

**ANALISIS DE LAS VARIABLES DE MARKETING MIX EN LA CORPORACIÓN
EBEL EN EL MERCADO COLOMBIANO PARA
EL AÑO 2004**

**ADRIANA JANET CANCHALA PANTOJA
LENIS MARIBEL PALACIOS MONTENEGRO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**ANALISIS DE LAS VARIABLES DE MARKETING MIX EN LA CORPORACIÓN
EBEL EN EL MERCADO COLOMBIANO PARA
EL AÑO 2004**

**ADRIANA JANET CANCHALA PANTOJA
LENIS MARIBEL PALACIOS MONTENEGRO**

**Trabajo de Diplomado como requisito para optar el Título Profesional en
Comercio Internacional y Mercadeo**

**Jurados:
NUBIA SANCHEZ
Psicóloga
DIEGO DE LA ROSA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2005**

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo 12 de 2005

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCION	8
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION	9
1.1 TEMA	9
1.1.1 Tema problema	9
1.1.2 Planteamiento del problema	9
1.2 JUSTIFICACIÓN	9
1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
2. MARCO REFERENCIAL	11
2.1 MARCO CONTEXTUAL	11
2.2 ANTECEDENTES	12
2.3 ESTADO ACTUAL	13
2.4 MARCO CONCEPTUAL	13
2.5 MARCO TEORICO	16
2.5.1 Marketing Directo	16
2.5.1.1 Venta por catalogo	17
2.5.2 Análisis de las 4Ps	18
2.5.2.1 Producto	18
2.5.2.2 Precio	20
2.5.2.3 Promoción	20
2.5.2.4 Distribución	21
2.5.3 Otras variables de Marketing	22
2.5.3.1 Publicidad	22
2.5.3.2 Empaque y etiqueta	24
2.5.3.3 Garantía	24
2.5.3.4 Logística	24
2.5.4 Merchandising	25
2.5.5 Servicio al cliente	26

2.5.5.1 Medios de atención al cliente	28
2.5.6 Cultura organizacional	28
2.5.7 Ventas	30
2.5.7.1 Técnicas de ventas	30
2.5.7.2 Estrategias de ventas	31
2.5.7.3 Diagnostico global de la función gerencial de ventas de EBEL	32
2.5.8 Análisis del cliente	35
2.5.8.1 Perfil del consumidor de productos cosméticos en Colombia	35
2.5.8.2 Descripción del cliente EBEL	36
2.5.8.3 Factores motivacionales que impulsan la demanda de productos de belleza	37
2.5.8.4 Nivel de involucramiento de los clientes	38
2.5.8.5 Jerarquía actitudinal	38
2.5.9 Análisis del entorno	39
2.5.9.1 Inventario de variables	40
2.5.9.2 Análisis del factor externo	43
2.5.9.3 Análisis de la Competencia	45
2.5.9.4 Análisis Interno	51
2.5.10 Estrategia financiera	55
3. ANALISIS DE RESULTADOS	56
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	65
5. CONCLUSIONES	67
6. RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Inventario de variables	40
Cuadro 2. Guía de análisis	43
Cuadro 3. Matriz MEFE	44
Cuadro 4. Comparativo de Ebel y su competencia inmediata	48
Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo	49
Cuadro 6. Inventario de variables	51
Cuadro 7. Matriz MEFI	52
Cuadro 8. Análisis DOFA	54
Cuadro 9. Comparación del catalogo EBEI, YANBAL y AVON	57
Cuadro 10. Análisis del área de ventas	63

RESUMEN

El análisis de las variables de marketing mix de la Corporación EBEL permitió conocer los factores que mayor impacto generaron a la empresa, entre los factores mas relevantes se encontraron producto, precio, distribución y servicio al cliente.

De igual forma se identifica el segmento objetivo al cual la corporación dirige sus productos, los cuales están ubicados en los estratos 2 y 3 con ingresos medios y bajos; estableciendo además los factores motivacionales que impulsan la demanda de productos de belleza destacándose la mayor preocupación de la población por el cuidado de la imagen y aspecto personal y la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral.

Se analiza el nivel de involucramiento de los clientes para este tipo de productos el cual es relativo, depende del bien al que se hace referencia y de las exigencias, gustos, preferencias, expectativas de cada individuo.

El cliente no solo se ve influenciado por herramientas que utiliza el mercadeo como técnicas promocionales, estrategias publicitarias, estrategias de merchandising, técnicas de venta, etc., ejercen también influencia factores psicológicos como estados de animo, actitudes y percepciones, aprovechando el mercadeo estos aspectos para llegar al cliente e impulsarlo a la compra buscando algún grado de fidelización hacia la marca.

ABSTRACT

The analysis of the variables of marketing mix of the Corporation EBEL allowed to know the factors that bigger impact generated to the company, the most important were product, price, distribution and service to the client.

Too was identified the objective segment to which the corporation directs its products, which are located in the strata 2 and 3. The factors motivationales that impel the demand of products of beauty standing out the population's bigger concern for the care of the image and personal aspect and the growing incorporation from the woman to the labor market also settling down.

The level of the clients' involvement is analyzed for this type of products which is relative, it depends from the product to which one makes reference and of the likes, preferences and each individual's expectations.

The non alone client is influenced by tools that you uses the marketing for example technical promotionales, advertising strategies, merchandising strategies, technical of sale, etc., also influences psychological factors as states of I encourage, attitudes and perceptions, taking advantage of the marketing these aspects to arrive to the client and to impel it to the purchase looking for some loyalty degree toward the mark.

INTRODUCCION

En los últimos años la venta por catalogo ha tomado fuerza en el mercado debido a que las empresas han introducido dentro de sus portafolios diversidad de productos, convirtiendo este medio de venta en la mejor opción a la hora de comprar, porque ofrece comodidad a sus clientes además de brindarles productos de calidad a precios accesibles.

Por consiguiente, en este trabajo se realiza un análisis de EBEL cuya actividad comercial es la producción y comercialización de productos cosméticos a través de la venta por catalogo en las variables de ventas, publicidad, merchandising, logística y servicio al cliente en el mercado colombiano.

Dentro de las variables de venta es importante conocer las principales técnicas de venta, estudiar su fuerza de ventas destacando fortalezas y debilidades; de igual forma determinar las estrategias que la empresa implementa con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En la variable publicidad se estudia los principales medios publicitarios que EBEL utiliza para dar a conocer sus productos, mensajes que busca transmitir a su segmento objetivo de acuerdo a cada catalogo, así como también los medios empleados por la competencia.

Otra de las variables son merchandising y servicio al cliente, dentro del merchandising se analiza cómo la empresa y su competencia directa trabajan sus catálogos y los principales factores que influyen en la efectividad de su aplicación.

Y con respecto al servicio al cliente se identifica como EBEL maneja esta variable teniendo en cuenta las exigencias del mercado, también se identifica algunas falencias y su posible mejoramiento.

Además, se realiza un análisis de la competencia inmediata, Avon y Yanbal, las cuales gozan de una amplia aceptación en el mercado nacional, por tanto, se hace indispensable determinar los factores de éxito que han contribuido a su crecimiento.

Para el desarrollo del trabajo se recurre a fuentes primarias: gerentes de zona y fuentes secundarias como Internet, catálogos de EBEL, AVON y YANBAL, periódicos internos y libros relacionados con el tema.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION

1.1 TEMA

Análisis de las variables de Marketing Mix dentro de la Corporación EBEL en el mercado colombiano para el año 2004

1.1.1 Tema problema. Situación actual de las variables de Marketing Mix dentro de la Corporación EBEL para el año 2004

1.1.2 Planteamiento del problema. ¿Cómo se desarrollaron las variables de Marketing Mix dentro de la Corporación EBEL en el mercado colombiano para el año 2004?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Corporación EBEL goza de un amplio reconocimiento y aceptación en el mercado colombiano logrados por la calidad y respaldo de sus productos; además, se caracteriza por ser una empresa líder en la generación de trabajo directo e indirecto, por lo cual se hace indispensable realizar un análisis que establezca cuáles son las variables que han marcado su éxito y han permitido su crecimiento a lo largo de 19 años en el mercado nacional.

Igualmente la continua inversión extranjera y nacional que se ha venido desarrollando dentro del sector de la belleza ha ocasionado que éste se vuelva más competitivo, dando como resultado que las empresas involucradas en este deben generar continuamente nuevas estrategias que les permitan ganar una mayor participación en el mercado y fidelizar a sus clientes, por ello es importante establecer cuáles son las estrategias aplicadas por EBEL y sus competidores directos.

Las empresas en el mercado actualmente se caracterizan por realizar constantes actualizaciones en cuanto a innovaciones tecnológicas en sus productos, en estrategias de mercadeo y publicidad y servicio al cliente; por tanto al ser EBEL una de las pioneras en la venta por catalogo es necesario establecer la importancia que esta le asigna a los aspectos anteriormente mencionados.

Los líderes en este sector son EBEL, AVON y YANBAL quienes continuamente realizan esfuerzos por consolidarse en el mercado colombiano, por tanto este trabajo permite identificar los factores claves de éxito que les ha permitido ubicarse en esta posición. Finalmente al poseer acceso a la información de la corporación EBEL se facilita el desarrollo del presente trabajo.

1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Analizar el desarrollo de las variables de Marketing Mix dentro de Corporación EBEL en el mercado colombiano para el año 2004.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Establecer las características del segmento objetivo hacia el cual se dirigen los productos de la corporación EBEL.
- Determinar las variables de éxito para la Corporación EBEL en el mercado colombiano para el año 2004.
- Establecer las falencias que afectaron la Corporación EBEL en el mercado colombiano para el año 2004.
- Identificar cuales fueron las estrategias de ventas aplicadas por la Corporación EBEL en el mercado colombiano para el año 2004.
- Conocer los medios publicitarios utilizados por la Corporación EBEL y su nivel de eficacia en el año 2004.
- Analizar las estrategias de mercadeo implementadas por la Corporación EBEL para el mercado colombiano en el año 2004.
- Conocer los canales de distribución utilizados por la Corporación EBEL en el año 2004.
- Analizar la incidencia del servicio al cliente en la fidelización hacia la Corporación EBEL en el año 2004.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

El Sector de los cosméticos se caracteriza por la heterogeneidad en el tamaño, composición del capital, características productivas, tecnología incorporada, diversificación en las líneas de producción, así como por el gran número de empresas que lo componen.

Este sector a nivel de Colombia se consolida como uno de los más atractivos para los inversionistas extranjeros debido a su dinamismo y crecimiento constante en especial durante los años noventa.

Además, es un fuerte generador de empleo, como lo indica la Encuesta Manufacturera realizada por el DANE de 2000, en la que se concluye que esta industria genera 15.079 empleos, contribuyendo con el 2.82% del empleo y el 4.23% de la producción industrial. También es importante destacar que muchas de las empresas dedicadas a esta actividad trabajan bajo la modalidad de Venta Directa, para lo cual requieren de la incorporación de fuerza de ventas; generando con ello ingresos a más de 400.000 personas dedicadas a la venta por sistema multinivel.

A nivel nacional, la industria de Productos de Belleza y Aseo Personal está dividida así: el 59% de la producción corresponde a cosméticos y el 41% restante a productos de aseo. Dentro del sector cosmético el 15% pertenece a dentríficos, el 13% a perfumes, el 12% a jabones de tocador, el 11% a champúes, el 10% a cremas de tocador, el 7% a preparaciones para el cabello, el 5% a polvos de talco y el 27% restante a los demás

En general, se puede establecer que la demanda de los productos de aseo por ser de la canasta familiar tienen una demanda más estable que los cosméticos, los cuales presentan una mayor inestabilidad en respuesta a las variables de producción, empleo, inflación, poder adquisitivo, devaluación etc.

En éste sector existen aproximadamente 300 empresas según datos presentados por el Invima, sin embargo existe un alto índice de concentración, ya que en 1998 10 firmas generaron el 65% de la producción.

Dentro de las principales empresas que pertenecen a la industria de cosméticos y productos de aseo que trabajan en el mercado colombiano se destacan: Unilever Andina Colombia S.A., Amway Colombia, EBEL, Colgate Palmolive Compañía, laboratorios Recamier Ltda, Procter & Gamble Colombia Ltda, AVON, Laboratorio

de Cosméticos Vogue S.A, L'oreal Colombia S.A, Johnson & Johnson de Colombia S.A., YANBAL S.A, Wella, entre otras.

Las empresas de este sector se enfrentan a diversos problemas adicionales a los de las empresas de otros sectores de la economía, tales como: alto contenido técnico y científico incorporado en los productos, la moda, la competencia internacional, las exigencias crecientes de los consumidores, etc. Una de las mayores limitantes que se encuentra en este sector es la legislación sanitaria, la cual es rígida y excesiva dificultando en muchas ocasiones la operación de las empresas.

2.2 ANTECEDENTES

BELCORP es una corporación internacional multimarcas, que cuenta con más 35 años de experiencia en el mercado internacional y 19 años en el mercado nacional en la producción y comercialización de productos cosméticos y en su afán de incursionar en nuevos mercados y posicionarse en nuevos segmentos ha desarrollado diferentes productos.

BELCORP ofrece dentro de su portafolio:

- Línea de tratamiento facial.
- Línea de maquillaje tratante.
- Línea de perfumería.
- Línea de joyería.
- Línea de prendas de vestir: vale la pena aclarar que esta línea es nueva en el mercado colombiano, por lo cual su variedad es muy limitada.
- Línea accesorios: en la cual se ofrecen productos como gafas y relojes.

EBEL es la marca principal de la corporación BELCORP; es una marca exclusiva de productos especializados, busca siempre acercar a la mujer a su ideal de belleza.

BELCORP, inició su trabajo de venta por catalogo con "EBEL" el cual es propio de la corporación que incluye tratamientos faciales, productos de aseo personal, fragancias y joyas. Posteriormente ha desarrollando otros catálogos para las líneas que ha incorporado y es así como aparecen Cy - Zone el cual incluye productos de maquillaje, prendas de vestir, fragancias y en general productos de aseo personal para jóvenes entre los 13 a 18 años de edad, ya que este sigue las ultimas tendencias de la moda, por lo cual los colores de los productos son fuertes con diseños novedosos.

