario final Rosas	Oferta de Rosas
2016	883.333	504.750	76.344	581.094
2017	925.444	740.355	74.524	814.879
2018	990.369	792.295	96.967	889.262
2019	1.040.084	832.067	58.856	890.923
2020	1.113.290	890.632	44.781	935.413
2021	1.187.353	949.882	38.645	988.527
2022	1.282.341	1.025.872	25.876	1.051.748

Fuente. Informe de gestión de Pelgor 2016

En la Tabla 61. se proyectaron las unidades producidas de Pelgor del 2016 hasta el 2022, también la parte de producción destinada a Rosas y el inventario final de Rosas en esos años.

En la Gráfica 55. se puede observar la tendencia en la cantidad ofrecida de Rosas dentro de seis años.

Gráfica 55. Proyección de la oferta de Rosas



Con el análisis anterior se evidencia como la demanda que tiene Rosas en el 2016 comprende el 80% de la producción de Pelgor y el 20% restante corresponde a otros proveedores, sin embargo se evidencia como a medida que avanza el tiempo la producción de Pelgor empieza a coincidir casi al 100% con la demanda de Rosas, esto se debe a que la tasa de crecimiento que tiene Rosas es mayor al ritmo de crecimiento en producción de Pelgor y debido a la dinámica que presenta este negocio en los últimos años, se hace necesario que se amplie la capacidad de

producción, ya que Rosas planea abrir nuevos puntos de venta cada año, por lo que llegara un momento en que la demanda del mercado, se lleve por mucho a la oferta que puede ofrecer Pelgor, provocando desabastecimiento en los puntos de venta y disminuyendo los inventarios en varios puntos de venta. Además en los planes de la gerencia de Rosas, se planea que cada vez más el porcentaje de participación de Pelgor aumente, ya que quieren que este se vuelva el único proveedor de todos sus productos, pero es necesario estudiar esa posibilidad, ya que en un apartado del informe de gestión de Pelgor, se evidencia un periodo donde su producción no pudo satisfacer la demanda anexo 2.

2.8 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La Matriz perfil competitivo es una herramienta que permite comparar la empresa y sus competidores con el fin de poner en evidencia sus debilidades y fortalezas, a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria, por ello la realización de esta matriz es fundamental para cualquier empresa, ya que sabría que áreas debe mejorar y que áreas o factores proteger. En la Tabla 62. se muestran los factores críticos de éxito para la empresa en el mercado y se analizara tanto Rosas como sus competidores más fuertes.

Para la elaboración de la matriz, se tomaron como referencia tres empresas que son competencia de Rosas, O Boticario, Droguería San Jorge e Hilda Strauss.

Tabla 62. Matriz perfil competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso	Rosas		O Botacario		Hilda Strauss		Droguería San jorge	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Reputación de la marca	30%	3	0,9	5	1,5	4	1,2	2	0,6
Participación en el mercado	20%	2	0,4	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Instalaciones	7%	4	0,28	5	0,35	4	0,28	3	0,21
Precios al público	15%	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Variedad de canales de distribución	8%	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Capacidad tecnológica	12%	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Promociones	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Retención de clientes	3%	3	0,09	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Total	100%	-	2,79	-	4,32	-	3,68	-	2,34

Como se puede observar en la Tabla 62. se califican las empresas seleccionadas, con el fin de comparar a Rosas con estas, los resultados muestran como la cadena brasileña O Botacário se lleva a las demás en este análisis, dada la presentación impecable de las tiendas y el reconocimiento de esta tienda en Brasil, ya que cuenta con aproximadamente 3.691 tiendas en ese país. Es la única con presencia internacional de las empresas estudiadas ya que había contado con presencia en Venezuela, pero debido a la situación se fueron de allí y comenzaron su plan de expansión en Colombia, donde se planean abrir más de 100 tiendas, comenzando por Bogotá y Medellín.

Hilda Strauss es una tienda naturista con presencia a nivel nacional, ciudades como Medellín, Pereira, Cali, Barranquilla y Bogotá, con más de 37 tiendas. Es de las más reconocidas en Colombia, gracias a la variedad y calidad de sus productos, además algo que la hace distinta de las demás tiendas es la línea de productos tipo snacks, los cuáles son llamativos para los clientes, además de ofrecer productos similares o iguales a los de Rosas

Droguerías San Jorge es una tienda naturista fundada en Cali y que cuenta con solo una tienda ubicada en Bogotá, esta farmacia es la más parecida a Rosas, ya que los negocios son muy parecidos y también es una tienda con tradición en el Valle, ya que tiene más de 60 años y cuenta con 18 tiendas en Cali y alrededores, pero han probado con la tienda ubicada en Bogotá ampliar sus operaciones al demás territorio nacional.

Como conclusión para Rosas, fue la segunda empresa peor posicionada, debido a su falta de presencia en el mercado nacional, como también la falta de aprovechamiento de nuevos canales de distribución y la retención de los clientes, se puede ver como las empresas líderes para este estudio Hilda Strauss y O Boticário tienen planes de expansión y le venden los productos al cliente desde que entra a la tienda, al ser seducidos por el formato de negocio además al ser empresas tan reconocidas y con tantas ventas, pueden ofrecer al cliente mejores promociones o precios en sus productos con el fin de fidelizarlos, como también siempre ofreciéndoles productos nuevos.

2.9 ESTRATEGIAS MARKETING MIX

El Marketing Mix tiene como objetivo conocer la situación real de la organización a través del análisis de cuatro variables: producto, precio, promoción y plaza, pero ya que Rosas es una empresa de servicios se analizarán cuatro elementos adicionales, personal, procesos, productividad y pruebas físicas.

A continuación, se empleará dicha herramienta para la compañía Droguerías Rosas.

2.9.1 Producto, Procesos y Productividad. Por producto se entiende cualquier bien o servicio que ofrece una empresa para su adquisición o consumo, es decir el producto final resultante de todo un proceso, disponible para su comercialización, Droguerías Rosas cuenta con un gran portafolio de artículos, entre ellos se encuentran:

- **Productos farmacéuticos.** Estos son clasificados como bienes de consumo los cuáles son adquiridos por el consumidor de forma inmediata y con esfuerzo mínimo. Rosas ofrece a sus consumidores bienes que son destinados para fines de tratamiento, prevención o curación de enfermedades (Medicamentos y

utensilios). De igual manera, brindan aquellos productos que satisfacen necesidades fisiológicas del individuo (cuidado personal), algunos de estos son:

Cuadro 6. Productos farmaceuticos de Rosas

Medicamentos y utensilios	Necesidades fisiológicas
Aspirinas	Papel higiénico
Acetaminofén	Toallas higiénicas
Jarabes	Pañales
Antibióticos	Cremas para manos y cuerpo
Inyecciones	Lociones
Gasas	Cremas
Guantes	Toallas húmedas
Cinta quirúrgica	Jabones
Desinfectantes	Paños
Ibuprofeno	Splash

Los productos mencionados anteriormente son entregados por diversos proveedores (Ej. Tecno químicas), estos son registrados y almacenados siguiendo todas las normas de seguridad e higiene.

- **Productos de belleza.** Estos se encuentran clasificados como productos de compras donde se evidencia un proceso de selección donde se compara: la adecuación, calidad, precio y estilo, es la parte fuerte de Rosas en este momento, ya que representan el mayor rubro en cuanto a ventas de la compañía.

Estos productos son el valor agregado de la organización y son empleados en el cuerpo para embellecer o modificar el aspecto físico. Los encargados de hacer la fabricación de dichos artículos naturales es Pelgor, ya que este laboratorio ha sido el encargado de fabricar dichos productos para Rosas, sin embargo, Pelgor vende sus productos a otras Droguerías en el país como Droguerías La Rebaja, Copidrogas, etc...

Los productos de belleza que vende Pelgor, representan cerca del 40% de las ventas de Rosas, el otro porcentaje se divide entre farmacia, esotéricos, materias primas, medicamentos y esencias.

Cuadro 7.Productos de belleza de Rosas.

Medicamentos y utensilios
Tónicos
Aceites
Fragancias
Loción
Cremas
Exfoliantes
Gel
Splash
Jabones

Dentro del producto, se puede incluir los términos de productividad y procesos, ya que estos están enfocados hacia la calidad de los productos que una compañía fábrica o vende, existen distintas maneras de examinar o medir la calidad de los productos que Rosas ofrece:

- **Calidad técnica.** “Hace referencia a la calidad física, la que se puede medir desde la perspectiva de la ingeniería”⁴⁷. Un ejemplo de ello se puede evidenciar en las etiquetas que emplea Droguerías Rosas en donde da a conocer al lector los componentes de dicho producto.
- **Calidad funcional.** Se refiere a como se trasladan los elementos técnicos del servicio, dos elementos importantes en la calidad funcional, son el proceso y la gente que participa en la operación del sistema.⁴⁸ Por eso el personal de Rosas el capacitado con información sobre los productos que ofrece, ya que, al no vender productos tradicionales, si una persona que no es cliente de Rosas, no sabe cómo buscar o preguntar lo que quiere.

Por otra parte, esta compañía maneja una política de calidad en donde se compromete a comercializar sus productos bajo los lineamientos y requisitos legales, prevenir todo tipo de riesgo, entre otros aspectos que permiten promover sus artículos de una manera segura y eficaz.

⁴⁷ UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA, Marketing mix: Producto [14 de mayo2017]. [En línea] Disponible en: (http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf)

⁴⁸ UNIVERSIDAD DE PALERMO- Marketing mix de servicio Producto [14 de mayo2017]. [En línea] Disponible en: (http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2009_2/apuntes/098.pdf)

Además de que los procesos siempre estén enfocados a la calidad, no solo del personal, asegurando el buen comportamiento de ellos, su apariencia, ya que esto antes de la infraestructura de un negocio, la apariencia del personal es de vital importancia, por esto Rosas asegura la uniformidad del personal de ventas, con uniformes con colores corporativos.

Por otra parte Rosas tiene que supervisar el rendimiento que tiene la empresa en general y sus puntos de venta, con el fin de medir la productividad de esta, hay muchos métodos para medir el rendimiento de una empresa, entre los cuáles se encuentran: incremento en las ventas, participación en el mercado, sistema de quejas, cabe recordar que Rosas no cuenta con uno y es de mucha importancia, ya que las PQR mantienen a las empresas en contacto directo con sus clientes y encuestas sobre la satisfacción del cliente, es necesario evaluar la experiencia de compra de los clientes que van a Rosas así poder hacer planes de fidelización de los mismos y atacar los puntos débiles de la compañía.

- **Marca.** Los productos farmacéuticos cuentan con las marcas de entidades reconocidas y legalmente registradas que brindan aquellos productos a diferentes droguerías de la ciudad de Bogotá, un ejemplo de ello es la compañía Copidrogas y Laboratorios Pelgor, que aseguran que los productos vendidos tienen el respaldo de otras empresas y son elaborados de una forma profesional, todos los productos cuentan con la marca de Rosas, ya que en sí esta es la que llama la atención del cliente y le da la confianza
- **Envase y tamaño.** Los productos farmacéuticos son entregados por los proveedores en empaques y/o envases que garantizan la higiene y seguridad del producto. Por otra parte, Droguerías Rosas emplea el uso de botellas y frascos plásticos, para sus productos de belleza, estos vienen en distintos tamaños dependiendo el tipo de producto, ya que la máxima presentación que manejan es la del agua de Rosas, que es su producto estrella con 500ml, los otros productos llegan a tener menos contenido, Rosas puede tratar de disminuir sus costos implementando un sistema de relleno del producto, es decir que cuando el cliente compre algún producto de Rosas, al momento de este acabarse podría volver a llevarlo para que lo llenen nuevamente a un menor precio, lo cuál ayudaría a mejorar los costos de la empresa y al medio ambiente.
- **Servicio.** Se recomienda a Droguerías Rosas mejorar la atención al consumidor a través de:

Domicilio, se pretende que Rosas haga entrega de los diferentes productos e incluso brinde asesoramiento médico (Ej. enfermería) directamente en los hogares, dicha estrategia se convertiría en un valor agregado para la organización, ya que deben haber clientes que regularmente compren ciertos productos en la empresa en cierto lapso de tiempo, esta estrategia ayudaría también a la fidelización de los clientes,

ya que sentirían un mejor trato y podrían sentirse seguros de encontrar el producto que necesitan siempre en la tienda o programar el envío a sus hogares cada cierto día.

La página web de Rosas es muy importante, ya que como se evidencio en el diagnóstico, cada vez más se usa el comercio electrónico en Colombia, Rosas no puede desaprovechar este mercado, ya que es muy probable que por internet muchas personas se puedan topar con su sitio web, rosas deberá emplear la atención al usuario a través del uso de la internet, permitiendo de esta manera brindar mayor información de los productos, promociones, descuentos, ofertas laborales, entre otros aspectos que pueden mejorar la relación con el cliente.

2.9.2 Precio. Es la cantidad de dinero que cobra la empresa que ofrece cierto tipo de producto o servicio al mercado, o la suma que los consumidores dan a cambio de poder disfrutar este producto o servicio. Rosas ofrece distintos precios al público que son condicionados básicamente por dos factores.

- **Precios de productos farmacéuticos.** Los productos farmacéuticos que ofrece Rosas están condicionados al precio que los distintos proveedores se los ofrecen, es decir que ellos compran en cantidad a un proveedor, pero al ser este proveedor un intermediario, irremediamente el precio con el que llega a Rosas puede ser alto, porque al recordar términos básicos de logística, entre más eslabones tiene la cadena, más alto es el precio del producto, ya que cada vez que pasa por un eslabón se eleva su precio, por lo que es recomendable que Rosas trate de buscar proveedores que fabriquen estos productos directamente, para no tener que comprarlos revendidos, de igual manera estos generalmente son precios fijos es decir que no varían con el nivel de producción o ventas al ser medicamentos esenciales.
- **Precios de los productos de belleza.** Los precios de los productos de belleza, dependen de Pelgor, ya que es la empresa que realiza casi toda la producción de Rosas, esta tiene una integración hacia atrás con Pelgor y posee el 40% de las acciones de la empresa, ya que ambas las fundo el mismo dueño, técnicamente los precios varían dependiendo los empaques utilizados, insumos, utilidad y nivel de producción, pero lo que más afecta el precio de los productos de Rosas, tiene que ver con la artesanía en los procesos de Pelgor, ya que la mayoría de los procesos de Pelgor son manuales, por lo tanto están muy lejos de alcanzar una economía a escala, se recomienda que se busque la manera de invertir en el laboratorio con el fin de modernizarlo y que pueda ofertar más productos al público a un mejor precio.

2.9.3 Promoción. Es “la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que

utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste.”⁴⁹

- **Publicidad.** Rosas da a conocer sus productos a través de folletos e internet, así como en ferias de salud y belleza como la que se realiza anualmente en Corferias, Bogotá, así como se evidenció en los resultados de las encuestas el mejor medio de publicidad para Rosas es el voz a voz y los spoilers por la televisión, por lo que se recomienda invertir en campañas de publicidad en afiches por la calle, volanteo y por canales de televisión más grandes en horarios donde haya más público, por otro lado es necesario fortalecer las redes sociales de la empresa, ya que en estas se puede insertar el link para que los lleve directamente a la página web de Rosas para que las personas se familiaricen con el sitio web y se pueda concretar una compra.

Ilustración 12. Folleto de Rosas



Fuente. GOOGLE IMÁGENES. Droguerías Rosas [14 de mayo del 2017] [En línea]. Disponible en: https://www.google.com.co/search?q=droguerias+rosas&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjU05Lq6vLTAhXDRiYKHVO8BQgQ_AUIBygC&biw=1515&bih=753#imgc=kP7dvszuEUMR5M:

- **Relaciones públicas.** Rosas no posee alianzas comerciales con otras empresas, solo la tiene con Pelgor, pero sería de gran provecho tener alianzas comerciales con otras empresas, para poder poner sus productos en sitios

⁴⁹UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA, Marketing mix: Precio [14 de mayo 2017]. [En línea] Disponible en: (http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/Promocion_2015.pdf)

distintos a sus puntos de venta, o en catálogos de productos de belleza, se recomienda que los productos se pongan en tiendas naturistas, ya que son los formatos de negocio que se le parecen a Rosas.

- **Promoción de ventas.** Estos se refieren a aquellos incentivos que se realizan de uno o varios productos en un periodo determinado, estos logran atraer la atención del consumidor. Droguerías Rosas proporciona descuentos en precios de sus productos de belleza a través de su página web y en carteles que pegan los vendedores en las tiendas, en este ítem se ve la importancia de incentivar el uso de la página web ya es el medio donde publican las promociones de la empresa y se pueden ver las descripciones de los productos, se recomienda para las tiendas con mayor participación en ventas modernizar el sistema de información, por ejemplo pantallas ya que en ellas se pueden ver en mayor detalle los productos y las promociones que pueden haber en el día o en el mes, ya que las carteleras son un proceso tedioso y demorado que requiere de tiempo por parte del personal.

Ilustración 13. Promoción de ventas en la página web de Rosas



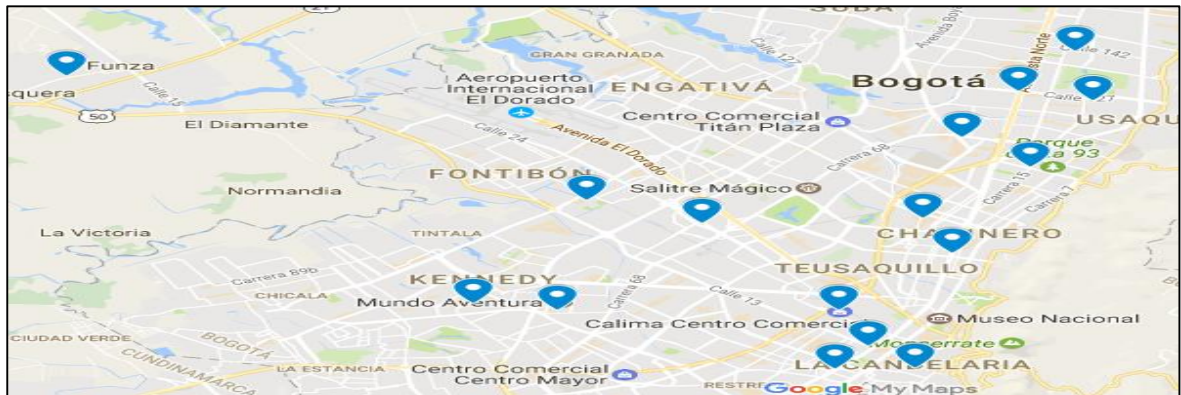
Fuente. Droguerías Rosas: Inicio [15 de Mayo 2017] [En línea]. Disponible en: (<http://drogueriasrosas.com/>)

Por otra parte, se le sugiere a la compañía realizar exhibiciones de sus productos en diferentes puntos de la ciudad en donde se pueda brindar pequeñas demostraciones de cremas, aceites, fragancias, etc.

2.9.4 Plaza. Teniendo en cuenta que el lugar seleccionado representa una ventaja competitiva en la organización ya que es la manera de acercarse a los clientes para que estos adquieran los productos, Droguerías Rosas ha logrado establecer 20 puntos de venta ubicados en la ciudad de Bogotá y alrededores en municipios como Chia y Mosquera, pero aún no han alcanzado su punto de equilibrio, lo que evidencia la falta de conocimiento de la marca por parte del público en otras plazas distintas a las de la ciudad.

En la Ilustración 14., se muestran los puntos de venta de Rosas en la actualidad, según las gerentes de la empresa, desde el 2018 esperan tener un ritmo de crecimiento de al menos un punto de venta nuevo cada año.

Ilustración 14. Puntos de venta de Rosas



Fuente. Droguerías Rosas: Inicio [15 de Mayo 2017] [En línea]. Disponible en: (<http://drogueriasrosas.com/>)

- **Distribución.** Los productos están ubicados en estantes metálicos y repisas, los vendedores están encargados de surtir y acomodar los artículos una vez llegue el producto y se descargue de los camiones que dispone Pelgor, las ventas que se manejan son directas debido a que se realizan en cada uno de los 20 locales que se encuentran distribuidos en la ciudad de Bogotá y alrededores, por lo cual todos los puntos de venta de Rosas tienen que tener una buena distribución y ser llamativos para los clientes.

Rosas debe buscar puntos estratégicos en otras ciudades con el fin de ampliar su reconocimiento por todo el país, tal como se evidencio en la matriz MPC, es la única que no tiene presencia a nivel nacional, sino que solo se concentra en la capital, además con las cifras del sector es muy factible que el punto de venta prospere en casi todas las ciudades, en especial en las que no se encuentran tantos laboratorios de cosméticos, ya que no tendrían competencia.

- **Pruebas físicas.** “Los clientes de las empresas se forman impresiones de estas por medio de las pruebas físicas que estas tienen, como por ejemplo edificaciones, accesorios, etiquetas, folletos, rótulos etc.”⁵⁰

Rosas tiene evidencia periférica, ya que es una cualidad que no puede poseer el cliente, por eso el aspecto general de la empresa es tan importante al ser sitios que

⁵⁰ UNIVERSIDAD PALERMO- Marketing mix de servicio Producto [15 de mayo 2017]. [En línea] Disponible en: (http://www.palermo.edu/dyc/opencd/opencd2009_2/apuntes/0)

disponen al cliente para que tenga contacto directo con el producto, ya que la imagen de la empresa influye en la opinión que el cliente tenga sobre el servicio.

En conclusión sobre el estudio de mercado, se evidencia como Rosas debe hacer una gran inversión para mejorar la parte comercial de los puntos de venta, ya que está siendo descuidada en varios aspectos del negocio, tales como la expansión de sus operaciones a otras ciudades del país, aprovechando que el sector cosmético se encuentra en auge, en segundo lugar Rosas se quedó estancada en las ventas tradicionales y está desaprovechando los recursos que la tecnología le brinda, ya que puede mejorar sus ventas al captar clientes potenciales e incentivar a los clientes actuales con el fin de fidelizarlos.

Por otro lado se evidencia la necesidad para la empresa de mejorar su gestión comercial, ya que se está perdiendo clientela potencial para el negocio, en si tiene que remodelar la clientela del negocio, por lo que la empresa tiene que fortalecer su marketing digital y su presencia en el mercado, por lo que durante el capítulo se plantean una serie de estrategias para lograr este fin, en el Cuadro 8 se resume el plan comercial propuesto para la empresa.

