

**Estrategias de marketing para incrementar las ventas en la empresa Disproven
SAS**

Presentado por
Cindy Patricia Guerrero Samudio
Jackeline Arismendez Varón
William Prieto Gaitán

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing
Bogotá, D.C.
2020

**Estrategias de marketing para incrementar las ventas en la empresa Disproven
SAS**

Cindy Patricia Guerrero Samudio

Jackeline Arismendez Varón

William Prieto Gaitán

Director

Ángel Leonardo Ávila Castañeda

José Julián Suarez Rache

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing

Bogotá, D.C.

2020

Agradecimientos

En primer lugar, dar gracias a Dios que es la guía en nuestras vidas, quien nos dio el conocimiento, la gran oportunidad de formarnos como Especialistas en Gerencia de Marketing, quien siempre nos ayudó a tener la fuerza, el amor, la dedicación y las herramientas necesarias para elaborar con éxito este proyecto de grado.

Agradecemos de manera muy especial al tutor organizacional Henry Andrés Buitrago Ramírez, quien desde el inicio nos abrió las puertas en la Empresa y nos brindó toda su colaboración y confianza, para llevar a cabo este proyecto.

También agradecer sinceramente a los docentes Ángel Leonardo Ávila y José Julián Suarez, por su apoyo y dedicación, al resto de docentes que nos aportaron su conocimiento y orientación para la elaboración de esta investigación.

Finalmente, queremos agradecer a nuestros compañeros de la especialización por compartir estos espacios académicos y hacer las clases más amenas, de igual manera a este grupo de trabajo el cual hizo posible la elaboración de esta investigación.

Resumen

El siguiente trabajo de investigación, tiene como objetivo proponer estrategias de marketing para incrementar las ventas en la categoría hombres de la compañía Disproven SAS y adicional se plantea por la situación actual del covid-19 la apertura de la línea de productos sanitarios. Por medio del plan de mejora empresarial, donde se hace necesario la indagación de un marco contextual, conceptual y teórico; incluyendo el planteamiento de los objetivos generales y específico, orientados por la pregunta: ¿Qué estrategia de marketing se puede plantear para incrementar la importación y comercialización de nuevos productos de las marcas Zafhirs y Lizmar de la compañía Disproven SAS?

Con el desarrollo del diagnóstico se determinó que la compañía tiene falencia en cuanto la importación y comercialización de nuevos productos para la categoría hombres, la cartera de negocios ha estado enfocada hacia el segmento de las mujeres desaprovechando el crecimiento de este mercado en el sector de belleza y cuidado personal.

Por medio de la matriz Ansoff se determinó la estrategia a implementar en la empresa, la cual consiste en el desarrollo de nuevos productos, esto debido a que la empresa cuenta con fortalezas, como reconocimiento y experiencia en el sector y una amplia cartera de clientes tanto en el canal moderno como en el canal tradicional, a los cuales se les puede ofertar las nuevas referencias de la categoría de hombres.

Adicionalmente, se realizó una investigación de mercados, un DOFA estratégico y una estrategia de mezcla de producto, con el fin de conocer los segmentos de los nuevos clientes y así poder diseñar las estrategias planteadas en el plan de mejora empresarial. Obteniendo como resultado la viabilidad de importar nuevas referencias de productos para la categoría hombres y así incrementar las ventas de la compañía Disproven SAS.

Palabras claves: Plan de mejora empresarial, estrategias de marketing, categoría hombres, segmento de mercados.

Abstract

The following research aims to propose marketing strategies to increase sales in the men's category of the company Disproven SAS, and additionally, due to the current situation of the covid-19, is proposed the opening of the line of sanitary products. Through the development of a business improvement plan, where the investigation of a contextual, conceptual and theoretical framework is necessary; including the general and specific objectives, guided by the question: What marketing strategy could be proposed to increase the import and marketing of new products of the Zafhirs and Lizmar brands of the company Disproven SAS?

With the development of the diagnosis it was determined that the company is lacking in terms of importing and marketing new products for the men category, the business portfolio has been focused on the women segment, wasting the growth of this market in the beauty sector and personal care.

Through the Ansoff matrix, the strategy to be implemented in the company was determined, which consists in the development of new products, due to the fact that the company has strengths, such as recognition and experience in the sector and a wide portfolio of clients both in the modern channel as in the traditional channel, to which the new references of the category of men can be offered.

Additionally, a market investigation, a strategic FODA and a product mix strategy were carried out, in order to know the segments of the new clients and thus be able to design the strategies proposed in the business improvement plan. Obtaining as a result the viability of importing new product references for the men's category and thus increasing the sales of the company Disproven.

Keywords: Business plan, marketing strategies, market segment, men's category.

Tabla de contenido

Introducción.....	10
Capítulo 1 Contextualización del mercado.....	11
Análisis interno	11
Reseña histórica.....	11
Misión.....	11
Visión.	11
Arquitectura de la marca.	12
Objetivos corporativos.	12
Estrategias corporativas.....	13
Estrategia de mezcla de producto.....	13
Posicionamiento actual.....	14
Clientes y ventas.....	15
Análisis externo	15
Análisis del entorno.....	15
Estructura del mercado.....	16
Atractivo del mercado.	17
Análisis de la competencia.....	18
Identificación de los competidores.....	18
Matriz de perfil competitivo.....	19
Definición del principal competidor.	20
Análisis del valor del cliente.....	20
Identificación.....	20
Rotación de clientes.	21
Relación del cliente en los principales momentos de verdad.....	21
Deducción de capacidad de compra.	22
Análisis Matricial.	22
Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia.....	23
Planteamiento del problema.....	23
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos	24
Justificación de la investigación	24

Capítulo 3. Marco Referencial	25
Antecedentes.....	25
Institucional.....	27
Razón social y objeto social.....	27
Objetivos de calidad.....	27
Organigrama.....	28
Productos.....	28
Actividad de la empresa.....	28
Mercado de Disproven S.A.S.....	28
Referentes teóricos.....	29
Marco legal	33
Capítulo 4. Metodología del proyecto	35
Tipo de investigación.....	35
Diseño de investigación	35
Matriz DOFA.....	36
Entrevista tutor organizacional.....	38
Fuentes externas.....	38
Capítulo 5 Propuesta de Mejora.....	41
Capítulo 6. Indicadores.....	52
Estructura general de costos propuesta.....	52
Valuación financiera	56
ROI.....	56
TIO.....	56
VPN.....	57
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Referencias	61

Lista de tablas

Tabla 1. Portafolio Disproven	13
Tabla 2. Clientes y ventas Disproven	15
Tabla 3. Resumen objetivos del subsector cosméticos.....	16
Tabla 4. Índice atractivo del mercado	18
Tabla 5. Competencia Disproven	19
Tabla 6. Matriz MPC	19
Tabla 7. Clientes Disproven	20
Tabla 8. Variables Demográficas clientes finales Disproven (DANE, 2018)	20
Tabla 9. Matriz Ansoff	22
Tabla 10. Productos Disproven	28
Tabla 11. Referentes Teóricos.....	29
Tabla 12. Marco legal Disproven	33
Tabla 13. DOFA estratégico.....	36
Tabla 14 Productos de cuidado personal con mayor demanda en los hombres	39
Tabla 15. Las marcas líderes en Colombia en productos para hombres.....	40
Tabla 16. Tabla de priorización de las acciones de mejora.	41
Tabla 17. Área de mejora 1. Perspectiva Financiera ventas año 2020	42
Tabla 18. Área de Mejora No 2 Perspectiva Financiera aumentar ventas de categoría hombres	43
Tabla 19. Área de mejora 3. Portafolio de nuevos productos.....	44
Tabla 20. Área de mejora 4. Aprendizaje y Crecimiento	44
Tabla 21. Área de mejora 5. Nuevas líneas de producto sanitario.	45
Tabla 22. Área de mejora 6. Conocimiento del cliente.	45
Tabla 23. Área de mejora No 7. Procesos internos enfocados al cliente.....	46
Tabla 24. Plan de mejoras Disproven SAS.....	47
Tabla 25. Estructura general de costos propuesta.....	52
Tabla 26. Referencias seleccionadas hombres	54
Tabla 27. Estimado de ventas.....	55
Tabla 28. Estimado de costos y ventas productos sanitarios	58

Lista de figuras

Figura 1. Arquitectura de marca.	12
Figura 2. Tasa crecimiento subsector cosméticos.	17
Figura 3. Canales de distribución de productos de cuidado personal para el segmento hombres.	39

Introducción

En el año 1983 fue fundada Disproven SAS, se destaca por sus políticas de calidad enfocadas en el servicio tanto al cliente interno como externo, cuenta con clientes a nivel nacional tanto en el canal tradicional como en el canal moderno, en esta investigación se busca determinar estrategias de marketing para mejorar las ventas de la compañía, ya que se ha detectado su dependencia de los mismos productos y mercado, la compañía no se ha caracterizado por la innovación e ingreso de nuevas líneas basadas en las necesidades del mercado.

La compañía tiene falencia en cuanto la importación y comercialización de nuevos productos, se han enfocado en las mismas referencias para el segmento de mujeres por mucho tiempo y han descuidado las referencias relacionadas con la categoría de hombres perdiendo así la oportunidad de abarcar este mercado que ha crecido en los últimos años y no es tan competitivo.

Por este motivo se determinó el objetivo general: proponer estrategias de marketing para incrementar las ventas en la compañía Disproven SAS, el cual está relacionado con la comercialización de unas nuevas referencias en esta categoría y el desarrollo de estrategias contenidas en el plan de marketing para poder cumplir el objetivo.

La metodología utilizada para esta investigación es mixta, conformada por un enfoque cualitativa y cuantitativo; desarrollando herramientas de obtención de informacionales como: entrevistas, matriz de diagnóstico DOFA estratégico, Matriz de perfil competitivo y Matriz Ansoff, de acuerdo al resultado se establecieron los objetivos bajo la metodología Smart, se establecieron las metas, y los indicadores para medir el cumplimiento.

Finalmente, se establecieron las estrategias a desarrollar junto con todas las tácticas o actividades y el presupuesto que llevaría la implementación del plan de mejora empresarial.

Capítulo 1 Contextualización del mercado

Análisis interno

Reseña histórica.

Disproven SAS, es una compañía que tiene como objeto social la importación, producción y comercialización de productos de cuidado personal y de belleza. Comenzó sus actividades en el mes de noviembre de 1983 contando en ese momento con un personal aproximado de siete trabajadores y una maquinaria con diseño artesanal utilizada para la fabricación de limas y piedra pómez. Se puede apreciar la trayectoria operacional de (Disproven S.A.S, 2020) y el crecimiento que ha tenido al pasar de ser una microempresa a una pequeña empresa debido al número de colaboradores con los que cuenta hoy en día.

Actualmente, la compañía cuenta con 50 empleados y a medida que han ido creciendo, se han tecnificado a tal punto que están comercializando sus dos marcas propias las cuales son Zafhirs y Lizmar. En este momento centra sus esfuerzos en la importación y distribución de productos de la más alta calidad traídos de países como Brasil y China, el cual nos brinda la posibilidad de ser los representantes exclusivos de la marca Merheje en Colombia.

Misión.

En la actualidad, (Disproven S.A.S, 2020), establece la siguiente misión; somos una empresa pionera y líder a nivel nacional, supliendo las necesidades en cuanto a productos de belleza facial, manicure y pedicura de todo el público en general, brindando un servicio de primera calidad con asesoría y capacitación personalizada, ofreciendo productos nacionales e importados de excelente calidad y con precios justos. Orientados a las necesidades de nuestros clientes.

Visión.

La visión de (Disproven S.A.S, 2020), es ser la empresa número uno en ventas de productos para el embellecimiento de las mujeres a nivel nacional, teniendo como base brindar los mejores servicios. Esto nos brindara un diferencial único que nos identifique a la vez y nos haga más competitivos, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado, para lograr expandirnos en el territorio nacional.

Arquitectura de la marca.

La arquitectura de marca o estructura organizacional del portafolio de marcas de la empresa utilizada es el Modelo De Endoso, (endorsed Brand), ya que cuenta con una marca de respaldo la cual cobija a otras tres marcas distintas, las presenta y les genera valor agregado como se aprecia en el siguiente esquema.



Figura 1. Arquitectura de marca. Adaptado de (Disproven S.A.S, 2020)

Objetivos corporativos.

