

PUBLICACIÓN MATERIAL DOCENTE			
Proceso: Planeación Estratégica			
Subproceso: Planeación Académica			
Código	Versión	Emisión	Página
1.1.R.06	03	14-02-24	1 de 2

## Caso Empresa de Cosméticos Programa Administración de Empresas

Taller de Repaso – 12/02/2024

### Autor(es):

Rafael Mauricio Padilla Moreno  
Docente de planta

### Resumen:

El presente caso empresarial permite al estudiante el desarrollo de los conocimientos teóricos adquiridos en el componente de módulo Gestión Ambiental y aplicarlos en él taller práctico como herramienta fundamental para la toma de decisiones, con base en un diagnóstico organizacional.

### Palabras clave:

*Gestión Ambiental, Diagnóstico externo, Diagnóstico interno, Estrategias, Objetivos .*

### Descripción:

El caso o taller se componen de la siguiente manera:

- Historia de la empresa
- Diagnóstico Externo
- Diagnóstico Interno
- Objetivos Ambientales
- Estrategias Ambientales
- Toma de decisiones.

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y LA ADMINISTRACION

Administración de Empresas

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.

### Referencie este documento así:

Padilla, R. (2024). Caso Empresa de Cosméticos Programa Administración de Empresas [Taller de Repaso]. Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.



Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca  
**Gestión Ambiental**  
**Caso empresarial**  
I-2024

El Gerente de la empresa de Cosméticos “TU MILAGRO”, solicita al grupo asesor formular un plan estratégico encaminado a mejorar y fortalecer la gestión ambiental, motivo por el cual el equipo de trabajo deberá desarrollar los siguientes aspectos:

- a. Diseñar la Matriz Telaraña o Radial: EFE, Perfil Competitivo y EFI (para ello se cuenta posteriormente con la respectiva información y se debe realizar el análisis por matriz de manera deductiva).
- b. Ajustar o replantear la misión y visión de la empresa, que evidencie como compromiso aspectos relacionados con la gestión ambiental. (Una misión bien redactada debe responder a: fecha fundación de la empresa, cliente, producto o servicios, ubicación geográfica, mercado, tecnología, calidad, principios y valores, filosofía, ventaja competitiva y responsabilidad Social (aspectos ambientales). La Visión debe responder a: ese cuando, ese quién, y ese cómo para el futuro).
- c. Establecer una línea estratégica orientada a los aspectos ambientales. (La línea estratégica se desprende o articula a la misión y visión de la Organización).
- d. Formular un objetivo estratégico encaminado al cumplimiento de la línea estratégica establecida.
- e. Seleccionar el área o las áreas del nivel medio de la Organización que considere le corresponde formular uno o más objetivos tácticos.
- f. Formular como mínimo dos objetivos tácticos (Puede ser dos por área funcional seleccionada o uno por cada área, de tal manera que se formule dos objetivos tácticos). Los objetivos tácticos deben ser: cualitativos, cuantitativos, medibles, reales y flexibles. Los objetivos tácticos deben dar respuesta a las siguientes acciones ambientales: a. Ambientalización, fomento de la investigación ambiental, sensibilización ambiental, promoción de conductas sostenibles, divulgación de las actuaciones ambientales, b. Gestión de residuos sólidos; reducción residuos de origen, recogida selectiva de residuos, valorización y venta de residuos, manejo de residuos de laboratorio, c. Gestión eficiente del agua; Uso responsable del agua, d. Gestión eficiente de energía: eficiencia energética, e. Contaminación acústica; Mapas y mitigación de ruido ambiental, f. Gestión del patrimonio cultural; Conservación del patrimonio cultural, g. Compra verde y criterios ambientales de contratación; compra verde, criterios ambientales de contratación de servicios, y, h. Desastres naturales (prevención y manejo); prevención y manejo de desastres naturales. Para formular los objetivos tácticos es necesario tener en cuenta las matrices Evaluación del factor externo - EFE, Perfil competitivo y la matriz de Evaluación del factor interno - EFI.
- g. Formular a través de la elaboración de la matriz DOFA las estrategias o las acciones de acuerdo a la información suministrada en el presente caso (Tener en cuenta cuadro de pronóstico).