Cuadro 8. Plan comercial Rosas

Objetivos	Estrategias	Meta	Indicadores	Recursos	Responsable
Aumentar ingresos	Elaborar un plan de ventas	Incremento mínimo del 8% anual	$\frac{Ventas\ a1 - ventas\ a2}{Ventas\ a1}$	Gerencia general	Gerencia general
	Seguir el cumplimiento del plan de ventas			Dirección comercial	
	Elaborar un objetivo comercial anual de la empresa				
Aumentar ventas	Elaborar un plan de promoción de productos	Aumento de la remuneración invertida del dinero.	Incremento de ventas por la página web	Gerencia general	Gerencia general
	Intensificar la propuesta de marketing digital			Dirección comercial	
	Implementar plan de domicilios en la ciudad			$\frac{Pedidos\ realizados}{Domicilios\ entregados}$	Vendedores, coordinadores de punto

Cuadro 8. (Continuación)

Objetivos	Estrategias	Meta	Indicadores	Recursos	Responsable
Monitorear la competencia en el mercado	Realizar una encuesta a los clientes comparándose con la competencia	Ajustar precio de algunos productos en el mercado	Encuesta	Vendedores, clientes	Departamento de ventas
	Identificar los productos que tienen un precio similar al de la competencia		Cotizaciones	Dirección comercial	Dirección comercial
	Obtener precios de la competencia por medio de cotizaciones				

Se propone un plan comercial para la empresa que sirva en primera instancia para el reposicionamiento de su marca en el mercado de la ciudad de Bogotá, este plan comercial que se plantea se recomienda monitorear su cumplimiento cada tres meses para proponer acciones correctivas en caso de que no se esté ejecutando correctamente.

Con el plan comercial se quiere lograr que la empresa se enfoque en aumentar las ventas por medio de la obtención de nuevos clientes y el reposicionamiento de marca en la ciudad de Bogotá, si la empresa no enfoca sus esfuerzos en lograr este objetivo posiblemente no alcanzara los resultados que quisieran y se proyectaran en la junta de socios, con lo mencionado en el estudio de mercados y en diagnóstico se tienen que implementar medidas para asegurar el crecimiento y supervivencia de la empresa.

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo de este proyecto tiene como finalidad proporcionar herramientas que les sirvan de guía a Rosas, tales como todas las herramientas de la planeación estratégica, las cuáles trazan un camino a seguir para la empresa, también se definen otras herramientas que le faltaban a la organización como lo es el organigrama, manuales de funciones y proponer un mejor proceso de selección y desarrollo del personal, se busca que todas las practicas que haga la empresa se encuentren sustentadas por la consecución de objetivos y metas organizacionales, por lo que la razón fundamental de este estudio es brindar un camino a seguir para la empresa.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Rosas al ser una empresa con tanta tradición en la ciudad de Bogotá, debe contar con una planeación estratégica detallada, ya que se observa como la empresa tiende a quedar en un estado de estancamiento debido a que no tiene claros sus objetivos y metas organizacionales, Rosas debe dar a conocer e implementar todas estas estrategias de gestión, ya que la empresa dejo a un lado el tema de la planeación estratégica y solo quedo en papel, a continuación se mostrara información que se encontró en medio digital de las juntas directivas de Rosas del año 2015 anexoC:

3.1.1 Misión. Droguerías Rosas⁵¹ ofrece bienestar, mejora en la calidad de vida y la salud de las personas a través del desarrollo y la comercialización de productos innovadores, entregando una extraordinaria experiencia de compra y comprometiéndonos a construir una organización moderna y eficaz, capaz de reconocer y valorar el papel de sus colaboradores y accionistas.

La anterior es la misión de Rosas, la cual no está publicada en ningún sitio de la compañía y al hablar con algunos empleados, estos manifestaron que no sabían que existiera una misión de la empresa, ni muchos menos una visión. De la anterior misión se puede concluir que faltan ítems importantes, los cuáles son los que realmente le dan sentido a la misión de una compañía, las cuáles son ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos? Y ¿cómo lo hacemos?, por lo cual se plantea la siguiente misión:

- ROSAS S.A.S es una empresa dedicada a mejorar la calidad de vida y la salud de las personas a través del desarrollo y la comercialización de productos innovadores, para todo tipo de personas que les guste lucir bien y cuidar su cuerpo, brindando una extraordinaria experiencia de compra a nuestros clientes, entregando calidad y profesionalismo en cada venta.

⁵¹ DROGUERIAS ROSAS. Informe Droguerías Rosas [diapositivas].(Consultado 03 mayo), Diapo 5.

3.1.2 Visión. Para el año 2026 Droguerías Rosas⁵² será reconocida como la primera marca capaz de ofrecer soluciones para la salud y el bienestar de las personas, a través de la presencia de una eficiente red de comercialización compuesta por mínimo 30 puntos de venta en la ciudad de Bogotá.

Con a la anterior visión se puede concluir que la empresa pone un marco de tiempo demasiado amplio para consecución de dicho objetivo, ya que en el 2017 la empresa ya cuenta con 20 puntos de venta, lo cual indica que la empresa está creciendo a un ritmo más amplio que cuando se realizó esta visión, por lo cual se plantean las siguientes modificaciones:

- ROSAS S.A.S. será reconocida como una de las empresas líderes en Colombia por ofrecer soluciones para la salud y bienestar de las personas, a través de una amplia red de comercialización distribuida por todo el país.

3.1.3 Valores. Actualmente Rosas no posee ninguna característica de cultura organizacional, como se mencionó anteriormente solo se encontraron unos intentos de Misión y Visión en un informe de gestión, pero esto se dejó congelado. A continuación, se plantearán los valores de la organización que en resumen es su cultura organizacional:

- **Vocación de servicio:** Rosas busca responder a las necesidades de sus clientes y colaboradores de una manera oportuna, amigable y efectiva, generando de esta manera satisfacción al consumidor.
- **Respeto:** El personal de la compañía escuchara con atención a sus clientes, valorando sus aportes, sugerencias y/o reclamos. De igual manera, se compromete a cumplir con la normatividad exigida y a cuidar y perseverar el medio ambiente.
- **Transparencia:** Rosas hace un uso adecuado y óptimo de los recursos, comunica de forma veraz y contempla las actuaciones de la empresa al público en general, construyendo de esta manera una relación de confianza con sus Stakeholder.
- **Responsabilidad:** Esta organización cumple oportunamente con la entrega, continuidad y calidad de sus productos. De igual manera, busca impactar positivamente en el entorno, haciéndose responsable por las consecuencias que pueden generarse a través de sus actuaciones.

⁵² “. “ [diapositivas].(Consultado 03 mayo), Diapo 6.

- **Excelencia en la gestión:** El objetivo de Rosas es contribuir al trabajo en equipo, cumplir las metas propuestas y lograr la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.

3.1.4 Objetivos y Metas. Para Rosas es de vital importancia plantearse objetivos organizacionales y metas, ya que traza un camino a seguir y puede medir la gestión que la empresa realiza al revisar que tan efectiva ha sido respecto a la consecución de objetivos y metas organizacionales en un periodo de tiempo, a continuación se plantearan una serie de metas con sus respectivos objetivos primordiales que la empresa debe considerar, ya que se toman del resultado de los capítulos de diagnóstico y estudio de mercados:

- **Lograr una mayor participación en el mercado.**
- Aumentar el número de puntos de venta en diferentes sectores de la ciudad de Bogotá.
- Ofrecer nuevos productos tanto en el sector de droguería, belleza y botica, siendo llamativos para las personas más jóvenes.
- Mayor participación en las principales redes sociales (página web, Facebook, Instagram, twitter, etc.).
- **Ofrecer productos a un costo accesible para todos los clientes.**
- Realizar descuentos en productos seleccionados teniendo en cuenta el estado del inventario.
- Generar promociones en fechas especiales (Ej. día de la madre, día del padre, día de la mujer).
- Tener un portafolio de productos que se adhiera a cada tipo de público.

Por otra parte, Droguerías Rosas se siempre comprometida con:

- **Mantener una responsabilidad social y ambiental.**
- Generar empleo.
- Promover el uso de productos naturales para mitigar el daño ambiental.
- Cumplir con la normatividad exigida.
- **Comprometerse con sus colaboradores.**

- Brindar capacitaciones a sus trabajadores.
- Generar oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.

3.1.5 Políticas. Para cualquier empresa es necesario definir las políticas ya que estas le dan dirección a la organización acompañadas por la misión, visión, objetivos y metas, para hacer buenas políticas que se adapten a la realidad de las empresas, se deben tener en cuenta los factores internos como lo son (cultura organizacional, recursos disponibles y fortalezas y debilidades de esta) mientras que los factores externos de la empresa se refieren a factores (económicos, políticos, tecnológicos y sociales), los factores mencionados anteriormente se estudiaron en el capítulo de diagnóstico, por lo tanto se plantearan las siguientes políticas para Rosas:

- **Política de salud en el trabajo y protección al medio ambiente.** Rosas busca mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y el entorno donde estos realizan sus actividades. Para lograrlo, declara su compromiso con el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo y la protección de la integridad física y mental de los empleados, con el fin de atender sus necesidades en cualquier área de administración y ventas.

Por otra parte, esta organización es consciente de la importancia de la prevención de accidentes, enfermedades profesionales y la protección al medio ambiente. Para ello, cuenta con un talento humano comprometido con la identificación y eliminación de las causas a través del cumplimiento de las normas de seguridad y de la normatividad Colombiana aplicable a las áreas de salud en el trabajo, medio ambiente y al sector económico.

Para cumplir con la política de salud de Rosas, cuenta con:

- El compromiso de la alta gerencia a la detección y asignación oportuna de los recursos requeridos.
- El desarrollo de programas de formación de salud en el trabajo dirigidos a nuestros empleados y comités de salud en el trabajo.
- El compromiso de los gerentes de sucursal, representantes de servicio y supervisores, para la prevención de las lesiones personales.
- La participación activa de los empleados en el control de las condiciones de inseguridad que se observen durante su jornada laboral.
- **Política en Calidad.** Rosas se compromete a comercializar sus productos bajo los lineamientos y requisitos legales, cumpliendo con las exigencias, normas y

reglamentos establecidos por el Ministerio de protección social, Ministerio de salud u Entidad competente.

De igual manera, esta compañía está al tanto de prevenir todo tipo de riesgo que pueda generarse con la creación y comercialización de sus diferentes productos, lo cual permitirá la mejora en la calidad del servicio prestado. Adicionalmente, el personal cumplirá con la indumentaria correspondiente para la debida manipulación de medicamentos y demás productos brindados por la compañía.

- **Política en desarrollo del personal.** La compañía busca alcanzar la mejora continua a través de promover la capacitación, participación y crecimiento de su personal, aumentando de esta manera el desempeño de los empleados generando así resultados positivos dentro de la organización.
- **Política en adquisición, almacenamiento y ventas de productos.** Rosas antes de aceptar algún producto de un proveedor se compromete a revisar que estos se encuentren registrados en la entidad competente y que cumplan con todos los requerimientos sanitarios correspondientes. De igual manera, solo se recibirán los productos que estén autorizados por la Gerencia General y estos serán registrados en una base de datos.

Por otra parte, los productos vendidos deberán ser registrados en caja y hacer la respectiva entrega del recibo al comprador, no serán permitidas las devoluciones después de la compra.

3.1.6 Estrategias. Para la realización de las estrategias corporativas se retoman las conclusiones de los capítulos anteriores, retomando herramientas como la matriz DOFA, realizada en el capítulo de diagnóstico, con lo anterior se pretende mencionar aquellas estrategias que la empresa debe cumplir para asegurar su crecimiento dentro del mercado:

Realizar exhibiciones de los productos en diferentes puntos de la ciudad, con el fin de dar a conocer la importancia de usar productos naturales que reducen el daño ambiental y lo beneficiosos que son para la salud, ya que muchas veces las personas tienden a asociar los productos naturales como de baja calidad.

Estas exhibiciones se pueden realizar en pequeños centros comerciales o incluso en la calle, cerca de los puntos de venta donde se brinden pequeñas muestras y por medio de folletos demostrar los beneficios que con llevan emplear dichos productos, este tipo de estrategia resulta beneficioso para Rosas ya que está demostrado que el 80% de la venta de una empresa ocurre en el local, ya que a los clientes les genera confianza interactuar con el producto y esto definitivamente afectaría las ventas del local donde se realice esta estrategia.

Ilustración 15. Estrategia para conquistar clientes.



Fuente: Google Imágenes. Estrategia para conquistar clientes [En línea]. [07 de Mayo] Disponible en: (https://www.google.com.co/search?q=muestras+de+productos&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj03PGozuTTAhVLKCYKHVMdDo0Q_AUIBigB&biw=705&bih=670#tbn=isch&q=muestras+de+productos+en+la+calle&imgsrc=LvyW36aMycDWbM)

Gestionar una capacitación a todo el personal de la compañía con el objetivo de reforzar el conocimiento de los productos existentes y a su vez mejorar el desempeño laboral. Se puede emplear un programa de formación para todos los cargos de la organización y a su vez la participación a diferentes eventos realizados por diferentes compañías (Ej. Los brindados por la cámara de comercio de Bogotá), con el fin de ahorrar costos en el tema de capacitación, ya que Rosas clasifica como Pyme, existen muchos programas del estado que buscan apoyar este tipo de empresa, por lo que solo hay que inscribirse y pagar una suma moderada para asistir al seminario o la capacitación.

Para cualquier empresa se hace necesario estar actualizada sobre normatividad vigente, nuevos métodos de comercialización, técnicas de venta y muchos temas de interés especialmente en lo relacionado en la cuestión financiera, como ejemplo la Cámara de Comercio de Bogotá, brinda charlas para las Pymes sobre Normas Financieras Internacionales (NIFF), las cuáles no tienen un mínimo costo y un impacto alto en la organización, ya que este tema financiero se volverá obligatorio para todas las empresas, por lo cual si se incumple este requisito, podría generar multas por los distintos entes de control; solamente se necesita que la empresa cumpla con una inscripción y nombre un representante para que asista a estas charlas.

Ilustración 16. Eventos y capacitaciones CCB

The screenshot displays the 'Eventos y capacitaciones' page on the CCB website. At the top, the CCB logo and navigation menu are visible. The main content area shows a search bar with the text 'Se han encontrado 199 resultados' and a dropdown menu for sorting by 'Fecha inicio (menor a mayor)'. A search filter on the left lists event types: Seminario (77), Diplomado (47), Programa especializado (22), Conferencia (16), Diplomado virtual (15), Exposición (8), Programa Tutor (6), and Posgrado (3). The main result is a seminar titled 'Comparativo de la reforma tributaria con las NIIF - Técnica tributaria con la conceptualización técnica NIIF'. Details include: Área: Financiero y financiamiento; Sector: Servicios empresariales; Modalidad: Presencial; Lugar: Cámara de Comercio de Bogotá – Nueva Sede Especializada de Formación Empresarial (Calle 94 A nro. 13-54); Inversión: COP \$790.000 más IVA Descuentos Certificación. Contact information: PBX: 3817000, Email: informativo@ccb.org.co. A 'Todo el contenido' button is also present.

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y Capacitaciones [En línea]. [07 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones>)

Rosas podrá realizar una capacitación a los vendedores o personal de atención al cliente con el objetivo de que puedan brindar nuevos servicios a los clientes. Esta estrategia busca la implementación del servicio a domicilio y el uso constante de las redes sociales, ya que como se mostró en el capítulo de diagnóstico, las cifras del comercio electrónico están en aumento en el país, por lo que Rosas no debe descuidar este segmento de mercado, solo necesita invertir en publicidad y contratar personal para que se haga cargo de la página y de los domicilios generados por la comprar en la misma.

Brindar empleo a madres cabeza de familia que puedan vender los productos puerta a puerta, estilo venta por catálogos, ya que como se evidencio en el estudio de mercados, la manera en la que los clientes de Rosas conocen las tiendas ha sido por el voz a voz, con el fin que puedan dar a conocer los productos que ofrece Rosas y llevar la tienda a la casa de cada individuo. Con esta estrategia se busca impactar positivamente a la sociedad ya que se generaría empleo a personas que sostienen un hogar y no cuentan con el tiempo de trasladarse a un lugar específico y prefieren

trabajar desde su casa, además ayudaría a la imagen de la empresa el brindar esta clase de empleo a las mujeres, así como lo hace la empresa Crepes and Waffles.

Debido a la gran concentración de droguerías en la ciudad y la alta demanda de competidores entorno al producto de belleza Rosas deberá mejorar el desempeño de sus trabajadores, creando nuevos productos y alcanzando otros nichos de mercado (ej. hombres). Debe de considerarse la posibilidad de implementar dicha estrategia para lograr mitigar los efectos negativos que esta representa, sin incurrir en muchos costos y gastos, ya que lanzar al mercado una línea de hombres es extremadamente costos, puede implementar cambiar la etiqueta a algunos productos, ya que como se evidencio en el estudio de mercados, muchos hombres utilizan los productos que Rosas venden, solo que no los llevan consigo porque son femeninos y les da pena sacarlos en público.

3.1.7 Indicadores de desempeño. Los indicadores de desempeño son definidos como “una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos”⁵³ los cuáles ayudan a la organización a realizar una mejor toma de decisiones, en este trabajo se plantean algunos indicadores que podrían ser útiles para Rosas al momento de las juntas directivas para entender de una mejor manera la situación de la empresa, esta recomendación se hace ya que al ver los informes de gestión de la empresa que se realiza anualmente, en ningún lado se encuentran estos indicadores que son de suma importancia, para entender cómo se encuentra la empresa en un periodo de tiempo y si mejoro o rindió frutos la gestión que se realiza año tras año.

Según, el autor Salgueiro Anabitante⁵⁴ los indicadores son una herramienta de medición que permite a una compañía controlar cualquier resultado. Por ende, es de vital importancia que estos sean aplicados en la organización.

Por otra parte, Salguiero menciona algunos de los beneficios que estos representan, como lo es:

- Controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de un área en particular.
- Indicar a los jefes y empleados lo que realmente importa.

⁵³ ARMIJO, Marianela. Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. [En línea]. [08 de Mayo] Disponible en: (http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf)

⁵⁴ SALGUIERO ANABITARTE, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando: Indicadores de medida de rendimiento. España: Díaz de Santos, 2001. Pág.4

- Satisfacer mejor las expectativas de los clientes.

Teniendo en cuenta la importancia que representa emplear indicadores de gestión, Rosas podría tomar en cuenta las siguientes mediciones con el fin de mejorar el desempeño de su empresa:

Cuadro 9. Indicadores plan estratégico

Objetivos	Estrategias	Meta	Indicadores	Recursos	Responsable
Aumentar las ventas de los productos de Rosas un 30% a nivel regional	Intensificar el uso de la página web de la empresa por todos los clientes de Rosas	Penetrar el mercado con el fin de captar público joven	$\frac{\text{Ventas } a1 - \text{ventas } a2}{\text{Ventas } a1}$	Vendedores , dirección comercial, personal de E-Commerce.	Dirección comercial
	Fortalecer la publicidad que realiza la empresa.	Incrementar las ventas por medio de la página web	$\frac{\text{und web } a1 - \text{und web } a2}{\text{und web } a1}$		
Abrir nuevos puntos de venta en sitios estratégicos para Rosas	Realizar un estudio de mercado para determinar la mejor ubicación para los punto de venta en la ciudad	Integración hacia adelante con el fin de acercarse al consumidor final	$\frac{\text{Fecha de creación } pv}{\text{Fecha planeada } pv}$	Dirección comercial	Gerencia general
	inversión en publicidad	Crear un plan de inversión para nuevos puntos de venta	$\frac{\text{Afluencia de público}}{\text{Total de ventas}}$	Gerencia general	
	penetrar en otros sitios de la ciudad que quedan alejados de los puntos de venta actuales	Abrir más de dos puntos de venta por año	$P.V \text{ actuales} + P.V \text{ nuevos}$	Dirección de proyectos	

Cuadro 9. (Continuación)

Objetivos	Estrategias	Meta	Indicadores	Recursos	Responsable
Implementar en todas las áreas el plan estratégico de la empresa	Realizar charlas sobre el plan estratégico de la empresa Publicar el plan estratégico de la empresa	Reducir costos para las actividades con los empleados motivar a que todos los empleados lo conozcan	Encuesta de clima laboral Encuesta sobre el conocimiento del plan estratégico de la empresa	Colaboradores de la empresa	Gerencia general
Mantener un equipo de trabajo comprometido con la empresa	Explicar todos los aspectos de la planeación estratégica, realizar evaluaciones de desempeño	Contar con empleados comprometidos con la empresa	Encuesta de clima laboral	Colaboradores de la empresa	Gerencia general
		Crear documentos y programas de capacitación e inducción y un buen desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa	Rotación de personal	Colaboradores de la empresa	Gerencia general
	Realizar un estudio de mercados, para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos	Generar espacios de desarrollo e innovación teniendo en cuenta la opinión de los clientes por medio de encuestas	Encuesta de clima laboral	Dirección comercial, dirección de talento humano	Gerencia general

• **Otros indicadores:**

- Retención de clientes (Número de quejas y felicitaciones)
- Corte de adquisición de un cliente en un periodo de tiempo dado (gasto total de ventas y marketing/número de nuevos clientes)
- Ausentismo (porcentaje de jornadas u horas de trabajo perdidas por ausencia de los trabajadores)

Con los indicadores mencionados anteriormente se podría hacer una mejor gestión en cuanto a seguimiento de resultados que espera la empresa, los indicadores mencionados anteriormente solo son algunos de una gran cantidad, pero definitivamente son importantes para la compañía, especialmente aquellos que permitan medir el impacto de las campañas publicitarias o el número de clientes que tengo en mi negocio respecto al año anterior.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con la estructura organizacional se buscara definir la jerarquía que tiene cada cargo dentro de la organización, su función y a quien le reporta, ya que Rosas no posee una es importante plantear una estructura organizacional que le sirva a cada trabajador para tener una referencia de cuál es su función en su puesto de trabajo y su lugar dentro de la empresa.