- Ampliar el conocimiento en cuanto a las carencias de nuestros clientes externos e internos.
- Realizar una investigación de nuestros competidores y cuál es su participación en el mercado.
- Conocer las necesidades de los clientes y suplirlas con la mayor satisfacción.
- Seguir posicionado en el mercado como la empresa líder a nivel nacional de productos de belleza y cuidado personal.
- Ofrecer una cartera de negocios de gran calidad orientada a las necesidades de nuestros clientes.

Estrategias corporativas.

Ampliar su portafolio de productos; para ello se realizó una alianza estratégica con la marca Merheje la cual es de procedencia brasilera y se es representante en Colombia, con el fin de ampliar la cartera de negocios de la compañía y por ende brindarles más alternativas a nuestros clientes.

Continuar con la fabricación de los productos tradicionales de la compañía basándose en la calidad.

Se utiliza un canal de distribución indirecto atendiendo a los clientes de nuestros canales de distribución.

Disproven SAS maneja un tipo de sociedad por acciones simplificadas, con ello cuentan con estatutos flexibles que se adaptan a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

Se analiza con detalle la elección de los proveedores los cuales deben de estar certificados y deben de cumplir a cabalidad con los estándares de calidad solicitados, tanto en materias primas como en los productos importados.

Estrategia de mezcla de producto.

Disproven SAS maneja tres marcas entre su portafolio de productos las cuales son, Merheje, Zafhirs y Lizmar, la primera es una representación de una marca brasilera, (Merheje), Zafhirs y Lizmar son marcas propias.

Su estrategia de mezcla de producto la componen las tres marcas las cuales están enfocadas en los productos de salud, belleza y cuidado personal, están divididas en Manos y Pies, facial, peluquería, niños, hombres y baño.

Tabla 1.

Portafolio Disproven

MANOS Y PIES	FACIAL	PELUQUERIA
Alicates para manos y pies	Aplicadores de sombras	Cepillos para cabello
Bloques y pulidores de uñas	Brochas de rubor y polvos	Peinillas y peines
Cortaúñas	Encrespadores de pestañas	Pinzas para cabello
Limas	Herramientas faciales	Tijeras de corte

Pico de loro, Patacabras y espátulas	Perfiladores de cejas	Gorros de baño y cuidado personal
Piedra pómez y cepillos de uñas	Pinzas depiladoras	
Piedras y raspacallos, Separadores de uñas	Pomos de maquillaje y limpieza	
Set manicura pedicura		

HOMBRES	BAÑO	NIÑO
Alicate Merheje	Cepillo de uñas con mango	Cepillo cojín ovalado
Alicate profesional Golden	Cepillo de uñas con piedra	Cortador uñas merheje baby
Alicate Zafhirs profesional	Esponja para baño multicolor	Cortaúñas con argolla
Cortador uñas merheje unhex	Gorro baño decorado bolsa	Cortaúñas de niño
Peine militar	Gorro baño transparente bolsa	Peine piojo
Peine plástico	Gorro plata bolsa	Peinilla bebe mango
Peine plástico negro	Piedra pómez natural sintética	Peinilla bebe
Tijeras merheje p/nariz	Piedra pómez natural cepillo	Tarjeta ganchos negro
Tijeras para nariz y oídos	Piedra pómez sintética pequeña	

Nota. (Disproven S.A.S, 2020)

Posicionamiento actual.

Para analizar el posicionamiento de la marca es necesario comenzar desde la parte interna de la organización y como está su ambiente laboral; según las reuniones de ritmo realizadas los colaboradores manifiestan estar a gusto con la compañía y por ende con las labores desempeñadas, esto resultado es gratificante debido a que tienen sentido de pertenencia con la organización y los procesos fluyen de la mejor manera cumpliéndose así los objetivos establecidos.

Otro mecanismo de saber que la Empresa está posicionada en el mercado es su trayectoria, 36 años en el mercado manteniéndose como empresa pionera en productos de belleza y cuidado personal, en la actualidad la compañía está entre las dos mejores empresas importadoras junto con la compañía Elite Importaciones SAS quien es nuestro competidor directo en el canal moderno, estos datos son arrojados por la Matriz de perfil competitivo.

La presentación de los productos, causa una buena impresión ante el consumidor e incitan a su compra ya que cuenta con un empaque flexible, fácil de manipular, contiene, protege y transporta

en buenas condiciones el producto y es amigable con el medio ambiente. Adicional nuestros empaques llevan el logo de la compañía con el ánimo de generar confianza al consumidor. Sus colores son llamativos y están acorde y enfocados al sector de la belleza y cuidado personal.

Clientes y ventas.

La empresa Disproven SAS cuenta con clientes tanto del canal tradicional como del canal moderno como se enuncian a continuación; también se hace un comparativo de las ventas entre los años 2018 y 2017, en los cuales se evidencia un crecimiento general en las ventas, por un aumento presentado en el canal moderno.

Tabla 2.

Clientes y ventas Disproven

Tipo de Cliente	# clientes	Ventas 2018	Ventas 2017	Crecimiento
Almacenes de cadena	12	\$ 1.839.585.629	\$ 1.072.903.847	71%
Academias de belleza	5	\$ 33.964.799	\$ 206.344.734	-84%
Tiendas de belleza, cacharrerías	1986	\$ 3.230.680.443	\$ 3.262.838.102	-1%
Droguerías, cadena de droguerías	1550	\$ 759.095.278	\$ 733.033.937	4%

Nota. Adaptado de (Supersociedades, 2020)

Análisis externo

Análisis del entorno.

En la empresa Disproven SAS se realiza un diagnóstico del entorno a través de la Matriz PESTEL, ver Anexo A, como herramienta para evaluar la Compañía aspectos como son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

De la información anterior se destaca que la situación económica mundial está en un momento complicado, de mucha alerta, la pandemia del covid-19 ha contraído el consumo mundial, y sumado a factores políticos, han contribuido a que el dólar se esté cotizando cerca a los 4000 pesos, lo que representa incrementos de costos muy altos en los productos importador por Disproven, este año se deben plantear estrategias enfocadas en el sostenimiento de las empresas, aprovechando los acuerdos comerciales vigentes que tiene Colombia para minimizar el impacto del incremento del dólar, y estar innovando en los productos para seguir las tendencias de consumo en los productos de cuidado personal, y aunque se puede decir que este sector ha presentado aumentos a nivel mundial no ha sido en todos los subsectores, y así mismo planificar a futuro la modificación de los

empaques aprovechando las tecnologías actuales y con materias primas biodegradables para así ajustarse a los estándares ambientales mundiales.

Estructura del mercado.

Con base en (El tiempo Casa Editorial, 2018) en Colombia una persona en promedio gasta en productos de cuidado personal, 192.000, ubicando a Colombia como el quinto mercado de belleza y cuidado personal de América latina, lo que demuestra que hay un potencial de crecimiento muy amplio en el país.

Y en la misma línea (Rincón, 2018) indica que unos de los principales retos, se ubica en desarrollar las ventas digitales por medio de plataformas tecnológicas, además afirma que el comercio digital es un canal que puede entregarle mucho valor al consumidor en términos de educación, disponibilidad y experiencia de usuario. Y que hoy este medio de venta está por debajo del 1% de penetración.

Tabla 3.

Resumen objetivos del subsector cosméticos

Resumen de los objetivos del subsector cosméticos					
	Corto plazo (2016-2018)		Mediano plazo (2019-2020)	Largo plazo (2021-2032)	TACC (2015 a 2032)
Indicador	Valor	Valor	Valor	Valor	TACC (2015 a 2032)
 Ventas (COP\$ billones)	4,5	5,0	9,4	5,8%	
 Exportaciones (USD\$ miles de millones)	367	414	803	5,8%	
 Consumo per cápita (COP\$ miles)	89,9	98,2	164,4	4,7%	

Nota. (Ido Consulting, 2016)

Para (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia, 2009) en el 2032 Colombia será reconocida como líder en el continente americano en producción y exportación de cosméticos con base en ingredientes naturales; para (Ido Consulting, 2016) en el subsector cosméticos Colombia tendrá un crecimiento sostenido, en un promedio del 3.2% pasando de ventas de 4.5 billones en

2016 a 9.4 billones de pesos en el 2032, y donde el consumo per cápita se incrementará de 89.900 a 164.400 con un crecimiento anual de 4.7%, ver la tabla 3.

Así mismo, las categorías de productos con mayor participación en la línea de cuidado personal serán fragancias, cuidado de la piel, cuidado del cabello y cuidado masculino, como se puede resumir en la siguiente gráfica.

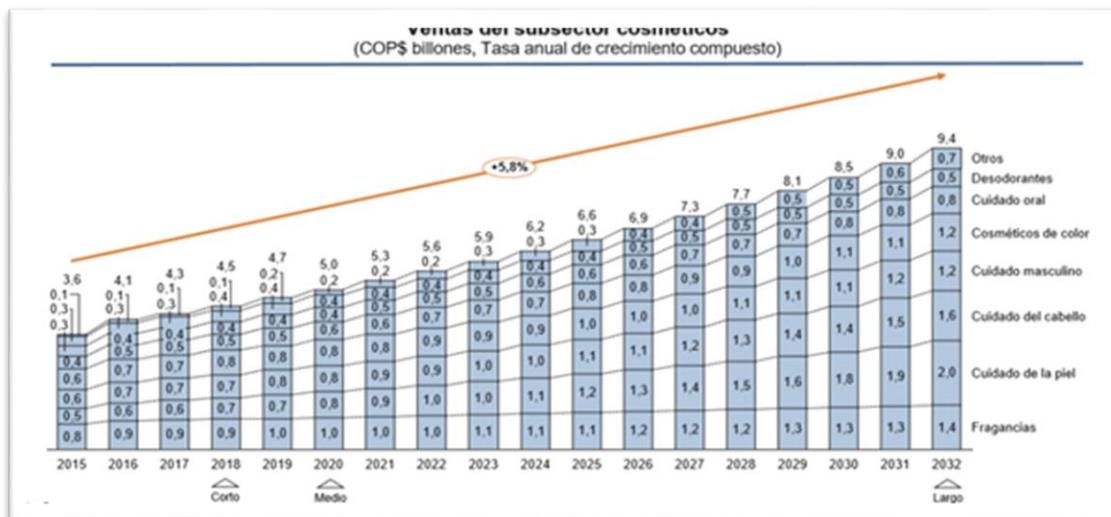


Figura 2. Tasa crecimiento subsector cosméticos. (Idom Consulting, 2016)

Además, él (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia, 2009) ha identificado que en los productos de aseo y cosméticos la segmentación de los consumidores, los mercados de bajos ingresos y productos naturales y sostenibles representan las principales tendencias. Y se han marcado en los consumidores preferencias como uso de ingredientes orgánicos, eficiencia de los productos, y por otro lado los baby boomers equivalen al 23% de la población mundial, representando el 45% del consumo.

Adicionalmente la crisis mundial puede tener impacto en lo siguiente: menos demanda en los productos premium y mayor en productos más económicos, reducción de margen por baja demanda y cambio de la balanza de exportaciones global como consecuencia de las devaluaciones de la moneda, el peso colombiano superó el valor histórico de \$3800 por dólar.

Atractivo del mercado.

Se realiza un análisis del atractivo de mercado, donde se mide el atractivo del mercado basado en 3 factores claves.

Tabla 4.

Índice atractivo del mercado

Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante atractivo	Muy atractivo
0	20	40	60	80	100
atractivo del mercado factores		Puntuaciones del atractivo	Importancia relativa *	Puntuaciones del atractivo del mercado	
Fuerzas del mercado					
Tamaño del mercado		80	20%	16	
Ritmo de crecimiento		100	35%	35	
Poder del cliente		80	10%	8	
Rentabilidad del mercado		60	35%	21	
Puntuacion total para las fuerzas del mercado				80	
x importancia relativa de las fuerzas del mercado				30%	24
Intensidad de la competencia					
Rivalidad en precios		40	40%	16	
facilidad de entrada		80	30%	24	
Sustitutos		60	30%	18	
Puntuacion total de la intensidad de la competencia				58	
x importancia relativa de la intensidad de la competencia				40%	23,2
Accesibilidad del mercado					
Conocimiento de los clientes		80	40%	32	
Accesibilidad a los canales		100	30%	30	
Equipo comercial		80	30%	24	
Puntuacion total para las fuerzas del mercado				86	
x importancia relativa de las fuerzas del mercado				30%	25,8
Índice de atractivo del mercado			24+23.2+25.8 =	73,00	

Nota. Autoría propia

En las fuerzas del mercado Disproven obtiene una calificación de 80 basado principalmente en que es un mercado muy amplio con muchas líneas expansión y tiene proyectado un ritmo de crecimiento del 5.8% anual. Y en lo referente a la intensidad de la competencia se obtiene una calificación de 58 principalmente por la alta rivalidad en precios en ciertos mercados donde el acceso es más fácil, como es el mercado tradicional y específicamente en las cacharrerías y comercios mayoristas.