La casa matriz de BELCORP está ubicada en Perú, sin embargo su centro de producción de cosméticos y perfumes en su mayoría se encuentra en Francia la cual cuenta con los más avanzados laboratorios de tratamiento facial.

2.3 ESTADO ACTUAL

Actualmente la corporación Ebel se ha extendido a 11 países entre los cuales están: Puerto Rico, Guatemala, Salvador, México, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia y Chile, con agresivos planes de expansión hacia otros países de América Latina como: Argentina y Brasil; en Asia penetrara en Japón e Indonesia; y en Europa: Francia e Italia.

Cuenta con una fuerza de ventas de 250.000 representantes y tiendas especializadas en los más prestigiosos centros comerciales de Latinoamérica. En cada país donde se establece incursiona en las principales ciudades distribuyendo su fuerza de ventas por zonas y donde cada zona cuenta con una gerente.

En Colombia BELCORP está presente en los departamentos más importantes exceptuando aquellos ubicados en zonas que por sus altos índices de violencia hayan sido catalogados como zonas rojas, un ejemplo de ello es el Putumayo que debido al incremento de la violencia y presencia de grupos subversivos, EBEL no puede penetrar con sus productos por el alto nivel de inseguridad.

A nivel nacional, EBEL se divide en zonas distribuidas estratégicamente en cada ciudad; cada zona cuenta con una fuerza de ventas la cual se asigna de acuerdo a la extensión de esta.

En lo referente a la distribución de los productos, BELCORP cuenta con su planta de fabricación en Bogotá; desde allí envían los productos a las diferentes ciudades de Colombia, aproximadamente 5 días después de que cada gerente haya enviado los pedidos de su respectiva zona en la fecha que la empresa establece; los pedidos llegan a la bodega que contrata EBEL en cada ciudad, de ahí son organizados por zonas y entregados a cada consultora en su respectiva casa.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

- Cadena de Abastecimiento. Es la integración de cadena de negocios desde el cliente hasta el proveedor que busca sorprender al cliente y ya no satisfacerlo.
- Mercadeo. Es un sistema integral de actividades de negocios diseñados para planear, fijar precios, promover y distribuir algo de valor (bienes y servicios) que satisfagan necesidades para el beneficio del mercado y de sus clientes potenciales o efectivos, domésticos o industriales.
- Distribución. Es un sistema que mueve físicamente los productos desde donde se producen hasta el sitio en que se pueden tomar posesión de ellos y utilizarlos.

- Intermediarios. Persona natural o jurídica que compran el producto a mayoristas y minoristas
- Rebaja. Disminución del precio de venta de un bien
- Merchandising. Es la actividad de marketing que se desarrolla en el punto de venta e involucra técnicas de exhibición para lograr que nuestro producto se destaque e impacte estimulando la compra impulsiva.
- Publicidad. Forma de comunicación social que anuncia o da a conocer un servicio o producto, incitando a su compra o consumo.
- Promoción. Es una parte del proceso de marketing utilizado para incentivar al comprador potencial utilizando descuentos, ofertas, rebajas, premios, etc.
- Fuerza de ventas. Personas cuya actividad consiste en promocionar y vender productos o servicios.
- Cliente. Es la persona u organización que tiene la capacidad de ingreso, quiere gastarlo, tiene la necesidad y la capacidad de decisión.
- Consumidor. Es la persona que hace uso del bien.
- Posicionamiento. Es el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor
- Participación. Porcentaje con que un determinado producto participa en la venta total de la categoría a la que pertenece.
- Target group. Es el grupo objetivo con características similares al cual está dirigido un producto o servicio.
- Logística. Es la parte de la cadena de abastecimiento que se encarga de planificar, implementar y controlar en forma eficiente y eficaz el flujo y el almacenamiento de bienes y servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo; a fin de adecuarse a los requerimientos del cliente.
- Marketing mix. Incluye las variables precio, producto, plaza, promoción, publicidad, empaque, garantía.
- Segmentación. División del mercado en grupos con características similares.
- Atención al cliente. Es el contacto con el cliente persona a persona.

- **Marca.** Diseño que se obtiene por un símbolo o signo que sirve para identificar los productos o servicios de las marcas de los competidores.
- **Empaque.** Se cataloga como lo que protege al producto o lo contiene.
- **Producto.** Bien que sirve para satisfacer algún tipo de necesidades.
- **Etiqueta.** Parte del producto que contiene información escrita sobre el producto.

2.5 MARCO TEORICO

2.5.1 Marketing Directo. El marketing directo es una herramienta estratégica que implica la relación directa e interactiva entre la empresa y el cliente bajo el cual se agrupan actividades comerciales como venta personal, venta por correo, venta por ordenador, televenta, telemarketing, etc., aprovechando el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación. A través del marketing directo, las empresas pueden ajustarse a los deseos del cliente de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades y ofrecer un trato individual.

El marketing directo ha crecido en los últimos como respuesta al incremento de la competencia en diversos mercados que ha hecho necesaria la comunicación individual con el cliente, y en el deseo de muchas empresas anunciantes de dar a conocer sus portafolios.

El marketing directo tiene dos objetivos, ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos buscando que repitan la compra o lo adquieran de manera permanente.

El marketing directo no se limita únicamente al objetivo de obtener una cuota de respuesta del mercado, dar a conocer los productos de la empresa sino también a promocionar la imagen de la empresa.

La efectividad de este depende de la correcta elección del medio publicitario puesto que cuanto mayor sea la preparación de una campaña publicitaria, mayor será la cuota de respuesta. Por ello contar con catálogos extensos en los que se ofrece variedad de líneas permite alcanzar una cuota de respuesta más alta la cual oscila entre un 5 y un 30%, mientras un catálogo sencillo alcanza cuotas que oscilan entre un 1 y un 3%.

Cuando se le brinda al cliente mayor variedad de productos se tienen mejores posibilidades de que este logre identificarse con algún producto que satisfaga plenamente sus necesidades, por ello se puede decir que al contar EBEL con un amplio portafolio exhibido dentro de sus catálogos cumple con este primer requisito.

De igual forma, el objetivo publicitario no debe enfocarse únicamente a vender el producto y establecer los precios de estos por que ello da como resultado una respuesta baja de los clientes; el objetivo debe centrarse en dar a conocer los atributos del producto para que el cliente reconozca los beneficios que se derivan de su uso.

Para realizar acciones estratégicas de marketing directo es necesario tener una cierta infraestructura que permita recopilar, manejar y explotar la información como bases de datos que agilicen el proceso de contacto con el cliente, se identifique a los clientes con mayor capacidad de respuesta, se envíe los mensajes deseados y de forma oportuna.

En conclusión, el marketing directo permite establecer relaciones directas con los clientes y cultivarlos mediante permanentes contactos, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes involucradas como vendedores, distribuidores, fabricante y cliente final.

El marketing directo permite el contacto de la empresa con los individuos, humanizando las relaciones comerciales y alcanzando niveles de confianza, que son más difíciles de alcanzar en el marketing tradicional al dirigirse a sus clientes de forma global y no individual.

Para el desarrollo del trabajo se divide a la empresa en las siguientes variables:

2.5.1.1 Venta por catalogo. Se constituye en una fuente de información para los consumidores permitiéndoles conocer acerca de los diferentes productos y servicios que ofrece una empresa; así mismo es un generador de información para la organización en cuanto gustos, preferencias, frecuencia de compra, productos de mayor aceptación, entre otros.

La venta por catalogo al ofrecer un servicio personalizado logra adecuarse más fácilmente a las necesidades de cada cliente debido a que el vendedor establece un contacto directo con este; brindando información completa acerca del producto, benéficos, uso para que el cliente tome la mejor decisión partiendo de la asesoría ofrecida.

Este sistema en la actualidad se aplica a toda clase de productos, extendiéndose a líneas de productos para el hogar, confitería, belleza, prendas de vestir, accesorios, etc., en donde la oferta que se ofrece es infinita. Una de las mayores ventajas que ofrece al cliente es la comodidad para realizar la compra porque los productos llegan hasta el hogar evitando desplazamiento y ahorrando tiempo a la población que lleva un ritmo de vida acelerado, y facilidad de pago ya que el plazo para el pago de los productos es superior a 21 días sin importar el monto de compra.

En la venta por catalogo no solo se ofrece un producto, a este va sumado el servicio en el cual se hace evidente la preparación del vendedor en su encuentro con el cliente y el grado de importancia que la empresa le asigne al adiestramiento no solo en lo concerniente a bondades y especificaciones del producto sino también en el trato hacia el cliente y la imagen que se busca proyecte de la empresa.

2.5.2 Análisis de las 4 PS

2.5.2.1 Producto. Es lo más importante dentro de la mezcla de mercadeo teniendo en cuenta que si este no satisface las necesidades del cliente simplemente fracasara en el mercado. Además el producto va de la mano con el servicio ya que influyen aspectos como la buena ubicación del local, surtido atractivo de productos, fácil accesibilidad para llegar al almacén, excelente atención de los vendedores, etc.

EBEL siempre busca destacar 3 o 4 beneficios de sus productos haciendo énfasis en uno que permita a los clientes diferenciarlo de los atributos que ofrece la competencia.

EBEL dentro de su portafolio ofrece las líneas de perfumería, maquillaje, accesorios, productos de aseo personal, joyería, tratamiento facial, y prendas de vestir. La corporación con el fin de estar vigente en los mercados lanza 100 productos cada año de los cuales algunos son productos mejorados y otros resultados de la innovación.

La venta de los productos se realiza a través de tres catálogos: ESIKA de Ebel, EBEL París y CY-Zone, cada uno dirigido a diferentes segmentos encaminados a acercar a la mujer a su ideal de belleza.

Para indicar los productos con que EBEL cuenta la empresa ha desarrollado tres catálogos en los cuales se tienen en cuenta aspectos como: distribución de los productos dentro del catalogo, espacio, tamaño, categorías y líneas de productos; con lo cual se busca una presentación correcta, cómoda y atractiva para el cliente favoreciendo la fácil ubicación de los productos. Además es muy importante el diseño y armado del catálogo de acuerdo con los productos y el mercado al que se desea llegar; un buen catálogo, bien presentado puede elevar las ventas o en su defecto, detenerlas.

Con el fin de que la compra de un producto impulse la adquisición de otros y estos tengan algún tipo de interrelación se los ubica estratégicamente, por ejemplo EBEL promociona esmalte, removedores, brillos, y demás productos para el cuidado de las uñas, exhibiendo al lado un estuche para guardar este tipo de productos; es decir, cuando el cliente adquiere un determinado producto, se estimula a adquirir otros que se relacionen con éste.

También EBEL aplica el principio del fin que persiguen los productos, debido a que dentro del catálogo agrupa las mercancías tomando como base el uso para el cual serán utilizadas, por ejemplo en el catalogo los productos de perfumería, maquillaje, accesorios etc., los ubica en secciones diferentes, demarcando los espacios destinados para productos dirigidos a mujeres, hombres y niños .

La exhibición de los productos debe tener un manejo especial dentro del catalogo, dedicándole un espacio considerable a las ofertas más atractivas. En el catalogo de EBEL existen ofertas que se promocionan a lo largo de la revista, pero la oferta estrella se ubica entre las tres primeras páginas, pagina final o en la contra carátula.

EBEL dentro de su catalogo acompaña las promociones con mensajes breves como "sorpréndelo con un regalo desbordarte" que llaman la atención del cliente sobre el producto y tienen como fin darle vida a los productos, sacándolos de su entorno habitual para que el cliente denote la existencia de esta promoción y reflexione ante la oferta que se le ofrece.

El precio es un elemento fundamental de la exhibición, en general este debe tener un tamaño visible, pero en las promociones es necesario aumentarlo con el fin de resaltar su cambio y para que el cliente se percate que se le está ofertando un precio especial, competitivo y la compra por tanto; se constituye una ventaja; lo anterior es ampliamente aplicado por EBEL.

Igualmente cuando la empresa en su catalogo exhibe productos que han sido rebajados, indica el precio actual y el precio anterior, de manera que sin mencionar la palabra rebaja, el cliente se percate de ella.

Otro aspecto a evaluar es el espacio que se le ha dado a los productos dentro de la revista, puesto que a todos no se les da el mismo tratamiento; ello depende del volumen de venta que genere, cantidad en existencia y el período de tiempo en que se debe vender.

Por ejemplo, dentro de las líneas que mayor volumen de ventas genera se encuentra la de perfumería, por lo cual EBEL dedica un considerable número de páginas a estas, con el fin de mostrar la variedad de productos que ofrece, brindando mayores alternativas para la compra. Igualmente para los productos de los cuales se quiere disminuir su cantidad en existencia se les puede destinar espacios especiales dentro del catálogo.

La exhibición debe hacerse de forma sugestiva, teniendo en cuenta los hábitos de los clientes, para que los productos cobren vida, sean sugerentes, atractivos y las ventas se puedan desarrollar a un ritmo creciente.

• **Marca.** Es un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios que ofrece la empresa de la competencia y por ser quien genera prestigio y reputación debe cuidarse rigurosamente.

La venta por catalogo se realiza a través de la marca EBEL la cual goza de reconocimiento y respaldo a nivel internacional por su trayectoria en el mercado.

La marca EBEL significa: Éxito, Belleza, Entusiasmo y Libertad. Esta marca cumple con las características básicas al ser corta, fácil de recordar y pronunciar.

2.5.2.2 Precio. Definido como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. El consumidor realiza un proceso de intercambio en donde entrega una suma de dinero a cambio de los beneficios que le ofrece un producto.

Los precios que maneja EBEL dentro del mercado colombiano son medios en relación a la competencia Avon y Yanbal, quienes ofrecen productos a precios más altos. Por ser precios medios los segmentos a los cuales están dirigidos sus productos son los estratos 2 y 3.

La política de precios de EBEL se maneja por área geográfica, considerando cada país como un área, de tal forma que para cada nación se establecen precios diferentes teniendo en cuenta los niveles de ingreso. A nivel nacional se manejan los mismos precios para todas las ciudades y zonas en las que se encuentra dividida.