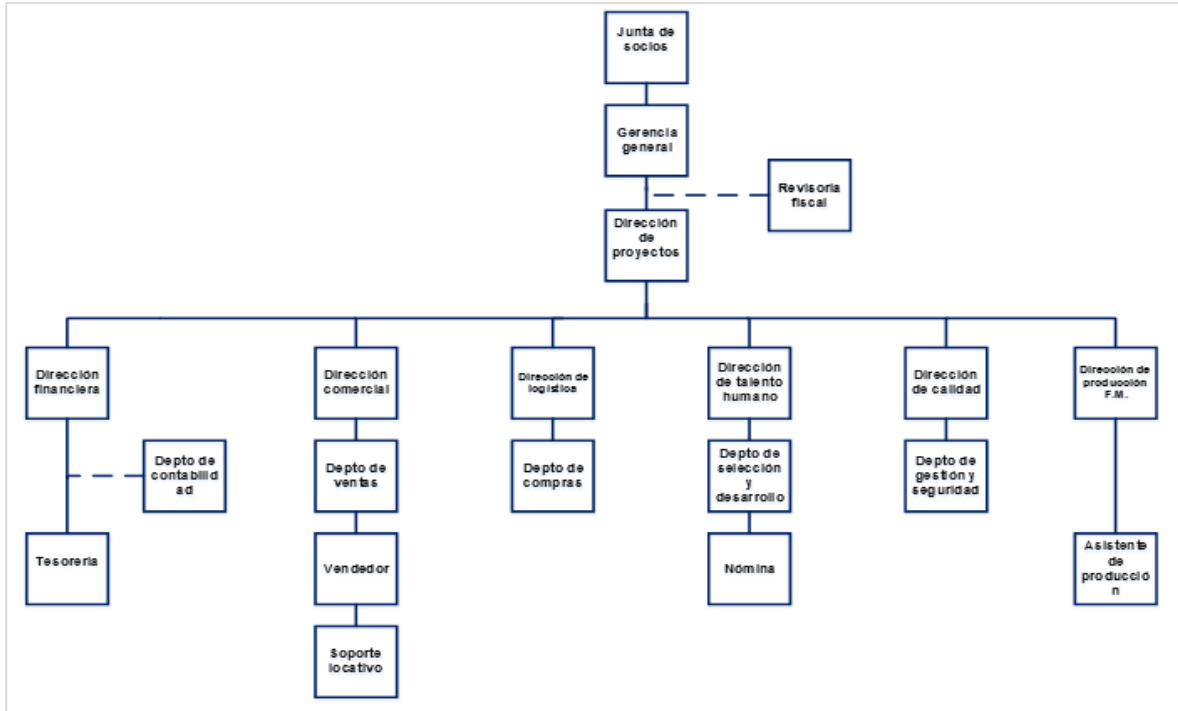
3.2.1 Organigrama. El siguiente es el organigrama propuesto para Rosas, el cual se elaboró siguiendo una serie de recomendaciones de la gerente general, que dio varias aclaraciones de cómo funcionan los cargos dentro de la compañía e indicando cuáles cargos eran externalizados por una firma de auditoría.

En Rosas no se tiene claro cuál es la jerarquía en los puestos de trabajo por lo que nace la necesidad de proponer un organigrama en orden jerárquico, siendo la junta de socios la que tome las decisiones por encima de la gerencia, ya que esta junta está conformada por todos los socios y accionistas de la empresa, se tienen muchos cargos dentro de la empresa por lo que en el organigrama propuesto se juntan y se propone la creación de departamentos, con el fin de que los empleados tengan más claro a quien le tienen que rendir cuentas y cuál es su posición dentro de la empresa, también con la propuesta se evita que todas las personas que colaboran con la empresa tengan que rendirle cuentas a la gerencia, en vez de esto se divide en direcciones, las cuáles son las que tienen la comunicación directa con la dirección de proyectos que está encargada de monitorear la correcta gestión de la compañía y solamente esta tendrá una línea de comunicación directa con la gerencia general.

Los cargos de producción de fórmulas magistrales se refieren a los vendedores que hay en cada punto que realizan las fórmulas de botica que ofrece la empresa, este proceso es el único que Rosas realiza referente a la producción, los demás procesos son enfocados a las ventas de sus productos.

En la Ilustración 17., se muestra el organigrama estructurado horizontal y verticalmente propuesto para Rosas.

Ilustración 17. Organigrama propuesto



Cuadro 10. Formato de aprobado organigrama

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre:	Yoshua Nicolai López Díaz	Nombre:	Fabiola Gómez	Nombre:	Trinidad Gómez
Cargo:	Auditor externo	Cargo:	Director de calidad	Cargo:	Gerente
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:	19-abr-2017				

Con el organigrama propuesto se evidencia como la toma de decisiones sigue siendo centralizada, pero se pone un orden al poner las direcciones de cada área a que coordinen los diferentes procesos de la empresa, por lo que se propone una persona encargada en cada área.

3.2.2 Manual de Funciones. Rosas con el objetivo de definir las responsabilidades, tareas y obligaciones correspondientes a cada área han diseñado un formato de manual de funciones que será aplicado por cada cargo del organigrama, entre ellos:

Dirección de compras (comercial). Se refiere al responsable de las compras, quien satisface las expectativas del cliente, evita los errores en relación a materia prima, higiene, seguridad industrial, condiciones del lugar de trabajo, etc. anexo D

Departamento de gestión de calidad. Es la persona encargada de informar sobre los problemas que surgen en la organización, participa en temas de seguridad y salud en el trabajo, motiva a su personal y los involucra en capacitaciones que se programen en la compañía, implementa los sistemas necesarios para el cumplimiento de las actividades, cumple con las políticas de la organización, etc. anexo E

Vendedores. Es el personal que trabaja directamente con el cliente, se encarga de satisfacer las necesidades de los mismos, encargado de cumplir estrictamente con las normas de aseo e higiene personal, ejecuta los procedimientos de manera correcta, etc. anexo F

Comité financiero. Encargados de la planeación y gestión de las finanzas de la compañía, implementa los sistemas necesarios para la elaboración de informes financieros, realiza los pagos oportunos a los proveedores y desembolso de nómina, etc. anexo G

Departamento de ventas. Asegura el cumplimiento de los procedimientos, elabora registros de fabricación, envasado, almacenamiento, etc. anexo H

3.2.3 Reclutamiento y selección. Se busca establecer parámetros para este proceso, con el fin de encontrar personal idóneo para ocupar el cargo que se solicite, por lo tanto se centrara en el reclutamiento y selección de dos cargos cruciales para Rosas, en la dirección de compras y como vendedor, ya que son los cargos que más rotan, según información dicha por la contadora, ya que la falta de experiencia de algunos de los vendedores hace que tengan un bajo rendimiento, por lo que se realizan despidos.

3.2.3.1 Reclutamiento. El reclutamiento que maneja Rosas se realiza mediante el uso de las siguientes herramientas:

❖ **Página web de la compañía.** Mediante la página <http://drogueriasrosas.com/> Rosas establece un apartado “trabaja con nosotros” en donde da a conocer al público las vacantes existentes en la compañía, el interesado puede enviar sus datos personales e incluso adjuntar su hoja de vida.

Ilustración 18. Apartado "Trabaja con nosotros Rosas"



Fuente: Droguerías Rosas: trabaja con nosotros [En línea]. [09 de mayo]
Disponible en: (<http://drogueriasrosas.com/trabaja-con-nosotros>)

❖ **Redes sociales.** Rosas emplea el uso de la red social Facebook <https://www.facebook.com/drogueriasrosas>. En donde el usuario puede realizar cualquier tipo de preguntas, incluso de las vacantes existentes en la compañía. Sin embargo, la permanencia de un asesor en ellas no es constante, por lo que muchas veces la clientela utiliza estos medios para realizar preguntas acerca de promociones, disponibilidad de productos, felicitaciones, quejas y reclamos, pero el tiempo de respuesta es muy alto, ya que como tal no hay nadie que administre esta página.

Por lo tanto es necesario crear un cargo dentro de la compañía que se encargue de administrar estas páginas, además de encargarse del sitio web, ya que es por allí que se efectúan las ventas online de la empresa.

Sin embargo solo sería necesario de hacer si la empresa invierte en publicidad por este medio, ya que como está la situación actual de la empresa, solo se venden menos de 50 unidades al mes por este canal, por eso se propone fortalecer la página web para incrementar sus ventas online

Ilustración 19. Página de Facebook Rosas



Fuente: Droguerías Rosas. Red social Facebook [En línea] [09 de Mayo] Disponible en: (<https://www.facebook.com/drogueriasrosas>)

❖ **Mediante solicitud.** La persona interesada en trabajar con Rosas puede llevar directamente su hoja de vida a alguno de los puntos de venta de la compañía.

❖ **Bolsa empleo.** Rosas se encuentra registrada en el portal de empleos CompuTrabajo: <https://www.computrabajo.com.co/ofertasdedroguerias%rosas.bytrabajo/?> Sin embargo, no es actualizada constantemente, esto se debe a la falta del personal encargado de todo el tema web de la empresa, también porque la mayoría de aspirantes ingresan recomendados por familiares o amigos que ya trabajan en la empresa.

Ilustración 20. Computrabajo Rosas



Fuente: Droguerías Rosas. Computrabajo [En línea] [09 de Mayo] Disponible en (<https://www.computrabajo.com.co/ofertas-de-trabajo/?by=datelastup&q=drogueria%20rosa>)

Se le sugiere a la empresa mantener actualizadas las vacantes, tanto por la página web de Rosas, como de Computrabajo o aparecer en otras bolsas de empleo como El empleo.com que es una de las mejores bolsas de empleo en el país, también que

haya posibilidades dentro de la compañía para ascender, ya que muchas veces si se va un coordinador de punto de venta, en vez de tener en cuenta a los vendedores, reclutan gente que viene de afuera de la compañía que no conoce el proceso, todo esto con la excusa de que los vendedores de los punto de venta son muy buenos y si los quitan de ese cargo, sus ventas se verían disminuidas.

3.2.3.2 Selección. El proceso de selección que podría realizar Rosas en general es el mismo para todos los cargos. Sin embargo, algunos detalles pueden verse modificados.

A continuación, se describirá dicho proceso (se citaran dos cargos como ejemplo):

❖ **Descripción del puesto de trabajo a cubrir.** En este paso se establecen las tareas, responsabilidades, funciones, la cantidad de vacantes, los niveles de desempeño, etc.

Cuadro 11. Descripción del puesto

Cargo de dirección de compras	Cargo de vendedor
<ul style="list-style-type: none"> -Encargado de todas las compras realizadas a proveedores. -Diligenciar las solicitudes de orden de compra según lo establecido por la organización. -Realizar la solicitud de cotización y tramitarla de manera virtual mediante correo electrónico, para que la mercancía sea entregada por el proveedor a las instalaciones. -Evita los errores en materia prima, higiene, seguridad, etc. -Participar en capacitaciones y charlas realizadas por la compañía. -Implementar los sistemas necesarios para el cumplimiento de las actividades de compra. -etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacer las necesidades del cliente -Realizar su trabajo dentro de la droguería siguiendo las funciones designadas para el cargo. -Atender y despachar medicamentos al público en general, concretar ventas. -Clasifica y organiza en los estantes los productos farmacéuticos y de belleza. -Recibe y verifica los productos que ingresan a la droguería. -Verifica el estado de los productos. -Elaborar el inventario de productos. -Mantener una impecable imagen personal. -Mantenimiento de los estantes. - etc.

❖ **Elaboración del perfil.** Hace referencia a establecer las exigencias y requisitos de la persona a cubrir el puesto, se recomienda que este perfil se haga de manera

conjunta con la ingeniera que es la encargada de hacer todo el proceso de selección de personal y el jefe de dicha área, ya que es el único que puede describir las cualidades que le sirven de una persona.

Cuadro 12. Elaboración del perfil

Cargo de dirección de compras	Cargo de vendedor
<ul style="list-style-type: none"> -Bachiller titulado, técnico en logística o carreras afines. -Experiencia mínimo de 2 años en puestos similares. -Conocimiento en elaboración de informes, cotizaciones, precios y calidad de los productos- -etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Bachiller titulado -Experiencia mínimo de 1 año en el área de ventas. -Trabajo en equipo, buena comunicación. - Buena presentación personal. -Cualidades morales y éticas. -etc.

❖ **Reclutamiento.** Como se mencionó anteriormente Rosas usa como medio externo la publicación en su página web y una bolsa de empleo para dar a conocer las vacantes existentes dentro de la organización. De igual manera, a nivel interno permite el ascenso, promoción y rotación de sus empleados.

❖ **Preselección del candidato.** Los candidatos que cumplan con las expectativas del cargo, serán localizados para la oportuna entrega de documentación (Ej. currículum u hoja de vida, cartas de recomendación, etc.). El objetivo de este paso es llegar a una distinción entre aspirantes adecuados e inadecuados.

❖ **Realización de pruebas.** Este paso se verá modificado según el cargo a ocupar por el postulante. El objetivo es evaluar la compatibilidad del cargo y el aspirante (se aplicara el examen de evaluación de entrenamiento inicial) para los cargos mencionados, se trata de que Rosas tenga estipulado un conducto regular sobre las contrataciones que realiza, ya que muchas veces los empleados llaman a familiares o los recomiendan y puede que estos no sirvan para el cargo al que se están postulando.

Cuadro 13. Realización de pruebas

Cargo de dirección de compras	Cargo de vendedor
<p>-Prueba de conocimiento: Con el fin de verificar si el aspirante maneja los conocimientos necesarios para el cargo a desempeñar.</p> <p>-Prueba de personalidad: Es importante que además de tener el conocimiento necesarios el aspirante cumpla con ser un excelente líder, sea creativo, innovador, responsable.</p> <p>-Pruebas cognitivas: Medición de las capacidades mentales, de comunicación, manejo de números y razonamiento.</p>	<p>-Prueba de Aptitudes: Se requiere medir la capacidad del postulante de aprender habilidades y conocimientos con gran rapidez.</p> <p>-Personalidad: Una persona que logre atraer la atención del cliente, que sea cordial, amigable que se desenvuelva hablando, que sea dinámico.</p> <p>-Habilidades cognitivas: Medir las capacidades mentales del postulante como lo es su comunicación oral.</p>

❖ **Validación y conclusión de pruebas.** En este paso se verifican los resultados obtenidos por cada participante y se procede a realizar la selección de los aspirantes que cumplen con la mayoría de expectativas.

❖ **Entrevista de selección del personal.** El gerente de talento humano procede a establecer una conversación directa con el postulante con el fin de dar a conocer detalles básicos del puesto a ocupar, como: horario, funciones, responsabilidades, etc. De igual manera, se podrá observar las actitudes, la forma en la cual se comunicó el participante, la veracidad de los documentos entregados, etc.

Con fin de verificar si el postulante es apto para el cargo y no ha mentado en hoja de vida o referencias, dada la información que haya entregado, por otra parte es bueno ya que el director de talento humano puede conocer a la persona y darle una serie de recomendaciones extra en la empresa, para que desde un inicio el aspirante sienta una sensación de confianza dentro de la empresa.

Cuadro 14. Entrevista de selección de personal

Cargo de dirección de compras	Cargo de vendedor
<p>Se realizara un tipo de entrevista mixta en donde se pueda realizar preguntas no establecidas, es decir aquellas que puedan darse esporádicamente en la charla. Por otra parte, el empleo de preguntas estructuradas como lo son:</p> <p>-De habilidad: Tendrá un alto contenido técnico y psicológico en donde se realizarán preguntas que demuestre que el aspirante posee los conocimientos necesarios para el cargo.</p> <p>-De decisión: El encargado de la entrevista deberá medir el conocimiento y la experiencia del aspirante (puede aplicar un caso que sea resuelto por el participante)</p>	<p>-Se realizaran preguntas no estructuradas con el fin de conocer un poco más acerca del aspirante</p> <p>- De igual manera, puede aplicarse una entrevista de provocación de tensión con el objetivo de verificar como el aspirante responde a una situación de estrés, que puede generarse dentro de la compañía.</p> <p>-Así mismo, puede realizarse una entrevista de roles en donde se le pida al solicitante exponer o realizar una venta de un producto, con el fin de reconocer las actitudes, la comunicación, la expresión, la cordialidad y el conocimiento como vendedor.</p>

❖ **Selección y contratación del candidato.** De los postulantes que se presentaron al cargo, se selecciona aquel que cumpla con la mayoría de expectativas solicitadas para el puesto y se procede a realizar la contratación, se debe tener en cuenta que existirá un periodo de prueba.

❖ **Inducción e integración a la empresa.** En este último paso se le dará a conocer al empleado la reseña histórica de la empresa, quienes la conforman, la misión, visión, valores, objetivos, el lugar donde va a trabajar, los horarios, las normas, los beneficios, etc.

3.2.4 Capacitación y desarrollo. Es necesario para Rosas realizar programas de capacitación y desarrollo del personal, ya que en este momento solo cuenta con estos programas para altos cargos, pero no para una parte tan fundamental como los vendedores y supervisores de punto, por lo que el siguiente apartado se centrara en describir un proceso de capacitación para estos cargos que finalmente son la cara de la empresa.

3.2.4.1 Capacitación. Rosas puede realizar una capacitación a su personal en los diferentes cargos de la organización, debe tenerse en cuenta que esta varía según el objetivo del programa.

A continuación, se describirá dicho proceso (se citara la capacitación a vendedores):

❖ **Evaluación de las necesidades.** Se realizara la capacitación a los vendedores de los 20 punto de venta: Centro, San Victorino, Kennedy, San Antonio, Siete de Agosto, Cedritos, Plaza Imperial, Portal 80, C.C Centro Chía, C.C Plaza de las Américas, Iserra, Chapinero, Hayuelos, Salitre Plaza, Unicentro, Calima, Santafé, Autopista Norte calle 127, C.C Ecoplaza Mosquera y Chico. Es decir, el programa aplicara para aprox. 60 trabajadores (3 empleados por cada local).

❖ **Objetivo.** Mejorar las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal encargado de las ventas en los diferentes puntos de Droguerías Rosas.

❖ **Justificación.** Este programa tiene como fin mejorar las habilidades, conocimientos y aptitudes de los vendedores para que estos puedan gestionar de una manera más adecuada los puntos de venta y poder brindar un mejor servicio a los clientes. De igual manera, se pretende seguir con los lineamientos de la organización como misión, visión, políticas y valores.

❖ **¿Cuánto dura la capacitación?** La capacitación tendrá una duración de 4 días, se realizara los días 7, 8,14 y 15 de octubre del año 2017 (2 grupos de trabajadores de 30 personas). Los días 7 y 8 de Octubre se realizara la primera parte de la capacitación en donde los participantes por cada sede serán:

Cuadro 15. Capacitación 7 octubre

Sábado 7 de Octubre (1 Parte)	
Sede	Cantidad de participantes
Centro	1
San Victorino	2
Kennedy	1
Plaza Imperial	2
Portal 80	1
CC Centro Chía	2
CC Plaza de las Américas	1

Cuadro 15. (Continuación)

Sábado 7 de Octubre (1 Parte)	
Sede	Cantidad de participantes
Iserra	1
Hayuelos	2
Salitre Plaza	2
Unicentro	2
Calima	1
Santa Fe	2
Autopista norte calle 127	2
CC Ecoplaza Mosquera	2
San Antonio	1
Siete de Agosto	1
Créditos	2
Chapinero	2
Chico	1
Total de participantes	31

Cuadro 16. Capacitación 8 de octubre

Domingo 8 de Octubre (1 Parte)	
Sede	Cantidad de participantes
Centro	2
San Victorino	1
Kennedy	2

Cuadro 16. (Continuación)

Domingo 8 de Octubre (1 Parte)	
Sede	Cantidad de participantes
Plaza Imperial	1
Portal 80	2
CC Centro Chía	1
CC Plaza de las Américas	2
Iserra	2
Hayuelos	1
Salitre Plaza	1
Unicentro	1
Calima	2
Santa Fe	1
Autopista norte calle 127	1
CC Ecoplaza Mosquera	1
San Antonio	2
Siete de Agosto	2
Cedritos	1
Chapinero	1
Chico	2
Total de participantes	29

Los días 14 y 15 de Octubre se realizara la segunda parte de la capacitación según el cronograma establecido para este ejemplo de cómo capacitar a los empleados con un bajo presupuesto aprovechando programas estatales de formación para empresas en crecimiento en donde los participantes por cada sede serán:

Cuadro 17. Capacitación 14 de octubre

Sábado 14 de Octubre (2 Parte)	
Sede	Cantidad de participantes
Centro	2
San Victorino	1
Kennedy	2
Plaza Imperial	1
Portal 80	2
CC Centro Chía	1
CC Plaza de las Américas	2
Iserra	2
Hayuelos	1
Salitre Plaza	1
Unicentro	1
Calima	2
Santa Fe	1
Autopista norte calle 127	1
CC Ecoplaza Mosquera	1
San Antonio	2
Siete de Agosto	2
Créditos	1
Total de participantes	26

Cuadro 18. Capacitación 15 de octubre

Domingo 15 de Octubre (2 Parte)	
Sede	Cantidad de participantes
Centro	1
San Victorino	2
Kennedy	1
Plaza Imperial	2
Portal 80	1
CC Centro Chía	2
CC Plaza de las Américas	1
Iserra	1
Hayuelos	2
Salitre Plaza	2
Unicentro	2
Calima	1
Santa Fe	2
Autopista norte calle 127	2
CC Ecoplaza Mosquera	2
San Antonio	1
Siete de Agosto	1
Créditos	2
Chapinero	2
Chico	1
Total de participantes	31

(Nota: Las sedes que cuenten con pocos trabajadores los días de capacitación, se les asignara personal de atención al cliente y/o supervisores)

❖ **Tipo de capacitación.** Se empleara una capacitación presencial que permita el desarrollo de habilidades en el personal para su buen desempeño. De igual manera, se pretende mejorar actitudes en los trabajadores y forzar el conocimiento tanto de los productos como del propósito de la organización. anexo 10

❖ **Temas de capacitación.** “Para la gestión de temas a realizar se tomó como base el trabajo realizado por el autor Wald”⁵⁵ denominado: Como capacitar a sus vendedores. Una guía para la dirección comercial, los contenidos que se tendrán en cuenta son:

- Conocimiento organizacional
- Técnicas de venta
- Organización y gestión
- Cultura técnica y comercial
- Relación y comunicación
- Costo de capacitación

Se establece un presupuesto para cada una de las herramientas a emplear a la hora de la capacitación:

Tabla 63. Presupuesto de capacitación

Presupuesto de capacitación			
Herramientas	Presupuesto	Días	Total
Alquiler del salón comunal	\$ 600.000	x4 días	\$ 2.400.000
Alquiler de sillas y mesas para 31 personas	\$ 150.000	x4 días	\$ 600.000
Personal logística	\$ 20.000	x4 días (4 personas)	\$ 320.000
Cuadernos, lapiceros, papelería, etc.	\$ 1.000.000	/	\$ 1.000.000
Otros gastos	\$ 1.000.000	/	\$ 1.000.000
Total presupuesto			\$ 5.320.000

⁵⁵ WALD ALEJANDRO. Como capacitar a sus vendedores: Una guía para la dirección comercial. [En línea] [09 de Mayo] Disponible en: (http://www.waldweb.com.ar/cocapven_gdc,00255495.pdf)

❖ **Implementación.** Los siguientes serán los elementos que se necesiten para la capacitación:

❖ **Instalaciones.** Se realizara la capacitación en un salón común central a todos los puntos.

❖ **Personal de logística.** Se publicara en redes sociales la disponibilidad de 4 vacantes que participen en los cuatro días de capacitación, se les remunerara \$60.000 (\$20.000 por día de capacitación).