Por otro lado, en accesibilidad al mercado se alcanzó una calificación de 86 principalmente en la trayectoria de la compañía que es superior a los 36 años, donde se ha consolidado en un mercado en el canal moderno que es de difícil ingreso tanto por las condiciones como por la trayectoria, y es ampliamente reconocida, además cuenta con un equipo comercial consolidado con alto conocimiento de los clientes y sus requerimientos.

Análisis de la competencia

Identificación de los competidores.

Por otra parte, la competencia es un factor muy importante para toda organización, a continuación, se enuncia las principales competencias de la empresa, aclarando su tipo de competencia, directa o indirecta.

Tabla 5.

Competencia Disproven

NIT	Razón Social	Tipo de competencia
800948489	Elite Importaciones SAS	Directo mercado de tiendas de belleza y cacharrerías
13544915	Lizarazo Porras Oswaldo	Directa marca Merheje tiendas de belleza y cacharrerías
860512475	Cerescos SAS	Indirecta, directa en limas
900041914	Avon Colombia Ltda.	Indirecta
800118334	Belleza Express s.a.	Directa almacenes de cadena
890101279	Continente s.a.	Indirecta almacenes de cadena

Nota. Autoría propia

Matriz de perfil competitivo.

Tabla 6.

Matriz MPC

Matriz del perfil competitivo													
Industria	Ponderación	Compañía		ELITE IMPORTACIONES S.A.S.		LIZARAZO PORRAS OSWALDO		CERESCOS SAS		AVON COLOMBIA LTDA UAP #20 AUT TEXTIL 14		CONTINENTE S.A.	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
trayectoria en el mercado	8%	4	0,32	2	0,16	1	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16
entrega a tiempo de los productos	24%	3	0,72	3	0,72	2	0,48	3	0,72	3	0,72	2	0,48
calidad de los productos	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
precios competitivos	18%	2	0,36	3	0,54	3	0,54	2	0,36	1	0,18	2	0,36
tecnología utilizada en los procesos	10%	1	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
posicionamiento en el mercado	5%	2	0,1	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2	1	0,05
variedad de productos	15%	1	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15	3	0,45	2	0,3
	100%		2,35		3,22		2,5		2,54		2,87		2,05

Nota. Autoría propia

Con la matriz de perfil competitivo se determinó que el competidor directo para canal tradicional es Elite importaciones SAS ya que cuenta con fortalezas como posicionamiento en el mercado y por medio de la página web comercializan una gran variedad de líneas de productos.

Por otro lado Disproven es competitivo al tener trayectoria en el mercado ya que lleva operando más de 36 años en Colombia y tienen una gran cantidad de clientes estables tanto en el canal moderno como en el canal tradicional, tiene fortalezas como la entrega a tiempo de los productos

y calidad en las diferentes referencias, lo que genera una gran oportunidad para comercializar nuevos productos como lo hacen algunos de sus competidores.

Definición del principal competidor.

Disproven cuenta con un competidor directo En el mercado tradicional la principal competencia es Elite importaciones SAS, que es una empresa colombiana que importa, comercializa, distribuye productos y accesorios profesionales de belleza de las mejores marcas con un amplio portafolio de productos demandados por el mercado colombiano. Son especialistas en productos como pestañas individuales y en tira, accesorios para manicure y pedicura, maniqués, extensiones, cortadoras de cabello, alisadores, secadores, tratamientos faciales, implementos de bioseguridad, depilación y productos para barbería, y tiene ventas cercanas a los 12 mil millones.

Análisis del valor del cliente

Identificación.

La empresa Disproven tiene un modelo de negocio B2B sus principales clientes son almacenes de cadena, distribuidoras de belleza, droguerías tiendas cacharrerías y academias de Belleza, estos a la vez son los canales de distribución de los productos, sin embargo, los clientes finales están conformados por mujeres y hombres demandantes de productos de cuidado personal, y personas que tienen como oficio actividades relacionadas con el área de belleza como manicuristas, estilistas.

Tabla 7.

Cientes Disproven

Tipo de Cliente	Cantidad de clientes
Almacenes de cadena	12
Academias de belleza	5
Tiendas de belleza, cacharrerías	1986
Droguerías, cadena de droguerías	1550

Nota. (Supersociedades, 2020)

Tabla 8.

Variables Demográficas clientes finales Disproven (DANE, 2018)

Variables Demográficas			
Genero	Rango de edad (15- 65) años	Ingreso, desde un salario mínimo	Población económicamente activa
Mujeres	14.537.747	5.381.000	6.287.000
Hombres	14.404.369	6.564.000	7.293.000

Nota. (DANE, 2018)

En Colombia hay un total de 5.381.000 mujeres que están ocupadas y un total de 6.564.000 hombres ocupados que ganan al menos un salario mínimo, además que se encuentran en edades de 15 a 65 años y que demandan productos de cuidado personal, estos son los consumidores finales de los productos comercializa la empresa Disproven

El mercado de hombres es muy atractivo para Disproven ya que el consumo de productos de belleza y cuidado personal ha incremento en este segmento, según un informe de la cámara de comercio de Cali el valor del mercado en el mundo de productos de cuidado personal para hombres es un de 47.529 millones de dólares para el año 2016 y represento el 10.7% del mercado mundial de belleza.

Rotación de clientes.

Actualmente Disproven tiene una baja rotación de clientes ya que cuenta con un buen posicionamiento en el mercado y una trayectoria de más de 36 años, fortalezas que hacen que los clientes actuales sientan confianza y conformidad con el servicio prestado.

Disproven ha logrado incrementar durante los últimos años el número de clientes tanto en canal tradicional como en el canal moderno, y gracias a la entrega de los productos a tiempo y el reconocimiento de la empresa ha logrado tener una fidelización por parte de los clientes quienes no buscan empresas de la competencia para el abastecimiento de los productos.

Relación del cliente en los principales momentos de verdad.

Los productos de Disproven no cuentan con una frecuencia de compra constante ya que son productos que los clientes compran de manera ocasional cuando requieren cambiarlos por avería o por higiene, los factores que determinan la compra de los productos son:

- Diseño de los productos: sobre todo en la línea de faciales en productos como aplicadores de sombras y brochas, también en cepillos para el cabello.
- Empaque: los consumidores prefieren empaques más llamativos
- Calidad de los productos: este factor es determinante para las manicuristas que saben las características de los productos y también las mujeres que reconocen la calidad en productos como limas.
- Precio: otro factor que influye en la decisión de compra es el precio ya que son productos económicos y necesarios que todas las personas deben tener.

Deducción de capacidad de compra.

Los productos de Disproven en todas sus líneas son elementos que todas las personas tienen en sus casas y son esenciales para el día a día, ya que dentro de las necesidades de los consumidores está: arreglar las uñas para lo cual usan productos como limas y pinzas, Aplicar cosméticos por medio de aplicadores para sombras y brochas y arreglar el cabello con productos como cepillos y peines; en Colombia una persona invierte en promedio \$192.000 en productos de belleza y cuidado personal al año por lo cual la demanda de los productos siempre está presente en los consumidores, la compra de estos productos es ocasional y la mayoría de consumidores no cambia los productos con frecuencia solo cuando se averían o por higiene, por este motivo dentro de las estrategias que se deben establecer está el indicar a los clientes que por higiene y también por salud estos productos se deben cambiar por lo menos cada 3 meses.

Análisis matricial.

Por medio de la matriz Ansoff se determinó que la estrategia a utilizar en la propuesta de mejora es el desarrollo de productos, esto debido a que la empresa cuenta con formalezas como Cuenta con reconocimiento y experiencia en el sector por más de 35 años y una amplia cartera de clientes tanto en el canal moderno como en el canal tradicional, a los cuales se puede vender las nuevas referencias de la categoría de hombres.

Tabla 9.

Matriz Ansoff

Matriz Ansoff			
		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos: Apertura de productos nuevos en la categoría hombres para abrir este nuevo segmento en la empresa
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota. Fuente propia

Capítulo 2. El problema, los objetivos y su importancia

Planteamiento del problema

La empresa Disproven SAS abarca mercados tanto del canal moderno como almacenes de cadenas o autoservicios y el canal tradicional como tiendas de belleza, cacharrerías por lo que no está exenta respecto a la innovación continua de sus productos, ya que este aspecto es algo que evoluciona día a día a pasos agigantados a pesar que es una empresa ampliamente reconocida y están bien posicionada en el mercado; la compañía tiene falencia en cuanto a la importación y comercialización de nuevos productos en el mercado nacional, esta problemática sucede desde la selección de estos hasta la puesta en el mercado, por ende, no se aprovecha la oportunidad que tienen de importar la gran cantidad de estos desde Asia, partiendo que esta es una región que es productora por excelencia de esta clase de artículos en el mundo, por lo que siempre están innovando, y cuenta con una gran variedad de opciones a las que se le podría sacar mucho provecho.

Por lo tanto, es importante que la empresa no sólo base su crecimiento en nuevos clientes, sino también en la importación y comercialización de nuevos productos; es importante resaltar que Disproven cuenta con dos marcas propias de alto reconocimiento que no están siendo explotadas en su totalidad, con lanzamientos que podrían sacar al mercado aprovechando su segmento de mercado que en sí es un gran porcentaje de la población como lo son las mujeres; se debe tener en cuenta que los productos de belleza rápidamente van quedando obsoletos, y es ahí donde se podría aprovechar esta oportunidad para innovar y no depender sólo de su marca Merheje de Brasil representada en Colombia por Disproven para lanzar algún artículo nuevo, la empresa debería aprovechar los factores que tienen a favor como proveedores internacionales, reconocimiento, posicionamiento, para ampliar su portafolio.

¿Qué estrategia de marketing se puede plantear para incrementar las ventas de nuevos productos en la compañía Disproven SAS?

Objetivo general

Proponer estrategias de marketing para incrementar las ventas en la compañía Disproven SAS.

Objetivos específicos

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Plantear una propuesta estratégica resultante del diagnóstico de la empresa Disproven.

Establecer indicadores de control para realizar el seguimiento a la propuesta en la compañía, así como su presupuesto, y el retorno de la inversión.

Justificación de la investigación

Será muy importante para la empresa la realización de este proyecto en cuanto a mejorar la selección de nuevos productos importados desde Asia, no trayendo siempre los mismos productos, pues se corre el riesgo de la obsolescencia de inventario, por otro lado, la compañía va a generar más utilidades, no incurriendo en pérdidas y por el contrario generando mayor rentabilidad, se amplía el portafolio de productos, se es más competitivo en el mercado y se fortalece la categoría de hombres.

Para el 2019, Disproven, incrementó sus ventas en un 16.66%, sin embargo, la categoría hombres decreció frente al 2018 debido a que apenas se cuenta con 6 referencias, las cuales se han manejado desde hace tiempo con las mismas marcas. El portafolio de productos de esta categoría es inferior al de la competencia quien cuenta con más de 20 referencias en su portafolio y adicional lleva menos tiempo en el mercado que Disproven SAS.

Para nosotros como estudiantes de Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing es muy importante porque se aplica los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica, a la vez para nuestro desarrollo profesional, y por consiguiente poder complementar nuestros saberes de acuerdo a nuestros perfiles enfocados al marketing.

Capítulo 3. Marco referencial

Antecedentes

Según (Buitrago, Moncaleano, Vanegas, & Machado, 2018), en su trabajo de especialización en gerencia estratégica de marketing, titulado estrategias para el posicionamiento de la marca Maxybelt en el mercado de Bogotá para el 2019, de la Universitaria Agustiniana, tiene como propósito definir estrategias para recuperar el posicionamiento de la marca Maxybelt en el mercado de la ciudad de Bogotá, dado la pérdida de ventas y reconocimiento de la marca en los últimos periodos, se proponen insight y mejoras por medio del desarrollo de un plan de marketing. El proyecto se presenta mediante un estudio de caso y se sugiere desarrollar algunos métodos como indicadores que miden la propuesta estratégica, la matriz DOFA, matriz BCG, matriz de Marca, finalmente concluyen con la importancia del marketing digital, el marketing experiencial y el marketing relacional los cuales son importantes para una compañía.