Los precios para la fuerza de ventas son variables puesto que se establecen márgenes de descuento que oscila del 25% al 45% dependiendo del monto de ventas, por consiguiente entre mayor sea el monto de ventas mayor será la ganancia percibida; lo cual se constituye en un estímulo para las vendedoras que logren destacarse. En cuanto a los clientes finales se maneja una lista de precios única que aparece en los diferentes catálogos, por lo cual no existen preferencias hacia determinado tipo de clientes.

2.5.2.3 Promoción. Parte del proceso de Marketing para incentivar a los clientes a adquirir un producto.

EBEL maneja diferentes tipos de promoción, principalmente trabaja con descuentos, precios especiales, ofertas, obsequios, rebajas por temporadas, como día de la madre, día del padre, día de la mujer, navidad, etc.

Este tipo de herramientas es utilizada para productos de alta rotación, como lociones y maquillaje; y también para los de baja rotación como productos de tratamiento facial que por su alto precio y baja frecuencia de uso representan un volumen de ventas bajo. Generalmente las promociones en cada campaña vienen condicionadas así: por la compra del producto X, lleve el producto Y a menor precio, lo anterior con el fin de que productos de alta rotación sirvan de gancho para la venta de productos de baja rotación o poco conocidos.

En cuanto a la competencia, éstas trabajan con herramientas similares lo cual hace que EBEL se esfuerce por generar promociones más atractivas en cuanto precio y valor agregado.

Para la fuerza de ventas la empresa ofrece descuentos llamativos, ya que estos les generan un margen de ganancia importante; generalmente se aplican descuentos hasta del 45%.

2.5.2.4 Distribución. Todas las organizaciones, ya sea que produzcan bienes tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza, es decir cómo ponen a disposición de los clientes los productos y servicios, ofertas y las hacen accesibles a ellos.

La forma como las empresas hacen llegar los productos a los clientes no solo se puede desarrollar a través del punto de venta directo, se puede utilizar otros canales como internet, telemarketing, correo, etc., que sumados al avance tecnológico ofrecen agilidad y eficiencia al momento de comercializar los productos. Además; es un sistema que ahorra costos a las empresas porque no requiere contar con una gran infraestructura para desarrollar sus operaciones; esto teniendo en cuenta que muchas de las empresas que venden productos no son los fabricantes directos.

Un punto clave en la distribuciones es que los canales con los que cuenta la empresa sean de fácil acceso al cliente, en lo referente a puntos de venta estos deben contar con una ubicación adecuada a acompañada de avisos que indiquen la presencia del almacén, que existan medios transporte que lleguen hasta el punto de venta y situado en un sector seguro. Para los otros medios como T.V, correo, internet, etc. es necesario que se divulgue permanentemente la información que permita al cliente contactarse con la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la distribución es el tipo de canal utilizado sea largo o corto, porque dependiendo del número de intermediarios que participan se puede lograr mayor eficiencia y eficacia en el proceso de distribución. A lo largo de los canales de distribución juega un papel importante el tiempo utilizado, márgenes de ganancia que recibe cada participante, valor agregado que añade cada intermediario y principalmente el correcto flujo de información.

EBEL para hacer llegar los productos a sus clientes finales utiliza diferentes canales como puntos de venta los cuales están ubicados en Bogotá y Medellín, catálogos (ESIKA, EBEL Y CY ZONE) e internet (www.ebel.com.co). Dentro de las anteriores el medio principal para comercializar sus productos es el catalogo, sin embargo teniendo en cuenta que existen muchos clientes necesitan tener un contacto directo con el producto antes de realizar la compra contar con un número muy limitado de puntos de venta se convierte en una falencia para la empresa.

La planta de producción se encuentra ubicado cerca a Bogotá desde allí se distribuyen los productos a las diferentes ciudades, para facilitar este proceso cada ciudad se encuentra dividida en zonas, el pedido llega a cada ciudad a la bodega que contrata EBEL, desde la cual se despacha a las diferentes vendedoras y posteriormente estas entregan el producto al cliente final. El tiempo

que requiere este proceso es de aproximadamente 5 días, sin embargo debido a factores de orden público, natural este período puede incrementarse.

Teniendo en cuenta que EBEL posee una amplia cobertura y debe cumplir con múltiples pedidos su distribución se podría catalogar como eficiente en relación a la competencia la cual tarda aproximadamente 8 días.

Para la venta por catalogo la empresa utiliza el siguiente canal de distribución:

Proveedores ----- Centro de producción EBEL ----- fuerza de ventas ---- cliente final

El canal utilizado es corto lo cual garantiza que al existir pocos intermediarios el precio no se incrementa en gran proporción puesto que es el precio fijado por la empresa más el margen de ganancia para la fuerza de ventas que está preestablecido por la organización.

A pesar que en el proceso de distribución existen pocos intermediarios, la entrega de los productos al cliente final se prolonga debido a que los pedidos deben entregarse a nivel nacional; no obstante para contrarrestar esta situación la empresa organiza un cronograma en el cual los pedidos de cada ciudad se despachen en periodos diferentes.

2.5.3 Otras variables de Marketing

2.5.3.1 Publicidad. La publicidad es una forma de comunicación para dar a conocer los productos o servicios de una empresa incitando a comprarlos.

La herramienta básica de EBEL para dar a conocer sus productos es el catálogo, el cual está elaborado en colores y diseños innovadores que atraen la atención de los clientes; dentro del catálogo cada producto posee un espacio apropiado en el cual se muestran sus atributos e imagen. Un elemento innovador que inicialmente fue implementado por EBEL para dar a conocer el aroma de sus fragancias fueron las películas adheridas en el catálogo que al desprenderlas despliegan el aroma.

Igualmente otros medios utilizados son la televisión, en la cual se promocionan básicamente los productos de tratamiento facial o lanzamiento de catálogos, debido a que este tipo de productos requieren de inversión tecnológica y por consiguiente es necesario dar a conocer sus beneficios. Los comerciales al estar dirigidos a mujeres de 30 años en adelante se presentan en el horario comprendido entre las 3 p.m. y 9 p.m., teniendo en cuenta que las amas de casa utilizan la mañana para realizar las labores del hogar y en la jornada de la tarde tiene mayor tiempo libre, para las mujeres ejecutivas se adecua el horario de la noche. El mensaje que se transmite muestra los beneficios que se obtienen con el uso del producto, denotando siempre el avance tecnológico incorporado.

Cuenta también con un periódico interno que le permite dar conocer a su fuerza de ventas acerca de premios otorgados a la empresa, nuevos productos, reconocimiento e historia de vendedores estrella, etc.; de igual forma EBEL gana publicidad patrocinando eventos a nivel nacional e internacional como por ejemplo reinados, programas de televisión; la cual es una buena estrategia teniendo en cuenta que para la población colombiana este tipo de eventos generan gran interés, aprovechando además la frecuencia con que se realizan.

También se utiliza Internet como una herramienta para promocionar los productos, el cual es un medio cuyo uso se ha vuelto más frecuente entre la población colombiana tanto para conocer sobre los productos como para su comercialización.

El mensaje que EBEL busca transmitir por medio de la publicidad se enfoca teniendo en cuenta las características de sus diferentes catálogos así:

- Catalogo ESIKA. El lema que trabaja este catalogo es “Quién quieres ser hoy” con lo cual se busca transmitir que sus productos le permitirán estar a la vanguardia de la moda y es para aquellas mujeres que buscan estar cambiando continuamente.

- Catalogo EBEL Paris. El lema que maneja es “el poder de tu belleza”, el mensaje que transmite es incorporar a la mujer en un mundo de lujo, exclusividad y sofisticación. En este catalogo se trabaja con avances de tecnología introducidos en sus productos por lo cual está dirigido a un segmento alto.

- Catalogo CY-Zone. Su lema es “tu look total”, transmite que con estos productos las jóvenes pueden encontrar su propio estilo, es para mujeres descomplicadas interesadas en las últimas tendencias de la moda y que buscan estar siempre actualizadas en el campo de la belleza.

A nivel de la competencia, Avon maneja una publicidad televisiva más agresiva ya que cuenta con un programa de media hora, que se trasmite todos los sábados por el canal uno, en el cual además de mostrar productos nuevos o actuales le indica como usarlos y le brinda algunos trucos de belleza; despertando en la mujer un sentimiento de identificación con la marca porque transmite que existe un interés de Avon para que ellas mejoren su imagen personal.

2.5.3.2 Empaque y Etiqueta.

- **Empaque.** Protege el producto siendo además promotor del artículo a través del canal de distribución utilizado, por ello es catalogado como el Vendedor Silencioso. Maneja empaques atractivos para productos de maquillaje y accesorios y básicos para línea de perfume

La mayoría de los productos que ofrece EBEL poseen un empaque que los protege, sin embargo no todos poseen un sello de seguridad que garantice que no ha sido violentado especialmente productos de perfumería, lo cual genera desconfianza en el cliente.

- **Etiqueta.** es parte del producto que contiene la información escrita sobre este permitiendo distinguirlo de los demás.

La información que se brinda al cliente en la etiqueta consiste en: ingredientes, contenido, modo de uso, contraindicaciones, etc. El hecho de brindarle información al cliente sobre el producto genera una percepción de que la empresa se preocupa por ofrecer productos de calidad que protegen su integridad física creando confianza hacia la empresa.

2.5.3.3 Garantía. Es un generador de seguridad para el cliente que garantiza la calidad con la cual es elaborado y que tan dispuesta está la empresa en dar respuesta a posibles inconvenientes.

Los productos que EBEL ofrece cuentan con el respaldo de la empresa, por ello cada vez que un producto llega en mal estado a la fuerza de ventas o cuando el cliente final siente insatisfacción con la mercancía recibida se realizan cambios y devoluciones. Sin embargo, para el cumplimiento de la garantía existen algunos condicionamientos básicos como por ejemplo darle un manejo adecuado al producto, color del producto que solicita el cliente es diferente al del catálogo, el producto no es el solicitado, daños inherentes al transporte, calidad del producto, etc.

Los clientes deben hacer uso de la garantía en el transcurso de los 2 días siguientes a la entrega de su pedido de lo contrario no se aceptan reclamos. La garantía que se ofrece no se cumple de manera inmediata puesto que se atiende después de 21 días, en el cual existe reposición del producto.

2.5.3.4 Logística. Según la academia de ciencia Comerciales de Europa. La logística “se constituye en una parte de la cadena de abastecimiento cuyo fin es planificar, implementar y controlar de forma eficiente y eficaz el flujo y almacenamiento de bienes y servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, a fin de adecuarse a los requerimientos del cliente”¹.

Una de las mayores desventajas que EBEL presenta es la incoherencia entre productos ofertados y cantidades demandadas puesto que en algunas ocasiones

en las cuales la demanda es alta la escasa disponibilidad de productos hace que no se pueda satisfacer correctamente

¹ ACADEMIA DE CIENCIA COMERCIALES. Diccionario del Marketing. Paris: Espasa, 1983. p. 251.

La distribución de los productos que maneja EBEL una vez salen de la planta de producción con destino a las diferentes ciudades del país, requieren de un manejo delicado para conservar sus empaques y el producto en buen estado, por ello la empresa realiza el embalaje de la mercancía de manera adecuada puesto que: utiliza embalajes debidamente señalizados que indican la manipulación correcta, materiales resistentes que protegen el empaque y producto, utilizan materiales de relleno como cartón, icopor que evitan el deslizamiento.

2.5.4 Merchandising: Según Miguel, Santesmases el merchandising es una herramienta de marketing que ayuda a cumplir con las estrategias y políticas que el área de mercadeo de una empresa ha dispuesto. Este desarrolla actividades en el punto de venta e involucra técnicas de exhibición para lograr que nuestro producto se destaque e impacte.

Los objetivos que persigue el merchandising son tres:

- Que entren en la tienda muchos clientes y que permanezcan durante el mayor lapso de tiempo posible.
- Que los productos y servicios que queremos potenciar estén dispuestos en los lugares de la tienda de mayor tráfico y mejor calidad de exposición.
- Que los productos y la publicidad en el lugar de venta consigan comunicar los mensajes que al comerciante más le interesan.

El merchandising es importante porque en él se utiliza una comunicación visual que representa el 80% de la percepción humana, comunicación auditiva aprovechando que el oído implica el 10% y otros tipos de comunicación como el tacto, olfato y gusto que representan el otro 10 % de la percepción. Por consiguiente, lo visual es fundamental para vender porque proporciona la posibilidad de acercar la mercancía a los ojos y manos del cliente.

El Merchandising permite exhibir la mercancía, promocionarla con técnicas apropiadas, utilizando elementos psicológicos que permitan impactar, interesar a los clientes e inducirlos a comprar.

Dentro del merchandising algunos de los sistemas utilizados se encuentran:

- Sistema de venta tradicional. Las mercancías están situadas en anaqueles y mostradores, donde el cliente no tiene acceso.

- Semi-autoservicio. Las mercancías están colocadas en anaqueles, muebles centro del salón, colgadores, etc., con libre acceso para los clientes, quienes solicitan la atención del vendedor una vez que seleccionan las mercancías.

- Autoservicio. Es similar al anterior, pero en este caso el cliente posee mayor libertad, pues personalmente lleva las mercancías a la caja para ser cancelada .

EBEL para sus puntos de venta ubicados en Bogotá y Medellín implementa el sistema de semi autoservicio debido a que los productos se encuentran en libre disposición para los clientes, pero siempre existe una consultora de belleza que les facilita información acerca del producto y forma de uso.

2.5.5 Servicio al cliente. Cada vez las empresas compiten más con el servicio al cliente que con el precio, por tanto las empresas deben esforzarse por atender no solo de manera amable a los clientes sino también por ofrecerles calidad en los productos, entrega oportuna, flexibilidad, asesoría, y agilidad, constituyéndose esta variable en un diferenciador frente a la competencia.