❖ **Capacitadores.** Se necesitara la participación de 11 supervisores de los puntos de venta, quienes serán los encargados de exponer los temas de interés de la siguiente manera:

Cuadro 19. Capacitadores por tema

Tema	Supervisor encargado
*Técnicas generales	Centro
*Ventas de salón y teléfono	
*internet	Portal 80
*Gestión de tiempo de venta	Unicentro
*Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales	Autopista norte calle 127
*Conocimiento del sector comercial	Créditos
*Técnica de resolución de problemas y toma de decisiones	CC Ecoplaza Mosquera
*Técnicas de creatividad	Chapinero
*Investigación de mercado y análisis de la competencia	Chico
*relaciones interpersonales	Plaza Imperial
*Psicología del consumidor	Kennedy
*Presentación personal	Hayuelos

3.2.4.2 Desarrollo. Para el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización se recomienda a Droguerías Rosas la participación en los diferentes seminarios, diplomados, talleres, y conferencias que realiza la Cámara de Comercio de Bogotá.

A continuación, se realizan algunas sugerencias (Relacionado con las ventas):

❖ **Capacitación para microempresarios en ventas y mercadeo**⁵⁶: Se refiere a un seminario para gerentes o cualquier trabajador que requiera capacitarse en temas comerciales, el objetivo es conocer los conceptos de ventas y mercadeo, el desarrollo de estrategias, mercado objetivo, realización de acciones a seguir, entre otros conceptos anexo J.

❖ **Ventas y negociación**⁵⁷: Diplomado dirigido a todos los gestores del área comercial, agentes de venta, asesores, y demás personal que requiera mejorar su conocimiento y habilidades en la venta y negociación profesional, el objetivo es fortalecer el carácter y las competencias en la venta, mejorar las negociaciones y la formulación de planes de venta anexo K.

❖ **Proyección de ventas y estrategias de ventas**⁵⁸: Dirigido a los ejecutivos de las áreas de mercadeo y ventas, pretende capacitar a los participantes para preparar una correcta planeación de las estrategias de ventas, proyecciones y desarrollo de tácticas anexo L.

❖ **Uso de redes sociales para crecer las ventas**⁵⁹: Seminario para los empresarios, gerentes y vendedores, tiene como objetivo revisar la segmentación de los mercados entendiendo el perfil del cliente, mejorar la propuesta de valor de la organización, aprender sobre la creación y posicionamiento en redes sociales y el buscador de Google, entre otros conceptos anexo M.

⁵⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y capacitaciones: Capacitación para microempresarios en ventas y mercadeo [En línea]. [09 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Capacitacion-para-microempresarios-en-Ventas-y-mercadeo>)

⁵⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y capacitaciones: Ventas y negociación [En línea]. [09 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Diplomados/Ventas-y-negociacion>)

⁵⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y capacitaciones: Proyección de ventas y estrategias de ventas [En línea]. [09 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Seminarios-2017/Seminario-practico-en-Proyeccion-de-ventas-y-estrategias-de-ventas>)

⁵⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y capacitaciones: Uso de redes sociales para crecer las ventas [En línea]. [09 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Seminarios-2017/Uso-de-redes-sociales-para-crecer-las-ventas>)

Se puede concluir con el estudio administrativo la importancia que tiene para la empresa manejar las herramientas de tipo administrativo, ya que estas son las que le dan dirección a la empresa y un camino a seguir, por lo que se hace necesario la implementación de indicadores de gestión en los informes de Rosas, cuando hay juntas de socios, ya que son estos en si los que pueden medir como les ha ido realmente de un periodo a otro, también se puede observar cómo pueden capacitar al personal de forma que no salga tan costosa para la empresa y se verá reflejado en impacto sobre las ventas, ya que tienen que cuidar la parte más importante de la empresa como lo son sus vendedores.

En la ilustración 21 se muestra el mapa de procesos propuesto para Rosas donde se integran los procesos de la empresa y se muestra su interacción desde las necesidades de los clientes o las entradas que tiene la empresa hasta que se convierten en salidas que satisfacen las necesidades iniciales del mercado.

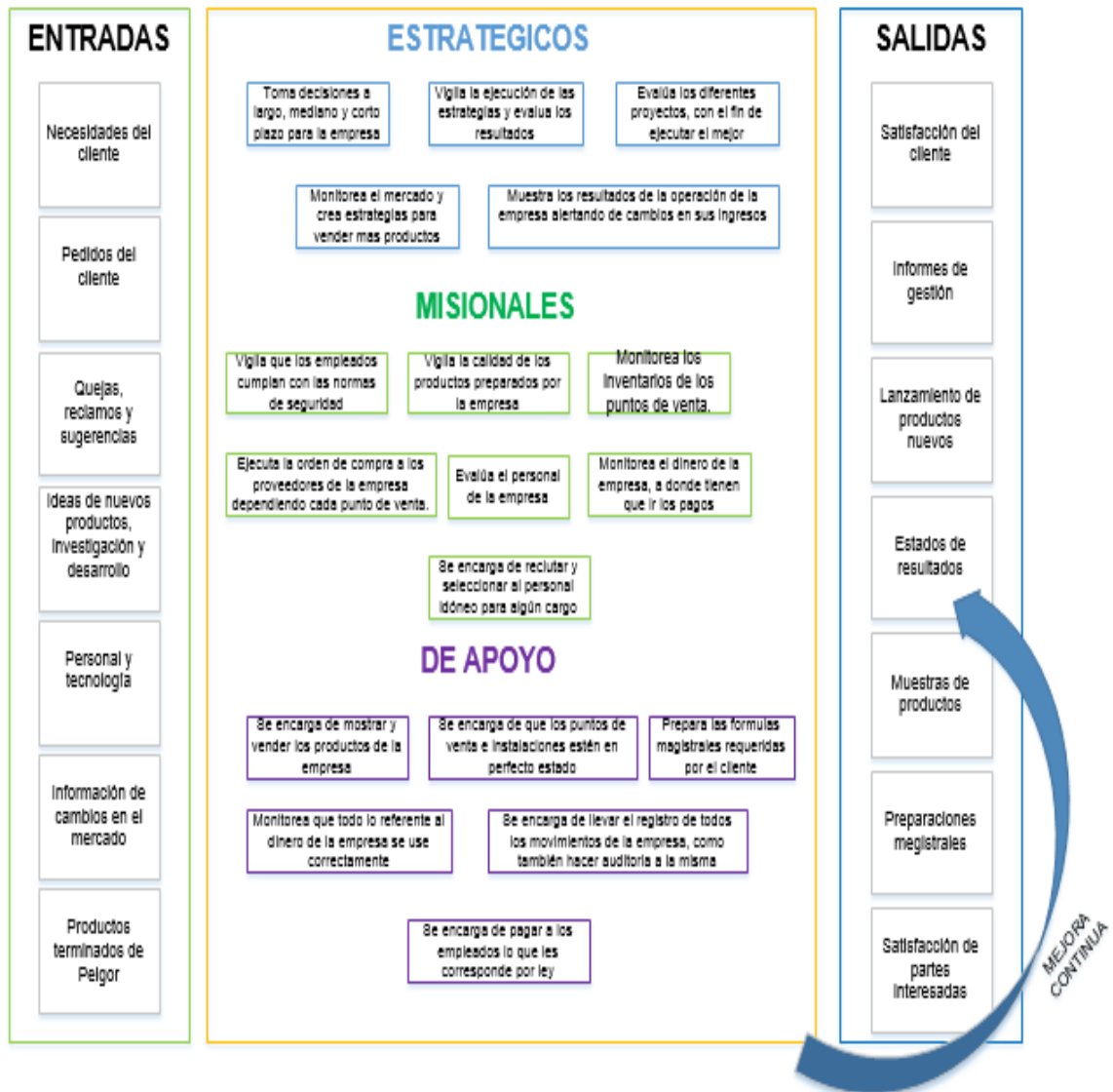
Los cargos estratégicos corresponden a los departamentos que planean y estructuran acciones a largo plazo que afectaran a los otros procesos de la empresa, dando una guía a los mismos para la consecución de objetivos y metas.

Los cargos misionales se relacionan directamente con la operación de la empresa, por lo cual todas las secciones que están dedicadas a cumplir la misión de la empresa están detalladas en este conjunto.

Por último, los procesos que se consideran de apoyo son aquellos que no se encuentran relacionados directamente con operación de la empresa como los servicios locativos y cargos que se encuentran tercerizados que son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa.

También se detallan las entradas y salidas que tiene la empresa, toda entrada tiene que pasar por los colaboradores de la empresa para crear una salida que satisfaga dicha necesidad en el mercado, las salidas más importantes de la empresa con los productos nuevos y los informes de gestión, mientras que sus entradas más importantes son los productos terminados y los monitoreo del mercado, pedidos y necesidades del cliente.

Ilustración 21. Mapa de procesos de Rosas



Como se evidencia en la Ilustración 21 las entradas y salidas de las actividades integradas en el mapa de procesos, giran en torno a las necesidades del mercado y tendencias de este lo que conlleva a la satisfacción de la misma tanto clientes internos como clientes externos, finalmente se observa la retroalimentación de los procesos, para que cualquier proyecto que tenga la empresa tenga la oportunidad de llevarse hacia la mejora continua.

4. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como objetivo determinar la factibilidad de un proyecto a través de una serie de indicadores que determinan si el proyecto es factible de realizar o no, además de esto se expresan los recursos financieros necesarios para la realización del proyecto teniendo en cuenta los ingresos y egresos de la empresa derivados de este.

En el diagnóstico realizado en este trabajo se conoció el estado actual del subsector de cosméticos y aseo en Colombia, así como el estado de la empresa, en este capítulo se planteó estrategias que permitan a la empresa ser más competitiva dentro del mercado. En segundo lugar se realizó un estudio de mercados que permitió conocer la perspectiva de los clientes hacia la empresa, como también debilidades y fortalezas con otras empresas parecidas en la industria, de este estudio se plantearon estrategias respecto a posicionar la marca en el mercado así como mejorar la parte comercial de la empresa e implementar estrategias para fidelizar clientes, en tercer lugar se realizó un estudio administrativo en el que se exponen distintas herramientas de tipo administrativo, con el que se busca el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, así como también un plan de capacitación para el cargo de más impacto en la empresa.

Con el estudio financiero se determinara la factibilidad de ejecutar las estrategias listadas en este trabajo, traduciéndose en resultados económicos para la empresa, a través de una proyección de ingresos y egresos, teniendo como referencia el IPC del mercado proyectado hasta el año 2022, los cuáles se muestran en la Tabla 64.

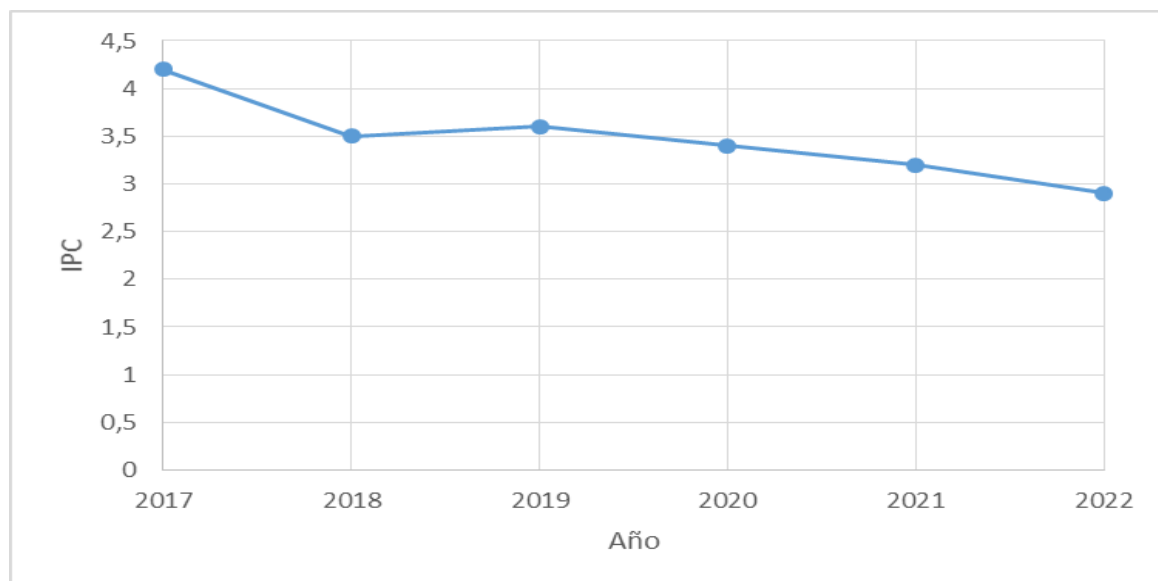
Tabla 64. Proyección del IPC en Colombia

Año	Proyección IPC
2017	4,2
2018	3,5
2019	3,6
2020	3,4
2021	3,2
2022	2,9

Fuente. GRUPO BANCOLOMBIA. Proyecciones macroeconómicas. [En línea]. [Consultado el 21 de mayo de 2017]. Disponible en: (<http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capitalinteligente/investigacioneseconomicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>).

Como se puede ver en la Tabla 64. Según las proyecciones realizadas para este indicador, su tendencia es decreciente conforme pasan los años.

Gráfica 56. Proyección del IPC (2017-2022)



4.1 INVERSIONES

Para el desarrollo e implementación de las recomendaciones que se efectuaron en este trabajo de grado se debe considerar la inversión necesaria para poner en marcha dichas propuestas, a continuación se detalla el valor de las inversiones por concepto y separadas por capítulo, ya que al final de capítulo se hizo mención de varias estrategias que la empresa podría implementar, pero al final para este trabajo solo se escogieron las estrategias que se pudieran medir de forma razonable y que pudieran dar un valor estimado sobre los ingresos extra que la empresa tendría si pusiera en marcha las estrategias mencionadas, en la Tabla 65 se mencionan los costos de la inversión que se recomienda implementar a la empresa en este trabajo.

Tabla 65. Listado de inversiones

Capítulo	Concepto	Precio (Und)	Cantidad	Total
A	Buzón para PQR	\$ 63.000	20	\$ 1.260.000
M	Promocionar en Facebook (página+Instagram + sitio web)	\$ 102.403	312	\$ 31.949.736
M	Muestras gratis de productos	\$ 1.250	20.800	\$ 26.000.000
A	Capacitación (costo)	\$ 5.320.000	3	\$ 15.960.000
D	Presentación de productos para hombres (etiquetas)	\$ 600	20.000	\$ 12.000.000
M	Moto Akt 125cc 2014 (Domicilios)	\$ 1.650.000	4	\$ 6.600.000
M	Vallas publicitarias en puntos estrategicos de la ciudad	\$ 11.700.000	2	\$ 23.400.000
D	Sondeos de mercado	\$ 120	2.000	\$ 240.000
Total		\$ 18.837.373	43.141	\$ 117.409.736

Como se puede observar en la Tabla 65, el costo total de la inversión recomendada en este trabajo es de \$117.409.736 millones de pesos, los cuáles se encuentran divididos de la siguiente manera: capítulo de Diagnóstico \$12.240.000 millones de pesos, capítulo de Estudio de Mercados \$87.949.736 millones de pesos, por último el capítulo Administrativo \$17.220.000 millones de pesos.

4.2 COSTOS Y GASTOS ACTUALES

En la Tabla 66 se muestran los costos y gastos actuales que tiene la empresa a corte de diciembre 31 de 2016, sin embargo en el anexo 15 se detallan los rubros que componen estas cuentas, así como la proyección de los valores con base al IPC hasta el año 2022, también se tendrán en cuenta otros aumentos como lo son aumento del salario mínimo, aumento de arriendos etc, para esto se dio un estimado anual.

Tabla 66. Costos y gastos actuales de Rosas

Concepto	Valor
Costos de venta	\$ 4.243.579.143
Gastos operacionales de administración	\$ 608.583.432
Gastos operacionales de ventas	\$ 3.147.064.377
Otros gastos	\$ 64.004.136
Provisión impropia y Cree	73.338.453
Impuesto diferido	16.936.171
Total	\$ 8.153.505.712

4.3 INGRESOS ACTUALES

En la Tabla 67 se muestran los ingresos actuales que tiene la empresa a corte de diciembre 31 de 2016, en el anexo 15 se pueden observar todos los rubros que componen estas cuentas, así como su proyección hasta el año 2022 con base a la proyección del IPC y el crecimiento propio de la empresa.

Tabla 67. Ingresos actuales de Rosas

Concepto	Valor
Ingresos operacionales	\$ 8.325.343.402
Ingresos no operacionales	\$ 260.260.427
Total	\$ 8.585.603.829

Con la reestructuración comercial administrativa, se identificó como la empresa podría generar mayores ingresos invirtiendo en ciertos puntos críticos de la empresa, estos puntos críticos se fueron evidenciando a través de cada capítulo, ya que con cada estudio se pudo identificar oportunidades de mejora para la empresa, como también oportunidades de negocio como lo es la venta online de sus productos.

En la Tabla 68 se detallan los conceptos de la inversión que pueden generar ingresos para Rosas y el cálculo de estimado de estos ingresos anualmente.

Tabla 68. Nuevos ingresos con reestructuración

Concepto	Veces promocionado al año	Público alcanzado estimado en cada promoción	Público alcanzado anual	Compra efectiva anual	Valor \$
Promocionar en Facebook (página+Instagram + sitio web)	312	514	160.368	9.622	138.191.850
Muestras de productos	52	400	20.800	4.160	36.887.086
Etiquetas para hombres	360	83	29.880	7.171	63.587.662
Domicilios	360	10	3.600	3.600	31.921.517
Sondeos de mercado	12	167	2.004	1.002	8.884.822
Total					279.472.937

Como se puede observar en la Tabla 68 el total de ingresos por la reestructuración representarían para la empresa \$279.472.937 millones de pesos, para este cálculo se tomó en cuenta el crecimiento de las ventas de la empresa, en el caso de la publicidad por medio de redes sociales, al momento de efectuar el pago, se da un estimado de las personas que podrían dar clic a la página por cada pago, también se tomaron datos de las ventas realizadas en la página web como se puede observar el anexo 16, ventas de todos los puntos de venta con unidades vendidas, actualmente la página de Rosas en Facebook cuenta con un poco más de 2.600 seguidores, por lo cual se estimó el porcentaje de personas que podían comprar dada la cantidad de nuevas visitas que gracias a la publicidad iban a recibir, los demás rubros que componen esta tabla, se calculó un porcentaje estimado con base al crecimiento de la empresa.

La compra efectiva no supera el 10% de las personas alcanzadas con estas estrategias publicitarias, por lo que es preferible tomar un porcentaje moderado para la compra efectiva, ya que no hay certeza de asegurar un valor mayor, por lo tanto se estudiara la viabilidad de la reestructuración con base a estos porcentajes.

4.4 ESTADOS DE RESULTADOS

Con el fin de conocer si la reestructuración comercial administrativa es viable para Rosas se realiza la proyección del estado de resultados hasta el año 2022 tanto con reestructuración como sin esta, también se mostrara la proyección del estado de resultados incremental, es decir cómo afecta la propuesta a los estados de resultados de la empresa.

En la Tabla 69 se puede observar el estado de resultados de Rosas desde el 2017 hasta el 2022.

Tabla 69. Estados de resultados sin reestructuración

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial de Caja	138.230.366	60.458.806	46.252.247	77.432.008	113.197.048	153.845.460
Ingresos operacionales	8.991.370.874	9.710.680.544	10.487.534.988	11.326.537.787	12.232.660.810	13.211.273.674
Costos de ventas	4.855.340.272	5.243.767.494	5.663.268.893	6.116.330.405	6.605.636.837	7.134.087.784
UTILIDAD BRUTA	4.136.030.602	4.466.913.050	4.824.266.094	5.210.207.382	5.627.023.972	6.077.185.890
Ingresos no operacionales	236.106.437	174.147.482	180.416.792	186.550.963	192.520.593	198.142.195
Gastos operacionales de administración	639.986.799	669.859.051	701.865.162	734.638.444	768.187.906	802.095.892
Gastos operacionales de ventas	3.385.349.709	3.636.422.421	3.909.599.981	4.203.634.882	4.520.366.272	4.860.898.958
Otros gastos	66.692.310	69.026.541	71.511.496	73.942.887	76.309.059	78.537.284
Depreciación y deterioro	50.526.454	50.526.454	50.526.454	50.526.454	50.526.454	50.526.454
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	229.581.767	215.226.066	271.179.793	334.015.677	404.154.875	483.269.496
Provisión imponible y cree	80.353.618	75.329.123	94.912.927	116.905.487	141.454.206	169.144.324
Impuesto diferido	17.647.490	18.265.152	18.922.698	19.566.070	20.192.184	20.781.796
UTILIDAD NETA	131.580.658	121.631.791	157.344.167	197.544.121	242.508.485	293.343.377

A continuación se mostrara el estado de resultados incremental, es decir únicamente tiene en cuenta, ingresos, costos y gastos de la propuesta, en la Tabla 70 se puede apreciar la proyección del estado de resultados incremental.

Los costos de las propuestas de capacitación y desarrollo se clasificaron como costo en la compañía, mientras que la implementación del servicio a domicilio también se clasifico como costo, en estado de resultados incremental solo se mostraran los resultados de las propuestas que tienen que ver con el marketing digital y su posible ingreso a la empresa.

Tabla 70. Estado de resultados incremental

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial de Caja		-96.581.791	47.205.361	52.720.890	58.825.235	65.569.812
Ingresos operacionales	139.736.468	301.830.772	325.977.233	352.055.412	380.219.845	410.637.433
Costos de ventas	75.457.693	162.988.617	176.027.706	190.109.923	205.318.716	221.744.214
UTILIDAD BRUTA	64.278.775	138.842.155	149.949.527	161.945.490	174.901.129	188.893.219
Ingresos no operacionales						
Gastos operacionales de administración						
Gastos operacionales de ventas	30.000.000	62.100.000	64.335.600	66.523.010	68.651.747	70.656.378
Otros gastos	2.235.783	4.829.292	5.215.636	5.632.887	6.083.518	6.570.199
Depreciación y deterioro		1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	32.042.992	70.592.863	79.078.292	88.469.593	98.845.865	110.346.642
Provisión imponible y cree	11.215.047	24.707.502	27.677.402	30.964.357	34.596.053	38.621.325
Impuesto diferido						
UTILIDAD NETA	20.827.945	45.885.361	51.400.890	57.505.235	64.249.812	71.725.318
Depreciación y deterioro		1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
Inversión en activos fijos	20.100.000					
Inversión en publicidad y propaganda	97.309.736					
FLUJO DE CAJA NETO	-96.581.791	47.205.361	52.720.890	58.825.235	65.569.812	73.045.318

El flujo de caja incremental muestra a simple vista como la propuesta para Rosas de reposicionar su marca por este medio es factible, ya que recuperaría su inversión en dos años, estos resultados se hicieron con porcentajes muy bajos sobre compra efectiva en la página web y se espera que la empresa sobrepase el 8% de su crecimiento estimado cada año con esta propuesta, los demás gastos de la inversión tienen que ver meramente con publicidad la cual se va a fortalecer cuando hayan ferias de salud y belleza.