La metodología de este trabajo en primera instancia va enfocada en una investigación mixta, conformada por técnicas cualitativas como la realización de una entrevista a profundidad en las principales distribuidoras de Bogotá, con el fin de identificar las razones y causas por las que se evidencia una disminución de ventas de la marca Maxybelt. Y una técnica cuantitativa para generar estrategias que permitan aumentar las ventas y recuperar el posicionamiento de Maxybelt, así mismo para conocer el modelo de negocio de la empresa Laboratorios Lissia, se utiliza herramientas como el análisis DOFA, la medición de marca por medio de la Matriz de Marca y Matriz BCG.

Por ultimo las conclusiones según (Buitrago, Moncaleano, Vanegas, & Machado, 2018) identifican la necesidad de conocer los clientes a quienes se quiere llegar, identificar sus motivaciones y definir estrategias de cómo se pueden influenciar, además que las acciones de Marketing digital deben influenciar al cliente a la interacción con la marca y sus productos. Y que las acciones de Marketing experiencial son relevantes para que intermediarios y consumidor final sientan que la marca piensa en su bienestar integral.

(Corona, 2018) en su trabajo de grado de especialización en gerencia estratégica de marketing, titulado estrategias de marketing digital en la categoría Styling para la marca Xtreme en Colombia, de la Universitaria Agustiniana, desarrolla una propuesta que tiene como principal objetivo lograr la integración del marketing digital a la estrategia de comunicación de la marca Xtreme en el mercado retail, este surge a partir de identificar la ausencia de páginas web que respondan a las

tendencias del mercado y a la creciente importancia que han adquirido los medios digitales para los consumidores. Además, se destaca la importancia de hacer una combinación de estrategias en línea y fuera de ella para agregar valor a los consumidores que buscan cada vez más opciones modernas y digitales, se procedió a diseñar actividades que contribuyeran al cumplimiento del objetivo planteado.

La metodología de este trabajo de acuerdo con (Corona, 2018) es la investigación cualitativa con diseño exploratorio se definieron las variables que inciden en la construcción de la estrategia de marketing digital, posteriormente se planteó la estrategia, diagnóstico y finalmente se realizó recomendaciones a la empresa.

Como conclusión, para (Corona, 2018) se centran en el potencial de los contenidos web en cuanto a costo y potencial para atraer clientes e incrementar las ventas, y la necesidad de generar contenidos más llamativos para generar tráfico.

De acuerdo con (Martínez & Suárez, 2011), en su tesis de Especialización titulada plan de negocio para la creación de un club y red de apoyo enfocado a manicuristas y salones de belleza en Colombia para la empresa Masglo denominado mujer más, este trabajo para la obtención de grado de Especialización en investigación de mercados, identifiqué que la mayor riqueza de una empresa se encuentra en conservar a los nuevos clientes a largo plazo, avivar a los inactivos y recuperar a aquellos de valor que haya podido perder, por medio de una estrategia de fidelización eficaz, para los clientes del segmento manicuristas y salas de belleza de la compañía en Colombia. Donde el autor se plantea el siguiente interrogante: ¿Qué puedo hacer para generar un engagement en mis clientes?, más allá de respuesta a la pregunta lo que se busca es la fidelización eficaz para el segmento manicuristas y salas de belleza en Colombia.

Estableciendo (Martínez & Suárez, 2011) como objetivo principal desarrollar una estrategia de fidelización eficaz, para los clientes del segmento manicuristas y salas de belleza de la compañía en Colombia, mediante la creación e implementación de un Club y Red de apoyo denominado Mujer MÁS.

De igual forma la metodología planteada por (Martínez & Suárez, 2011), tiene un tipo de investigación cualitativa y cuantitativa, se llevó a cabo una encuesta mediante la cual se recolectó información tanto cuantitativa como cualitativa logrando obtener datos para que permitieron identificar el segmento y comenzar a consolidar una base de datos; con un enfoque orientado a la investigación, desarrollo e innovación. Es decir, implementando una estrategia teniendo en cuenta

la identificación de los clientes, la segmentación de los mismos y obteniendo como resultado un Club y Red de apoyo denominado Mujer MÁS.

En conclusión, para generar un nivel de aceptabilidad del Club y Red de Apoyo dentro del segmento de los manicuristas y salones de belleza, la estrategia de fidelización eficaz fue la más asertiva en este segmento de clientes.

Igualmente se evidencio la iniciativa de pertenecer al Club y Red de apoyo Mujer MÁS, la cual fue positiva ya que más del 70% de los encuestados consideran como beneficio pertenecer al mismo, por medio del seguimiento al plan se ratifica la motivación de los clientes de mantenerse en la estrategia implementada y adicional sirve como cortina de posicionamiento para la marca.

De los tres antecedentes o tesis relacionados con el proyecto, se puede analizar o comentar que los tres autores van enfocados a un plan estratégico de marketing y planes de mejoramiento empresarial, ya sea enfocado al posicionamiento de marca, rotación de inventario, o posicionamiento web, con el objetivó de reducir o mitigar perdidas e incrementar utilidades.

La metodología utilizada es mixta para los tres casos, tanto cualitativa como cuantitativa, y van encaminadas hacia el mismo sector económico. Estas tesis o trabajos de grado nos sirven como ejemplo o base guía con respecto al proyecto que en grupo se está llevando a cabo, ya que sus aportes nos ilustran la manera más adecuada de darle una estructura al trabajo.

Institucional

A continuación, se presenta la información principal de la compañía Disproven SAS.

Razón social y objeto social.

La razón social de la Compañía es Disproven SAS., su actividad principal radica en la producción, distribución, comercialización, representación, fabricación, elaboración de toda clase de artículos de tocador, así como elementos de manicure y pedicura y todos aquellos que tengan por el objeto el cuidado de la belleza de la mujer y el hombre. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Objetivos de calidad.

Los objetivos de la compañía (Disproven S.A.S, 2019) son los siguientes:

Hacia el cliente usuario:

1. Cumplir con los tiempos de entrega establecidos.
2. Cumplir con las cantidades solicitadas por el cliente.
3. Brindar productos que cumplan con las especificaciones del cliente.

4. Mantener una retroalimentación de información continua con el cliente.
5. Cumplir las especificaciones del producto de acuerdo con los requerimientos del cliente.

Hacia el cliente colaborador:

1. Capacitar a los empleados en actividad propias de su labor.
2. Proporcionar un clima organizacional apropiado para el desarrollo de la política de calidad de la empresa.

Organigrama.

En el Anexo B se presenta el organigrama de la compañía.

Productos.

La Compañía cuenta con las siguientes categorías de productos de las marcas Zafhirs, Lizmar y Merheje.

Tabla 10.

Productos Disproven

Faciales	Manos y pies	Peluquería
Aplicadores de sombras	Alicates para manos y pies	Cepillos para cabello
Brochas de rubor y polvos	Bloques y pulidores de uñas	Peinillas y peines
Encrespadores de pestañas	Cortaúñas	Pinzas para cabello
Herramientas faciales	Limas	Tijeras de corte
Perfiladores de cejas	Piedra pómez	Gorros de baño
Pinzas depiladoras	Cepillos de uñas	
Pomos de maquillaje y limpieza	Separadores de uñas	
	Set manicura y pedicura	

Nota. fuente propia

Actividad de la empresa.

Nombre comercial Disproven S.A.S, el sector al que pertenece la empresa es Salud-Belleza, y sus subsectores: venta, producción y variedad en las diferentes líneas de productos, el número de establecimientos propios es uno (1), con más de 50 empleados, siendo los distribuidores exclusivos de las marcas Merheje y Zafhirs, con 36 años de experiencia en el mercado, iniciando sus operaciones en el mes de Noviembre de 1983, en la ciudad de Bogotá, actualmente se encuentra ubicada en el barrio Fontibón.

Mercado de Disproven S.A.S.

Según (Disproven S.A.S, 2020) con los cambios de las leyes gubernamentales del gobierno Betancourt, se creó la necesidad que Colombia debería empezar a producir ciertos productos que

eran restringidos en ese momento, lo cual creó una necesidad, la cual Disproven SAS aprovecho para fabricar sus productos y distribuirlos en el mercado de la salud y belleza.

En el año de 2013 se creó la Sociedad por Acciones Simplificada registrada en la cámara de comercio como Disproven S.A.S. La cual se ha mantenido en el tiempo creciendo como organización e incrementado su nivel de ventas, producción y variedad en las diferentes líneas de productos. Nuestros proveedores en el exterior cuentan con la mejor calidad en cuanto a materias primas y tiempos de entrega, estas materias primas y algunos productos de distribución, son principalmente importados de China, Vietnam y Pakistán.

En Colombia, y de acuerdo con la cámara de la industria cosmética y de aseo, dé la asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el tamaño de este mercado en el país genero US \$ 5687 millones en el 2018. Específicamente, en el mercado de belleza y cuidado personal en Latinoamérica; Según el espectador (2018), lo que demuestra las cifras de la ANDI, la venta directa o por internet de productos cosméticos representa negocios por casi US \$ 1057 millones. Colombia ocupa el cuarto lugar en el mercado de este sector en Latinoamérica.

Referentes teóricos

Para el proyecto de investigación es necesario conocer conceptos teóricos asociados a las estrategias que se van a proponer para la empresa Disproven, con el fin de conocer desde la teoría los conceptos y como estos se asocian la empresa:

Tabla 11.

Referentes Teóricos

Conceptos	Definición	conclusiones
Marketing estratégico	Según (Munuera & Rodriguez, 2006, pág. 54) el marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficiente que la competencia.	El marketing estratégico es importante para implementar las estrategias que se van a desarrollar en la empresa, ya que establece las bases y el proceso a seguir para lograr los objetivos planteados, inicialmente se realizó un diagnóstico para identificar la situación actual y posteriormente se

		identificó las problemáticas relacionadas con el área de marketing, con base a esto se pudieron establecer cuáles son las estrategias que se deben desarrollar
Investigación y segmentación de mercados	<p>Según (Hair, Bush, & Ortinau, 2004) La investigación de mercados es la función que analiza una organización con su mercado mediante la recopilación de información.</p> <p>(Best, 2007, pág. 141); La comprensión de las necesidades de los clientes constituye el primer paso para la aplicación exitosa de la estrategia de segmentación de mercados. Una empresa que posea una fuerte orientación al mercado se caracteriza por comprender las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias que consigan atraer, satisfacer y mantener leales a los mercados objetivos.</p>	<p>La recopilación de información y datos de los consumidores, clientes, canales de distribución y en general del mercado, en una actividad fundamental para construir estrategias de marketing y así mismo tomar decisiones dentro de la organización haciendo un análisis de la información, esto permite vigilar el desempeño del mercado, identificar nuevas oportunidades, conocer problemáticas y establecer las acciones y estrategias que deben implementar</p>

Estrategia de posicionamiento	<p>Según (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 185) “La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes – el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia Según (Best, 2007, pág. 209) “El objetivo de una estrategia de posicionamiento es crear una posición producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de flujo de caja para la empresa</p>	<p>La estrategia de posicionamiento sin lugar a duda se debe desarrollar en la empresa Disproven ya que a través de ella se podrá identificar como los consumidores perciben los productos por sus cualidades y atributos que hacen más competitiva a la marca, para lograr desarrollar esta estrategia es indispensable haber identificado el segmento al cual se va a destinar cada uno de los productos. Para posicionar un producto o una marca se debe identificar las ventajas competitivas y que estas sean atractivas para el segmento.</p>
Marketing Operativo	<p>Según (Millan Campos, y otros, 2013) el marketing operativo es la dimensión basada en la acción encargada de diseñar y ejecutar las acciones del plan de marketing</p> <p>Según (Delgado Ballester, Hernandez Espallardo, & Rodriuez Orejuela, 2012) el marketing operativo tiene como actividades principales la de planificar, ejecutar y controlar las acciones relativas a</p>	<p>El marketing operativo es fundamental para poder identificar las acciones que se deben implementar para el cumplimiento de los objetivos planteados en la mejora empresarial</p>

	las variables de marketing de la empresa.	
Marketing Mix	<p>Según (Soriano & Soriano , 1990) el marketing Mix posee cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación, la consideración de los subcomponentes que integran cada uno de estos componentes básicos constituye sin lugar a duda una de las áreas del marketing Mix</p> <p>Según (Hernandez Garnica , 2017) la promoción significa comunicarse con individuos, grupos u organizaciones con la finalidad de facilitar directa o indirectamente intercambios al informar o persuadir a una o más audiencias para que acepten los productos de la organización</p>	<p>Por medio del Mix de marketing se pueden establecer las diferentes acciones que se van a implementar en torno a las 4P: Producto, precio, plaza y promoción, como la estrategia está encaminada a la importación de nuevas referencias es fundamental las herramientas que se marketing mix para manejar una comunicación con los clientes.</p> <p>El Mix de marketing incluye herramientas fundamentales para mantener una comunicación con el cliente, en el caso de Disproven por medio de la publicidad y de la promoción se cumplirá el objetivo de crecimiento en ventas</p>
Matriz de dirección del Crecimiento	Según (Sainz de vicuña Ancin, 2003), la matriz de dirección de crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff es una herramienta especialmente útil en los casos en que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento y resulta especialmente útil en las pymes, dado que este tipo de empresas	La matriz de productos/mercados, se tuvo en cuenta en el momento de desarrollar la propuesta, ya que su análisis y desarrollo nos arrojó como resultado que se debía utilizar una estrategia de diversificación o desarrollo de productos nuevos, esto debido a que esta es una empresa mediana con una amplia cartera de

	raramente cuenta con negocios/ productos líderes (bolsa o Estrella)	clientes a los cuales se les puede comercializar nuevos productos para lograr crecimiento.
Matriz DOFA	Para (Dvoskin, 2004), “El primer instrumento estratégico que aparece es la matriz Dofa, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Esta matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y las amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de cuatro posiciones posibles.	La matriz Dofa es de gran importancia como herramienta de diagnóstico para el desarrollo de la propuesta ya que nos permite realizar un análisis tanto interno como externo de la compañía, aprovechando sus fortalezas para mitigar sus debilidades y tomar decisiones acertadas que nos lleven al cumplimiento del plan de mejora empresarial.