Para las empresas buscar la satisfacción de sus clientes no debe constituirse tan solo en una meta u objetivo dentro de su organización; sino en una obligación cuyo fin es la satisfacción de sus clientes internos, externos y directivos en general. El servicio al cliente hoy en día para las empresas es el principal activo que pueden tener puesto que la inversión en intangibles como capacitaciones, asesoramientos, etc., se incrementa cada día más y se ve reflejado en una mayor eficacia al momento de solucionar inquietudes, quejas y reclamos.

Para lograr resultados óptimos en el servicio al cliente se requiere de un proceso largo y continuo y no de planes esporádicos que dan como resultado efectos ocasionales y bajo impacto para la organización.

Hoy en día en los negocios hay una regla básica: brindar servicio aunque la empresa se dedique a la venta de productos; esto quiere decir que en el contexto de mayor competencia, la atención al cliente es un factor crítico para tener éxito en el mercado.

El cliente ya no quiere quedarse solo con el servicio postventa, exige más a sus proveedores de productos y servicios, pide que estén ahí para apoyarlo en su

compra y darle la asesoría necesaria con el fin de que maximice el uso de su producto.

² SANTESMASES, Miguel. Marketing: Conceptos y Estrategias. 2 ed. Madrid: Pirámide, 1991. p. 350.

Para ofrecer un buen servicio al cliente en la venta por catalogo se pueden tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Brindar una atención específica a las necesidades que el cliente desea satisfacer, además de crear un ambiente agradable para que el cliente adquiera los productos.
- Buscar que el cliente encuentre todo lo que necesita en el catalogo brindándole así la solución a varias necesidades.
- Ofrecer mediante la fuerza de ventas la asesoría necesaria en cuanto al uso de algunos productos, especialmente tratamientos o aquellos que generan algún tipo de inconveniente en su uso.
- Incorporar en el catalogo continuamente nuevos productos o brindar algún tipo de valor agregado que permita diferenciarse de la competencia; y seguir así manteniendo ventaja en el sector en el cual nos desenvolvemos.

Para evaluar el servicio ofrecido al cliente, algunos de los factores que minimicen errores y aprovechen al máximo el proceso de atención al cliente son:

- Conocer exactamente la orden del cliente para lo cual se debe establecer claramente los códigos que identifican los productos en el catalogo de manera que no exista confusiones entre la fuerza de ventas y quien atiende el pedido (empresa).
- Atender la orden de compra al cien por ciento de tal forma que se cumpla con las cantidades solicitadas por el cliente evitando generar algún tipo de inconvenientes entre la fuerza de ventas y el cliente, lo cual resta credibilidad a la empresa. Este tipo de dificultades generalmente se presentan cuando no existe una planeación de la producción que responda a la demanda.
- La rapidez con la cual la empresa atienda el pedido indica que tan eficaz es su distribución, tratando de cumplir con la regla presente en el mercado: "Just Time", que indica que se debe entregar el producto en el tiempo acordado; evitándole al cliente inquietudes acerca de la situación de su pedido.

2.5.5.1 Medios de atención al cliente

En la técnica línea de BBK la atención al cliente cuya consulta implica un costo para la fuerza de ventas y clientes externos. La atención

ofrecida es buena debido a que las operadoras atienden de manera amable, rápida y lo más importante da solución a los inconvenientes que posea el cliente. Los horarios de atención son extensos los cuales van de 7 a.m. a 9 p.m., además se puede consultar los fines de semana.

- **Centro de atención para consultoras.** EBEL cuenta con dos centros ubicados en Bogotá y Medellín en zonas reconocidas, en los cuales se atiende exclusivamente a la fuerza de ventas ofreciéndoles, servicios como venta de productos de la campaña actual, show room (en donde la fuerza de ventas tiene contacto directo con los productos y cuentan con un plazo más amplio para su pago) y capacitación en salas especializadas; los centros tienen un horario amplio de atención que va de las 8 a.m. a las 7 p.m.

2.5.6 Cultura organizacional. Gibson, James L. define la Cultura organizacional como: “el conjunto de valores, creencias y principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” .

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas y que buscan el mejoramiento continuo a través de la gestión de sus recursos humanos con el desarrollo de sus aptitudes.

Para construir una cultura organizacional, las empresas deben evaluar y reconocer sus valores culturales con base en los cuales se desarrolla su actividad. Para ello es necesario establecer un adecuado proceso de comunicación en donde cada miembro conozca y comprenda la importancia de su participación en el cambio o fortalecimiento de la cultura al interior de su organización.

A medida que las sociedades se desarrollan, la aparición de nuevas tendencias económicas y demográficas causan un gran impacto en la cultura ocasionando que las organizaciones se vean en la necesidad de responder a las nuevas necesidades del mercado no solo local, sino mundial; con el fin de alcanzar los niveles de productividad y eficiencia exigidos. Por ello, Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, de tal forma que deben ser el reflejo de los valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades que se viven al interior de la sociedad.

La cultura organizacional brinda las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse en ésta; sin embargo para lograr verdaderos cambios es fundamental el aprendizaje continuo, guiado por líderes con plena autonomía poseedores de un

alto nivel de capacitación que les permita gerenciar el cambio con una visión proactiva.

³ GIBSON, James L. Cultura Corporativa. 8 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. p. 236 a 298.

El nuevo esquema gerencial es el reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte éxitos y riesgos; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

La cultura organizacional permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones, a través del conocimiento de lo que ocurre en su entorno explicando por qué algunas actividades que se realizan en las empresas fallan y otras no.

Algunas de las funciones de la Cultura Organizacional al interior de una empresa son: definir los límites bajo los cuales se desarrolla el comportamiento de sus empleados, transmitir un sentido de identidad a sus miembros y facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses de cada individuo.

Gibson, James L., plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

- Cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.
- La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
- La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo, proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- La cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización .

Los principios se constituyen en parte fundamental dentro de la cultura organizacional, se caracterizan por ser inmutables, perennes, uniformes y globales que no se negocian y cuya aplicación es benéfica para todos. Algunos de los

principios que se practican en EBEL son: atención amable, respeto al cliente, responsabilidad, cumplimiento, confiabilidad, honestidad, calidad y equidad.

⁴ *Ibid.*, p. 240.

• **Técnica de la oportunidad única.** Al manejar EBEL dentro de sus promociones oferta estrella para cada campaña, la fuerza de venta puede aprovechar esto haciéndole sentir al cliente que con la adquisición de estos productos se beneficiará no solo con todos los atributos de este tipo de productos sino también en su necesidad de compra. La oferta de EBEL es única y que a igual precio ofrece el mejor producto. Las virtudes que posee EBEL son: conocimiento, creatividad, belleza e innovación.

Los valores organizacionales permiten la evaluación de situaciones, actos, objetos y personas, además reflejan las creencias y conceptos básicos de una organización.

Por consiguiente, los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la empresa

Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario, dentro de algunos de los valores que se practican en EBEL se encuentran: respeto, amabilidad, lealtad, cumplimiento, responsabilidad, honestidad, equidad y agilidad.

Toda organización que busque la excelencia debe tener comprendidos y sistematizados los valores, ya que estos se constituyen en el elemento motivador de las acciones y del comportamiento de todos los individuos que trabajan dentro de ella.

Una forma como EBEL puede convertir estos valores en parte su quehacer diario es enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión logrando convertir el valor en un hábito.

2.5.7 Ventas.

2.5.7.1 Técnicas de ventas. EBEL para mejorar su proceso de ventas, puede capacitar a sus vendedoras en técnicas de ventas con el fin de lograr una venta exitosa. Algunas técnicas aplicables a la venta por catalogo son:

• **Técnica de la opción.** La fuerza de ventas debe ofrecer al cliente varias alternativas de productos, con el fin de él decida que producto se adecua a la necesidad que busca satisfacer, además generando una percepción de que el catalogo es completo y que la vendedora posee amplia información acerca de la mercancía.

- **Técnica del argumento final.** La fuerza de ventas una vez a dado a conocer al cliente productos, precios y promociones existentes dentro del catalogo tiene como herramienta final para lograr el cierre de la venta estimular al cliente con obsequios; haciéndole sentir que ese tipo de detalles se tiene únicamente con clientes especiales. Claro está que este tipo de regalos son asumidos por el vendedor en ventas que le representen un margen de ganancia atractivos.

Por consiguiente, para la fuerza de ventas de EBEL el contacto con el cliente como el proceso de cierre de la venta son dos momentos decisivos; debido a que ello permite modificar la actitud del cliente hacia el producto logrando convencerlo para que finalmente lo adquiera. Sin embargo para alcanzar esto es indispensable una excelente preparación del vendedor que le permita argumentar las bondades, características, ventajas del producto.

Al igual que el cierre de la venta es importante también lo es la etapa inicial en la cual la vendedora debe romper el hielo realizando algún tipo de elogio sin excederse, así mismo conocer el nombre del cliente con el fin de generar un ambiente de confianza.

2.5.7.2 Estrategias de ventas. EBEL con el objeto de incrementar las ventas y hacer más rentable la empresa, implementa estrategias de ventas, entre ellas están:

- Realización de eventos como el show Room. Que consiste en exhibir en vitrinas los diferentes productos que EBEL ofrece, destacando aquellos que tienen un precio especial, con el fin de que la fuerza de ventas conozca y adquiera los productos en ese momento y los cancele en un plazo superior al otorgado normalmente.

- Capacitación a la fuerza de ventas. La empresa brinda información sobre los beneficios y uso adecuado de los diferentes productos, esta podría dar mejores resultados si se ofreciera una capacitación en proceso de ventas. La capacitación se tiene en cuenta como estrategia de venta porque permite a las vendedoras contar mejores argumentos y culminar la venta de manea exitosa; logrando así incrementar el monto.

- Reducir montos exigidos a la fuerza de ventas. Teniendo en cuenta la situación económica que se presenta en diferentes épocas del año como diciembre y enero, EBEL opta por disminuir el monto mínimo que se exige, permitiendo así que la mayoría de la fuerza de ventas pase pedido.

- Promociones aplicadas de acuerdo a cada temporada. La empresa aprovecha la existencia de todo tipo de celebraciones como día de la madre, día del padre, día de la mujer, navidad, etc. para incorporar en el catalogo y en sus puntos de venta productos con rebajas, descuentos y ofertas con el fin de motivar a sus clientes.

2.5.73 Diagnostico global de la función gerencial de ventas de EBEL. Dentro de una empresa una de las áreas de Marketing que posee particular importancia es la Gerencia de Ventas cuya función consiste en orientar, supervisar, motivar, entrenar, capacitar, asesorar y desarrollar actividades encaminadas a mejorar las ventas e incrementar la participación en el mercado.

A continuación se realiza un diagnostico global de la función gerencial de ventas para la corporación EBEL:

- **Planeación.** Dentro de la planeación de los objetivos quienes participación directamente en su definición son el gerente general y gerentes de las respectivas áreas, por consiguiente la fuerza de ventas de la empresa no es involucrada en esta actividad y únicamente su función se limita a ofrecer los catálogos en los cuales debe realizar un monto mínimo de ventas.

En cuanto a la definición y revisión de las estructuras geográficas de la zonas de ventas, estas son realizadas por la gerencia nacional quien establece las modificaciones respectivas respondiendo al objetivo principal de Belcorp, el cual es estar presente en todo el territorio nacional, exceptuando aquellas áreas geográficas que presentan altos índices de violencia e inseguridad.

En lo referente al pronostico de ventas este es elaborado igualmente por la gerencia nacional quien establece las metas de ventas para cada 21 días, las cuales se envían a las gerentes de zona de cada ciudad; así mismo estas últimas elaboran su pronostico de ventas teniendo en cuenta opiniones de la fuerza de ventas, registro de ventas y algunas variables de su entorno.

También se elabora presupuesto de gastos de operación de ventas por parte de la gerente de zona de cada ciudad, puesto que a cada una se le asigna un monto para realizar las actividades concernientes a la operación de ventas, como por ejemplo: sala de conferencia, refrigerios, transporte, etc., cada gerente debe hacer uso racional de los recursos con el fin de cumplir con los parámetros establecidos.

Igualmente las gerentes de zona de cada ciudad se reúnen con parte de su fuerza de ventas para revisar los programas de trabajo y evaluar la gestión de los vendedores, analizando los factores que impidan el alcance de las metas. Dentro del programa de trabajo se establecen actividades como fijar fechas de visitas a las vendedoras, revisar su estado actual, entregar material entre otras.

- **Organización de ventas.** EBEL cuenta con un manual de funciones para los gerentes de ventas de cada ciudad en donde se especifican aspectos como: capacitación a las vendedoras, incorporaciones de nuevas vendedoras, estimativos de ventas, parámetros bajo los cuales opera su fuerza de ventas, etc. además; cada año se están ajustando de acuerdo a los objetivos de la corporación. Para la fuerza de ventas no existe un manual de funciones debido a que estas pertenecen a la empresa de forma indirecta, además los parámetros bajo los cuales deben realizar sus actividades son: cumplir con el monto de ventas estimado, pago oportuno del pedido y transmitir una imagen positiva de la empresa.

Dentro del proceso de reclutamiento el gerente de zona no participa directamente puesto que este establece los parámetros bajo los cuales se recluta a la fuerza de ventas como son: ser mayor de edad, buena presentación personal y deseo de incorporarse a la empresa; sin embargo esta labor la realiza el grupo de apoyo de cada gerente conformado por aproximadamente 5 líderes. El proceso de selección es realizado por la gerente de zona quien teniendo en cuenta los requisitos evalúa su posible incorporación.

A pesar de que existen ciertos parámetros para la selección de la fuerza de ventas estos no se cumplen rigurosamente, debido a que cada gerente debe lograr una meta en cuanto a nuevas vendedoras incorporadas afectando negativamente la imagen de la empresa.

Cada vendedora cuenta con el material necesario para llevar a cabo el proceso de venta tales como: catálogos y muestras; además se ofrece capacitación constante en lo relacionado a las bondades y especificaciones de los productos con el fin de prepararla y brindarle las herramientas indispensables para que ofrezca la información necesaria que el cliente requiere. Sin embargo, la capacitación en lo concerniente a como llevar a cabo el proceso de ventas es limitada; únicamente se ofrece un folleto en donde se muestra brevemente las instrucciones. Teniendo en cuenta que no toda la fuerza de ventas posee el mismo nivel de educación ésta capacitación es insuficiente puesto que se requiere de talleres, conferencias, seminarios que indiquen de manera profunda y practica como desarrollar este proceso.