Por último se mostrara el estado de resultados con la propuesta, y se mostrara el beneficio económico de esta y el impacto que pueda tener sobre los rendimientos de la empresa, en la Tabla 71 se muestra el estado de resultados proyectado con la reestructuración propuesta en este trabajo, lo cual se espera que aumente los ingresos de la compañía, ya que con el último estado de resultados de la compañía, la empresa puede costear la inversión de la propuesta sin necesidad de apalancamiento financiero.

Tabla 71. Estados de resultados proyectados con reestructuración

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial de Caja	138.230.366	-36.122.986	93.457.608	130.152.898	172.022.284	219.415.272
Ingresos operacionales	9.131.107.343	10.012.511.316	10.813.512.221	11.678.593.199	12.612.880.655	13.621.911.107
Costos de ventas	4.930.797.965	5.406.756.111	5.839.296.599	6.306.440.327	6.810.955.554	7.355.831.998
UTILIDAD BRUTA	4.200.309.378	4.605.755.205	4.974.215.622	5.372.152.871	5.801.925.101	6.266.079.109
Ingresos no operacionales	236.106.437	174.147.482	180.416.792	186.550.963	192.520.593	198.142.195
Gastos operacionales de administración	639.986.799	669.859.051	701.865.162	734.638.444	768.187.906	802.095.892
Gastos operacionales de ventas	3.415.349.709	3.698.522.421	3.973.935.581	4.270.157.893	4.589.018.018	4.931.555.336
Otros gastos	68.928.093	73.855.833	76.727.132	79.575.773	82.392.577	85.107.483
Depreciación y deterioro	50.526.454	51.846.454	50.526.456	50.526.457	50.526.458	50.526.459
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	312.151.213	285.818.929	351.578.082	423.805.267	504.320.735	594.936.134
Provisión imponible y cree	91.568.666	100.036.625	122.590.329	147.869.844	176.050.259	207.765.649
Impuesto diferido	17.647.490	18.265.152	18.922.698	19.566.070	20.192.184	20.781.796
UTILIDAD NETA	202.935.057	167.517.151	210.065.055	256.369.353	308.078.293	366.388.690
Depreciación y deterioro	50.526.454	51.846.454	51.846.454	51.846.454	51.846.454	51.846.454
Impuesto diferido	17.647.490	18.265.152	18.922.698	19.566.070	20.192.184	20.781.796
Menos Otros ingresos	139.295.797	144.171.150	149.361.311	154.439.596	159.381.663	164.035.607
Inversión en activos fijos	20.100.000					
Inversión en publicidad y propaganda	97.309.736					
FLUJO DE CAJA NETO	-36.122.986	93.457.608	130.152.898	172.022.284	219.415.272	273.661.337

La reestructuración se plantea que inicie desde lo que queda del 2017, ya que la empresa tiene su estacionalidad en diciembre, por lo que se espera que empiece a recuperar su inversión desde el mismo año.

Los beneficios económicos de la reestructuración pueden ser más rentables, dependiendo de cómo se tome la tasa de compra efectiva de cada una de las propuestas, por eso se prefirió para este estudio tomar tasas moderadas, ya que la reestructuración solo busca incrementar las ventas de la empresa y captar público joven.

4.5 FLUJOS DE CAJA

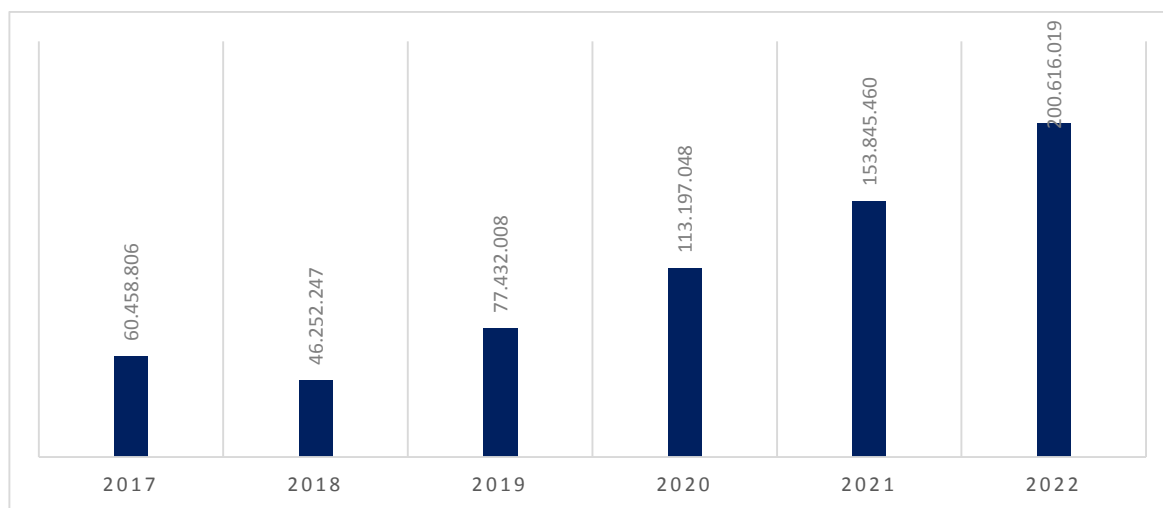
En el flujo de caja se relacionan los movimientos de dinero ingresos y egresos de un tiempo determinado de acuerdo con los datos obtenidos en los estados de resultados de la empresa sin reestructuración, en la Tabla 72 se muestra el flujo de caja de la empresa sin reestructuración

Tabla 72. Flujo de caja sin reestructuración

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD NETA	131.580.658	121.631.791	157.344.167	197.544.121	242.508.485	293.343.377
Depreciación y deterioro	50.526.454	50.526.454	50.526.454	50.526.454	50.526.454	50.526.454
Impuesto diferido	17.647.490	18.265.152	18.922.698	19.566.070	20.192.184	20.781.796
Menos Otros ingresos	139.295.797	144.171.150	149.361.311	154.439.596	159.381.663	164.035.607
FLUJO DE CAJA NETO	60.458.806	46.252.247	77.432.008	113.197.048	153.845.460	200.616.019

A continuación se mostrara el flujo de caja de la reestructuración y se compararan las cifras, de este modo se podrá determinar si es factible para la empresa invertir este dinero, con el fin de obtener ganancias y recuperar su inversión en un tiempo prudente

Gráfica 57. Flujo de caja sin reestructuración



Como se puede observar, el flujo de caja de la empresa todos los años es positivo en todos los años de evaluación, por lo que con la propuesta se espera que estos aumenten de acuerdo a las utilidades esperadas por el proyecto.

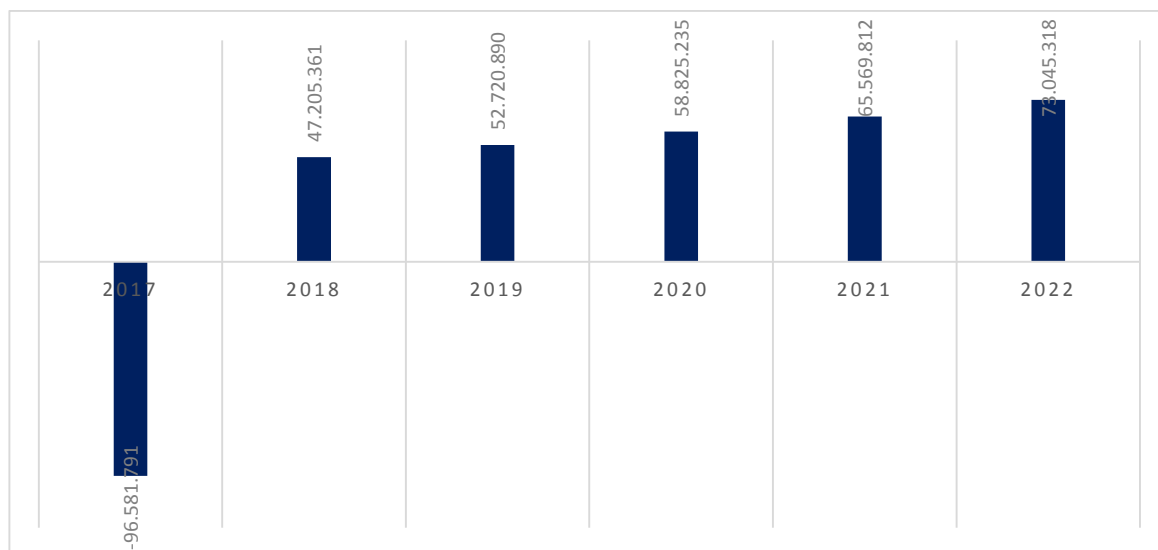
En la Tabla 73 se muestra el flujo de caja incremental, es decir solo tiene en cuenta los costos, ingresos y gastos de la propuesta, ya que la propuesta se llevara a cabo en la mitad de este año, se espera solo vender la mitad de los ingresos mostrados en el detalle de la inversión, pero también se espera que este mismo año se empiece a recuperar lo invertido, por lo que el flujo de caja neto no da el total de la inversión sino un poco menos.

Tabla 73. Flujo de caja de la reestructuración incremental

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD NETA	20.827.945	45.885.361	51.400.890	57.505.235	64.249.812	71.725.318
Depreciación y deterioro		1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
Inversión en activos fijos	20.100.000					
Inversión en publicidad y propaganda	97.309.736					
FLUJO DE CAJA NETO	-96.581.791	47.205.361	52.720.890	58.825.235	65.569.812	73.045.318

En la Gráfica 58 se observa el flujo de caja de la reestructuración, por lo que se observa el valor de la inversión neta para este año, ya que se empezaría a recuperar de inmediato, por lo que estos resultados indican, para Rosas es muy rentable seguir con una buena gestión comercial.

Gráfica 58. Flujo de caja de la reestructuración



Por último en la Tabla 74 se mostrara el flujo de caja con la reestructuración, en el cuál se verá reflejado el impacto del proyecto propuesto en este trabajo de grado y dirá a ciencia cierta si la inversión es factible o no.

Tabla 74. Flujo de caja con la reestructuración

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD NETA	202.935.057	167.517.151	210.065.055	256.369.353	308.078.293	366.388.690
Depreciación y deterioro	50.526.454	51.846.454	53.166.454	54.486.454	55.806.454	57.126.454
Impuesto diferido	17.647.490	18.265.152	18.922.698	19.566.070	20.192.184	20.781.796
Menos Otros ingresos	139.295.797	144.171.150	149.361.311	154.439.596	159.381.663	164.035.607
Inversión en activos fijos	20.100.000					
Inversión en publicidad y propaganda	97.309.736					
FLUJO DE CAJA NETO	14.403.468	93.457.608	132.792.896	175.982.281	224.695.268	280.261.332

Como se puede observar en la Tabla 74 se muestra el flujo de caja con la reestructuración, por lo que como se puede observar es factible realizarla en la empresa, ya que se recuperaría la inversión en un año y con unos porcentajes más elevados daría mucha más utilidad.

4.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Para este proyecto se utilizaran las siguientes razones financieras para determinar la viabilidad del proyecto: Valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR) y la relación Beneficio Costo.

4.6.1 Tasa interna de oportunidad (TIO). Se trata de la tasa mínima de oportunidad que está dispuesto a ganar el inversionista en el proyecto, para el cálculo de esta tasa se considera el promedio de la tasa DTF desde enero hasta abril del 2017, el valor estimado de la inflación para este año que se espera que sea el 4,20% y la tasa propuesta del inversionista, que para este proyecto será del 15%, en la Tabla 75 se muestra el valor de la tasa DTF y la ecuación con la que se calcula la TIO, para el proyecto propuesto para la empresa Rosas S.A.S.

Tabla 75. Tasas semanales para el DTF

Vigencia desde	Vigencia hasta	DTF
24/04/2017	30/04/2017	6,48%
17/04/2017	23/04/2017	6,43%
10/04/2017	16/04/2017	6,49%
03/04/2017	09/04/2017	6,58%
27/03/2017	02/04/2017	6,65%
20/03/2017	26/03/2017	6,71%
13/03/2017	19/03/2017	6,57%
06/03/2017	12/03/2017	6,83%
27/02/2017	05/03/2017	6,78%
20/02/2017	26/02/2017	6,72%
13/02/2017	19/02/2017	6,81%
06/02/2017	12/02/2017	6,91%
30/01/2017	05/02/2017	7,12%
23/01/2017	29/01/2017	6,81%

Tabla 75. (Continuación)

16/01/2017	22/01/2017	6,84%
09/01/2017	15/01/2017	6,82%
02/01/2017	08/01/2017	6,86%
DTF Promedio		6,73%

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de captación semanal y mensual. [En línea]. [Consultado el 20 de mayo de 2017]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/dtf>).

$$TIO = ((Promedio DTF + 1) * (Inflación 2017 + 1) * (Tasa del inversionista)) - 1$$

$$TIO = ((1.0673) * (1.0420) * (1.15)) - 1 = 27.89 \%$$

4.6.2 Valor presente neto (VPN). Es la medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión, es la relación del flujo de ingresos menos el valor presente del flujo de costos, se calculara el valor presente neto con los valores obtenidos en el flujo incremental mostrados en la Tabla 73.

$$VPN = -Inversión inicial + \frac{vf_1}{(1+i)^1} + \frac{vf_2}{(1+i)^2} + \frac{vf_3}{(1+i)^3} + \frac{vf_4}{(1+i)^4} + \frac{vf_5}{(1+i)^5}$$

Donde vf son los valores netos del flujo de caja por cada periodo y la i representa la TIO de la inversión⁶⁰.

VPN	-\$ 96.581.791	\$ 35.878.771	\$ 31.426.605	\$ 27.491.448	\$ 24.017.373	\$ 20.964.743
	VPN= \$ 20.964.743					

De acuerdo al valor calculado, se determina que el VPN del proyecto es positivo, por lo tanto es factible invertir en publicidad con el fin de incrementar las ventas para la empresa con lo propuesto en esta reestructuración.

4.6.3 Tasa interna de retorno (TIR). Este indicador permite determinar la rentabilidad de la inversión del proyecto, determinado por los beneficios económicos que se obtendrán durante el tiempo comprendido de la inversión, la ecuación para calcular la TIR es la misma que la del VPN solo que esta se iguala a cero, ya que la TIR es la tasa que el VPN sea cero.

⁶⁰ PYMES FUTURO. La TIR y el costo del crédito. [En línea]. [Consultado el 20 de mayo de 2017]. Disponible en: (http://www.pymesfuturo.com/tir_prestamo.htm).

TIR=	47,45%
-------------	---------------

De acuerdo con el cálculo realizado de la TIR, se puede afirmar que el proyecto es rentable, ya que el valor de la TIR es mayor al de la TIO 47,25% > 27,89%, esto quiere decir que las utilidades pueden caer hasta en un 19,55% y el proyecto seguiría siendo rentable bajo ese escenario.

4.6.4 Relación beneficio costo (B/C). Este indicador muestra la viabilidad de un proyecto, ya que hace la relación de los ingresos netos a valor presente como también de los egresos netos a valor presente, de este modo se determina el beneficio por cada peso invertido, por lo tanto muestra cuanto de más el inversionista está ganando por cada peso.

$$Relación \frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=0}^n \frac{B_j}{(1+i)^j}}{\sum_{j=0}^n \frac{C_j}{(1+i)^j}}$$

Donde:

B_j es el valor presente de los ingresos del periodo j

C_j es el valor presente de los egresos en el periodo j

I es la tasa interna de oportunidad TIO

N Horizonte de evaluación⁶¹

El valor de los ingresos y egresos del flujo de caja incremental se muestra en la Tabla 76.

Tabla 76. Calculo de la relación B/C

INGRESOS		\$ 236.008.110	\$ 199.303.119	\$ 168.306.645	\$ 142.130.875	\$ 120.026.074		
EGRESOS	\$ 63.480.118	\$ 200.129.339	\$ 167.876.514	\$ 140.815.197	\$ 118.113.502	\$ 99.061.331		
<table border="1"> <tr> <td>B/C=</td> <td>1,21</td> </tr> </table>							B/C=	1,21
B/C=	1,21							

Aplicando la ecuación B/C a los datos del flujo de caja incremental, se obtiene un valor de 1,21, lo que quiere decir que la reestructuración comercial administrativa es viable, ya que por cada peso que la empresa invierta, la empresa obtendrá un beneficio de 1,21 pesos.

⁶¹ PYMES FUTURO. La relación beneficio costo. [En línea]. [Consultado el 10 de mayo de 2017]. Disponible en: (<http://www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html>).

Con el estudio financiero se determina la viabilidad del proyecto para Rosas, calculados todos los indicadores de evaluación de proyectos, se determina que la implementación de la reestructuración es viable, sin embargo se recomienda evaluar las otras estrategias planteadas para la empresa como lo es ampliarse a otras ciudades del país una vez la empresa se posicione en la ciudad de Bogotá, los cálculos de ventas nuevas con la reestructuración son estimados, sin embargo se evidencia como cambiaría la situación financiera de la empresa y con ella se lograría reposicionar la marca en la ciudad de Bogotá captando la atención de público joven para la empresa, en la Tabla se resumen los indicadores financieros del proyecto de Rosas.

Tabla 77. Resumen de indicadores financieros

Indicador	Valor	Descripción
VPN	\$ 20.964.743	>0 Factible
TIR	47,45%	>TIO Rentable
B/C	1,21	> 1 Factible

El proyecto de reestructuración de la empresa es factible para la empresa, necesita una fuerte inversión al principio, pero lo puede recuperar rápido, con lo cual se puede invertir en otras estrategias o expansión de sus puntos de venta en la ciudad de Bogotá en los barrios más grandes de la capital.

5. CONCLUSIONES

- Con la elaboración del diagnóstico del subsector al que pertenece la empresa Rosas S.A.S, fue posible evidenciar que el crecimiento de la industria está constantemente en crecimiento, ya que hay que comparar los resultados con dos subsectores, el comercial y el manufacturero de cosméticos y aseo, ambos subsectores tienen una tendencia de crecimiento, lo cual se refleja en las ventas de Rosas en los últimos años. También se identifica como es la dinámica de este subsector en el exterior y las oportunidades de negocio que podría tener Rosas si decidiera emprender planes de expansión hacia otros países, una vez crezca y se posicione en el país.
- Del estudio de mercado, se concluye que los clientes de Rosas frecuentan sus tiendas por la excelente calidad que brindan y por tradición en el mercado bogotano, también con el análisis de las encuestas se puede observar que están dejando escapar un mercado potencial, con los hombres que frecuentan la tienda, ya que dejan de comprar solo porque no existe un etiqueta o un frasco que haga ver el producto más varonil, por lo que las ventas de Rosas incrementarían sustancialmente si se hiciera este cambio, por otro lado cabe resaltar la aceptación que en este momento tiene para el público los productos verdes o naturales, siendo tendencia en mercados internacionales, productos que se hacen en Brasil, ya que tienen esta característica son muy demandados.
- Del estudio administrativo se planteó toda la planeación estratégica que la empresa debería tener, ya que les da un rumbo que seguir y planes de acción para concretarlos, se diseñó toda la estructura organizacional con el fin de mejorar la cultura y el ambiente organizacional, también se muestra cómo es posible tener unos colaboradores mejor preparados con una baja inversión en capacitaciones. Se concluye de este estudio que cualquier empresa que quiera ser competitiva, debe estar organizada, tener metas claras y estar en una constante actualización de sus objetivos, dependiendo la situación del mercado.
- Por último del estudio financiero se concluye que es totalmente viable realizar la reestructuración a la empresa, además se vuelve indispensable mejorar la gestión de la empresa, a pesar de que el proyecto sea viable bajo las cifras expuestas en el trabajo, se estima que de un resultado mejor al propuesto, si se llega a implementar lo que se sugiere en este trabajo de grado.

6. RECOMENDACIONES

- Crear un departamento de investigación de mercados el cuál este encargado de monitorear tendencias y oportunidades en el sector tanto a nivel nacional como internacional.
- Monitorear la gestión que realiza Laboratorios Pelgor respecto al volumen de producción que pueden manejar con el que Rosas necesita, ya que este es el mayor de los proveedores de la empresa, se necesita que este haga una buena gestión para poder reducir sus costos de venta y así Rosas poderlos ofrecer a un precio más cómodo en el mercado.
- Seguir las estrategias planteadas en este estudio, ya que se tomaron datos históricos de la empresa y se consiguieron datos muy valiosos para poder llevar a cabo los estudios pertinentes.
- Monitorear cambios en los documentos administrativos y llevarlos a una constante actualización, ya que son procesos críticos para el buen funcionamiento de la empresa.
- Hacer un estudio de mercados en otras ciudades del país, ya que están perdiendo clientes potenciales por no querer expandirse a otras ciudades donde las mujeres cuidan más su apariencia como por ejemplo Cali y Medellín.
- Realizar inversión en publicidad todos los años, ya que es la manera más efectiva de renovar la clientela de Rosas, ya que en el estudio de mercados se concluyó que el público que frecuenta estas tiendas es un público de edad, es decir Rosas tiene que centrar sus esfuerzos en captar público joven.