Nota. Adaptado de diversos autores

Marco legal

Dentro de toda organización existe un aspecto muy importante y es el marco referente normativo el cual se rige por una serie de legislaciones, decretos, normas entre otras; en el caso de la empresa Disproven SAS se destacan algunas de las más relevantes con su respectivo análisis.

Tabla 12.

Marco legal Disproven

Norma	Artículo	Análisis con el tema de investigación
Decreto 1072 (2015) Se determina el decreto reglamentario en el trabajo.	Capítulo 6 Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo.	Busca identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles, mediante la mejora continua del Sistema.

Decreto 1165 (2019) Se determinan disposiciones relativas al régimen de aduanas.	Toda la norma	Se compila las normas anteriores, otorgando una estabilidad jurídica a los procesos de comercio exterior.
Resolución 0020 (2019) Determinan las empresas obligadas a expedir factura electrónica de venta con validación previa.	Artículo 2. Sujetos que deben expedir factura electrónica de venta con validación previa a su expedición	Se definen los obligados a facturar electrónicamente y el calendario de implementación.
Decreto 2649 (1993) Se reglamenta la contabilidad general en Colombia	Todo el decreto	Se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas generalmente aceptados
Ley No. 1943 (2018) Por la cual se expiden normas de financiamiento del gobierno.	Título I Capítulo I	Mecanismos de financiamiento en impuesto a las ventas.

Nota. fuente propia

Capítulo 4. Metodología del proyecto

Tipo de investigación

Este trabajo de investigación se desarrolla mediante un estudio de caso de la compañía Disproven SAS, que ha presentado un portafolio de productos poco innovador, lo que aumenta continuamente la dependencia de comercialización en los productos actuales y un bajo crecimiento en el nivel de ventas; por consiguiente, se proponen desarrollar estrategias para cambiar esta tendencia y obtener mejores resultados.

El tipo de estudio es un plan de mejora empresarial (Aneca, 2019), tiene como finalidad proponer a la empresa Disproven SAS un plan estratégico de marketing que pueda solucionar las problemáticas que se están presentando actualmente por no contar con un área de marketing que se encargue de realizar una investigación del mercado que permita potencializar las marcas de la empresa, e identificar la percepción de los productos actuales y abrir nuevas oportunidades para la importación de nuevos productos para el cuidado personal en el segmento de hombres.

Según (Aneca, 2019), la excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. Los planes de mejoramiento son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento, es decir; las acciones derivadas de la autoevaluación: evaluación independiente y la auditoría, esta se da a partir de unos objetivos definidos, de la aprobación de la autoridad de la organización y de la asignación de los recursos para la realización de dichos planes. La dinámica organizacional debe permitir la generación de planes de mejoramiento de cada una de las secciones apuntando a los resultados.

Para desarrollar este plan se deberá tener en cuenta los clientes actuales como de los nuevos segmentos que se desean abarcar, es el caso de los productos de Disproven que son para el cuidado personal y belleza se toma como universo todos los consumidores tanto hombres como mujeres que demandan los productos.

Diseño de investigación

Por medio de la matriz Pestel, ver Anexo A, se define el entorno de la compañía en aspectos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, con el fin de identificar oportunidades y amenazas actuales.

Matriz DOFA.

Adicional por medio de la matriz DOFA estratégica se analizan la situación actual de la compañía en aspectos como, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el propósito fundamental de definir algunas estrategias basadas en el diagnóstico inicial.

Tabla 13.

DOFA estratégico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento y experiencia en el sector por más de 35 años. 2. Información financiera y contable oportuna. 3. Infraestructura amplia, para el desarrollo de sus procesos 4. Entrega a tiempo de los productos 5. Larga experiencia en procesos de importación. 6. Amplia cartera de clientes tanto del canal tradicional como Moderno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de competitividad en los precios. 2. Ausencia de un plan formal en la búsqueda de apertura de nuevas líneas de negocio. 3. Falta de capacitación a los vendedores en las características de los productos. 4. Falta de variedad de productos relacionados con el cuidado personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de nuevas líneas de mercado que permitan ampliar el nivel de ventas. 2. Ingreso a nuevos mercados. 3. Importación de nuevas líneas de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la experiencia en importaciones, para realizar alianzas estratégicas con empresas fabricantes en países con acuerdos comerciales con Colombia.F5, O3 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una planeación para la adquisición de nuevos productos con el fin de ampliar las líneas de mercado. D2,01 2. Implementar un programa de capacitación al personal de ventas con el fin de diferenciar los productos con los de la competencia.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Abrir nuevas líneas de mercado que permitan ampliar el nivel de ventas basándonos en el reconocimiento y la experiencia en el sector. F1, D1 3. Codificar los nuevos productos en los clientes actuales 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Importación de nuevos productos relacionados con el cuidado personal. D4, O3
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Imitación de productos. 2. Competencia con menores gastos de operación. 3. Incremento en el costo de los productos importados por la depreciación del peso frente al dólar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenerse actualizados frente a cambios normativos, con el fin de tomar decisiones oportunas. 2. La imitación de productos de baja calidad no afectara debido al reconocimiento con el que cuenta la compañía en el sector. F1, A1 3. Consecución de nuevos proveedores en el país 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar las líneas de productos con mercancía de producción nacional, contrarrestando el incremento del dólar. 2. Capacitar a los vendedores con el fin de que puedan argumentarle a los clientes por que nuestros productos son mejores que las imitaciones que hay en el mercado.

Nota. Autoría propia

En el análisis de la DOFA, se encontró lo siguiente:

- Disproven es una empresa que se ha logrado mantener en el tiempo y cuenta con grandes oportunidades para aprovechar el mercado actual, abrir nuevos segmentos e importar nuevas líneas de productos.
- Es importante realizar una investigación de mercados para conocer los diferentes segmentos de clientes, esto con el fin de seleccionar las nuevas líneas de productos que se van a importar y ser más competitivos en el mercado.

- Con las nuevas amenazas que se han presentado este año como el incremento del dólar debido a la crisis presentada en China es importante contemplar una segunda opción para la importación de los productos, con el fin de que los clientes no se vean afectados.

Entrevista tutor organizacional.

Como instrumento directo se desarrolla una entrevista con el tutor organizacional, ver Anexo C, con el objetivo de recoger la mayor información respecto a su posicionamiento, participación por líneas en la compañía, que estrategias tienen para identificar la satisfacción del cliente y un acercamiento a como seleccionan los nuevos productos.

De la entrevista se puede concluir que la empresa tiene un fuerza de ventas con cubrimiento nacional, cuenta con clientes en todos las canales desde tiendas de belleza, cacharrerías, distribuidoras, droguerías, cadenas de droguerías y almacenes de cadenas, además el tipo de productos están enfocados al consumidor final como mujeres que buscan implementos para su cuidado personal, pero por otro lado con ese potencial de ventas, se evidencia que podría ser mejor aprovechado por medio de profundización y diversificación de mercado. Así mismo se evidencia que no cuenta una estrategia establecida para identificar las necesidades y medir la satisfacción del cliente final, aunque Disproven recibe retroalimentación de sus clientes por medio de la fuerza de ventas, esta información no se organiza y analiza. En la misma línea no se conoce un procedimiento establecido para la selección y prueba de los nuevos productos, y basan su dependencia en el portafolio actual que manejan y aunque el año pasado tuvieron un buen comportamiento en ventas vienen de varios años con bajos o nulos crecimientos.

Por otro lado, también se identificó que para Disproven son más rentables los productos de marca propia que los de marca representada, algo que va en línea con lo que ocurre con muchas empresas, por lo que es importante enfocar las propuestas en sus marcas Zafhirs y Lizmar.

Fuentes externas.

Por otro lado, para obtener la información del mercado se tuvo en cuenta informes de fuentes secundarias como informes entidades gubernamentales como el DANE, ANDI y cámara de comercio de Bogotá y Cali. Con datos actualizados que permitieron conocer el segmento de hombres.

Se espera que para el 2020 los productos con mayor demanda en Colombia serán Baño y ducha, afeitado masculino, desodorantes y cuidado capilar. Según el informe los productos de cuidado personal para hombres se vendieron a través de canales de distribución como: canal moderno,

tiendas especializadas, droguerías y farmacias los cuales son los canales utilizados por Disproven, siendo esta una gran oportunidad para apertura una nueva línea de productos para este segmento.

En Colombia el valor del mercado de los productos de cuidado personal para los hombres sumo para el año 2016 un total de 517 millones de dólares y represento el 16,6% del mercado nacional de belleza y cuidado personal, el crecimiento anual del mercado de estos productos tuvo un crecimiento del 3,5% entre el año 2012 y 2016.

Tabla 14.

Productos de cuidado personal con mayor demanda en los hombres

Productos de cuidado persona para hombres con mayor demanda	
Fragancias	31,90%
Afeitado masculino	29,80%
Desodorantes	17,20%
Cuidado capilar	8,20%
Cuidado de la piel%	7,90%
Baño y ducha	4,90%
Total	100%

Nota. (Cámara de comercio, 2017)

El informe arroja que los canales en los cuales se comercializan los productos de cuidado personal para hombres son Canal moderno con un 32%, y tiendas tradicionales con un 12%, estos canales, son los utilizados por Disproven para la venta de los productos, lo cual abre gran oportunidad para posicionar las referencias de hombres seleccionadas.

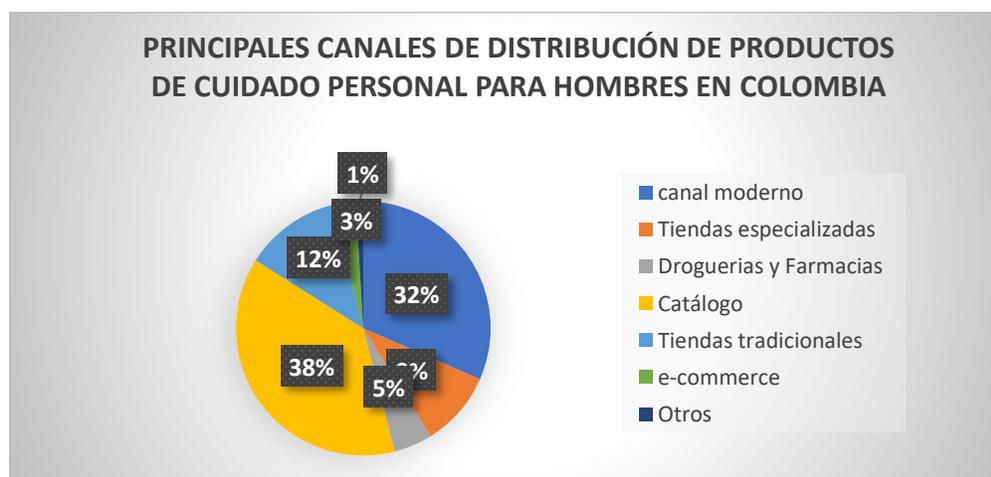


Figura 3. Canales de distribución de productos de cuidado personal para el segmento hombres. (Cámara de comercio, 2017)

En Colombia el costo de los productos de cuidado personal para los hombres sumo para el año 2016 un total de 517 millones de dólares y represento el 16,6% del mercado nacional de belleza y cuidado personal, el crecimiento anual del mercado de estos productos tuvo un crecimiento del 3,5% entre el año 2012 y 2016.