En lo relacionado al diseño de programas de remuneración e incentivos para las vendedoras, la empresa aplica un margen de ganancia entre el 25% y 45% dependiendo del monto de ventas que alcancen. Los incentivos que se otorgan a la fuerza de ventas los establece la corporación a nivel general, como por ejemplo: premios por pasar pedido, diplomas, reconocimiento en carteleras de las vendedoras estrella, reconocimiento en la revista interna, premios por monto de ventas, entre otros.

El cliente colombiano es en general volátil lo cual se debe en gran parte a la escasa capacidad económica. Sin embargo, cada vez el cliente se gasta lo que sea en estética si está satisfecho con el producto generando ello mayor fidelidad hacia aquellas marcas que realmente cumplen sus expectativas. La infidelidad a una marca se da sobre todo en los estratos bajos de la población donde el grado de sustituibilidad entre marcas y productos es muy grande al encontrarse una extensa variedad de productos a precios económicos. En los estratos más altos de la población existe una mayor fidelidad en razón a su poder adquisitivo que les permite adquirir aquellas marcas que los satisfacen plenamente independiente del precio.

La mujer colombiana en general, sobre todo en las grandes ciudades, está especialmente ligada con la belleza y la apariencia física, y cada vez tiende a maquillarse más joven. De hecho la mujer colombiana gasta en cosméticos y productos para la belleza un porcentaje de presupuesto mas alto que una europea llegándolo a duplicar, este factor se explica por una progresiva liberación de la mujer y una mayor capacidad económica debido a la mayor vinculación al mundo laboral. Sin embargo, aunque la mujer colombiana está más liberada, mantiene el concepto de que sólo estando mas atractiva llegará a alcanzar el éxito social.

Según tiendas especializadas que venden productos cosméticos aproximadamente un 16% de los clientes tienen entre 16 y 19 años, el 32% pertenece al grupo de mujeres entre 20 y 29 años y 26% a mujeres en edades comprendidas entre los 30 y los 40 años, siendo el grupo de mujeres que más consumen cosméticos las que tienen ingresos económicos; si bien las estudiantes no son económicamente independientes llegan a consumir cosméticos casi al mismo nivel que las asalariadas.

El cliente más importante de este mercado es la mujer, sobre todo en productos de maquillaje, llegando a representar el 80 % de la demanda. Sin embargo, cada vez más el hombre se encuentra vinculado a la cultura del cosmético. Frente a ello las grandes empresas han desarrollado nuevos productos para atacar estos nuevos mercados objetivos como: lociones para el afeitado, esencias para hombre, productos capilares anticaída, gominas, desodorantes de efecto anti-transpirante, etc.

El porcentaje de hombres que se aventura en los salones de belleza y se familiariza con productos para la manicura o para el cuidado de la piel se incrementa.

2.5.8.2 Descripción del cliente EBEL. BELCORP dirige sus productos específicamente:

- Segmento Femenino

Este segmento se caracteriza por: preocuparse en mayor proporción por su aspecto físico e imagen, incursionar en mayor medida en el mercado laboral y por buscar mantener una apariencia joven.

- Mujeres de estratos medio y bajo: La mujer es la principal demandante de productos de belleza y cuidado personal; ya que busca satisfacer sus necesidades de vanidad como respuesta a creencias, valores, pensamientos que se inculcan desde una temprana edad. Se dirige a este segmento debido a que los productos que ofrece EBEL en los catálogos Cy- Zone y Esika son de precio medios.

- Mujeres de estrato alto: Sin embargo por la gran aceptación de los productos de EBEL en el mercado colombiano se han desarrollado productos dirigidos al segmento femenino de un estrato alto para los cuales se trabaja con el catálogo EBEL Paris, en el cual se ofrecen productos de un alto contenido tecnológico con precios elevados.

- Segmento Masculino

Entre sus principales características están: mayor preocupación por su imagen, Deseo de lucir bien presentados con el fin de transmitir una imagen positiva en su entorno.

A pesar de que el segmento objetivo es el femenino ofrece productos para caballeros debido a que se ha dejado atrás el paradigma en el cual los productos de belleza son destinados únicamente a la mujer, pasando el hombre a preocuparse por su aspecto personal en mayor proporción. No obstante la variedad de productos es reducida limitándose básicamente a lociones y productos de aseo.

- Segmento Infantil estrato medio y bajo

Las características que identifican a este segmento encontramos: niños con poder de decisión y altamente influenciados por tendencias de la moda a pesar de su corta edad que va desde los 2 a 9 años.

De igual forma para los niños EBEL cuenta con la línea de perfumería, productos de aseo y accesorios.

2.5.8.3 Factores motivacionales que impulsan la demanda de productos de belleza

- Factores culturales.

- Mayor preocupación por el aspecto personal ya que el ser humano al ser un individuo social busca la aceptación de su grupo, además el uso de estos productos puede generar seguridad para quienes los utilizan.
- La necesidad de lucir siempre jóvenes o contrarrestar el paso de los años.
- Cada vez se manejan estándares de belleza más altos frente a los cuales las personas se sienten presionadas y buscan alcanzarlos.
- La publicidad que se maneja actualmente está llena de hombres y mujeres atractivos que los individuos buscan imitar.
- La tendencia del mercado para el segmento masculino es metrosexual, que consiste en hombres que se preocupan más por su aspecto personal.
- Las mujeres han incursionado de manera creciente en el mercado laboral por lo cual requieren de productos que le ayuden a mantener y mejorar su apariencia personal.
- La baja disponibilidad de tiempo por el ritmo de vida acelerado que actualmente lleva a las personas a buscar formas de compra ágiles.

- Factores económicos

- La facilidad de pago que ofrece la venta por catálogo
- Constantes ofertas, promociones y descuentos que se ofrecen
- Variedad de productos y precios

2.5.8.4 Nivel de involucramiento de los clientes

Los individuos siempre poseen necesidades frente a las cuales puede o no existir una disponibilidad para satisfacerlas, sin embargo el involucramiento juega un papel importante porque representa el interés real de compra de aquí y ahora del producto.

Un mayor involucramiento implica que el cliente recorre una ruta más extensa en la cual indaga, busca información por lo tanto surge mayor comparación porque

existe planeación para su compra; pero ofrece como beneficio una mayor fidelización del cliente con el producto una vez este se identifique con los beneficios obtenidos. Entre más bajo es el nivel de involucramiento implica que el cliente va a un punto directo para realizar la compra evitando gastar tiempo en comparaciones.

Nivel de Involucramiento

El nivel de involucramiento para los productos de belleza es relativo ya que depende del tipo de producto al que se hace referencia, por ejemplo:

- **Tratamientos.** Estos productos poseen un alto involucramiento para realizar su compra ya que el cliente requiere de un alto grado de información sobre el producto, su uso, contraindicaciones y el nivel de avance tecnológico aplicado. Al poseer estos productos un precio alto el cliente evalúa que tan conveniente es realizar dicha inversión, además su uso requiere de un tiempo considerable.

Al existir un alto grado de involucramiento el cliente va a realizar múltiples comparaciones con los productos de la competencia, analiza los beneficios que cada uno le puede ofrecer y cuál cumple sus expectativas.

- **Joyería.** Posee un nivel de involucramiento medio debido a que el cliente se puede sentir motivado a realizar la compra por diseños atractivos, colores o por las tendencias de moda; sin embargo por requerir de una inversión considerable y por ser estos productos duraderos se realiza algún grado de comparación

- **Maquillaje.** Posee un nivel de involucramiento medio porque al existir en el mercado diversidad de productos tanto en componentes y efectos el cliente necesita conocer los atributos y beneficios que le brindan sin indagar información profunda sobre este.

2.5.8.5 Jerarquía Actitudinal. Según H, Triandis en la jerarquía actitudinal juegan papel importante tres componentes, en donde:

- Aprendizaje: se aplica para productos de tradición y se sigue el siguiente proceso: Cognitivo -----afectivo----- conductual.

-Emocional: el proceso es: Afectivo ---- conductual ---cognitivo se aplica para productos en expansión.

- Bajo involucramiento: es conductual ---- afectivo ----- cognitivo aplicado para productos innovadores

Cognitivo: Lo que la gente piensa y sabe,⁵ Afectivo: sentimiento hacia el producto, Conductual: experiencia propia .

En la compra de este tipo de productos se maneja básicamente el componente de Aprendizaje y Emocional. En el aprendizaje se inicia con la etapa cognitiva porque al ser productos de belleza que tienen contacto directo con la piel pueden causar efectos negativos, por ello se necesita recolectar información a través de familiares, amigos, vendedoras que transmitan su experiencia con el producto, luego se generan sentimientos positivos o negativos y posteriormente se decide realizar la compra o no del producto.

En el componente Emocional se inicia con la etapa afectiva que implica la generación de sentimientos positivos o negativos hacia el producto como resultado de la primera impresión causada por colores, diseños, aromas texturas; etc, posteriormente se pasa a la realización de la posible compra como resultado de algún tipo de identificación con el producto y finalmente el cliente puede extraer sus propias conclusiones.

2.5.9 Análisis del entorno. El análisis del entorno permite identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de EBEL, teniendo en cuenta el entorno político, económico, cultural, social ambiental y demográfico. Por lo tanto es importante establecer el impacto que estas variables generan en la empresa, contribuyendo a que esta se adecue más fácilmente en el ambiente en que se desenvuelve.

En el contexto internacional el factor que más influye para EBEL como para muchas otras empresas es el económico debido a que actualmente los países en su gran mayoría están enfrentando situaciones difíciles que hacen que la demanda de productos de belleza se vea limitada por la baja capacidad de compra de sus habitantes.

El entorno político ejerce una gran influencia sobre la economía del país porque con la firma e implementación de diferentes acuerdos, tratados, convenios se fortalecen las relaciones entre los países. Con la disminución de barreras arancelarias el mercado se vuelve más competitivo y las empresas se ven obligadas a ofrecer productos de mejor calidad y precios atractivos; sin embargo, el continuo incremento de barreras paraarancelarias convierte el proceso de intercambio de bienes y servicios entre países en un proceso extenso al colocar trabas para el comercio exterior.

⁵ H,
Triandis.
Attitude
and
Attitude
Change.
Nueva
York,
1977. p.
191.

De igual forma los países se esfuerzan por proyectar al mercado internacional una imagen de estabilidad dentro de sus gobiernos para hacer más atractiva la inversión al fijar leyes, medidas y políticas que protejan los intereses mutuos. Frente a ello Colombia está desarrollando diferentes estrategias de seguridad democrática que han permitido mejorar notablemente las expectativas sobre la viabilidad económica del país, para su ejecución se ha incluido el fortalecimiento de la fuerza pública, la lucha contra el narcotráfico y la producción de drogas ilícitas, el fortalecimiento de la justicia y la atención de las zonas en conflicto, que han mejorado las condiciones de seguridad internas lo que resulta crucial para el normal desempeño de la actividad económica. Lo anterior se refleja en los buenos resultados económicos del sector agrario y en el aumento de los niveles de confianza de la clase empresarial.

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12,8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	J: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza. T: mantenerse	Alto
3. PIB (1,17)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto
4. Revaluación de productos	Económico	J: Las importaciones restringidas para satisfacer necesidades básicas. T: incrementarse	Alto
2.5.9.1 Inventario de Variables			
Cuadro 1. Inventario de variables			
5. Incremento de la competencia	Económico	J: Determina la variedad de productos y marcas en el mercado. T: incrementarse	Alto
6. Distribución del ingreso	Económico	J: Determina el poder de compra de cada grupo.	Alto
7. Eficiencia	Económico	J: hacer uso racional de los recursos. T: aumentar	Alto
8. Alta Competitividad	Económico	J: Determina mayor eficiencia y eficacia en la producción. T: incrementarse	Alto
9. Incremento de políticas de Acuerdos comerciales.	Económico	J: Permite incursionar en nuevos mercados. T: aumentar	Alto

Fuente: Este trabajo

2.5.9.2 Análisis del Factor Externo

Cuadro 2. Guía de análisis

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza T: mantenerse	Alto
3.PIB (1.47)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto
4. Reevaluación	Económico	J: Las importaciones se incrementan. T: aumentarse	Alto
5. Incremento de la competencia	Económico	J: Determina la variedad de productos y marcas en el mercado. T: incrementarse	Alto
6. Desigualdad	Económico	J: Determina el	Alto

Fuente: Este trabajo

Convenciones:

Am: Amenaza

Am: Amenaza Mayor

Am: Amenaza Menor

O: Oportunidad

OM: Oportunidad Mayor

Om: Oportunidad Menor

- Matriz de evaluación de factores externos

Cuadro 3. Matriz MEFE

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza T: mantenerse	Alto
3. PIB (1.47)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto
4. Reevaluación	Económico	J: Las importaciones se incrementan. T: aumentarse	Alto
5. Incremento de la competencia	Económico	J: Determina la variedad de productos y marcas en el mercado. T: incrementarse	Alto
6. Distribución del Congreso	Económico	J: Determina el poder de compra de cada grupo.	Alto
7. Eficiencia	Económico	J: hacer uso	

Fuente: Este proyecto

Am: Amenaza Mayor
Am: Amenaza Menor

OM: Oportunidad Mayor
Om: Oportunidad Menor

4
3

• **Análisis de la Matriz.** En el análisis de la MEFE se obtuvo un resultado ponderado de 2.93 lo que significa que en el entorno Colombiano se encuentran una serie de variables que representan para EBEL amenazas menores, las cuales se convierten en una limitante, para la expansión y crecimiento de la empresa, sin embargo esta debe maximizar los beneficios que ofrecen las oportunidades para consolidarse en el mercado nacional como líder y pionera en la venta de productos por catálogo y así evitar que las amenazas que presenta la economía colombiana puedan debilitar su presencia en el mercado nacional.