BIBLIOGRAFÍA

ANDI. Cámara de la industria cosmética y de aseo [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20OC%C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>)

ARMIJO, Marianela. Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. [En línea]. [08 de Mayo] Disponible en: (http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf)

Atlas Geográfico. Forma de Gobierno de Colombia [En línea]. [29 de enero 2017].. Disponible en: (<http://atlasgeografico.net/forma-de-gobierno-de-colombia.html>)

Banco de la República. Productos más representativos de la economía colombiana [En línea]. [01 de febrero 2017]. Disponible en: (http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/productos_economia_colombiana)

BANCO DE LA REPÚBLICA. Acuerdos comerciales celebrados por Colombia [En línea]. [29 de enero 2017].. Disponible en: (http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/acuerdos_comerciales_colombia)

BANCO DE LA REPÚBLICA. Índice de precios al consumidor [En línea]. [29 de enero 2017].. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>)

BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de empleo y desempleo [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>)

BANCO MUNDIAL. Crecimiento del PIB (% anual) [En línea]. [29 de enero 2017].. Disponible en: (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO>)

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y capacitaciones: Capacitación para microempresarios en ventas y mercadeo [En línea]. [09 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Capacitacion-para-microempresarios-en-Ventas-y-mercadeo>)

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y capacitaciones: Proyección de ventas y estrategias de ventas [En línea]. [09 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Seminarios-2017/Seminario-practico-en-Proyeccion-de-ventas-y-estrategias-de-ventas>)

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y capacitaciones: Uso de redes sociales para crecer las ventas [En línea]. [09 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Seminarios-2017/Usode-redes-sociales-para-crecer-las-ventas>)

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Eventos y capacitaciones: Ventas y negociación [En línea]. [09 de Mayo] Disponible en: (<http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Diplomados/Ventas-y-negociacion>)

Centros para el control y la prevención de enfermedades. Equipo de protección individual para trabajadores del sector de la salud que manipulan medicamentos peligrosos [En línea]. [10 de marzo 2017]. Disponible en: (https://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/wp-solutions/2009-106_sp/)

COMUNIDAD ANDINA. Comunidad andina [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.comunidadandina.org/>)

COMUNIDAD ANDINA. Exportaciones Intra y Extra comunitarias Enero-Septiembre de 2016 [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DEstadisticos/SGDE753.pdf>)

Corferias. Industria cosmética Colombiana [En línea]. [25 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://feriabellezaysalud.com/?d=sub&s=1723&p=11531&i=1>)

CVN. Qué productos exporta Colombia: los índices económicos del año 2016 [En línea]. [10 de marzo 2017]. Disponible en: (<https://www.cvn.com.co/que-productos-exporta-colombia/>)

DANE. Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf)

DANE. Encuesta Anual de Comercio - EAC 2015 [En línea]. [03 de marzo de 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2015.pdf)

DANE. Medición de empleo informal y seguridad social [En línea]. [05 de febrero 2017]. Disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_ech_informalidad_oct_dic16.pdf)

DANE. Principales indicadores del Mercado Laboral [En línea]. [15 de febrero 2017]. Disponible en:

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf)

DANE-Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Balanza comercial [En línea]. [09 de marzo 2017]. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>)

Definición. De. ¿Qué es el IVA? [En línea]. [04 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://definicion.de/iva/>)

DIAN-Dirección de impuestos y Aduanas Nacional. Abecé Reforma tributaria [En línea]. [-]. Disponible en: (http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf)

DROGUERIAS ROSAS. ¿Quiénes somos? [En línea]. [03 DE Mayo] Disponible en (<http://drogueriasrosas.com/qui%C3%A9nes-somos>)

DROGUERIAS ROSAS. Informe Droguerías Rosas [diapositivas]. Bogotá, 2017,
EL HERALDO. Comercio y hotelería fueron los sectores que más crearon empresa [En línea]. [02 de febrero 2017]. Disponible en: (<https://www.elheraldo.co/economia/comercio-y-hoteleria-fueron-los-sectores-que-más-crearon-empresas-273484>)

EL PAÍS. Industria cosmética del Valle lidera exportaciones. [En línea]. [08 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.elpais.com.co/economia/industria-cosmetica-del-valle-lidera-exportaciones.html>)

EL TIEMPO. Colombia firma acuerdo para mejorar la calidad de los cosméticos (artículo) [En línea]. [04 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cosmeticos-en-colombia/14921128>)

EL TIEMPO. El mayor impacto de la paz en la economía se vería a los tres años (artículo) [En línea]. [24 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-del-proceso-de-paz-en-la-economia-colombiana/16453742>)

EL TIEMPO. Facebook, WhatsApp y YouTube, las redes más usadas por los colombianos (artículo) [En línea]. [15 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/las-redes-sociales-más-usadas-en-colombia/16654770>)

EL TIEMPO. Si usted se gana \$2.000.000 es rico para el Banco Mundial (artículo) [En línea]. [14 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12779552>)

EL UNIVERSAL. El 41,8% de hogares Colombianos tienen acceso a internet. [En línea]. [15 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.eluniversal.com.co/tecnologia/el-418-de-hogares-colombianos-tiene-acceso-internet-223504> - El universal 41,8)

Gonzales, José; Zapata, Ormilson; Rodríguez, Fabián; Afanador, David; Jaramillo, William y Pardo, Christian. Mercado Laboral [En línea]. [24 de febrero 2017]. Disponible en: ([http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos Anteriores/Tomo-I---2006/Fasciculo-5/pdf/2006_fa05_trabajo_informal_prn/](http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-I---2006/Fasciculo-5/pdf/2006_fa05_trabajo_informal_prn/))

González, Daniel. Colombia gana terreno en el crecimiento de ventas por internet [En línea]. [05 de marzo 2017]. Disponible en: (<https://designplus.co/es/blog-marketing-digital/colombia-gana-terreno-en-el-crecimiento-de-ventas-por-internet>)

HSB Noticias.com. Los 5 lugares más visitados por extranjeros en Bogotá [En línea]. [05 de abril 2017]. Disponible en: <http://hsbnoticias.com/noticias/bogota/los-5-lugares-más-visitados-por-extranjeros-en-bogota-241324>

Invest in Bogotá. Cosméticos Bogotá Región, una apuesta por la industria cosmética [En línea]. [01 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://es.investinbogota.org/sites/default/files/fs-cosmeticos-espanol-2015.pdf>)

INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS. Principales indicadores financieros y de gestión. [En línea]. [08 de Mayo] Disponible en: <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Norma Técnica Colombiana NTC 1486. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Especifica los elementos y su orden en las referencias bibliográficas de las fuentes consultadas para la elaboración de documentos. Norma Técnica Colombiana NTC 5613. Última versión. Bogotá: ICONTEC, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Norma Técnica Colombiana NTC 4490. Última versión. Bogotá: ICONTEC, 1998.

INVIMA. Establecimientos fabricantes de productos cosméticos que cuentan con capacidad de producción [En línea]. [10 de marzo 2017]. Disponible en: (https://www.invima.gov.co/images/pdf/inspeccion_y_vigilancia/direccion_de_cosmeticos/2015/BASE%20DE%20ESTABLECIMIENTOS%20PUBLICACION%20MARZO%202015%20-CCP%20COSM%20C3%89TICOS.pdf)

La Nota.com. Colombia, mal cierre en inflación [En línea]. [20 de enero 2017]. Disponible en: (<http://lanota.com/index.php/confidencias/colombia-mal-cierre-en-inflacion.html>)

La Voz. Tecnología en la comercialización de productos [En línea]. [27 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://pyme.lavoztx.com/tecnologia-en-la-comercializacin-de-productos-8712.html>)

Min comercio Industria y Turismo. ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos [En línea]. [29 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=637>)

Min comercio Industria y Turismo. Acuerdos Vigentes [En línea]. [27 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>)

Ministerio de la protección Social. Resolución Número 1403 de 2007. Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico [En línea]. [10 de marzo 2017]. Disponible en: (https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/buenas_practicas/normatividad/Resolucion1403de2007.pdf)

Ministerio de la protección Social. Resolución Numero 2117 de 2010. Requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicio de estética [En línea]. [10 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Galera%20de%20descargas/Normatividad/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%202117%20de%202010%20-%20Requisitos%20Apertura%20y%20Funcionamiento%20Peluquerias.pdf>)

PROCOLOMBIA. Colombia, entre los diez principales proveedores de cosméticos en México [En línea]. [22 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/cosmeticos-y-aseo-personal/colombia-entre-los-diez-principales-proveedores-de-cosmeticos-en-mexico>)

PROCOLOMBIA. Inversión en el sector Cosméticos y Productos de Aseo en Colombia [En línea]. [25 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>)

Productos de Colombia.com. Acuerdos Comerciales Y Preferencias Arancelarias [En línea]. [23 de enero 2017]. Disponible en: (http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Acuerdos_Preferencias_Arancelarias.asp)

PROPAÍS. Sector de Cosméticos en Colombia [En línea]. [18 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://diveco.co/wp-content/uploads/2016/03/sector-cosmeticos-en-colombia.pdf>)

REVISTA DINERO. La mitad de los bogotanos pertenece a estrato 1 y 2 (artículo) [En línea]. [15 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.dinero.com/economia/articulo/dinamica-pobreza-bogota-estratos/211771>)

REVISTA DINERO. El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia Mundial (artículo) [En línea]. [24 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>)

REVISTA DINERO. Industria de la belleza vislumbra un buen futuro en Colombia (artículo) [En línea]. [05 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-2015/211931>)

REVISTA DINERO. La inflación de 2016 cerró en 5,75% (artículo) [En línea]. [20 de enero del 2017]. Disponible en: (<http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>)

Revista el Economista. Colombia y México celebran 20 años de TLC (Artículo) [En línea]. [22 de enero 2017]. Disponible en: (<http://eleconomista.com.mx/economia-global/2014/07/22/colombia-mexico-celebran-20-anos-tlc>)

Revista Expansión. Crece la población en Colombia en 541.000 personas (artículo) [En línea]. [03 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>)

Revista P&M. Belleza y salud 2016, un mercado en ascenso (artículo) [En línea]. [25 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.revistapym.com.co/noticias/belleza-y-salud-2016-feria.html>)

REVISTA PORTAFOLIO. En alza, los negocios de cosmética y belleza (Artículo) [En línea]. [25 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/alza-negocios-cosmetica-belleza-34464>)

REVISTA PORTAFOLIO. . Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales (artículo) [En línea]. [04 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>)

REVISTA PORTAFOLIO. . El PIB del tercer trimestre repuntó 1,2 por ciento, debajo de las expectativas (artículo) [En línea]. [18 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-tercer-trimestre-de-2016-501873>)

REVISTA PORTAFOLIO. . Estas son las firmás de cosméticos y aseo que lideran el mercado (artículo) [En línea]. [05 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/negocios/estas-son-las-firmás-de-cosmeticos-y-aseo-que-lideran-el-mercado-499293>)

REVISTA PORTAFOLIO. . Inflación 2009 (artículo) [En línea]. [22 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-2009-dane-ubico-nivel-1955-llego-03-226414> - economía 2008-2009)

Revista Pymes Futuro. Apoyo a las PYMES financiamiento [En línea]. [13 de enero 2017]. Disponible en: (http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm)

REVISTA SEMANA. La expectativa de vida aumentó en los últimos 25 años (artículo) [En línea]. [18 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-expectativa-de-vida-aumento-en-los-ultimos-25-anos/440348-3>)

REVISTA VANGUARDIA.com. El PIB de 2012 creció 4% pero se redujo frente a 2011 (artículo) [En línea]. [20 de enero 2017]. Disponible en: (<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/201164-el-pib-de-2012-crecio-4-pero-se-redujo-frente-a-2011>)

REYES OSCAR. Manejo de residuos farmacéuticos. (Presentación en Diapositivas) [En línea]. [10 de febrero 2017]. Disponible en: (<https://www.slideshare.net/oscarreyesnova/manejo-de-residuos-farmaceuticos>)

SALGUIERO ANABITARTE, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando: Indicadores de medida de rendimiento. España: Díaz de Santos, 2001.

Secretaria de cultura, recreación y deporte. Perfil de la Candelaria [En línea]. [05 de abril 2017]. Disponible en: http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas014/17._perfil_la_candelaria-_segunda_version_dic16_0.pdf

Secretaria de planeación. Población de Bogotá D.C. y sus localidades (informe en Excel) [En línea]. [02 de marzo 2017]. Disponible en: (<http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>)

Silencio. Estratos residenciales en Colombia [En línea]. [26 de febrero 2017]. Disponible en: (<http://silencioseviaja.com/2014/05/16/estratos-residenciales-en-colombia/>)

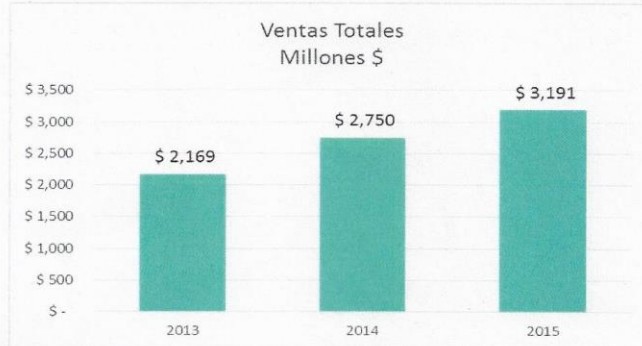
Valencia Jorge; García, Carlos; Martínez, William y Rodríguez, Romel. Proyección de la demanda de energía eléctrica y potencia máxima en Colombia [En línea]. [14 de febrero 2017]. Disponible en: (http://www.siel.gov.co/siel/documentos/documentacion/Demanda/UPME_Proyeccion_Demanda_Energia_Electrica_Junio_2016.pdf)

WALD Alejandro. Como capacitar a sus vendedores: Una guía para la dirección comercial. [En línea] [09 de Mayo] Disponible en: (http://www.waldweb.com.ar/cocapven_gdc,00255495.pdf)

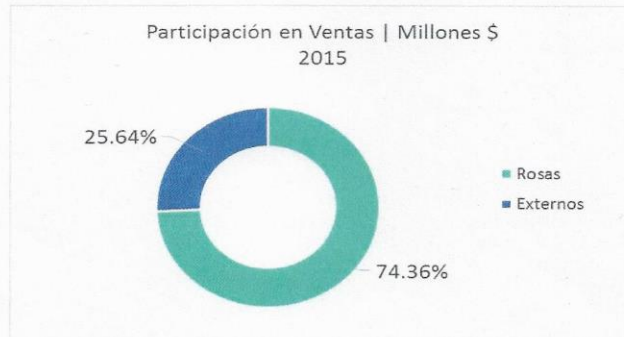
ANEXO A.
DIRECCIÓN COMERCIAL ROSAS Y PELGOR

1. Departamento Comercial

Las ventas totales de Pelgor para el año 2015 mostraron un comportamiento favorable, pasando de un nivel de ventas de \$2.750'712.590 millones en 2014 a \$3.191'562.089 millones, lo cual representa un crecimiento del 16,03%.

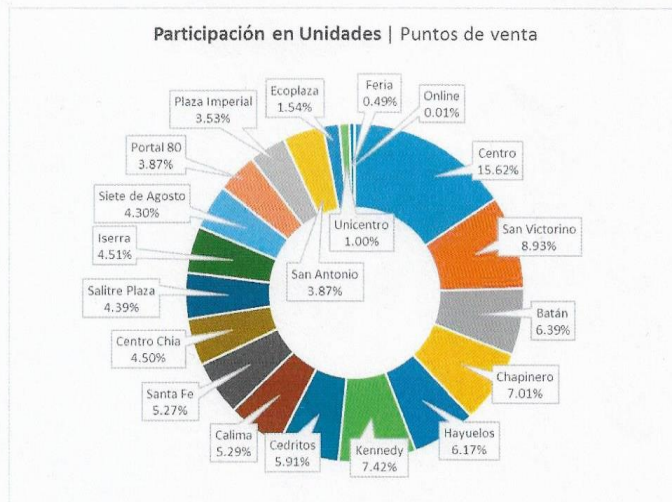


Este crecimiento esta soportado en el crecimiento de nuestro principal cliente, Rosas S.A.S., el cual representa el 74,36% de la venta total.

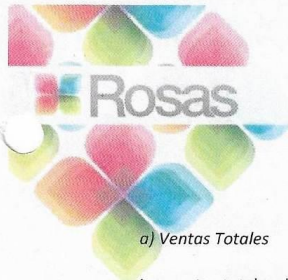




f) Ventas por Puntos de Venta



En el año 2015 la participación en ventas para los puntos de venta mantiene un comportamiento similar al de años anteriores. Las variaciones en participación presentadas obedecen a la apertura del punto de Unicentro y los crecimientos de Centro Chía y Ecoplaza que iniciaron actividad en Diciembre del año 2014.



1. Departamento Comercial

a) Ventas Totales

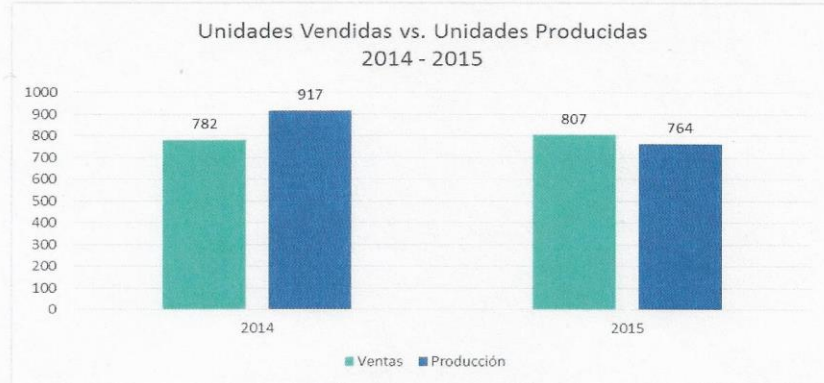
Las ventas totales durante el año 2015 mostraron un incremento del 22,82% comparado con el año anterior. Este crecimiento representó en pesos la suma de 1.382 millones, para un total de ventas en el año de 7.439 millones de pesos.



Al analizar las ventas por unidades, el crecimiento en volumen fue del 7.43% comparado con el año 2014.



ANEXO B.
PRODUCCIÓN DE PELGOR



Al analizar el comportamiento de la producción frente a las ventas, se observa que el número de unidades vendidas supera al de unidades producidas por un total de 43.692 unidades. Esta disminución en el stock de seguridad se da por la optimización en la administración del inventario dada gracias a la implementación de la plataforma World Office.

ANEXO C.
MISIÓN Y VISIÓN DE ROSAS



MISIÓN

Ofrecemos bienestar, mejora de la calidad de vida y la salud de las personas, a través del desarrollo y la comercialización exitosa de productos innovadores, entregando una extraordinaria experiencia de compra y comprometiéndonos a construir una organización moderna y eficaz, en donde las personas que la integran sean recompensadas por su esfuerzo, aporte de ideas capacidad para alcanzar resultados y en donde se brinde a sus accionistas un adecuado retorno.



VISIÓN

Ser reconocidos en el año 2026 como la primera marca que ofrece soluciones para la salud y el bienestar de las personas, a través de la presencia de una eficiente red de comercialización compuesta por mínimo 30 puntos de venta en la ciudad de Bogotá.


ANEXO D.
DIRECCIÓN DE COMPRAS

		MANUAL DE FUNCIONES DIRECCIÓN DE COMPRAS			
Fecha de elaboración		Departamento gestión de calidad			
Día	Mes	Año	Código		Versión
O5	Abril	2017	COFC	OO1	1
					Pagina
					1 de 3

1- Objetivo	Definir las funciones, tareas y responsabilidades correspondientes al cargo de Dirección de Compras.
2- Alcance	Las funciones de Cargo solo aplican para el Director de Compras.

3- Responsabilidad	
❖	Será responsabilidad del Encargado de Compras los siguientes puntos:
❖	Satisfacer Al cliente interno y externo.
❖	Evitar confusiones y contaminaciones de los productos, (revisión de los mismos)
❖	Realizar su trabajo dentro de la empresa siguiendo estrictamente las funciones designadas para el cargo en este manual.
❖	Será responsabilidad de la Gerencia General garantizar que la persona encargada de ejercer el cargo de Encargado de Compras se encuentre debidamente entrenado(a) y capacitado(a) para tal fin, para el correcto cumplimiento del cargo.
❖	Informar al Responsable de seguridad y salud en el trabajo sobre los problemas en Materia Preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad Industrial, que se presenten en ROSAS S.A.S.
❖	Informar al Responsable de seguridad y salud en el trabajo o Comité Paritario de seguridad y salud en el trabajo sobre las condiciones y/o acciones inseguras en los lugares de trabajo y presentar sugerencias de corrección.
❖	Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la ley y por ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en las reuniones donde se trate temas de Seguridad y salud en el trabajo realizadas en ROSAS S.A.S por el sistema de gestión.
❖	Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación en Seguridad y salud en el trabajo y otros temas a que haya sido invitado en ROSAS S.A.S.
❖	Motivar la participación de todos los miembros de su área en las actividades de capacitación que se programen en ROSAS S.A.S.
❖	Implementar los sistemas necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de seguridad y salud en el trabajo en ROSAS S.A.S.
❖	Verificar el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo, por parte de todos los miembros de ROSAS S.A.S.
❖	Presentar informes mensuales al Responsable de seguridad y salud en el trabajo, sobre las actividades desarrolladas en ROSAS S.A.S.

- ❖ Participar activamente en los grupos de seguridad y salud en el trabajo que se conformen en ROSAS S.A.S., como son: Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo, Brigada de Emergencia, Brigada de Primeros Auxilios, Brigada de Evacuación y Rescate.

		MANUAL DE FUNCIONES DIRECCIÓN DE COMPRAS				
Departamento gestión de calidad						
Día	Mes	Año	Código		Versión	Página
O5	Abril	2017	COFC	OO1	1	2 de 3


4- Jefe inmediato	Dirección Logística
--------------------------	---------------------

5- Funciones a desempeñar
1) Realizar de manera satisfactoria el entrenamiento especificado para el correcto desempeño de su cargo.
2) Cumplir y ejecutar estrictamente los Procedimientos Relacionados en este documento.
3) Diligenciar las solicitudes de orden de compra; el diligenciamiento de una orden de compra efectuando los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> a. Recibir la solicitud de los encargados de punto de venta b. Verificar las existencias de los productos requeridos en el sistema Comercial.
4) Realizar la solicitud de cotización cuando se trata de productos nuevos En el caso contrario basta con retomar la última orden de compra y contactar al proveedor que se encuentre referenciado en dicha orden para volverle a solicitar las cantidades requeridas.
5) Diligenciar de la orden de compra; una vez se encuentra seleccionado el proveedor deberá realizar la orden de compra.
6) Después de diligenciada la orden de compra esta debe ser revisada y aprobada por la Dirección Logística para su validez.
7) Tramitar la orden de compra; la orden de compra diligenciada y aprobada debe ser tramitada de manera virtual mediante correo electrónico, para que la mercancía sea traída por el proveedor a las instalaciones de la empresa.