Dentro de las marcas más consumidas en Colombia para las diferentes líneas de productos se encuentran:

Tabla 15.

Las marcas líderes en Colombia en productos para hombres

Principales marcas de Productos de Cuidado Personal Masculino en Colombia según categorías seleccionadas 2016					
Fragancias	Afeitado Masculino	Desodorantes	Cuidado Capilar	Baño y Ducha	Cuidado de la Piel
Yambal	Gillette	speed stick	Ego	Nivea men	Nivea men
Esika	Schick	Arden men	Clear	Dove	Lubridem
Cyzone	Bic	Axe	head and shoulders	Protex men	LBEL
natura	Monora	Gillette	vitane	Otros	Oriflame
CIICH	Avon	Rexona	Nivea men		Yambal

Nota. (Cámara de comercio, 2017)

Capítulo 5 Propuesta de mejora

Para realizar las propuestas se tiene en cuenta el diagnóstico realizado a la compañía, la situación del alza del dólar a nivel mundial por la coyuntura de la pandemia del covid-19 y su amplia trayectoria en importación de productos cuidado personal. Al generar estrategias se dividió el presupuesto por categorías, y se determina no sobrepasar el 20% de las ventas del año 2019 que corresponde a \$1.400.000.000 de pesos colombianos, se realizó énfasis en las fortalezas y debilidades de la compañía y se priorizaron las acciones de mejora de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 16.

Tabla de priorización de las acciones de mejora.

No	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1.1	Apertura de nuevas referencias en la categoría hombres	2. Bastante	3. corto	3. Bastante	10
1.2	Vender los nuevos productos en los clientes actuales	3. Poca	3. Corto	3. Bastante	9
2.1	Publicidad en puntos de venta de los nuevos productos	2. Bastante	2. Medio	4. Mucho	8
2.2	Publicar las referencias nuevas en la página web	3. Poca	3. Corto	4. Mucho	8
3.1	Consecución de nuevos proveedores	3. Poca	3. corto	3. Bastante	8
4.1	Programas de capacitación a la fuerza comercial.	3. Poca	3. Corto	4. Mucho	10
4.2	Evaluaciones de conocimiento sobre los productos nuevos a la fuerza de ventas.	3. Poca	3. Corto	4. Mucho	10
5.1	Selección de nuevos productos sanitarios.	3. Poca	3. Corto	3. Bastante	9
5.2	Venta y promoción de productos seleccionados.	3. Poca	3. Corto	4. Mucho	10
6.1	Mejoras tecnológicas.	4. Ninguna	3. Corto	3. Bastante	10
6.2	Optimizar base datos clientes	3. Poca	3. Corto	3. Bastante	9
7.1	Revisar procesos internos de la compañía.	3. Poca	3. Corto	3. Bastante	9
7.2	Realizar capacitaciones al personal de la compañía.	2. Bastante	2. Medio	4. Mucho	8

Nota. fuente propia

En consecuencia, con el diagnóstico realizado a la compañía, las causas y su priorización, a continuación, se presentan las áreas de mejora establecidas

En el área de mejora No 1, se pretende que la empresa pueda cumplir el objetivo ventas para el año 2020 por medio de la apertura de nuevas referencias en la categoría de hombres, de esta forma la empresa pueda provechar el reconocimiento y posicionamiento que actualmente tiene en el mercado y su amplia cartera de clientes.

Tabla 17.

Área de mejora 1. Perspectiva Financiera ventas año 2020

Área de Mejora NO 1	Perspectiva Financiera ventas año 2020
Descripción del problema	Disproven no ha realizado apertura de nuevas referencias en los últimos años ni se ha enfocado en nuevos segmentos de mercado, desaprovechando el reconocimiento y experiencia en el sector por más de 35 años
Causas que provocan el problema	Falta de conocimiento del mercado, no se ha realizado un estudio de la competencia, no han realizado estrategias de Marketing.
Objetivo a conseguir	Vender 7100 millones de pesos en todas las referencias para el año 2020
Acciones de mejora	<p>1.1 Importación de productos en la categoría hombres en las Sigüientes referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cera efecto brillante • Gel fijador para el cabello sin alcohol fijación fuerte • Gel fijador para el cabello sin alcohol brillo mojado extra-fijación • Aceite barba premium beard oil • Fijador resinado para el cabello • Minoxidil para crecimiento barba • Máquinas de afeitar eléctricas pata hombres • Brochas de barba y bigote • Barbera metálica • Hojas para barbera • Cepillo sacudidor • tijeras de peluquería barba y bigote • Cuellero desechable <p>1.2 Asignación de precios y promociones</p>

	1.3 vender los nuevos productos en los clientes actuales
Beneficios esperados	1.1 Incrementar la facturación promedio por cliente 1.2 Mantener el nivel de ventas del 2019 por medio de las nuevas referencias en la categoría hombres 1.3 Posicionar nuevos productos en el mercado

Nota. Autoría propia

En el área de mejora No 2 se pretende cubrir la pérdida de ventas que se ha presentado por la crisis mundial debido a la pandemia de Covid 19, incrementando el 20% de las ventas en la categoría hombres por medio de las nuevas referencias, ya que este segmento tiene gran potencial y ha venido creciendo en la demanda de productos de cuidado personal.

Tabla 18.

Área de Mejora No 2 Perspectiva Financiera aumentar ventas de categoría hombres

Área de Mejora NO 2	Perspectiva Financiera aumentar ventas de categoría hombres
Descripción del problema	Debido a la actual crisis mundial que se ha presentado por la pandemia se pronostica que en Disproven las ventas se reduzcan en un 20% este año, por este motivo se espera que por medio de las ventas de las nuevas referencias de la categoría hombres se pueda recuperar esta pérdida manteniendo así el mismo nivel de las ventas del año 2019
Causas que provocan el problema	Crisis mundial debido a la pandemia de Covid 19, cierre de fábricas en china, disminución de la demanda productos de cuidado personal, cierre de establecimientos de comercio
Objetivo a conseguir	Aumentar el 20 % las ventas de la categoría hombres para el año 2020
Acciones de mejora	2.4 Importación de productos hombres 2.1 Publicidad en puntos de venta 2.2 Establecer precios, descuentos y promociones 2.3 Publicar las referencias nuevas en la página web
Beneficios esperados	Vender 1400 millones en los productos de la categoría hombres, recuperar la pedida que se ha tenido en las ventas en el primer semestre del año 2020

Nota. Autoría propia

En el área de mejora No 3, se enfoca en el cliente ya que se pretende ampliar y fortalecer el portafolio de nuevos productos en la categoría de hombres con el ánimo de brindar nuevas alternativas en el mercado.

Tabla 19.

Área de mejora 3. Portafolio de nuevos productos

Área de Mejora No 3	Portafolio de nuevos productos enfocado al Cliente
Descripción del problema	Actualmente en el portafolio de productos de la compañía, la categoría de hombres cuenta con tan solo 6 referencias lo cual no les genera alternativas a los clientes y por ende se desaprovecha un segmento importante como lo es el de los hombres.
Causas que provocan el problema	La compañía se ha centrado o enfocado en la importación y fabricación de productos de cuidado personal para el segmento de las mujeres dejando de lado el segmento de los hombres ya que no les parece tan atractivo.
Objetivo a conseguir	Ampliar el portafolio de productos de la categoría hombres en 14 nuevas referencias.
Acciones de mejora	3.1 Consecución de nuevos proveedores 3.2 Investigación de mercados.
Beneficios esperados	Llegar a 20 referencias de la categoría de los hombres Incrementar las ventas en la categoría de los hombres Que los clientes cuenten con un portafolio completo de productos

Nota. Autoría propia

En el área de mejora No 4, va enfocado al proceso de capacitación del equipo comercial sobre los productos nuevos, ya que es de gran importancia que los asesores estén bien informados sobre los productos que van a ofrecer con el ánimo de brindar una mejor asesoría a los clientes.

Tabla 20.

Área de mejora 4. Aprendizaje y Crecimiento

Área de Mejora No 4	Aprendizaje y Crecimiento
Descripción del problema	El desconocimiento de los productos nuevos por parte del área comercial.
Causas que provocan el problema	El equipo comercial se centra en los productos con que cuentan en su momento dejando de lado las oportunidades existentes en el mercado y por ende las necesidades de los clientes. No hay una investigación de mercados, los vendedores no se preocupan por indagar sobre los nuevos productos que han salido en el mercado.
Objetivo a conseguir	Capacitar a la fuerza comercial sobre los nuevos productos.
Acciones de mejora	4.1 Programas de capacitación a la fuerza comercial. 4.2 Evaluaciones de conocimiento sobre los productos nuevos a la fuerza de ventas.

Beneficios esperados	Que la fuerza de ventas tenga un conocimiento claro sobre los nuevos productos para que así puedan asesora mejor a sus clientes teniendo como resultado el incremento de las ventas.
----------------------	--

Nota. Autoría propia

El área de mejora 5, se enfoca en un proceso muy importante y es el conocer las necesidades e identificar los requerimientos del cliente, para Disproven es clave que conozca lo que está sucediendo en el mercado, que productos reclaman los clientes, y que modificaciones o mejoras se deben realizar a los productos de la compañía.

Tabla 21.

Área de mejora 5. Nuevas líneas de producto sanitario.

Área de Mejora NO 5	Nuevas líneas de productos sanitarios.
Descripción del problema	Disproven ha perdido ventas desde que inicio la cuarentena por el Covid-19
Causas que provocan el problema	Cierre temporal de tiendas de belleza, cacharrerías, peluquerías y academias de belleza.
Objetivo a conseguir	Alcanzar ventas de 700 millones en los próximos 12 meses en la nueva línea de productos sanitarios.
Acciones de mejora	5.1 Selección de nuevos productos sanitarios 5.2 Venta de productos seleccionados.
Beneficios esperados	Recuperar parte de las ventas perdidas al incursionar en la nueva línea.

Nota. Autoría propia

Tabla 22.

Área de mejora 6. Conocimiento del cliente.

Área de Mejora No 6	Conocimiento del cliente
Descripción del problema	Disproven no cuenta con procesos establecidos para conocer las necesidades y requerimientos del cliente
Causas que provocan el problema	La información se centra en la retroalimentación que realizan los ejecutivos de venta, que normalmente es limitada. No hay un canal establecido para escuchar a los clientes e identificar sus requerimientos, en aspectos claves sobre los productos.
Objetivo a conseguir	Identificar las necesidades de los clientes activos de la compañía.

Acciones de mejora	6.1 Mejoras tecnológicas. 6.2 Optimizar base datos clientes.
Beneficios esperados	Realizar la planeación de compras, mejoras y sustitución de productos. Lograr focalizar las acciones de la compañía en las necesidades de los clientes.

Nota. Autoría propia

El área de mejora 6, se enfoca en los procesos internos que están enfocados al cliente de Disproven, es importante reducir las reclamaciones presentadas por estos a la compañía, principalmente por calidad de producto, mercancía no despachada y demoras en las entregas.

Tabla 23.

Área de mejora No 7. Procesos internos enfocados al cliente.

Área de Mejora NO 7	Procesos internos enfocados al cliente
Descripción del problema	Disproven recibe 240 reclamaciones en un semestre principalmente por: producto inconforme, mercancía no despachada, demoras en los despachos
Causas que provocan el problema	Demoras en las revisiones y aprobaciones de cartera. Mercancía mal empacada en el área de producción. Embalajes inadecuados.
Objetivo a conseguir	Reducir en un 50% el número de reclamaciones de los clientes a la compañía en un semestre.
Acciones de mejora	7.1 Revisar procesos internos de la compañía. 7.2 Realizar capacitaciones al personal de la compañía.
Beneficios esperados	Optimización en los tiempos de respuesta al cliente, productos con el embalaje correcto y entregados a tiempo, y mejora en la información dada a los clientes.

Nota. Autoría propia

Con base en las acciones a implementar se presenta en la siguiente tabla el resumen de las propuestas de mejora, donde se indica responsable de su ejecución y seguimiento, recursos requeridos e indicadores a implementar.

Tabla 24.