La oportunidad que mayores beneficios representa si se aprovecha correctamente es el incremento de la población económicamente activa, la cual puede vincularla más fácilmente a la empresa y así incrementar su fuerza de ventas aumentando el monto de las mismas y generando para la empresa mayores utilidades.

Las principales amenazas que presenta Colombia para Ebel es el fortalecimiento que ha logrado la competencia en los últimos años, ganando participación en el mercado lo cual implica que la compañía incremento debe aplicar estrategias tendientes a contrarrestar esta situación.

Otra amenaza importante es el bajo ingreso per cápita de la población colombiana lo cual limita a que esta destine una parte de sus recursos a la compra de productos de belleza, invirtiéndolos en productos de primera necesidad.

2.5.9.3 Análisis de la competencia. El mercado del sector de cosméticos ha crecido notablemente entre el año de 1995 y 2002, estableciéndose en aproximadamente 7,15% según datos de la ANDI, lo cual refleja un crecimiento de la tendencia de consumo hacia este tipo de productos; sin embargo, como respuesta hacia la mayor demanda las importaciones crecen a un ritmo anual de 27.5% dando como resultado la incorporación al mercado colombiano de nuevas empresas y marcas que se constituyen en una competencia para EBEL.

A nivel nacional existe un gran número de empresas que abastecen el 73 % mercado local (ANDI - 2002) pero debido a la creciente apertura económica la participación de inversiones extranjeras es cada vez mayor. La mayor competencia en el mercado colombiano a obligado a que muchas de las

Multinacionales líderes del mercado presentes en el país redefinan sus estrategias productivas y trasladen sus centros de producción a plantas más eficientes como lo han hecho grandes compañías como Procter y Gamble de Colombia o Gillette, las cuales cerraron sus fábricas en Colombia para ubicarse en México o Brasil.

La industria de cosméticos enfrenta una gran concentración en pocas multinacionales, a pesar de ello existe un elevado número de empresas que componen el sector, lo cual favorece la competitividad y genera presiones para

que cada una de las organizaciones diferencie sus productos ya sea mediante precio o mediante el posicionamiento de la marca a base de gastos publicitarios.

En Colombia EBEL debe enfrentarse una gran variedad de competidores nacionales y extranjeros que trabajan en la industria de cosméticos. A nivel nacional entre algunos competidores encontramos a:

- Prebel la cual es una empresa de Medellín con mucha tradición en la fabricación de cosméticos y forma parte del mismo grupo que Pronova la cual es una empresa de venta directa que distribuye la marca americana Avon, dentro de sus principales marcas encontramos MaxFactor, Yardley, Elisabeth Harden.
- Capill'france que de capital colombiano en su totalidad, son fabricantes y distribuidores con planta en Bogotá de productos capilares.
- Vogue S.A son fabricantes de la conocida marca en Colombia Jolie de Vogue.
- Laboratorios Ghem de Colombia son fabricantes de esmaltes y productos de manicura cuenta con una marca bastante posicionada dentro del mercado; Varela S.A. es una de las empresas locales de jabones de tocador más importantes del mercado.
- Laboratorios Recamier es una empresa local con fuerte tradición en Colombia, son fabricantes y tienen su propia distribución.
- Laura Cosméticos Ltda. Producen Jabones de tocador y fabrican para terceros (Belleza Express, Natural Freshly, para Varela). No son distribuidores, solamente son fabricantes.
- Procaps es una gran empresa de productos farmacéuticos. Entre sus líneas destacan, además de los productos farmacéuticos, alimentación, leches, dulces y cosméticos. Son especialistas en maquilar cosméticos, no tienen marca propia, y sobre todo están especializados en cremas para la piel que se capsulan. Fabrican por ejemplo a Ponds (Unilever) y venden tanto a distribuidores mayoristas como a cadenas de droguería.

También encontramos la competencia extranjera cuyos productos son más costosos que los locales debido a los costos de introducción en el mercado por concepto de aranceles, IVA, requisitos formales de entrada, costos de intermediación, etc., viéndose obligadas a la aplicación de estrategias de posicionamiento y fuertes inversiones en promoción. Entre las empresas multinacionales que son líderes del sector encontramos a :

- Palmolive Cia es una empresa de Estados Unidos , tiene planta productora en Cali. A la vez importan de líneas de sus productos que no fabrican de países vecinos como México

- Procter and Gamble de Estados Unidos, hasta hace 3 años esta empresa producía en Bogotá cosméticos y productos para el aseo personal pero traslado su producción a México por cuestiones de economías de escala, por lo que importan todos estos productos.

- Johnson and Johnson de Colombia S.A. de Estados Unidos, tiene planta de producción en Cali, donde hacen fundamentalmente jabones, talcos y champús. Otras líneas de producción como Neutrógena y productos farmacéuticos en los que están fuertemente especializados los importan de la casa matriz en Estados Unidos.

- Gillette de Colombia, S.A. de Estados Unidos, dejó de producir en Colombia por razones estratégicas y ahora importa prácticamente toda su producción de los países vecinos.

A nivel nacional dentro de las empresas líderes en la venta de productos de belleza por catalogo encontramos:

- **Avon.** De origen Estadounidense, maneja un portafolio similar al de Ebel en cuanto a las líneas, precios y calidad de los productos que ofrece constituyéndose en la mayor competencia dentro del mercado colombiano.

Cuenta con una fuerza de ventas de 250.000 representantes en Latinoamérica, las cuales son las encargadas de dar a conocer los productos que ésta ofrece e incrementar el volumen de ventas, además cuenta con mas de 1200 empleados en su planta de producción, ésta empresa ha logrado convertirse en una de las líderes en el mercado en cuanto a la venta de fragancias.

- **Yanbal.** Es una corporación de prestigio internacional de origen Peruano, brinda desde hace 40 años, la mejor oportunidad de desarrollo personal y profesional a la mujer Latinoamericana, con más de 150.000 mujeres representantes en México, Colombia, Ecuador, y Perú.

YANBAL Colombia, es una compañía multinacional que trabaja con la mujer y para la mujer, dispone de un amplio portafolio de productos de alta calidad, elaborados en sus plantas de producción con los mejores insumos. Maneja una política de ascensos para su fuerza de ventas, la cual empieza como vendedoras pero por su desempeño y talento pueden convertirse en gerentes de un grupo.

Ofrece un catalogo muy similar al de su competencia, como es el caso de AVON y EBEL, en el se ofrecen las líneas de joyería, maquillaje, tratamiento, perfumería, etc., con precios muy competitivos y con las últimas tendencias de moda.

Cuadro 4. Comparativo de Ebel y su competencia inmediata

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza T: mantenerse	Alto
3. PIB (1.47)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto
4. Reevaluación	Económico	J: Las importaciones se incrementan. T: aumentarse	Alto

Fuente: Este trabajo
La competencia a la cual debe enfrentarse Ebel es fuerte puesto que son organizaciones con trayectoria en el mercado y de alto reconocimiento, por ello para contrarrestar que esta gane participación en el mercado la corporación podría incrementar su publicidad en los medios masivos de comunicación como es TV., vallas, prensa y sacar mayor provecho de su fuerza de ventas a través de una mayor capacitación.

Avon y Yanbal para ganar mayor número de clientes realizan ofertas y promociones atractivas para sus clientes, por consiguiente Ebel se ve obligado a realizar ofertas de sus productos y obsequiar muestras gratis.

- Matriz de perfil competitivo

Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza T: mantenerse	Alto
3. PIB (1.47)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto

Fuente: Este trabajo

El análisis de la matriz del perfil competitivo permite establecer que EBEL tiene como resultado ponderado de 3.29 el cual es el promedio. En comparación con el de la competencia, este resultado significa que la empresa cuenta con un mayor número de fortalezas, lo que implica que tiene ventajas competitivas con respecto a AVON y YANBAL; además ello le permite tener una mayor aceptación y participación dentro del mercado, convirtiéndola en una de las empresas líderes dentro del segmento de productos de belleza de venta por catálogo.

Dentro de las fortalezas de EBEL se destacan su reconocimiento y sus precios competitivos; el reconocimiento es logrado a través de las altas inversiones que se hace en publicidad alcanzando un lugar privilegiado en la mente de los consumidores. En cuanto a los precios bajos estos se logran debido a que la mayoría de los productos son fabricados por la misma empresa evitando el mayor número de intermediarios posibles.

La empresa que menor competencia representa para EBEL es Yanbal cuyo puntaje ponderado es de 2.95 el cual significa que esta compañía posee fortalezas menores y que por tanto debe dirigir sus esfuerzos o mantener estas y convertirlas en fortalezas mayores.

• **Análisis de variables**

- **Recurso de ventas capacitado.** EBEL cuenta con una fuerza de ventas con escasa capacitación en cuanto al proceso de venta, lo que le resta seguridad y confianza a las vendedoras al momento de realizar la venta, siendo esta indispensable para guiar al cliente en la mejor elección del producto.

- **Publicidad.** La publicidad que realiza la compañía EBEL es bastante parcial, dedicada exclusivamente a dar a conocer la línea de tratamiento facial, por ello sería conveniente promocionar las otras líneas dando a conocer atributos y beneficios de los productos en medios publicitarios como televisión y vallas.

- **Servicio al cliente.** El servicio posventa que ofrece EBEL se constituye en una falencia puesto que la demora en la solución de las quejas, reclamos y cambio de productos demuestra la falta de eficacia y conlleva a la posible pérdida de clientes. Para contrarrestar esta situación la empresa puede adoptar una estrategia similar a la de Avon, quien da solución a las inconformidades que posee el cliente en un menor tiempo.

- **Calidad.** EBEL con respecto a la competencia en lo referente a la calidad se encuentra en desventaja en productos como los de la línea de joyería, debido a que la marca pionera en este aspecto es Yanbal, por consiguiente ello refleja una debilidad interna de la empresa.

- **Precio.** Los precios que ofrece EBEL son muy atractivos especialmente para el segmento al cual la corporación dirige sus productos, estrato medio; en cuanto a la competencia Avon ofrece precios similares, Yanbal ofrece productos a precios más elevados.

- **Canales de distribución.** EBEL con respecto a la competencia cuenta con diversos canales de distribución tales como: Fuerza de venta, Puntos de venta los cuales permiten al cliente un mayor acceso hacia los productos e información que este necesite.

- **Cobertura.** EBEL al igual que AVON y YANBAL se encuentran ubicados en las principales ciudades del país, lo que les permite posicionarse en varios mercados, sin embargo EBEL ha podido penetrar en zonas de difícil acceso gracias a que cuenta con una mayor fuerza de ventas.

- **Reconocimiento.** Ebel debe centrar sus esfuerzos en ganar mayor reconocimiento, ya que su competencia inmediata Avon posee igualmente un amplio reconocimiento. Para ello puede utilizar a su fuerza de ventas capacitándola de forma integral, es decir; no solo en cuanto a cursos de belleza sino también en procesos de ventas.

2.5.9.4 Análisis Interno. Este análisis nos permite identificar las fortalezas y debilidades que la corporación EBEL presenta y establecer cuales tienen mayor incidencia. Dentro de las principales variables encontramos las siguientes:

Cuadro 6. Inventario de variables

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza T: mantenerse	Alto
3. PIB (1.47)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto
4. Reevaluación Convenciones T: Fortaleza	Económico	J: Las importaciones se incrementan. T: aumentarse	Alto

Fuente: Esta investigación
 FM: Fortaleza Mayor
 Fm: Fortaleza menor
 D: Debilidad
 DM: Debilidad Mayor
 Dm: Debilidad Menor

- Matriz de Evaluación de Factores Internos. (MEFI)

Cuadro 7. Matriz MEFI

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza T: mantenerse	Alto
3. PIB (1.47)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto
4. Reevaluación	Económico	J: Las importaciones se incrementan. T: aumentarse	Alto
5. Incremento de la competencia	Económico	J: Determina la variedad de productos y marcas en el mercado. T: incrementarse	Alto

Fuente: Este trabajo

Convenciones

Fm: Fortaleza Mayor

Fm: Fortaleza menor

DM: Debilidad Mayor

Dm: Debilidad Menor

Calificación

4

3

1

2

La corporación BELCORP cuenta a nivel interno con fortalezas menores en su mayoría, por consiguientes la empresa debe aplicar estrategias que permitan

mantenerlas y mejorarlas, con las cuales posteriormente se pueda alcanzar un mayor crecimiento.

Dentro de estas se destacan el precio, el alto posicionamiento de marca que posee y el margen de ganancias que ofrece a la fuerza de ventas el cual es atractivo. Por consiguiente la empresa puede beneficiarse de estas utilizándolas como factores para la incursión en nuevos mercados.

Entre las debilidades mayores que la empresa enfrenta están la baja calidad de algunos productos, una posible solución puede ser aumentar la calidad de estos productos aunque su precio se incremente; el tipo de administración el cual es vertical y no permite un adecuado flujo de comunicación y además el clima organizacional que enfrenta su personal, el cual es tenso como resultado de la presión que se ejerce para lograr los objetivos fijados por la gerencia nacional.

Cuadro 8. Análisis D OF A

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza T: mantenerse	Alto
3. PIB (1.47)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto
4. Reevaluación	Económico	J: Las importaciones se incrementan. T: aumentarse	Alto
5. Incremento de la competencia	Económico	J: Determina la variedad de productos y marcas en el mercado. T: incrementarse	Alto
6. Distribución del ingreso	Económico	J: Determina el poder de compra de cada grupo.	Alto
7. Eficiencia	Económico	J: hacer uso racional de los recursos. T: aumentar	Alto
8. Alta Competitividad	Económico	J: Determina mayor eficiencia y eficacia en la producción T: incrementarse	Alto
9. Incremento de políticas de Acuerdos comerciales.	Económico	J: Permite incursionar en nuevos mercados. T: aumentar	Alto

2.5.10 Estrategia financiera. Para dirigir una empresa es necesario tener conocimiento de su situación financiera, lo cual permite establecer estrategias orientadas a obtener mayores utilidades y alcanzar una mayor productividad.

El área financiera es la encargada de estudiar cuales son las inversiones que debe realizar la empresa para alcanzar una mayor rentabilidad; y a la vez establecer cómo solventar dicha inversión.