6- Perfil	❖ Bachiller Titulado.
	❖ Técnico en logística o materias afines
	❖ Aprobación de Examen de Evaluación del Entrenamiento Inicial.
	❖ Experiencia en compras
	❖ Trabajo en equipo
	❖ Buena comunicación
	❖ Iniciativa y Motivación al logro

	❖ Orientación al Cliente
	❖ Flexibilidad

7- Suplente	En caso de ausencias temporales del Director de Compras será reemplazado en sus funciones y responsabilidades por el Director de Logística.
-------------	---

	MANUAL DE FUNCIONES DIRECCIÓN DE COMPRAS
---	---

Departamento gestión de calidad

Día	Mes	Año	Código		Versión	Página
O5	Abril	2017	COFC	OO1	1	3 de 3


8- Control de cambios

CONTROL DE CAMBIOS				
Revisión	Fecha			Descripción del cambio o modificación
	Día	Mes	Año	
1	O5	Abril	2017	Creación del documento
2	19	Abril	2017	Se incluye el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre:	Yoshua Nicolai López Díaz	Nombre:	Fabiola Gómez	Nombre:	Trinidad Gómez
Cargo:	Auditor externo	Cargo:	Jefe Gestión de Calidad	Cargo:	Gerente

Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:	19-abr-17	Fecha:	19-abr-17	Fecha:	19-abr-17

ANEXO E.
DIRECCIÓN DE CALIDAD

		MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE GESTIÓN DE CALIDAD			
Fecha de elaboración		Departamento gestión de calidad			
Día	Mes	Año	Código		Versión
O8	Abril	2017	GOFC	OO2	1
					Página
					1 de 2

1- Objetivo	Definir claramente las funciones, responsabilidades y autoridad del jefe de Gestión de Calidad dentro de todos los aspectos que de una u otra forma estén relacionados o afecten al aseguramiento de la calidad.
2- Alcance	Estas funciones solo se aplican al Jefe de Gestión de Calidad

3- Responsabilidad	
❖	Será responsabilidad del Jefe de Aseguramiento de Calidad realizar su trabajo siguiendo estrictamente las funciones designadas para el cargo en este manual.
❖	Informar al Responsable de seguridad y salud en el trabajo sobre los problemas en Materia Preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad Industrial, que se presenten en ROSAS S.A.S.
❖	Informar al Responsable de seguridad y salud en el trabajo o Comité Paritario de seguridad y salud en el trabajo sobre las condiciones y/o acciones inseguras en los lugares de trabajo y presentar sugerencias de corrección.
❖	Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la ley y por ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en las reuniones donde se trate temas de Seguridad y salud en el trabajo realizadas en ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación en Seguridad y salud en el trabajo y otros temas a que haya sido invitado en ROSAS S.A.S.
❖	Motivar la participación de todos los miembros de su área en las actividades de capacitación que se programen en ROSAS S.A.S.
❖	Implementar los sistemas necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de seguridad y salud en el trabajo en ROSAS S.A.S.
❖	Verificar el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo, por parte de todos los miembros de ROSAS S.A.S.
❖	Presentar informes mensuales al Responsable de seguridad y salud en el trabajo, sobre las actividades desarrolladas en ROSAS S.A.S.
❖	Será responsabilidad de la Dirección de Producción garantizar que la persona encargada de ejercer el cargo de Jefe de Gestión de Calidad se encuentre debidamente entrenado y capacitado para tal fin.

4- Jefe inmediato	Gerencia General
--------------------------	------------------

4- Funciones a desempeñar

- 1) Implementar y mantener un sistema de calidad que aplique a todos los procesos de ROSAS S.A.S.
- 2) Aprobar, editar y controlar la documentación del sistema de calidad, tales como: Manuales, procedimientos, instructivos, formatos, registros, cronogramas etc.
- 3) Elaborar anualmente el programa de aseguramiento de calidad y coordinar su ejecución en todas las áreas existentes en ROSAS S.A.S.



<i>Departamento gestión de calidad</i>						
Día	Mes	Año	Código		Versión	Pagina
08	Abril	2017	GOFC	OO2	1	2 de 2

- 4) Verificar la ejecución continuada de acciones tendientes a lograr el cumplimiento de especificaciones de calidad de productos.
- 5) Garantizar que no se desvíe el programa de calidad.
- 6) Colaborar con los otros departamentos en la implementación de acciones preventivas o correctivas.
- 7) Colaborar en todas las actividades y programas comunes e inherentes a este tipo de cargo

<i>5- Perfil</i>	❖ Conocimientos y Estudios realizados en Gestión de Calidad con muy buen manejo y conocimiento de Normatividad en cuanto a lo relacionado con el tema de Calidad.
------------------	---

<i>6- Suplente</i>	En caso de ausencias temporales el Jefe de Gestión de Calidad será reemplazado en sus funciones y responsabilidades por el Jefe de Control de Calidad.
--------------------	--


7- Control de cambios

CONTROL DE CAMBIOS				
Revisión	Fecha			Descripción del cambio o modificación
	Día	Mes	Año	
1	08	Abril	2017	Creación del documento
2	19	Abril	2017	Se incluye el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Nombre:	Yoshua Nicolai López Díaz	Nombre:	Fabiola Gómez	Nombre:	Trinidad Gómez
Cargo:	Auditor externo	Cargo:	Jefe Gestión de Calidad	Cargo:	Gerente
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:	19-abr-17	Fecha:	19-abr-17	Fecha:	19-abr-17


ANEXO F.
M.F DE VENDEDORES

		MANUAL DE FUNCIONES VENEDORES			
Fecha de elaboración		Departamento gestión de calidad			
Día	Mes	Año	Código	Versión	Página
10	Abril	2017	VOFC OO3	1	1 de 3

1- Objetivo	Definir las funciones, tareas y responsabilidades correspondientes al cargo de vendedor(a), además de atención al cliente, orientado siempre a la solución de problemas y requerimientos con productos para la salud y belleza, con el propósito de crear y mantener su confianza, fidelizándolo a nuestra cadena de droguerías.
2- Alcance	Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa, ser el representante del establecimiento ante cualquier entidad.

3- Responsabilidad	
❖	Satisfacer las necesidades de su cliente interno y externo.
❖	Realizar su trabajo dentro de la droguería siguiendo estrictamente las funciones designadas para el cargo en este manual.
❖	Aprobar las evaluaciones de desempeño que se le hagan en relación con los procesos y documentación propios de las funciones de su cargo.
❖	Cumplir con los objetivos de calidad establecidos por la empresa anualmente.
❖	Realizar y aprobar de manera satisfactoria el entrenamiento específico para el correcto desempeño de su cargo.
❖	Cumplir y ejecutar estrictamente los procedimientos propios del cargo.
❖	Cumplir estrictamente con las normas de aseo e higiene personal.
❖	Informar al Responsable de seguridad y salud en el trabajo sobre los problemas en Materia Preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad Industrial, que se presenten en ROSAS S.A.S.
❖	Informar al Responsable de seguridad y salud en el trabajo o Comité Paritario de seguridad y salud en el trabajo sobre las condiciones y/o acciones inseguras en los lugares de trabajo y presentar sugerencias de corrección
❖	Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la ley y por ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en las reuniones donde se trate temas de Seguridad y salud en el trabajo realizadas en ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación en Seguridad y salud en el trabajo y otros temas a que haya sido invitado en ROSAS S.A.S.
❖	Motivar la participación de todos los miembros de su área en las actividades de capacitación que se programen en ROSAS S.A.S.

- ❖ Implementar los sistemas necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de seguridad y salud en el trabajo en ROSAS S.A.S.


		MANUAL DE FUNCIONES VENEDORES				
Departamento gestión de calidad						
Día	Mes	Año	Código		Versión	Página
10	Abril	2017	VOFC	OO3	1	2 de 3

- ❖ Verificar el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo, por parte de todos los miembros de ROSAS S.A.S
- ❖ Presentar informes mensuales al Responsable de seguridad y salud en el trabajo, sobre las actividades desarrolladas en ROSAS S.A.S
- ❖ Participar activamente en los grupos de seguridad y salud en el trabajo que se conformen en ROSAS S.A.S., como son: Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo, Brigada de Emergencia, Brigada de Primeros Auxilios, Brigada de Evacuación y Rescate.
- ❖ Verificar el estricto cumplimiento de los procedimientos y cronogramas de sanitación de sus áreas
- ❖ Verificar que se encuentren actualizados y a disposición en sus áreas los procedimientos correspondientes a las funciones del cargo

4- Jefe inmediato	Gestión de Recurso Humano
-------------------	---------------------------

5- Funciones a desempeñar
1) Concretar ventas, orientado éstas hacia los productos rentables que se manejan a nivel de cadena, logrando cumplir con la cuota establecida por la empresa.
2) Atiende y despacha medicamentos al público en general, de acuerdo a la formula médica.
3) Clasifica y organiza en los estantes los productos farmacéuticos y de belleza, según el orden preestablecido.
4) Atiende y orienta al público, sobre la posología de las medicinas solicitadas.
5) Recibe y verifica los productos que ingresan a la droguería.
6) Verifica el listado de los productos y fechas de vencimiento.
7) Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
8) Elabora el inventario de productos.
9) Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

10) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
11) Mantener una impecable imagen personal (uso adecuado del uniforme, orden, disciplina, respeto).
12) Mantenimiento permanente de los estantes, para lo cual deben estar pendiente de los productos faltantes e informar al Supervisor.
13) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

		MANUAL DE FUNCIONES VENEDORES				
<i>Departamento gestión de calidad</i>						
Día	Mes	Año	Código		Versión	Página
10	Abril	2017	VOFC	OO3	1	3 de 3


6- Perfil	❖ Bachiller Titulado y/o experiencia acreditada de 1 año en el área de ventas
	❖ Mujer entre 21 y 50 años
	❖ Buen estado de salud.
	❖ Aprobación de Examen de Evaluación del Entrenamiento Inicial
	❖ Trabajo en equipo
	❖ Buena comunicación
	❖ Iniciativa y Motivación al logro
	❖ Orientación al Cliente y flexibilidad.
	❖ Captar y seguir instrucciones orales y escritas
	❖ Iniciativa.

7- Control de cambios

CONTROL DE CAMBIOS				
Revisión	Fecha			Descripción del cambio o modificación
	Día	Mes	Año	
1	10	Abril	2017	Creación del documento
2	19	Abril	2017	Se incluye el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre:	Yoshua Nicolai López Díaz	Nombre:	Fabiola Gómez	Nombre:	Trinidad Gómez
Cargo:	Auditor externo	Cargo:	Jefe Gestión de Calidad	Cargo:	Gerente
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:	19-abr-17	Fecha:	19-abr-17	Fecha:	19-abr-17


ANEXO G.
DIRECCIÓN FINANCIERA

		MANUAL DE FUNCIONES COMITÉ FINANCIERO			
Fecha de elaboración		Departamento gestión de calidad			
Día	Mes	Año	Código		Versión
13	Abril	2017	FOFC	OO4	1
					Pagina
					1 de 3


1- Objetivo	Definir las funciones, tareas y responsabilidades correspondientes al Comité Financiero el cual está integrado por el Gerente General el Contador, el Director de Compras, el contador y tesorero que son los cargos y responsabilidades cuyas actividades están directamente relacionadas con la gestión financiera de la compañía.
2- Alcance	Estas funciones de Cargo solo aplican para el Comité Financiero.

3- Responsabilidad	
❖	La planeación y gestión de las finanzas de la compañía está a cargo del comité financiero
❖	El Comité Financiero está compuesto por: -El Gerente General -El Contador -El Director de compras -El tesorero
❖	Informar al Responsable de seguridad y salud en el trabajo sobre los problemas en Materia Preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad Industrial, que se presenten en ROSAS S.A.S.
❖	Informar al Responsable de seguridad y salud en el trabajo o Comité Paritario de seguridad y salud en el trabajo sobre las condiciones y/o acciones inseguras en los lugares de trabajo y presentar sugerencias de corrección.
❖	Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la ley y por ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en las reuniones donde se trate temas de Seguridad y salud en el trabajo realizadas en ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación en Seguridad y salud en el trabajo y otros temas a que haya sido invitado en ROSAS S.A.S.
❖	Motivar la participación de todos los miembros de su área en las actividades de capacitación que se programen en ROSAS S.A.S.
❖	Implementar los sistemas necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de seguridad y salud en el trabajo en ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación en Seguridad y salud en el trabajo y otros temas a que haya sido invitado en ROSAS S.A.S.
❖	Motivar la participación de todos los miembros de su área en las actividades de capacitación que se programen en ROSAS S.A.S.
❖	Implementar los sistemas necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de seguridad y salud en el trabajo en ROSAS S.A.S.

❖	Verificar el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo, por parte de todos los miembros de ROSAS S.A.S.
❖	Presentar informes mensuales al Responsable de seguridad y salud en el trabajo, sobre las actividades desarrolladas en ROSAS S.A.S.
❖	Participar activamente en los grupos de seguridad y salud en el trabajo que se conformen en ROSAS S.A.S., como son: Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo, Brigada de Emergencia, Brigada de Primeros Auxilios, Brigada de Evacuación y Rescate.

		MANUAL DE FUNCIONES COMITÉ FINANCIERO				
Departamento gestión de calidad						
Día	Mes	Año	Código		Versión	Página
13	Abril	2017	FOFC	OO4	1	2 de 3

4- Jefe inmediato	Junta Directiva
5- Funciones a desempeñar	
1) Elaborar anualmente el presupuesto de ventas y gastos de la compañía.	
2) Elaborar semanalmente el flujo de caja.	
3) Controlar el ingreso de los dineros provenientes de las ventas.	
4) Controlar y oportuno pago de las obligaciones con los proveedores de la compañía	
5) Controlar el pago oportuno de las nóminas y la seguridad social.	
6) Controlar el pago oportuno de las obligaciones tributarias de la compañía.	
7) Verificar y aprobar las conciliaciones bancarias.	
8) Controlar la rotación de cartera de la compañía.	
9) Elaborar el plan de inversión de la compañía	
6- Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Carrera profesional en Administración de empresas, o una carrera a fin, con título Universitario. ❖ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. ❖ Conocimiento en paquetes contables e indicadores financieros ❖ Conocimiento en informática ❖ Capacidad de comunicación ❖ Cualidades morales y éticas

		MANUAL DE FUNCIONES COMITÉ FINANCIERO				
Departamento gestión de calidad						
Día	Mes	Año	Código		Versión	Página
13	Abril	2017	FOFC	OO4	1	3 de 3

7- Reuniones	❖ El Comité Financiero se reunirá obligatoriamente una vez a la semana, y en cualquier momento que sea requerido por alguno de sus miembros, o por cualquier otra autoridad de la empresa.
--------------	--

8- Suplente	En caso de ausencias temporales de algunos de sus miembros el Comité Financiero se reunirá con los miembros presentes.
-------------	--


9- Control de cambios

CONTROL DE CAMBIOS				
Revisión	Fecha			Descripción del cambio o modificación
	Día	Mes	Año	
1	13	Abril	2017	Creación del documento
2	19	Abril	2017	Se incluye el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre:	Yoshua Nicolai López Díaz	Nombre:	Fabiola Gómez	Nombre:	Trinidad Gómez
Cargo:	Auditor externo	Cargo:	Jefe Gestión de Calidad	Cargo:	Gerente

Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:	19-abr-17	Fecha:	19-abr-17	Fecha:	19-abr-17

ANEXO H.
DEPTO DE VENTAS

		MANUAL DE FUNCIONES SUPERVISOR PUNTOS DE VENTA			
Fecha de elaboración		Departamento gestión de calidad			
Día	Mes	Año	Código		Versión
24	Abril	2017	POFC	OO6	1
Página					
1 de 2					


<i>1- Objetivo</i>	Definir las funciones, tareas y responsabilidades correspondientes al cargo de Jefe Del Departamento de Farmacia.
<i>2- Alcance</i>	Estas funciones solo aplican para el Jefe del Departamento de Farmacia.

<i>3- Responsabilidad</i>	
❖ Será responsabilidad del Director de Farmacia trabajar dentro del laboratorio siguiendo estrictamente las funciones designadas para el cargo en este manual.	

<i>4- Jefe inmediato</i>	Gerente general
--------------------------	-----------------

<i>5- Funciones a desempeñar</i>	
1. El Jefe del Departamento de Farmacia deberá encargarse de:	
1) Realizar la fabricación de los productos en concordancia con las formulaciones y procedimientos debidamente aprobados, a fin de obtener la calidad exigida.	
2) Asegurar el estricto cumplimiento de los procedimientos relacionados con las operaciones de fabricación envasado y acondicionamiento.	
3) Asegurar el estricto cumplimiento de los controles en proceso de fabricación, envasado y acondicionamiento de los productos.	
4) Elaborar todos los registros de fabricación, envasado y acondicionamientos necesarios y exigidos en debida forma.	
4.1. Desarrollo de productos nuevos	
4.2. Desarrollo de las modificaciones técnicas de los productos existentes.	
4.3. Desarrollo e investigación para el reemplazo de materias primas y material de empaque.	
4.4. Desarrollo de los estudios de estabilidad de los productos tanto los nuevos como los de línea que aún se encuentren en esta etapa.	
4.5. Realización de ensayos piloto para la aprobación de nuevos productos.	

--	--

		MANUAL DE FUNCIONES SUPERVISOR PUNTOS DE VENTA				
Fecha de elaboración		Departamento gestión de calidad				
Día	Mes	Año	Código		Versión	Página
24	Abril	2017	POFC	OO6	1	2 de 2


6- Perfil	❖ Profesional Graduado en Química Farmacéutica.
	❖ Conocimiento y experiencia en formulación, elaboración, análisis, control de calidad y estudios de estabilidad de productos farmacéuticos y cosméticos.

7- Control de cambios

CONTROL DE CAMBIOS				
Revisión	Fecha			Descripción del cambio o modificación
	Día	Mes	Año	
1	24	Abril	2017	Creación del documento


Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre:	Yoshua Nicolai López Díaz	Nombre:	Fabiola Gómez	Nombre:	Trinidad Gómez
Cargo:	Auditor externo	Cargo:	Jefe Gestión de Calidad	Cargo:	Gerente
Firma:		Firma:		Firma:	
Fecha:	24-abr-17	Fecha:	24-abr-17	Fecha:	24-abr-17

ANEXO I.
TIPO DE CAPACITACIÓN

	DESARROLLO CAPACITACIÓN A VENDEDORES 1 PARTE		
	Título: Capacitación a vendedores de Droguerías Rosas		
	Objetivo: Mejorar las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal encargado de las ventas en los diferentes puntos de Droguerías Rosas.		

Domingo 8 de Octubre del 2017


Hora	Temas	Subtemas	Responsable
7:00am a 8:00am	Registro de participantes	Ingreso de 30 participantes	Logística
8:00am a 9:00am	Conocimiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Objetivos, metas y estrategias organizacionales ❖ Operaciones de la empresa ❖ Portafolio de productos (farmacéuticos y belleza) 	Gerencia General
9:00 am 11:30am	Técnicas de venta	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Técnicas generales ❖ Venta de salón ❖ Venta por teléfono ❖ Venta domiciliar ❖ Ventas por internet 	Ponente
11:30am a 1:00pm	Organización y gestión	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestión de tiempo de venta ❖ Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales ❖ Conocimiento del sector comercial 	Ponente
Finalización			

	DESARROLLO CAPACITACIÓN A VENDEDORES 2 PARTE		
	Título: Capacitación a vendedores de Droguerías Rosas		
	Objetivo: Mejorar las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal encargado de las ventas en los diferentes puntos de Droguerías Rosas.		

Sábado 14 de Octubre del 2017

Hora	Temas	Subtemas	Responsable
7:00am a 8:00am	Registro de participantes	Ingreso de 30 participantes	Logística
9:00am a 10:30am	Cultura técnica y comercial	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Técnica de resolución de problemas y toma de decisiones ❖ Técnicas de creatividad ❖ Investigación de mercado y análisis de la competencia 	Ponente


10:30am a 12:30pm	Relación y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibimiento del cliente ❖ Manejo de relaciones interpersonales ❖ Comunicación interna entre los departamentos ❖ Psicología del consumidor ❖ Presentación personal 	Ponente
Finalización			

	DESARROLLO CAPACITACIÓN A VENDEDORES 2 PARTE
	Título: Capacitación a vendedores de Droguerías Rosas
	Objetivo: Mejorar las habilidades, conocimientos y aptitudes del personal encargado de las ventas en los diferentes puntos de Droguerías Rosas.

Domingo 15 de Octubre del 2017

Hora	Temas	Subtemas	Responsable
7:00am a 8:00am	Registro de participantes	Ingreso de 30 participantes	Logística
9:00am a 10:30am	Cultura técnica y comercial	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Técnica de resolución de problemas y toma de decisiones ❖ Técnicas de creatividad ❖ Investigación de mercado y análisis de la competencia 	Ponente
10:30am a 12:30pm	Relación y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibimiento del cliente ❖ Manejo de relaciones interpersonales ❖ Comunicación interna entre los departamentos ❖ Psicología del consumidor ❖ Presentación personal 	Ponente
Finalización			

ANEXO J.
CAPACITACIÓN PARA MICROEMPRESARIOS

	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
	Título: Capacitación para microempresarios en ventas y mercadeo
	Tipo de capacitación: Seminario

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar los conceptos de ventas y mercadeo dentro de una visión estructural que facilite su entendimiento, le permita hacer una combinación de variables -mezcla de mercadeo– y así desarrollar estrategias para enfocarse en su mercado objetivo y definir las acciones a seguir para conquistarlo. ❖ Brindar a los participantes los conceptos básicos de la venta. ❖ Mostrar cómo ha sido la evolución del proceso de compra del cliente y, por lo tanto, la del proceso técnico de ventas.
-----------	---

Metodología	Sesiones teórico-prácticas con elaboración de talleres dirigidos a los asistentes, que les permita entender y aplicar los conceptos planteados durante el programa.
-------------	---


Dirigido a	Gerente o aquel colaborador de la empresa que por razón de su actividad requiera capacitarse en temas comerciales
------------	---

Contenido
¿Qué es mercadeo? / Función básica de mercadeo / Una visión estructural de mercadeo.
La venta enmarcada en la filosofía y estructura de mercadeo.
Estrategia vs. Estrategia y estratégica/La plataforma estratégica como foco fundamental para el éxito del negocio.
Rompiendo paradigmas en ventas / El vendedor como “ser, saber hacer y poder hacer” / El vendedor del siglo XXI, etc.
El proceso técnico de ventas

Inicia	Cierre de inscripción	Duración	Inversión	Horario
10/08/2017	10/08/2017	20 horas	\$ 199.000	10,11,17, 18 y 24 de agosto 7am a 11am

<p>Más información en: http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Capacitacion-para-microempresarios-en-Ventas-y-mercadeo</p>
--

ANEXO K.
VENTAS Y NEGOCIACIÓN

	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
	Título: Ventas y negociación
	Tipo de capacitación: Diplomado

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fortalecer el carácter y las competencias en la venta consultiva, la negociación y la formulación del plan de ventas. ❖ Una verdadera combinación que eleva el nivel profesional en la gestión comercial de los asistentes
-----------	---

Metodología	Combinará la exposición magistral con metodología de tipo experiencial, donde se relacionará lo conceptual a las realidades de los mercados mediante aplicación de casos, técnicas de juego de roles, juegos verbales y escritos que permitan mayor retención de conceptos y su aplicación a la cotidianidad comercial.
-------------	---


Dirigido a	Todos los gestores del área comercial de cualquier sector económico, agentes de ventas, asesores comerciales, asesores de servicio al cliente, agentes de venta telefónica, todo profesional que quiera adquirir o mejorar su conocimiento y habilidades en la venta y negociación profesional.
------------	---

Contenido
Perfeccionando el perfil comercial
El proceso de venta consultiva
Técnicas de negociación como impulsor del cierre de ventas
Como preparar un plan de ventas

Inicia	Cierre de inscripción	Duración	Inversión	Horario
07/09/2017	07/09/2017	80 horas	\$ 3.150.000	Jueves y viernes de 6pm a 9:30pm