## Posibles estrategias

- Acuerdo de distribución
- Acuerdo de marca
- Acuerdo de tecnología
- Alquiler de moldes
- Asociaciones
- Asociaciones flexibles
- Benchmarking
- Chaebol
- Chief executive
- Clúster
- Combinación
- Conglomerado
- Consorcio
- Core Competente
- Corporación virtual
- El Ebitda
- Empowerment
- Empresas binacionales
- Estructura transnacional
- Extranet
- Franquicia
- Free –lance
- Holding
- Intranet
- Importar/ ensamblar / exportar
- Joint venture
- Just in time
- Kaisen
- Keiretsu
- Licencia
- Reducción
- Reingeniería
- Servicción – producción de servicios
- Target
- Tecnología compartida
- Teoría de restricciones
- Telecommuter
- Trabajador portafolio
- Venture capital
- Desarrollo a escala humana
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Desposeimiento
- Diversificación concéntrica
- Diversificación de conglomerado
- Diversificación horizontal
- Downsinsing
- Liquidación

- Lobby
- Organización horizontal
- Organización tipo hipertexto
- Organización virtual
- Outsourcing
- Penetración en el mercado
- Pool

- h. Luego de formular la estrategia, está debe responder a: Cómo se desarrollará la estrategia, Qué Organización desarrollará la estrategia y cuánto cuesta la estrategia).
- i. Formular las respectivas metas de acuerdo a los periodos seleccionados en los objetivos tácticos.
- j. Para el plan de acción registrar solo la meta del año 2024.
- k. Formular los indicadores ambientales.
- l. Formular actividades
- m. Establecer la programación de actividades
- n. Establecer (Bajo supuestos) la cantidad de actividades cumplidas
- o. Establecer (Bajo supuestos) el porcentaje de cumplimiento de las actividades
- p. Establecer (Bajo supuestos) el porcentaje de cumplimiento de la acción.

## **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

### **COSMÉTICOS “TU MILAGRO”**

La empresa “TU MILAGRO”, se dedica a la fabricación de productos para belleza en la industria del maquillaje en Colombia, reconocida en el mercado por sus precios económicos, la calidad del servicio orientado, y sus más de 5.000 salones de bellezas que aprovechan la imagen de los cosméticos.

#### **Misión**

Constante búsqueda de formulaciones sofisticadas que resalten la naturalidad de la mujer, cuide su piel y le proporcionen bienestar

#### **VISIÓN**

Para el 2025 nos convertiremos en el líder internacional en la industria de los cosméticos por la calidad que ofrecemos a quienes nos visitan.

Es nuestro compromiso atender con prontitud, calidad y cumpliendo con todas las normas legales de bioseguridad, logrando mantener la fidelidad de quienes confían en nuestros servicios y equipo humano de trabajo.

Portafolio de Servicios:

- Tintes de cabello
- Cosméticos
- Cremas

Solo usamos productos importados.

#### **Áreas funcionales de la empresa:**

Área Administrativa  
Área de Mercadeo  
Área de Talento Humano  
Área de Producción  
Área de Investigación Industrial.  
Área de Tecnología  
Área Ambiental  
Área Financiera

## **Información de interés año 2023 (cuadro pronóstico)**

Empresa ubicada en la ciudad de Bogotá D.C - Colombia

Fecha de fundación: 1990

Personal Administrativo: 120 funcionarios

Personal Operativo: 720 operarios.

Capacidad Instalada de la planta de producción: 60%

La empresa está en proceso de construcción del Sistema de Gestión Ambiental

Ventas empresa: \$8.400.000.000 mensuales.