Plan de mejoras Disproven SAS

Plan de mejoras							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de Tarea	Tiempos (inicial-fina)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1 Apertura de nuevas referencias en la categoría hombres	1 realizar importación de productos en la categoría hombres 2. seleccionar de las nuevas referencias	Gerente administrativo	junio 01 - julio 30	\$920.917.000	Propios	Referencias actuales de la categoría hombres + Referencias codificadas al final del año 2020	Gerente administrativo
1.2 vender los nuevos productos en los clientes actuales	1. Dar promoción por medio de referencias en stock de la marca Lizmar 2. Ofrecer a los clientes productos de las nuevas referencias por compras en volumen 3. Promocionar Concurso carro cero kilómetros	Gerente Ventas-fuerza comercial	Julio 30 - diciembre 31	\$ 58.802.093	Propios	Facturación promedio por cliente = facturación bruta por cliente / volumen de ventas	Gerente de ventas
	1. Entregar flyers			\$	Propios		

2.1 Publicidad en puntos de venta de los nuevos productos	2. Ubicar stopper en las góndolas donde se encuentra el producto 3. organizar productos en lugares estratégicos 4. organizar exhibidor a cada cliente	Gerente administrativo	junio 01 - julio 01	\$56.154.150		Publicidad puntos de venta 2019/ publicidad puntos de venta 2020	Gerente administrativo
2.2 Publicar las referencias nuevas en la página web	1. Realizar actualización página web con nuevas referencias	Ingeniero de sistemas	junio 01-10 junio	N/A	N/A	Productos en página 1019/ productos en página 2020	Gerente administrativo
3.1 Consecución de nuevos proveedores	1. Realizar el trámite de importación con los proveedores actuales. 2. Buscar proveedores locales	Gerente de ventas, Gerente administrativo y vendedores	Mayo 01 - mayo 31	N/A	Propios	Referencias actuales de la categoría hombres + Referencias codificadas al final del año 2020	Gerente de ventas y Gerente administrativo
4.1 Programas de capacitación a la fuerza comercial.	1. Programar una capacitación semanal sobre las nuevas referencias.	Gerente de ventas	1 de junio-31 junio	N/A	Propios	Total, capacitaciones realizadas	Gerente de ventas

	2. Formar a la fuerza comercial en Técnicas de ventas						
4.2 Evaluaciones de conocimiento sobre los productos nuevos a la fuerza de ventas.	3. Realizar evaluaciones semanales sobre la información presentada en la capacitación.	Gerente de ventas	1 de junio-31 junio	N/A	Propios	Numero de evaluaciones realizadas /Numero de evaluaciones aprobadas	Gerente de ventas
5.1 Selección de nuevos productos sanitarios.	1. Revisión de posibles proveedores 2. Comparación de precios y productos. 3. Selección de productos y proveedores nacionales. 4. Fijación de precios de venta.	Gerente administrativo - Gerente Ventas	Junio 01 - junio 15	\$ -	Propios	N/A	Gerente Administrativo

5.2 Venta de productos seleccionados.	1. Capacitación y conocimiento de los productos nuevos. 2. Venta de los productos, en droguerías, tiendas de belleza según presupuesto de ventas.	Gerente Ventas - ejecutivos de ventas	Julio 01 - junio 30	\$ 512.983.224	Venta	% cumplimiento productos nuevos = ventas realizadas productos nuevos / 700.000.000 * 100%	Gerente Administrativo
6.1 Mejorar plataforma tecnológica para aplicación de encuestas a clientes	1. Creación de encuesta de satisfacción índice C-sat o NPS 2. Actualización Página WEB 3. Creación de proceso de encuestas en el software de Disproven SAS	Gerente administrativo - Empresa Externa	Junio 01 - Julio 31	\$ 3.300.000	Propios	% implementación= cronograma implementación ejecutado / cronograma implementación planeado * 100%	Gerente Administrativo
6.2 Optimizar base datos clientes	1. Revisión documentación legal de clientes. 2. Enviar solicitud de información a los clientes requeridos.	Gerente financiero - Gerente ventas	Junio 01 - agosto 31	\$ 3.000.000	Propios	% revisión clientes = total clientes revisados / total clientes * 100%	Gerente Financiero

7.1 Revisar procesos internos de la compañía.	1. Revisar evaluaciones del personal de la compañía. 2. Contratar empresa para auditar los procesos enfocados al cliente. 3. Revisar las reclamaciones presentadas a la compañía.	Gerente administrativo - Gerente Ventas - Empresa Externa	Junio 01 - Julio 31	\$ 6.000.000	Propios	% áreas evaluadas= áreas evaluadas / total áreas compañía * 100%	Gerente Administrativo
7.2 Realizar capacitaciones al personal de la compañía.	1. Crear plan semestral de capacitaciones. 2. Implementar plan de capacitación establecido.	Gerente administrativo - Gerente Ventas - Auxiliar Recursos Humanos	Agosto01-enero 31	\$ 12.000.000	Propios	% capacitaciones = cronograma ejecutado / cronograma planeado * 100%	Auxiliar recursos humanos

Nota. Autoría propia

Capítulo 6. Indicadores

Estructura general de costos propuesta

En el siguiente cuadro se plasman todas y cada una de las acciones a realizar y cuanto nos costaría el desarrollo de la misma (costo), para el cumplimiento de la propuesta.

Tabla 25.

Estructura general de costos propuesta.

Estructura general de costos Propuesta de Mejora		
Acciones	Descripción	Costo
Referencias hombres importados	Costo de compra de las referencias de hombres seleccionadas con proveedores internacionales	\$ 522.464.640
Compra de referencias hombres nacionales	Costo de compra de las referencias de hombres seleccionadas con proveedores nacionales	\$ 181.042.000
Transporte marítimo	Costo del transporte de mercancía de los productos importador de las referencias hombres	\$ 1.600.000
Nacionalización	Costo de la nacionalización de mercancía cuando entra a puerto	\$ 600.000
Transporte local terrestre	Costo de transporte terrestre	\$ 1.000.000
Arancel	Costo total del arancel de los productos importados	\$ 98.968.752
Seguro	Costo del seguro equivalente al 0,5% del valor de la mercancía	\$ 2.612.323

Publicidad en puntos de venta de los nuevos productos	397.200 flyers para cada cliente (200 por cliente)	\$	27.804.000
	Stopper en el exhibidor donde se encuentra el producto	\$	4.408.920
	exhibidor a cada cliente	\$	18.352.626
Promociones	por la compra de las nuevas referencias recibirá una caja de lima acolchonada colores curva marca Zafhirs	\$	9.930.000
	Por la compra de productos de las nuevas referencias podrá participar en la rifa de un carro cero kilómetros	\$	30.000.000
	Por la compra de productos de las nuevas referencias de hombres recibirá una docena de hojas para barbera, barbera metálica.	\$	18.872.093
Total		\$	917.655.355

Nota. Autoría propia

A través de una investigación de mercados y aplicado el benchmarking, se eligieron 14 referencias a importar para incrementar la categoría hombres en el portafolio de productos de la compañía Disproven SAS. En esta tabla se puede identificar los productos, su presentación, el precio de compra, precio de venta, cantidades a importar por producto, total de compra, estimado de venta y gasto promocional.

Tabla 26.

Referencias seleccionadas hombres

producto	presentación	precio de compra	precio de venta	cantidades	total compra	estimado de venta
cera efecto brillante	60 ml	\$ 12.990	\$ 25.979	5000	\$ 64.948.000	\$ 129.896.000
gel fijador para el cabello sin alcohol fijación fuerte	250 ml	\$ 2.838	\$ 5.677	5000	\$ 14.192.000	\$ 28.384.000
gel fijador para el cabello sin alcohol brillo mojado extra fijación	250 ml	\$ 2.838	\$ 5.677	5000	\$ 14.192.000	\$ 28.384.000
aceite barba premium beard oil	500 ml	\$ 4.210	\$ 8.419	5000	\$ 21.048.000	\$ 42.096.000
fijador resinado para el cabello	125 ml	\$ 5.532	\$ 11.065	5000	\$ 27.662.000	\$ 55.324.000
minoxidil para crecimiento barba	60 ml	\$ 7.800	\$ 15.600	5000	\$ 39.000.000	\$ 78.000.000
máquinas de afeitar eléctricas pata hombres	3 cabezales recargable	\$ 39.281	\$ 78.563	\$ 6.000	\$ 235.687.680	\$ 471.375.360
brochas de barba y bigote	brocha de afeitar sintética con mango de resina	\$ 11.808	\$ 23.616	\$ 6.500	\$ 76.752.000	\$ 153.504.000
barbera metálica	barbera de afeitar con mango de madera, ceja de seguridad	\$ 787	\$ 1.574	\$ 7.000	\$ 5.510.400	\$ 11.020.800
hojas para barbera	hoja de afeitar de doble filo de acero inoxidable de Suecia	\$ 39	\$ 79	\$ 15.000	\$ 590.400	\$ 1.180.800
cepillo sacudidor	brocha talquera	\$ 3.306	\$ 6.612	\$ 7.000	\$ 23.143.680	\$ 46.287.360

tijeras de peluquería barba y bigote	tijeras de barba tijeras de barba de acero inoxidable bigote cejas pelo de nariz	\$ 5.865	\$ 11.729	\$ 7.000	\$ 41.052.480	\$ 82.104.960
muellero desechable	rollo de papel cuellero desechable	\$ 787	\$ 1.574	\$ 15.000	\$ 11.808.000	\$ 23.616.000
maquina cortadora eléctrica para cabello	maquia cortadora de cabello eléctrica recargable	\$ 19.680	\$ 39.360	\$ 6.500	\$ 127.920.000	\$ 255.840.000
total		\$ 117.762	\$ 235.525	\$ 100.000	\$ 703.506.640	\$ 1.407.013.280

Nota. Autoría propia

Por medio de metodología de la investigación y análisis de la competencia se seleccionaron las referencias de la categoría hombres ya las cantidades posibles que se podrían vender el transcurso de un año, adicionalmente se establece el precio de compra y el estimado de venta.

En el siguiente cuadro se proyecta el entinado de ventas mensual desde julio de 2020 a junio de 2021

Tabla 27.

Estimado de ventas

Flujos de caja						
N.	Mes	Total, ventas almacenes de cadena	Total, ventas cacharrerías	Total, ventas Droguerías	Total, Ventas academias de belleza	Total, ventas Esperada
1	Julio	\$17.680.000,00	\$61.880.000,00	\$2.652.000,00	\$6.188.000,00	\$88.400.000,00
2	agosto	\$18.564.000,00	\$64.974.000,00	\$2.784.600,00	\$6.497.400,00	\$92.820.000,00
3	Septiembre	\$19.492.200,00	\$68.222.700,00	\$2.923.830,00	\$6.822.270,00	\$97.461.000,00
4	Octubre	\$20.466.810,00	\$71.633.835,00	\$3.070.021,50	\$7.163.383,50	\$102.334.050,00

5	Noviembre	\$21.490.150,50	\$75.215.526,75	\$3.223.522,58	\$7.521.552,68	\$107.450.752,50
6	Diciembre	\$22.564.658,03	\$78.976.303,09	\$3.384.698,70	\$7.897.630,31	\$112.823.290,13
7	Enero	\$23.692.890,93	\$82.925.118,24	\$3.553.933,64	\$8.292.511,82	\$118.464.454,63
8	Febrero	\$24.877.535,47	\$87.071.374,15	\$3.731.630,32	\$8.707.137,42	\$124.387.677,36
9	Marzo	\$26.121.412,25	\$91.424.942,86	\$3.918.211,84	\$9.142.494,29	\$130.607.061,23
10	Abril	\$27.427.482,86	\$95.996.190,00	\$4.114.122,43	\$9.599.619,00	\$137.137.414,29
11	Mayo	\$28.798.857,00	\$100.795.999,50	\$4.319.828,55	\$10.079.599,95	\$143.994.285,01
12	Junio	\$30.238.799,85	\$105.835.799,48	\$4.535.819,98	\$10.583.579,95	\$151.193.999,26
Total						\$1.407.073.984,41

Nota. Autoría propia

Se espera que el 70% de las ventas se efectúen en el canal tradicional debido a que la comercialización es más fácil y en menos tiempo, el 20% de las ventas se espera se den en el canal moderno ya que implica codificar las nuevas referencias de la categoría de hombres.

Valuación financiera

De acuerdo al estimado de ventas adicional y los costos del proceso se determina el ROI de la inversión.

ROI.

ROI	0,53%
Renta	\$ 753.332.768

TIO.

Abril 2020	DTF	IPC	GANANCIA MÍNIMA
------------	-----	-----	--------------------

	0,0455	0,0351	0,10
TIO	0,1104		

VPN.

VPN	888287715,2	\$79.610.951,01	\$75.280.528	\$71.185.658	\$67.313.527	\$63.652.021	\$60.189.681
		\$56.915.674,59	\$53.819.757,13	\$50.892.241,52	\$48.123.967,58	\$45.506.273,38	\$43.030.968,16
							1.603

El resultado de la estimación de ventas y los costos del proceso nos arroja como resulta un ROI del 0,53%; Esto quiere decir que, por cada peso invertido estaría retornando el 0,53%. Para la propuesta tendría una Renta de \$ 753.332.768 pesos.