Más información en: <http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Diplomados/Ventas-y-negociacion>

ANEXO L.
PROYECCIÓN EN VENTAS Y MERCADEO

	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
	Título: Seminario practico en proyección de ventas y estrategias de ventas
	Tipo de capacitación: Seminario

Objetivos	Capacitar a los participantes para preparar la planeación, la estrategia de ventas y proyección de las ventas, en términos del pronóstico y desarrollo de tácticas de ventas.
------------------	---

Metodología	Se desarrollarán talleres de prácticas en computador y desarrollo de modelos, resolución de casos sobre lo visto y prácticas para reafirmar conocimientos dados. Es importante contar con su equipo portátil para los ejercicios prácticos a que hubiere lugar durante el desarrollo del programa.
--------------------	--


Dirigido a	Ejecutivos de las áreas de mercadeo y ventas
-------------------	--

Contenido	
Pronostico de ventas	
Métodos y técnicas para la elaboración de pronósticos	
proceso de planeación de ventas	

Inicia	Cierre de inscripción	Duración	Inversión	Horario
14/09/2017	14/09/2017	16 horas	\$ 790.000	14 y 15 de 8am a 5pm

Más información en: http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Seminarios-2017/Seminario-practico-en-Proyeccion-de-ventas-y-estrategias-de-ventas

ANEXO M.
USO DE REDES SOCIALES PARA CRECER EN VENTAS

	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
	Título: Uso de redes sociales para crecer las ventas
	Tipo de capacitación: Seminario

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> *Revisar la segmentación de los mercados entendiendo el perfil del cliente y el nuevo proceso de compra de los consumidores y las empresas *Mejorar la propuesta de valor, aprendiendo a escuchar los medios sociales *Aprender sobre la creación y posicionamiento en las redes sociales y el buscador Google, creando cuentas personales y practicando crear conversaciones sociales, etc.
------------------	--

Metodología	Motivar el aprendizaje, a través de situaciones reales y entendimiento del entorno del mercado y los clientes, utilizando presentaciones, videos y prácticas personales de creación de sitios web, páginas en redes sociales y publicidad en Google, Facebook y Twitter.
--------------------	--

Dirigido a	Empresarios, emprendedores, gerentes comerciales, gerentes de ventas, gerentes de Mercadeo y Vendedores.
-------------------	--

Contenido
Estamos en la era del cliente. Conozcamos al cliente y ¿por qué nos compra?
Determinar la forma de conectarnos con nuestro cliente y prospectos
Cómo los medios sociales acercan el proceso de venta al proceso de compra
Uso de las redes sociales según su industria. Práctica con las principales redes
Personalización es diferenciación para su marca
El proceso de atraer, convertir, cerrar y deleitar
Acercarse y estar disponible para las personas a través del multicanal social
Integración del contenido, la publicación y el control logrando una experiencia única

Inicia	Cierre de inscripción	Duración	Inversión	Horario
31/10/2017	31/10/2017	16 horas	\$ 790.000	31 a 1 noviembre de 8am a 5pm

Más información en: <http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Seminarios-2017/Uso-de-redes-sociales-para-crecer-las-ventas>

ANEXO N.
COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS

COSTOS DE VENTA							
Linea	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Belleza	\$ 97.930.087	\$ 102.043.151	\$ 105.614.661	\$ 109.416.789	\$ 113.136.960	\$ 116.757.342	\$ 120.166.657
Belleza Pelgor	\$ 1.484.486.783	\$ 1.546.835.228	\$ 1.600.974.461	\$ 1.658.609.541	\$ 1.715.002.266	\$ 1.769.882.338	\$ 1.821.562.903
Domicilio	\$ 4.386.787	\$ 4.571.032	\$ 4.731.018	\$ 4.901.335	\$ 5.067.980	\$ 5.230.156	\$ 5.382.876
Empaques	\$ 1.221.965	\$ 1.273.288	\$ 1.317.853	\$ 1.365.295	\$ 1.411.715	\$ 1.456.890	\$ 1.499.431
Esencias	\$ 364.111.480	\$ 379.404.162	\$ 392.683.308	\$ 406.819.907	\$ 420.651.784	\$ 434.112.641	\$ 446.788.730
Esotericos	\$ 131.072.936	\$ 136.577.999	\$ 141.358.229	\$ 146.447.126	\$ 151.426.328	\$ 156.271.970	\$ 160.835.112
Esotericos Pelgor	\$ 286.147.613	\$ 298.165.813	\$ 308.601.616	\$ 319.711.274	\$ 330.581.458	\$ 341.160.064	\$ 351.121.938
Farmacia	\$ 395.966.690	\$ 412.597.291	\$ 427.038.196	\$ 442.411.571	\$ 457.453.565	\$ 472.092.079	\$ 485.877.167
Materia prima	\$ 50.033.474	\$ 52.134.880	\$ 53.959.601	\$ 55.902.146	\$ 57.802.819	\$ 59.652.510	\$ 61.394.363
Pelgor	\$ 134.661.527	\$ 140.317.311	\$ 145.228.417	\$ 150.456.640	\$ 155.572.166	\$ 160.550.475	\$ 165.238.549
Medicamentos	\$ 366.218.013	\$ 381.599.170	\$ 394.955.140	\$ 409.173.526	\$ 423.085.425	\$ 436.624.159	\$ 449.373.584
Naturales	\$ 714.677.314	\$ 744.693.761	\$ 770.758.043	\$ 798.505.332	\$ 825.654.514	\$ 852.075.458	\$ 876.956.061
Populares	\$ 124.219.419	\$ 129.436.635	\$ 133.966.917	\$ 138.789.726	\$ 143.508.576	\$ 148.100.851	\$ 152.425.396
Populares Pelgor	\$ 88.445.055	\$ 92.159.747	\$ 95.385.338	\$ 98.819.211	\$ 102.179.064	\$ 105.448.794	\$ 108.527.899
Total	\$ 4.243.579.143	\$ 4.421.809.467	\$ 4.576.572.798	\$ 4.741.329.419	\$ 4.902.534.619	\$ 5.059.415.727	\$ 5.207.150.666

GASTOS OPERACIONES DE ADMINISTRACIÓN							
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
De personal	\$ 153.759.545	\$ 166.060.309	\$ 179.345.133	\$ 193.692.744	\$ 209.188.163	\$ 225.923.217	\$ 243.997.074
Honorarios	\$ 258.149.818	\$ 268.992.110	\$ 278.406.834	\$ 288.429.480	\$ 298.236.083	\$ 307.779.637	\$ 316.766.803
Impuestos	\$ 37.610.305	\$ 39.189.938	\$ 40.561.586	\$ 42.021.803	\$ 43.450.544	\$ 44.840.961	\$ 46.150.317
Arrendamientos	\$ 90.488.417	\$ 94.288.931	\$ 97.589.043	\$ 101.102.249	\$ 104.539.725	\$ 107.884.996	\$ 111.035.238
Servicios	\$ 476.400	\$ 496.409	\$ 513.783	\$ 532.279	\$ 550.377	\$ 567.989	\$ 584.574
Gastos legales	\$ 155.780	\$ 162.323	\$ 168.004	\$ 174.052	\$ 179.970	\$ 185.729	\$ 191.152
Mantenimiento y reparaciones	\$ 2.007.156	\$ 2.091.457	\$ 2.164.658	\$ 2.242.585	\$ 2.318.833	\$ 2.393.036	\$ 2.462.912
Adecuaciones electricas	\$ 23.967	\$ 24.974	\$ 25.848	\$ 26.778	\$ 27.689	\$ 28.575	\$ 29.409
Depreciaciones	\$ 50.329.627	\$ 52.443.471	\$ 54.278.993	\$ 56.233.037	\$ 58.144.960	\$ 60.005.599	\$ 61.757.762
Diversos	\$ 15.582.417	\$ 16.236.879	\$ 16.805.169	\$ 17.410.155	\$ 18.002.101	\$ 18.578.168	\$ 19.120.650
Total	\$ 608.583.432	\$ 639.986.799	\$ 669.859.051	\$ 701.865.162	\$ 734.638.444	\$ 768.187.906	\$ 802.095.892

GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS							
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
De personal	\$ 1.013.658.242	\$ 1.094.750.901	\$ 1.182.330.973	\$ 1.276.917.451	\$ 1.379.070.847	\$ 1.489.396.515	\$ 1.608.548.236
Honorarios	\$ 10.076.131	\$ 10.499.329	\$ 10.866.805	\$ 11.258.010	\$ 11.640.782	\$ 12.013.287	\$ 12.364.075
Impuestos	\$ 184.480.604	\$ 192.228.789	\$ 198.956.797	\$ 206.119.242	\$ 213.127.296	\$ 219.947.369	\$ 226.369.833
Arrendamientos	\$ 1.165.338.197	\$ 1.281.872.017	\$ 1.410.059.218	\$ 1.551.065.140	\$ 1.706.171.654	\$ 1.876.788.820	\$ 2.064.467.702
Contribuciones y afiliaciones	\$ 128.213.419	\$ 133.598.383	\$ 138.274.326	\$ 143.252.202	\$ 148.122.777	\$ 152.862.705	\$ 157.326.296
Seguros	\$ 12.930.253	\$ 13.473.324	\$ 13.944.890	\$ 14.446.906	\$ 14.938.101	\$ 15.416.120	\$ 15.866.271
Servicios	\$ 441.968.707	\$ 460.531.393	\$ 476.649.991	\$ 493.809.391	\$ 510.598.910	\$ 526.938.076	\$ 542.324.667
Gastos legales	\$ 9.990.450	\$ 10.410.049	\$ 10.774.401	\$ 11.162.279	\$ 11.541.797	\$ 11.911.134	\$ 12.258.939
Mantenimiento y reparaciones	\$ 84.721.734	\$ 88.280.047	\$ 91.369.848	\$ 94.659.163	\$ 97.877.575	\$ 101.009.657	\$ 103.959.139
Adecuación e instalaciones	\$ 7.382.111	\$ 7.692.160	\$ 7.961.385	\$ 8.247.995	\$ 8.528.427	\$ 8.801.337	\$ 9.058.336
Diversos	\$ 88.107.702	\$ 91.808.225	\$ 95.021.513	\$ 98.442.288	\$ 101.789.326	\$ 105.046.584	\$ 108.113.944
Deterioro	\$ 196.827	\$ 205.094	\$ 212.272	\$ 219.914	\$ 227.391	\$ 234.667	\$ 241.520
Total	\$ 3.147.064.377	\$ 3.385.349.709	\$ 3.636.422.421	\$ 3.909.599.981	\$ 4.203.634.882	\$ 4.520.366.272	\$ 4.860.898.958

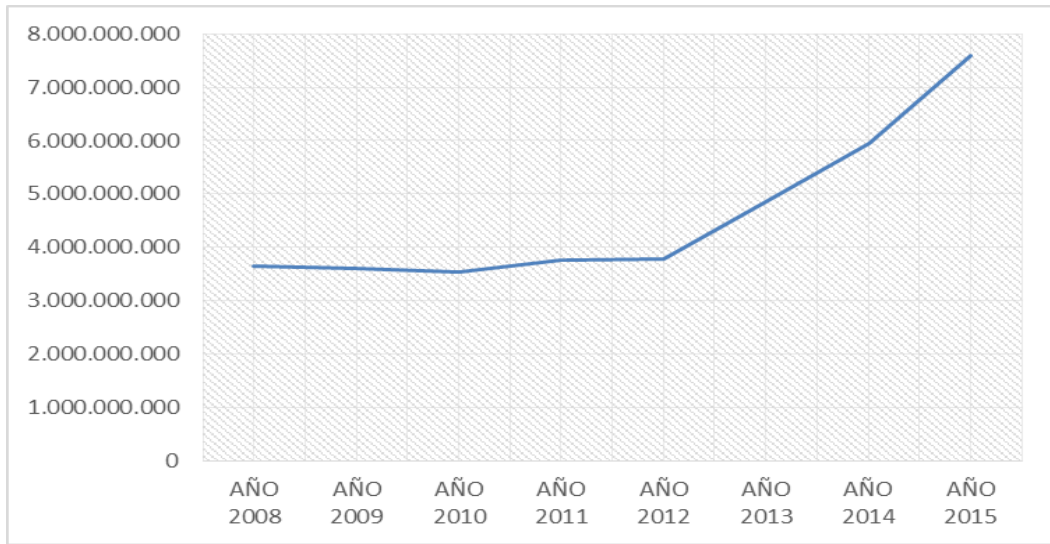
OTROS GASTOS							
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Financieros	\$ 62.193.811	\$ 64.805.951	\$ 67.074.159	\$ 69.488.829	\$ 71.851.449	\$ 74.150.696	\$ 76.315.896
Extraordinarios	\$ 380.368	\$ 396.343	\$ 410.215	\$ 424.983	\$ 439.433	\$ 453.495	\$ 466.737
Gastos diversos	\$ 1.429.957	\$ 1.490.015	\$ 1.542.166	\$ 1.597.684	\$ 1.652.005	\$ 1.704.869	\$ 1.754.651
Total	\$ 64.004.136	\$ 66.692.310	\$ 69.026.541	\$ 71.511.496	\$ 73.942.887	\$ 76.309.059	\$ 78.537.284


ANEXO O.
INGRESOS ACTUALES

INGRESOS OPERACIONES							
Almacén	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Centro	\$ 934.582.213	\$ 973.834.666	\$ 1.007.918.879	\$ 1.044.203.959	\$ 1.079.706.894	\$ 1.114.257.514	\$ 1.146.793.834
San Victorino	\$ 587.343.867	\$ 612.012.309	\$ 633.432.740	\$ 656.236.319	\$ 678.548.354	\$ 700.261.901	\$ 720.709.549
127	\$ 514.796.198	\$ 536.417.638	\$ 555.192.256	\$ 575.179.177	\$ 594.735.269	\$ 613.766.797	\$ 631.688.788
Chapinero	\$ 509.445.004	\$ 530.841.694	\$ 549.421.153	\$ 569.200.315	\$ 588.553.126	\$ 607.386.826	\$ 625.122.521
Hayuelos	\$ 502.665.675	\$ 523.777.633	\$ 542.109.851	\$ 561.625.805	\$ 580.721.083	\$ 599.304.157	\$ 616.803.839
Kennedy	\$ 502.039.332	\$ 523.124.984	\$ 541.434.358	\$ 560.925.995	\$ 579.997.479	\$ 598.557.398	\$ 616.035.274
Unicentro	\$ 474.623.125	\$ 494.557.296	\$ 511.866.802	\$ 530.294.006	\$ 548.324.003	\$ 565.870.371	\$ 582.393.786
Santa Fe	\$ 472.728.088	\$ 492.582.668	\$ 509.823.061	\$ 528.176.691	\$ 546.134.699	\$ 563.611.009	\$ 580.068.451
Cedritos	\$ 472.059.816	\$ 491.886.328	\$ 509.102.350	\$ 527.430.034	\$ 545.362.656	\$ 562.814.260	\$ 579.248.437
Calima	\$ 461.431.047	\$ 480.811.151	\$ 497.639.541	\$ 515.554.565	\$ 533.083.420	\$ 550.142.089	\$ 566.206.238
Salitre Plaza	\$ 421.892.538	\$ 439.612.025	\$ 454.998.445	\$ 471.378.389	\$ 487.405.255	\$ 503.002.223	\$ 517.689.888
Centro Chia	\$ 375.785.242	\$ 391.568.222	\$ 405.273.110	\$ 419.862.942	\$ 434.138.282	\$ 448.030.707	\$ 461.113.204
Siete de Agosto	\$ 356.902.405	\$ 371.892.306	\$ 384.908.537	\$ 398.765.244	\$ 412.323.262	\$ 425.517.607	\$ 437.942.721
Iserra 100	\$ 344.136.770	\$ 358.590.514	\$ 371.141.182	\$ 384.502.265	\$ 397.575.342	\$ 410.297.753	\$ 422.278.447
Portal 80	\$ 339.298.049	\$ 353.548.567	\$ 365.922.767	\$ 379.095.987	\$ 391.985.250	\$ 404.528.778	\$ 416.341.018
San Antonio	\$ 271.103.731	\$ 282.490.088	\$ 292.377.241	\$ 302.902.821	\$ 313.201.517	\$ 323.223.966	\$ 332.662.106
Plaza Imperial	\$ 269.189.803	\$ 280.495.775	\$ 290.313.127	\$ 300.764.399	\$ 310.990.389	\$ 320.942.081	\$ 330.313.590
Plaza de las Américas	\$ 157.857.056	\$ 164.487.052	\$ 170.244.099	\$ 176.372.887	\$ 182.369.565	\$ 188.205.391	\$ 193.700.988
Chico	\$ 154.080.381	\$ 160.551.757	\$ 166.171.068	\$ 172.153.227	\$ 178.006.437	\$ 183.702.643	\$ 189.066.760
Ecoplaza	\$ 146.976.191	\$ 153.149.191	\$ 158.509.413	\$ 164.215.752	\$ 169.799.087	\$ 175.232.658	\$ 180.349.452
Feria	\$ 50.145.060	\$ 52.251.153	\$ 54.079.943	\$ 56.026.821	\$ 57.931.733	\$ 59.785.548	\$ 61.531.286
Online	\$ 6.261.811	\$ 6.524.807	\$ 6.753.175	\$ 6.996.290	\$ 7.234.163	\$ 7.465.657	\$ 7.683.654
Total	\$ 8.325.343.402	\$ 8.675.007.825	\$ 8.978.633.099	\$ 9.301.863.890	\$ 9.618.127.263	\$ 9.925.907.335	\$ 10.215.743.829

INGRESOS NO OPERACIONALES							
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Financieros	\$ 24.324.097	\$ 25.345.709	\$ 26.232.809	\$ 27.177.190	\$ 28.101.214	\$ 29.000.453	\$ 29.847.267
Descuentos comerciales	\$ 3.471.143	\$ 3.616.931	\$ 3.743.524	\$ 3.878.290	\$ 4.010.152	\$ 4.138.477	\$ 4.259.321
Arrendamientos	\$ 98.784.000	\$ 67.848.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros resultados	\$ 133.681.187	\$ 139.295.797	\$ 144.171.150	\$ 149.361.311	\$ 154.439.596	\$ 159.381.663	\$ 164.035.607
Total	\$ 260.260.427	\$ 236.106.437	\$ 174.147.482	\$ 180.416.792	\$ 186.550.963	\$ 192.520.593	\$ 198.142.195

ANEXO P.
CRECIMIENTO DE VENTAS DE ROSAS



 Fundación Universidad de América	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	Código:
	PROCESO: GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Versión 0
	Autorización para Publicación en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres	Julio - 2016


AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL LUMIERES

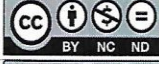


Yo **Yoshua Nicolai López Díaz** en calidad de titular de la obra **Reestructuración Comercial Administrativa en la empresa Droguerías Rosas SAS**, elaborada en el año 2016, autorizo al **Sistema de Bibliotecas de la Fundación Universidad América** para que incluya una copia, indexe y divulgue en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres, la obra mencionada con el fin de facilitar los procesos de visibilidad e impacto de la misma, conforme a los derechos patrimoniales que me corresponden y que incluyen: la reproducción, comunicación pública, distribución al público, transformación, en conformidad con la normatividad vigente sobre derechos de autor y derechos conexos (Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, entre otras).

Al respecto como Autor manifestó conocer que:

- La autorización es de carácter no exclusiva y limitada, esto implica que la licencia tiene una vigencia, que no es perpetua y que el autor puede publicar o difundir su obra en cualquier otro medio, así como llevar a cabo cualquier tipo de acción sobre el documento.
- La autorización tendrá una vigencia de cinco años a partir del momento de la inclusión de la obra en el repositorio, prorrogable indefinidamente por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales del autor y podrá darse por terminada una vez el autor lo manifieste por escrito a la institución, con la salvedad de que la obra es difundida globalmente y cosechada por diferentes buscadores y/o repositorios en Internet, lo que no garantiza que la obra pueda ser retirada de manera inmediata de otros sistemas de información en los que se haya indexado, diferentes al Repositorio Digital Institucional – Lumieres de la Fundación Universidad América.
- La autorización de publicación comprende el formato original de la obra y todos los demás que se requiera, para su publicación en el repositorio. Igualmente, la autorización permite a la institución el cambio de soporte de la obra con fines de preservación (impreso, electrónico, digital, Internet, intranet, o cualquier otro formato conocido o por conocer).
- La autorización es gratuita y se renuncia a recibir cualquier remuneración por los usos de la obra, de acuerdo con la licencia establecida en esta autorización.
- Al firmar esta autorización, se manifiesta que la obra es original y no existe en ella ninguna violación a los derechos de autor de terceros. En caso de que el trabajo haya sido financiado por terceros, el o los autores asumen la responsabilidad del cumplimiento de los acuerdos establecidos sobre los derechos patrimoniales de la obra.
- Frente a cualquier reclamación por terceros, el o los autores serán los responsables. En ningún caso la responsabilidad será asumida por la Fundación Universidad de América.
- Con la autorización, la Universidad puede difundir la obra en índices, buscadores y otros sistemas de información que favorezcan su visibilidad.

Conforme a las condiciones anteriormente expuestas, como autor establezco las siguientes condiciones de uso de mi obra de acuerdo con la **licencia Creative Commons** que se señala a continuación:

	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	Código:
	PROCESO: GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Versión 0
	Autorización para Publicación en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres	Julio - 2016

	Atribución- no comercial- sin derivar: permite distribuir, sin fines comerciales, sin obras derivadas, con reconocimiento del autor.	<input type="checkbox"/>
	Atribución – no comercial: permite distribuir, crear obras derivadas, sin fines comerciales con reconocimiento del autor.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Atribución – no comercial – compartir igual: permite distribuir, modificar, crear obras derivadas, sin fines económicos, siempre y cuando las obras derivadas estén licenciadas de la misma forma.	<input type="checkbox"/>

Licencias completas: http://co.creativecommons.org/?page_id=13

Siempre y cuando se haga alusión de alguna parte o nota del trabajo, se debe tener en cuenta la correspondiente citación bibliográfica para darle crédito al trabajo y a su autor.

De igual forma como autor autorizo la consulta de los medios físicos del presente trabajo de grado así:

AUTORIZO	SI	NO
La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca) del CD-ROM y/o Impreso	x	
La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer para efectos de preservación	x	

Información Confidencial: este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica o secreta o se ha pedido su confidencialidad por parte del tercero, sobre quien se desarrolló la investigación. En caso afirmativo expresamente indicaré, en carta adjunta, tal situación con el fin de que se respete la restricción de acceso.	SI	NO
		x

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, a los 18 días del mes de agosto del año 2017.

EL AUTOR:

Autor 1

Nombres	Apellidos
Yoshua Nicolai	López Díaz
Documento de identificación No	Firma
1013650074	