Costo de ventas: \$7.400.000.000 Mensual

Utilidad neta o pérdida del ejercicio \$ (40.000.000)

Ciclo de vida de la empresa: Madurez – Declinación

El 60% de los residuos generados son depositados en el relleno sanitario Doña Juana.

El 30% de los residuos generados son recogidos por recolectores de oficio.

El 10% de los residuos generados son enviados al río Tunjuelito.

Los clientes riegan al río Bogotá el 40% de los cosméticos comprados.

La participación del mercado de cosméticos en la región es la siguiente:

Tu milagro: 15%

La Sensual: 75%

La Transformadora: 9%

Otros: 1%

**La información anterior sirve como complemento a tener en cuenta para el análisis MPC, EFE, y EFI.**

**Resultados del estudio realizado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, sobre el estado actual de los productos ofrecidos por la empresa “TU MILAGRO”**

<b>Producto</b>	<b>Composición</b>	<b>Clasificación según la NOM-052</b>	
Tintes de cabello	Permanentes	Peróxido de hidrogeno	Corrosivo, inflamable
		Parafenilenediamina	Tóxico
		Resorcinol	Inflamable, explosivo
		Aminofenoles	Tóxico, inflamable
		Oleato de Amonio	Tóxico
		hidróxido de amonio	Reactivo, tóxico
		Isopropanol	Inflamable, explosivo
		Glicerina	Inflamable, tóxico
		Propilenglicol	Inflamable
	Semipermanentes	Ácido graso	Inflamable
		Éter de celulosa	Tóxico
		Aminas de ácidos grasos	Tóxico, inflamable
		Alcanolaminas	Tóxico
		Esteres	Inflamable, tóxico
		Propilenglicol	Inflamable
		Isopropanol	Inflamable, explosivo
		Nitroamina.	Tóxico al ambiente
	Temporales	Alcoholes de ácidos grasos	Inflamable, tóxico
Detergentes cuaternarios		Tóxico	
Tintes certificados		Inflamable	
Conservantes.		Tóxicos	
Cosméticos	Sombras	Óxido de hierro	Tóxico
		Dióxido de titanio	Tóxico al ambiente
		Negro de humo	Inflamable
		Óxidos de cromo	Inflamable
		Óxidos de zinc	Ligeramente tóxico
Cremas	Humectantes	Silicas Silicio	Ligeramente tóxico

## PRONOSTICO VARIABLES EXTERNAS

Variable Externa	Actual 2023	Pronóstico				
		2024	2025	2026	2027	2028
Inflación	13%	13%	11,5%	10,54%	9%	7%
PIB Subsector	4,5%	4,5%	3,5%	3,3%	3%	2,5%
Población	2%	2%	3%	4%	5%	6%
Aranceles, precios al importador	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Impuesto de renta	33%	33%	34%	37%	40%	50%
Decreto sobre conservación y protección del medio ambiente	Normativa sin novedad	El Gobierno establece que para el periodo entre 2024 y 2028, se sancionara a las empresas industriales y comercializadoras de productos contaminantes, hasta podría suspenderse la licencia de funcionamiento.				
Tasas de interés	5,25%	5,25%	11%	7,75%	4%	3%
Competidor la Sensual	Sin Novedad	Es uno de los competidores fuertes del mercado, como pronóstico desea comprar la mayoría de los competidores del mercado para el año 2028				

## DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

### Matriz de Perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores de éxito	Ponderado	TU MILAGRO		LA TRANSFORMADORA		SENSUAL	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Good Will	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Logística	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Tecnología	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Rentabilidad Neta	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Planta Física	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Atención al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Personal Cualificado	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Normatividad Ambiental	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
	1		2,7		2		3.4

- 1= Debilidad Mayor
- 2= Debilidad Menor
- 3= Fortaleza Menor
- 4= Fortaleza Mayor