Respecto a la venta de productos sanitarios se estiman unas ventas anuales de \$698.611.200 con una inversión total \$512.983.224, los cuales se presentan detalladamente en la siguiente tabla.

Tabla 28.

Estimado de costos y ventas productos sanitarios

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO DE COMPRA	PRECIO DE VENTA	CANTIDADES MENSUALES	COMPRA MENSUAL	ESTIMADO DE VENTA MENSUALES	GASTO PROMOCIONAL	TOTAL COMPRAS AÑO	TOTAL VENTAS AÑO	GASTO PROMOCION ANUAL
TAPABOCAS DESECHABLES	Caja x 100	\$ 24.911	\$ 34.875	500	\$ 12.455.500	\$ 17.437.500	\$ 348.750	\$ 149.466.000	\$ 209.250.000	\$ 4.185.000
TAPABOCAS DESECHABLES	Bolsa x 12	\$ 3.804	\$ 5.325	1000	\$ 3.804.000	\$ 5.325.000	\$ 106.500	\$ 45.648.000	\$ 63.900.000	\$ 1.278.000
GUANTES DE VINILO	Caja x 100	\$ 8.036	\$ 11.250	500	\$ 4.018.000	\$ 5.625.000	\$ 112.500	\$ 48.216.000	\$ 67.500.000	\$ 1.350.000
GUANTES DE VINILO	Bolsa x 24	\$ 2.464	\$ 3.450	600	\$ 1.478.400	\$ 2.070.000	\$ 41.400	\$ 17.740.800	\$ 24.840.000	\$ 496.800
GUANTES DE NITRILO	Caja x 100	\$ 11.063	\$ 15.488	300	\$ 3.318.900	\$ 4.646.400	\$ 92.928	\$ 39.826.800	\$ 55.756.800	\$ 1.115.136
GUANTES DE NITRILO	Bolsa x 24	\$ 4.259	\$ 5.963	400	\$ 1.703.600	\$ 2.385.200	\$ 47.704	\$ 20.443.200	\$ 28.622.400	\$ 572.448
BATA DESECHABLE	Bolsa x 1	\$ 4.821	\$ 6.750	200	\$ 964.200	\$ 1.350.000	\$ 27.000	\$ 11.570.400	\$ 16.200.000	\$ 324.000
GELES ATIBACTERIALES	Botella x 500 ml	\$ 5.625	\$ 7.875	250	\$ 1.406.250	\$ 1.968.750	\$ 39.375	\$ 16.875.000	\$ 23.625.000	\$ 472.500
GELES ATIBACTERIALES	Botella x 250 ml	\$ 4.152	\$ 5.813	350	\$ 1.453.200	\$ 2.034.550	\$ 40.691	\$ 17.438.400	\$ 24.414.600	\$ 488.292
GELES ATIBACTERIALES	Botella x 40 ml	\$ 2.625	\$ 3.675	1000	\$ 2.625.000	\$ 3.675.000	\$ 73.500	\$ 31.500.000	\$ 44.100.000	\$ 882.000
POLAINAS	Bolsa x 100	\$ 26.786	\$ 37.500	200	\$ 5.357.200	\$ 7.500.000	\$ 150.000	\$ 64.286.400	\$ 90.000.000	\$ 1.800.000
POLAINAS	Bolsa x 2	\$ 750	\$ 1.050	400	\$ 300.000	\$ 420.000	\$ 8.400	\$ 3.600.000	\$ 5.040.000	\$ 100.800
GORROS TIPO ORUGA	Bolsa x 100	\$ 10.446	\$ 14.625	200	\$ 2.089.200	\$ 2.925.000	\$ 58.500	\$ 25.070.400	\$ 35.100.000	\$ 702.000
GORROS TIPO ORUGA	Bolsa x 12	\$ 1.527	\$ 2.138	400	\$ 610.800	\$ 855.200	\$ 17.104	\$ 7.329.600	\$ 10.262.400	\$ 205.248
					\$ 41.584.250	\$ 58.217.600	\$ 1.164.352	\$ 499.011.000	\$ 698.611.200	\$ 13.972.224

Nota. Autoría propia

La selección de los productos sanitarios, se realizó con base a un análisis de los productos presentes en las droguerías, no se logró obtener información de las tiendas de bellezas, las cuales se encuentran cerradas por la situación del COVID 19, y de acuerdo con lo anterior se realizó consultas de precios en sus presentaciones con posibles proveedores para obtener una mejor proyección. Se presupuestó una inversión en gasto promocional equivalente al 2% de las ventas, para realizar descuentos a clientes en compras por volumen. Se estimaron unas utilidades de \$185.627.976 para el primer año, lo que equivale a un ROI = 36,91%.

COSTOS =	\$ 512.983.224
VENTAS =	\$ 698.611.200
UTILIDAD =	\$ 185.627.976
ROI =	36,19%

Conclusiones

Con base en lo detectado en Disproven se presentaron diferentes estrategias de Marketing para que sean evaluadas por la Compañía, se propone el fortalecimiento y capacitación de los ejecutivos de ventas para impulsar la comercialización de los productos base de la compañía y la ampliación de las líneas de mercado, es importante que para esto se tenga un mayor acercamiento al cliente y a la identificación de sus necesidades, que a su vez estos sirvan como retroalimentación para todas las acciones implementadas.

De acuerdo a las herramientas de diagnóstico se determinó que la estrategia recomendada a implementar es el desarrollo de nuevos productos que consiste en seleccionar nuevas referencias para comercializar a los clientes actuales, esto debido a que Disproven cuenta con fortalezas como su aplica cartea de clientes tanto en el canal tradicional como en el canal moderno y experiencia en el procesos importación y producción de productos de cuidado personal lo cual abren gran oportunidad de incrementar la facturación promedio y las ventas de la empresa.

Como estrategia se propone incursionar en el segmento de hombres para la selección de nuevos productos debido a que el portafolio para este mercado no era muy amplio en la empresa, y se detecta una gran oportunidad ya que es un mercado en crecimiento que en Colombia representa el 16,6% del mercado nacional de belleza y cuidado personal con un crecimiento anual del 3,5%.

El retorno de la inversión que se espera tener en 12 meses corresponde a \$ 753.332.768 y el costo de la inversión es de \$ 916.417.981, al aplicar el indicado de valor presente neto (VPN) se identificó que el proyecto es viable a realizar financieramente.

La afectación en las ventas por la contingencia del Covid-19 que obligó a que estuvieran cerradas los establecimientos del canal tradicional que atiende la compañía, fue el punto de partida para realizar la propuesta de los productos sanitarios, con el fin de recuperar parte de las ventas perdidas, y basados en un ROI del 36,91% se concluye que el proyecto es viable.

Recomendaciones

Para un óptimo desarrollo de las estrategias de marketing presentadas, es necesario que se tengan en cuenta los indicadores planteados en cada una de las acciones de mejora y que se involucren en su consecución además del área comercial y de marketing, a todo el personal de Disproven SAS, que siempre tengan claras las tareas asignadas, permitiéndoles ser parte activa en su cumplimiento.

El desarrollo de metodológico de la mejora empresarial es una herramienta con gran valor que contribuye al crecimiento empresarial en el país, el cual ayuda a identificar problemas que se presentan en las organizaciones y por una estructura adecuada se pueden proponer estrategias para luego generar acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es necesario realizar una investigación de mercados para tener claridad, para tomar decisiones asertivas en cuanto a las necesidades de los clientes y su aprobación del producto o servicio. Esta investigación, debe de ser aplicada con base en tácticas que servirán como herramientas para el desarrollo de la investigación.

Referencias

- Aneca, F. (2019). *Plan de Mejoramiento Empresarial*. Obtenido de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Armstrong, G., & Kother, P. (2013). *Fundamentos de Marketong*. Pearson Educacion.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégicos*. Madrid: Pearson education S.A.
- Buitrago, E., Moncaleano, G., Vanegas, N., & Machado, A. (2018). *Estrategias para el posicionamiento de la marca Maxybelt en el mercado de Bogotá para el 2019 (Tesis de Especialización, Uniagustiniana)*. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/702/BuitragoCastillo-Eulices-2018.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Cali. (2017). *Informes económicos solo para hombres*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/file/2017/09/Informe-N94-EC-Informe-Solo-para-Hombres.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (30 de julio de 2019). *Certificado de Existencia y Representación Legal Disproven SAS*. Bogotá.
- Congreso de Colombia. (28 de Diciembre de 2018). Ley de financiamiento. [Ley 1943 de 2018]. DO: 50.820.
- Corona, D. (2018). *Estrategias de marketing digital en la categoría Styling para la marca Xtreme en Colombia (Tesis de Especialización, Uniagustiniana)*. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/640/CoronaLeal-DianaPatricia-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DANE. (2017). *Dirección de metodología y producción estadística importación y exportaciones*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/Glosario-exportaciones-importaciones.pdf
- DANE. (2018). *Mercado Laboral por Sexo*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_nov18_ene19.pdf
- Delgado Ballester, E., Hernandez Espallardo, M., & Rodriuez Orejuela, H. (2012). *Marketing fundamentos científicos y empresariales*. Bogota : Ecoe Ediciones.
- Dian. (11 de septiembre de 2015). *Proceso de importación de mercancías a Colombia aspectos aduaneros*. Obtenido de Banco de la república: http://www.banrep.gov.co/economia/sal_deu_x/pcebracs_1.pdf

- DIAN. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (26 de Marzo de 2019). Sujetos obligados a expedir factura electrónica de venta con validación previa. [Resolución 0020 2019].
- Disproven S.A.S. (2019). Políticas de calidad. Obtenido de <https://www.zafhirs.com/politicas-de-calidad/>
- Disproven S.A.S. (2020). Catálogo. Obtenido de <https://www.zafhirs.com/catalogo/>
- Disproven S.A.S. (2020). Historia. Obtenido de <https://www.zafhirs.com/disproven/>
- Disproven S.A.S. (2020). Misión Disproven. Obtenido de <https://www.zafhirs.com/mision/>
- Disproven S.A.S. (2020). Visión Disproven. Obtenido de <https://www.zafhirs.com/vision/> El tiempo Casa Editorial. (18 de septiembre de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/cosmeticos-un-mercado-que-vale-en-colombia-3-280-millones-de-dolares-521285>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2004). *Investigación de mercados en un ambiente de investigación digital*. México DF: McGraw Hill Interamericana editores S.A.
- Hernandez Garnica , C. (2017). *Fundamento de Marketing*. Ciudad de Mexico : Pearson Educación.
- Idom Consulting. (2016). *Evaluación y reformulación estratégica del Plan de Negocios del sector de Cosméticos y Aseo*. Bogotá.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Martínez, E., & Suárez, O. (2011). Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1565/T452.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Millan Campos, A., Molina collado , A., Lorenzo Romero , C., Diaz Sanchez , E., Blazquez resino , J., Cordente Rodriguez , M., & Gomez Borja, M. (2013). *Fundamentos de Marketing* . Esic Editorial .
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia. (23 de mayo de 2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=d2daa27f-c1a5-491e-b4df-34c8ef450e46>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (29 de Diciembre de 1993). Regalamenta la contabilidad general. [Decreto 2649 de 1993]. DO: 41.156.
- Ministerio de hacienda y crédito público. (7 de marzo de 2016). *Decreto 390 de 2016*. Obtenido de Ministerio de hacienda y crédito público: <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Documents/20160703%20Decreto%20390%20Estatuto%20Aduanero.pdf>

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (02 de Julio de 2019). Decreto Régimen de Aduanas. [Decreto 1165 de 2019]. DO: 51.002.
- Ministerio del Trabajo. (26 de Mayo de 2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [Decreto 1072 de 2015]. DO: 49.253.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2006). *Estrategias de Marketing un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: esic.
- Rincón, A. (18 de Septiembre de 2018). Cosméticos, un mercado que vale en Colombia 3.280 millones de dólares. *Gerente general Loreal Colombia*.
- Sainz de vicuña Ancin, J. (2003). *El plan estrategico en la marcha*. Madrid : Esic editorial .
- Santesmases, M. (2004). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: ediciones pirámide.
- Soriano, & Soriano , C. (1990). *Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones* . Dias de santos S.A.
- Supersociedades. (2020). Estado de Resultados Disproven S.A.S. Obtenido de <http://sie.supersociedades.gov.co/>