Los gastos en que incurre EBEL son numerosos como: pago de nómina, arrendamientos de locales para eventos, servicios públicos, depreciación de maquinaria y equipos, gastos legales, adecuaciones e instalaciones, honorarios, gastos financieros, etc.; por consiguiente, se debe tener un absoluto control de ellos que permitan lograr un punto de equilibrio.

Los costos en que incurre EBEL son relativamente controlables, puesto que si bien esta fabrica la mayoría de sus productos; requiere del aprovisionamiento de insumos por parte de sus proveedores, pero debido a que la empresa los adquiere en grandes cantidades ejerce un poder de negociación que le permite contar con mejores precios y por consiguiente; alcanzar una mayor eficiencia en costos. No obstante, es necesario realizar un uso eficiente de los recursos que conlleve a incrementar la competitividad.

Las principales inversiones que realiza la empresa se centran en activos tangibles e intangibles, dentro de los primeros encontramos maquinarias necesarias para el procesamiento de los productos, instalaciones, locales para puntos de venta, inventarios, etc.; dentro de los intangibles se encuentran la alta inversión que realiza en avances tecnológicos, capacitación a todo su personal, entre otros. Por ello, la compañía debe revisar permanentemente sus gastos y a la vez buscar nuevas fuentes de ingreso; con lo cual se tenga mayores recursos para destinar a nuevas inversiones.

Sin embargo, es necesario evaluar que tan rentable es realizar esa inversión, puesto que no todas reportan una alta rentabilidad; de tal forma que se debe estudiar la mayor cantidad de alternativas existentes en el mercado.

En cuanto a la rotación de inventarios, esta se puede considerar buena por que la mercancía con que la empresa dispone rota continuamente, debido a que las campañas se realizan cada 21 días en todo el país, en diferentes fechas. De tal forma que la mercancía esta en continuo movimiento evitándose así altos gastos de bodegaje.

La liquidez inmediata con que cuenta la empresa es baja porque los inventarios de producto terminado, en proceso y materia prima son altos; de tal forma que cancelar sus deudas a corto plazo se dificulta; ya que el proceso de salida de la

mercancía no se puede realizar de forma inmediata, requiere de un tiempo adecuado para no incurrir en pérdidas considerables.

Por otra parte, teniendo en cuenta que EBEL maneja un portafolio amplio es necesario realizar estudios de rentabilidad por producto, para poder tomar decisiones adecuadas en cuanto al mantenimiento o eliminación de algunos de estos, de tal forma que se pueda determinar a que productos es conveniente destinarles una mayor inversión para su fortalecimiento dentro del mercado.

En conclusión, se puede establecer que para una empresa sea pequeña, mediana o grande como lo es EBEL, es fundamental tener un absoluto control de sus ingresos y egresos con el propósito de darle un uso adecuado a sus recursos distribuyéndolos de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus departamentos. Además es importante resaltar que una labor exitosa del área Financiera no solo depende de su trabajo interno, sino del trabajo interdependiente con las demás áreas; en especial con la de mercadeo la cual tiene la responsabilidad de buscar estrategias encaminadas a lograr mayores ventas y por ende obtener ingresos superiores para la empresa.

Es importante anotar que no se pueden obtener cifras ni realizar un análisis más preciso ya que no se tiene acceso a este tipo de información, por ser ésta de acceso restringido.

3. ANALISIS DE RESULTADOS

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN TENDENCIA	IMPACTO
<p>Partiendo de las entrevistas realizadas a las gerentes de zona de EBEL de la ciudad de Pasto se puede realizar el siguiente análisis:</p> <p>1. Altas tasas de desempleo (12,8%)</p> <p>- Producto. Los productos de mayor aceptación en el mercado colombiano son los de perfumería, maquillaje y joyería; debido a que estas líneas ofrecen una mayor variedad de productos y cuentan con precios accesibles; además la mayor demanda hacia estos productos se origina básicamente porque existe en el mercado una cultura hacia la masacre personal que mueve a los clientes a buscar productos que contribuyan a mejorar su aspecto físico. Económico de aumento de su capacidad de compra de productos de belleza.</p> <p>A pesar de que la línea de tratamiento facial es la que mayor inversión en cuanto a investigación y publicidad absorbe, su participación en el mercado es reducida debido a que el precio de los productos es alto, su frecuencia de compra es baja y el segmento del mercado hacia el cual se dirige es reducido. Permite mantenerse.</p> <p>3. PIB (1,4%)</p> <p>Vertes campañas publicitarias creamiento de la economía. T: incrementarse</p>	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
<p>Para exhibir los productos EBEL utiliza como principal medio el catálogo en el que se exhiben los productos con que cuenta la empresa. Debido a que se hace indispensable realizar una comparación con los principales catálogos que ofrecen productos cosméticos.</p>	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
<p>4. Reevaluación</p> <p>5. Incremento de Competencia</p> <p>Cuadro de comparación del catalogo EBEL con Avon y YANBAs</p>	Económico	J: Determina la variedad de marcas en el mercado. T: incrementarse	Alto
6. Distribución del ingreso	Económico	J: Determina el poder de compra de cada grupo.	Alto
7. Eficiencia	Económico	J: hacer uso racional de los recursos. T: aumentar	Alto
8. Alta Competitividad	Económico	J: Determina mayor eficiencia y eficacia en la producción T: incrementarse	Alto
9. Incremento de políticas de Acuerdos comerciales.	Económico	J: Permite incursionar en nuevos mercados. T: aumentar	Alto

Fuente: Este trabajo

Analizando el cuadro anterior se puede establecer que el catalogo de EBEL, posee una organización adecuada para cada sección, utiliza colores llamativos, resalta las promociones y brinda información necesaria sobre los productos de manera organizada en comparación con la competencia YANBAL, la cual presenta un catalogo saturado y desorganizado y por ende poco atractivo para el cliente; por el contrario AVON maneja un catalogo similar al de EBEL frente a lo cual la empresa debe tratar de buscar un factor diferenciador.

- **Marca.** La Corporación EBEL maneja para cada producto una marca dentro de los tres catálogos, la cual puede ser utilizada como una estrategia diferenciadora que le permita al cliente identificar fácilmente sus productos entre la variedad que ofrece en su portafolio.

Dentro de las diferentes líneas que la empresa maneja existen marcas de mayor reconocimiento, las cuales se han convertido en marcas líderes, como por ejemplo en la línea de perfumería D'ORSAY, loción masculina posee una alta aceptación y demanda por parte del segmento objetivo, debido a que se aplican continuas ofertas, descuentos, obsequios logrando que el cliente adquiera este producto.

- **Precio.** El precio de los productos de EBEL se constituye en uno de los factores motivacionales que impulsan el proceso de compra, teniendo en cuenta que el segmento objetivo de la empresa es de estrato bajo y medio.

Los competidores que realizan la venta por catalogo como AVON y YANBAL manejan precios más altos; sin embargo en el mercado existen otras empresas que ofrecen productos a precios bajos frente a los cuales EBEL no puede competir, no obstante EBEL ha logrado transmitir a sus clientes la relación precio vrs. beneficio; de manera que el cliente aprecie la calidad incorporada.

EBEL continuamente lanza nuevos productos en sus catálogos manteniendo a la expectativa al cliente; para ellos se aplican precios de introducción los cuales son bajos para el mercado con el fin de hacerlos atractivos e impulsar a conocer el producto.

- **Promoción.** Las ofertas, rebajas, descuentos, precios especiales, etc. se constituyen en el mayor atractivo al momento de adquirir el producto, razón por la cual EBEL en sus catálogos siempre incorpora este tipo de promociones con el fin de que el cliente perciba que comprar este producto se constituye en una oportunidad. Este tipo de técnicas promocionales se aplican básicamente para productos de perfumería y maquillaje.

- **Distribución.** EBEL en sus puntos de venta directa utiliza el sistema de semi-autoservicio, lo cual tiene como desventaja la escasa protección que brinda a los productos, los cuales por estar destinados al cuidado de la imagen, deben guardar una presentación rigurosa en cuanto sus empaques y contenido que debe estar en perfectas condiciones. Sin embargo, tiene como ventajas la rapidez en la atención al cliente y es más económico que el sistema tradicional, porque requiere de un menor número de vendedores.

En los centros con que EBEL cuenta los medios mas utilizados para atraer a los clientes y que ayudan a crear un ambiente agradable son: la decoración de su interior, contar con un atractivo surtido de productos, trabaja con dispensadores, cabezas de góndolas, plataformas, soportes metálicos; en los cuales se ubican promociones o se indican todas las variedades de una línea de productos.

-**Publicidad.** Los medios que mayor efectividad tienen en el cliente son el catalogo y la televisión, el catalogo porque el cliente a través de la fuerza de ventas tiene un acceso directo a su conocimiento y este le permite contar con un mayor lapso de tiempo para conocer el portafolio de la empresa.

A pesar de que la empresa realiza fuertes campañas publicitarias en televisión existe un trato imparcial ya que se dedica a la promoción de productos de tratamiento facial dejando por fuera líneas que son altamente rentables para la empresa y para las cuales seria conveniente reforzar el posicionamiento de maca en el mercado.

- **Logística.** Una de los factores que genera inconformidad entre los consumidores de EBEL es el incumplimiento de los pedidos debido a la inconsistencia entre productos ofertados y demandados como consecuencia de un manejo inadecuado de inventarios debido a que no realiza un reabastecimiento continuo de artículos que están siendo aceptados por el consumidor; reflejando falta de interrelación entre el área de producción y ventas. Lo anterior se convierte en la principal razón de perdida del cliente quien se lleva una imagen negativa de la empresa y recurre a la competencia para satisfacer sus necesidades.

Otro de los factores que afectan la imagen de la empresa los daños causados en los empaque de los productos generados en la manipulación de cargue y descargue una vez la mercancía llega a cada ciudad, así como también en el proceso de distribución local debido a que los transportadores que realizan este

proceso no tienen el suficiente conocimiento dando un trato inadecuado a los productos. Cabe anotar que el transporte de la mercancía es un operación contratada por la empresa, por ello no tiene un absoluto control de este, sin embargo es la empresa quien se ve perjudicada porque el cliente final va a señalar como directamente responsable a la corporación EBEL.

- **Garantía.** EBEL ofrece a los cliente garantía de sus productos, para ello en sus catálogos cita "Tu satisfacción es la nuestra, solicita un cambio o la devolución de tu dinero, si la compra no llena tus expectativas "; expresado por la gerencia nacional. Sin embargo su interpretación es subjetiva dando lugar a varias interpretaciones y generando un mal estar del cliente hacia la fuerza de ventas quien esta autorizada para transmitir el reclamo a la gerente zona siempre que el producto llegue en mal estado.

Otro factor de insatisfacción para el cliente es la demora en el cambio de producto, porque la mayoría de los clientes esperan que la empresa de una respuesta y no que transcurra una campaña (21 días). Lo cual es una desventaja frente a la competencia inmediata Avon ya que este realiza el cambio del producto después de 1 semana.

- **Servicio al cliente.** Los medios que le permiten al cliente tener un contacto con la empresa son: línea telefónica, Internet y la fuerza de ventas.

La línea tiene un costo, lo cual podría ser replanteado por la empresa puesto que una línea gratuita es una oportunidad para recibir opiniones, sugerencias de los productos y atención ofrecida, que contribuyan a su mejoramiento; teniendo en cuenta que el 63% de los contactos entre clientes y empresas que venden por catalogo se lleva a cabo mediante llamadas telefónicas.

La corporación EBEL puede estar asumiendo que el contar con una línea gratuita más que una inversión es un gasto que no le genera mayores beneficios a su empresa. Por el contrario la competencia inmediata Avon y Yanbal cuentan con este servicio gratuito lo que se convierte en una de sus fortalezas.

Para las consultoras la empresa cuenta con centros atención que generan un mayor acercamiento entre la fuerza de ventas y la empresa, puesto que existe un contacto directo entre las dos partes dando solución a sus inquietudes de manera inmediata.

- **Factores generadores de lazos emocionales entre la empresa y el cliente.** Para lograr que el cliente prefiera la marca de EBEL entre muchas otras como Avon, Yanbal, Dupré, Oriflame, etc.; existen muchos factores de por medio, entre los cuales se destacan:

Cuando el cliente de EBEL siente que el interés de esta va más allá de vender sus productos y del momento de pago; surge una relación de confianza, en la cuál el

cliente sabe plenamente que se le ofrece la mejor calidad y si algo sale mal la empresa esta dispuesta a resolver con eficiencia el problema que se presente.

Un factor determinante en la creación de lazos emocionales es el servicio, el cual no ha sido explotado de la mejor manera por EBEL, puesto que este debe comprender: diversos canales de comunicación como telefónicos, correo, centro de atención al cliente que permita escuchar y resolver sus necesidades, incluso cuando ya han adquirido el producto.

Al lograr que EBEL se constituya una marca que trascienda más allá del catalogo y se convierta en una facilitadora de soluciones para sus compradores ello generará lealtad hacia la marca. Además se alcanzará un mayor involucramiento que se verá reflejado en mayores compras, interés permanente hacia el catalogo y una disposición a consumir el producto aunque este aumente el precio.

No solo EBEL habrá ganado un cliente satisfecho, sino un multiplicador de testimonios gracias a los lazos emocionales creados con la empresa; que le permitirán recomendar la marca a su círculo social porque se siente orgulloso de usarla.

Al utilizar EBEL la venta por catalogo la empresa esta ofreciendo con su fuerza de ventas una atención one to one, en la cual se ofrece un servicio personalizado y no se cae en error de utilizar un sistema robotizado donde trata al cliente como un número de serie.

Si el cliente encuentra en las vendedoras una persona que los atiende de manera inmediata, amable y que le brinde la información que necesita para resolver sus dudas este percibirá que el se constituye en el centro de atención de la empresa y que ocupa un lugar importante en ésta.

Para que EBEL cree una conexión fuerte entre sus clientes y la empresa es indispensable que alcance un alto grado de conocimiento acerca de este, utilizando su fuerza de ventas como una fuente de información que conoce los gustos y preferencias de los clientes por encontrarse en contacto directo con estos.

Alguna de la información suministrada que se puede aprovechar es: fechas de cumpleaños, frecuencia de compra, montos, productos que más compra; etc., con el fin de estimular a los clientes fieles a la marca. EBEL maneja una base de datos para su fuerza de ventas, más no para los clientes finales, por consiguiente sería importante incorporar esta herramienta como mecanismo valioso de información y que permita aplicar estímulos a los principales clientes, conllevando a obtener su lealtad.

- **Cultura Organizacional.** EL aplica el tipo de cultura organizacional basado en cultura del poder debido a que los principios y valores sobre los cuales se rige la organización son fijados por la gerencia nacional, los cargos medios como gerentes regionales y de zona contribuyen a que estos se cumplan. Lo anterior influye de manera negativa en el ambiente que existe en la organización ya que el empleado no es escuchado en sus opiniones o sugerencias, los cuales pueden contribuir al mejoramiento de la misma.

De igual forma tanto la misión, visión, principios, valores, virtudes que EBEL maneja dentro de su cultura deben ser ampliamente conocidos por cada uno de sus trabajadores con el fin de que estos estén dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos. Sin embargo, a pesar de que en EBEL se da a conocer los anteriores factores se hace de manera superficial dejando a criterio personal su mayor conocimiento y dando como resultado un bajo nivel de compromiso.

Uno de los aspectos que afectan el clima organizacional de EBEL es la inestabilidad laboral especialmente para los gerentes de ventas ya que si no se consiguen los montos de venta establecidos genera el retiro de la empresa; el trabajar bajo presión obstaculiza un eficiente desarrollo de las labores de las gerentes de zona e implica pérdida de tiempo de la empresa y mayores costos debido a constantes procesos de capacitación para el personal incorporado.

- **Area de Ventas.** Partiendo del conocimiento que se tiene de la empresa y la información suministrada por las gerentes de zona se establece el siguiente análisis que identifica falencias y posibles mejoras:

Cuadro10. Análisis del área de ventas

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza	Alto

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN - TENDENCIA	IMPACTO
1. Altas tasas de desempleo (12.8%)	Económico	J: Determinar la capacidad de compra de los individuos. T: disminuir	Alto
2. Salario Mínimo (\$358.000)	Económico	: Determinan o no la capacidad de compra de productos de belleza T: mantenerse	Alto
3. PIB (1.47)	Económico	J: Determina el crecimiento de la economía. T: incrementarse	Alto
4. Reevaluación	Económico	J: Las importaciones se incrementan. T: aumentarse	Alto
5. Incremento de la competencia	Económico	J: Determina la variedad de productos y marcas en el mercado. T: incrementarse	Alto
6. Distribución del ingreso	Económico	J: Determina el poder de compra de cada grupo.	Alto
7. Eficiencia	Económico	J: hacer uso racional de los recursos. T: aumentar	Alto
8. Alta Competitividad	Económico	J: Determina mayor eficiencia y eficacia en la producción T: incrementarse	Alto
9. Incremento de		J: Permite	

Fuente: Este trabajo

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

• **Método.** El presente trabajo aplica el método Analítico - Sintético debido a que parte de la descomposición de la corporación EBEL en las áreas que la componen como: producción, mercadeo, administrativa, ventas, financiera, etc.; para examinarlas por separado y conocer como la empresa lleva a cabo los diferentes procesos. Permitiendo establecer que tipo de interrelación existe entre cada una de las áreas estudiadas. Una vez se posee la información básica se puede realizar un análisis que permita determinar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con que cuenta la empresa, para posteriormente extraer conclusiones y recomendaciones.

• **Tipo de datos.** Los datos a obtenidos son cualitativos porque al trabajar directamente con las gerentes de zona se recopila información sobre las variables que afectan al cliente de EBEL incluyendo puntos de vista, ideas y opiniones; y cuantitativo porque se utiliza datos numéricos para la realización de matrices cuyo resultados son susceptibles de ser medidos.

• **Fuentes de información.** Para el desarrollo del trabajo se recolectó información de EBEL y la competencia con el fin de conocer el estado de la empresa, las fuentes de información utilizadas fueron:

- Gerentes de Zona de la ciudad de Pasto: En esta ciudad existen 6 zonas las cuales se agrupan seleccionado barrios contiguos, las zonas se las denomina con un código de 4 dígitos y cada una cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 230 vendedoras y un gerente quien aplica las políticas y estrategias fijadas por EBEL a nivel nacional. Por lo tanto son ellas quienes reciben sugerencias y opiniones que la fuerza de ventas recopila de su contacto directo con los clientes.

-Internet: la página con que cuenta EBEL es www.Ebel.com.co ofrece información acerca de la historia de la empresa, catálogos, puntos de venta, productos y forma de comercialización.

Se visitaron también páginas de la competencia y páginas relacionadas con el sistema de venta directa.

- Revistas internas de EBEL: en las cuales se brinda información a la fuerza de ventas y demás personal de la empresa sobre los últimos productos, eventos realizados, premios otorgados a la empresa, vendedoras estrella, entre otros.

- Catálogos de EBEL, AVON y YANBAL

-Universidad de Nariño

-Banco de la Republica

• **Instrumentos para la recolección de información.** La recolección de información se realizará a través de:

- Entrevistas dirigidas a las gerentes de zona de la ciudad de Pasto que permitió establecer un dialogo directo extrayendo información de fuentes que están directamente involucradas con la empresa. Además por tratarse de una población pequeña se facilita su aplicación. El tipo de entrevista que se desarrollo es estructurada porque se desarrollo con base en un cuestionario y las preguntas fueron formuladas previamente.

• **Población.** La población a la cual se aplicaron las entrevistas fue a las 6 gerentes de zona de EBEL de la ciudad de Pasto, quienes se encuentran distribuidas por áreas así: Nancy Salazar (zona 1613), Nory Chamorro (zona 1615), Ingrid solarte (zona 1617), Maria Ester Díaz (zona 1614), Magali Calderón (zona 1616) y María Elvira Castillo (zona 161612).

5. CONCLUSIONES

- EBEL debe enfrentar una competencia agresiva, representada por empresas que distribuyen sus productos por catalogo como AVON y YANBAL, así como también por aquellas organizaciones que utilizan otros medios para llevar el producto al cliente, como por ejemplo: VOGUE, MABELYNE, etc. los cuales en los últimos años han ganado participación en el mercado colombiano debido a que han implementado fuertes campañas promocionales y publicitarias en donde se incluyen ofertas, descuentos, rebajas con el fin de motivar al cliente a adquirir sus productos.
- El marketing directo centra sus esfuerzos en profundizar su conocimiento sobre el cliente como un ser individual, lo que le permite conocer mejor sus necesidades, ofrece un servicio personalizado, un trato más humano, lo cual da como resultado una mayor fidelización del cliente con la empresa.
- El sector de cosméticos se ve altamente influenciado por las últimas tendencias de la moda, por ello las organizaciones rediseñan permanentemente sus productos con el fin de que estos se acomoden a las nuevas exigencias del mercado y satisfagan plenamente las expectativas de los consumidores. Por ello; el mercado de los productos de belleza se ve obligado a innovar continuamente ofreciendo mejores y mayores beneficios de sus productos, siendo necesario empresas incorporen nuevas tecnologías.
- El éxito de la venta por catalogo no solo radica en las estrategias utilizadas para dar a conocer los productos y que tan eficaces sean para motivar al cliente a realizar la compra. A ello se suma un servicio de calidad que satisfaga plenamente las necesidades del cliente incorporando un servicio amable, ofreciendo información completa sobre los productos y/o servicios, asesoría y atención de sus posibles quejas y reclamos; transmitiendo que el fin de la empresa va más allá de vender y su interés real se centra en cultivar la relación empresa – cliente.
- La valoración del servicio al cliente es subjetiva porque cada cliente lo percibe de manera diferente, depende de sus exigencias, gustos, preferencias, estados de ánimo. Sin embargo es claro que la calidad del servicio se relaciona estrechamente con que este cumpla las expectativas de cada uno; cuanto más satisfecho se sienta más reconoce el servicio permitiendo una mayor fidelización hacia la marca.
- La fuerza de ventas es la variable más importante dentro de la venta por catalogo, debido a que ésta es su principal medio de comercialización y a la vez es quien proyecta la imagen de la empresa; sin embargo el factor común es la baja capacitación ofrecida a sus vendedoras; lo cual se convierte en un punto negativo teniendo en cuenta que el proceso de venta se realiza de forma inadecuada y obstaculiza que la venta se realice de forma exitosa.
- La empresa ha segmentado el mercado hacia el cual dirige sus productos teniendo en cuenta los niveles de ingreso y sexo, con el fin de que el cliente logre identificar más fácilmente los productos que satisfacen sus necesidades, buscando adecuarlos a la exigencias que caracterizan cada segmento del mercado.

- La mayor fortaleza de Ebel es la amplia cobertura que posee en el mercado colombiano, lo cual le permite tener presencia en casi todas las ciudades del país gracias a la creciente fuerza de ventas con que dispone; generando una alta demanda de sus productos.
- La administración vertical que EBEL maneja no le permite aprovechar sugerencias de empleados, fuerza de ventas, clientes, entre otros; debido a que el canal de comunicación es largo disminuyendo la probabilidad de que las opiniones lleguen a la gerencia nacional para ser tenidas en cuenta en posibles mejoras de productos y servicios.

- RECOMENDACIONES**
- Fortalecer la cultura organizacional de afianzar el sentido de pertenencia hacia esta, propiciar un ambiente agradable de trabajo y desarrollo de las funciones en equipo, lo cual se puede lograr generando espacios de discusión con el producto EBEL de la organización acerca de los mismos con su fuerza de ventas, de manera que en cada zona de extracción dirijan sus esfuerzos hacia un mismo objetivo en procesos de mejoramiento.
 - Para la corporación sería benéfico manejar una administración participativa la cual permite que el personal participe activamente en los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, logrando crear espacios de discusión que den como resultado un trabajo en equipo para la consecución de metas y objetivos de la empresa.
 - Implementar nuevos y mejores programas de capacitación para la fuerza de ventas, ya que son quienes proyectan la imagen de la empresa. Estos deben tener un desarrollo continuo que abarque los puntos donde se presentan las mayores falencias de las vendedoras, como lo es el proceso de ventas. Esto se puede trabajar a través de cursos prácticos, charlas, conferencias etc., que den como resultado un aprendizaje concreto y bien fundamentado.
 - La empresa puede trabajar una publicidad más agresiva extendiéndola hacia otros productos del catalogo, evitando concentrar sus recursos únicamente a los productos de tratamiento. Entre los medios de comunicación que puede utilizar están la televisión y revistas de circulación nacional, resaltando sus productos líderes con el fin de ganar mayor posicionamiento en el mercado.
 - Con el fin de que la fuerza de ventas se vea motivada a incrementar sus montos de ventas y no se desplace hacia la competencia es necesario desarrollar programas de incentivos atractivos como disminución del monto de ventas exigido para acceder a premios, obsequios llamativos y desarrollo de continuos planes de oferta para nuevos productos.
 - Teniendo en cuenta que en la actualidad el servicio al cliente es una herramienta diferenciadora, EBEL debe mejorar su servicio postventa de tal manera que las quejas, reclamos e inquietudes se solucionen de manera inmediata, para ello es importante revisar el proceso de logística; evaluando las etapas que lo componen y estableciendo indicadores de eficacia.

- EBEL para lograr fidelizar a sus clientes puede aplicar programas de beneficio social
- Que permita mantener una relación con el cliente en otros ámbitos de su vida. En este programa se puede incluir en paquetes de detalles por fechas especiales, celebración de cumpleaños, viajes al extranjero para sus principales clientes si en el extranjero se encuentra difícil obtener los datos que los sistemas de información no pueden aplicar políticas en las cuales se brinde una capacitación inicial a todo el personal y posteriormente establecer criterios para realizar capacitaciones continuas teniendo en cuenta zonas, monto de ventas, vendedores líderes, etc.

BIBLIOGRAFIA

ACADEMIA DE CIENCIA COMERCIALES. Diccionario del Marketing. Paris: Espasa, 1983. 491 p.

GIBSON, James L. Cultura Corporativa. 8 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 908 p.

HALL, Edward. Más allá de la cultura. 2 ed. Barcelona: Gustavo Gili, 1994. 253 p.

HULBERT, James M. Una Perspectiva Estratégica. 1 ed. México: Mc Graw Hill, 1989. 215 p.

KOTLER, Philip. El Marketing según Kotler. 1 ed. España: Paidós, 2000. 289 p.

LUC, Juan. El tiempo del servicio al cliente: El Reto del Tiempo en las actividades del servicio. 1 ed. Barcelona: Alfaomega, 1995. 197 p.

PLANOS OSORIO. Técnicas de Ventas para ser un vendedor profesional. 2 ed. Cuba: Azteca, junio /1996. 194 p.

ALLET, J. Marketing Directo Integrado, 1 ed. Barcelona: Gestión 2000. 184 p.

www.bellezaysalud2003.com

www.hellerconsulting.com

www.cámaradeproductoscosmeticos.com

9. Que factores motivan a los clientes de productos cosméticos a su adquisición?

ANEXO

FORMATO DE ENTREVISTA UNIVERSIDAD DE NARIÑO PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

OBJETIVO: recolectar información acerca de las variables de producto, precio, promoción, distribución, servicio al cliente, ventas y merchandising de la corporación EBEL para el año 2004.

1. ¿Cuál es la zona que está a su cargo?
2. ¿Cuanto tiempo se desempeña como gerente de zona de BELCORP?
3. ¿Cómo se fijan las políticas y objetivos dentro de la empresa?
4. ¿Qué tipo de administración se maneja en la empresa?
5. ¿Que parámetros utiliza EBEL para seleccionar a su fuerza de ventas?
6. ¿Qué productos tienen una mayor aceptación en el catalogo?
7. ¿En qué aspectos considera usted que la empresa está fallando?
8. ¿Qué aspectos cree usted valora el cliente de los productos de EBEL?