# MATRIZ EFE

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO - EFE

Factores externos	Ponderado	2023		2028	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Inflación 7,45%	0,1	1	0,1		
Inflación 7%				3	0,3
PIB del Subctor de cosméticos 4,5 %	0,1	3	0,3		
PIB del Sector de cosméticos 2,5%				2	0,2
Incremento de la población Estratos 1,2 y 3: 2%	0,1	3	0,3		
Incremento de la población Estratos 1,2 y 3: 6%				3	0,3
Nuevo competidor (La Sensual) en el mercado	0,1	2	0,2		
Nuevo competidor (La Sensual) en el mercado tiene como perspectiva comprar el mercado de cosméticos				1	0,1
Incremento de los precios (Aranceles) de productos importados belleza en 2%	0,1	1	0,1		
Se mantiene Incremento de los precios (Aranceles) de productos importados belleza 2%				1	0,1
Incremento respecto al año inmediatamente anterior del impporreta 33%	0,1	2	0,2		
Reforma tributaria. Insumos de Cosméticos importados 50% impuesto				2	0,2
Decreto de Ley sobre la protección y la conservación del medio ambiente (Sanción empresas altamente contaminantes)	0,1	3	0,3		
Decreto de Ley sobre la protección y la conservación del medio ambiente (Sanción empresas altamente contaminantes)				4	0,4
Tasa de interes 5,25%	0,1	1	0,1		
Tasa de interés 3.00%				3	0,3
Tasa representativa del mercado promedio 12 ultimos meses \$2.900	0,1	2	0,2		
Tasa representativa del mercado promedio proximos 5 años \$1.500				4	0,4
Incremento de numero de enfermedades causadas por cosméticos 13%	0,1	1	0,1		
Incremento de numero de enfermedades causadas por cosméticos 5%				3	0,3
			1,9		2,6

- 1= Amenaza Mayor
- 2= Amenaza Menor
- 3= Oportunidad Menor
- 4= Oportunidad Mayor

## Desempeño histórico de la Organización

Variable Interna	2019	2020	2021	2022	2023
*Días rotación de cartera	120	120	90	90	120
Rotación de personal	+20	-20	-50	-70	-120
Generación de residuos sólidos (Toneladas)	0,5	0,6	0,6	0,5	0,7
Promedio consumo de agua 1600 Metros cúbicos	2100	2100	2500	2700	3000
Promedio consumo energía KW 10.000	20.000	30.000	40.000	70.000	100.000
Rentabilidad Neta	10%	9%	7%	5%	2%
Porcentaje deterioro planta física	10%	15%	30%	50%	70%
Participación del mercado	2%	4%	7%	4%	7%
Imagen Corporativa	10%	10%	10%	10%	10%
Días Rotación Inventarios	120	120	120	120	60
Nivel de endeudamiento	60%	50%	50%	40%	10%
Calidad del producto	80%	50%	20%	20%	40%

\*Cómo política de empresa se establece 30 días máximo de periodo de cobro en cuentas por cobrar.

1= Debilidad Mayor

2= Debilidad Menor

3= Fortaleza Menor

4= Fortaleza Mayor

## Matriz de Evaluación del factor Interno

Factores Internos	Ponderación	2023		2028	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Difícil recuperación de cartera	0,1	2	0,2		
Mejora la recuperación de cartera				3	0,3
Alta rotación de personal	0,1	1	0,1		
Política de permanencia de personal				3	0,3
Incapacidad de manejo de residuos sólidos	0,1	1	0,1		
Capacidad de manejo de residuos sólidos				3	0,3
Rentabilidad Neta 2%	0,1	2	0,2		
Rentabilidad Neta 5%				3	0,3
Deterioro planta física 5%	0,1	2	0,2		
Mejoramiento planta física 10%				2	0,2
Participación del mercado 7%	0,1	3	0,3		
Participación del mercado 25%				2	0,2
Imagen de la empresa	0,1	2	0,2		
Imagen de la empresa				3	0,3
Rotación de inventarios totales 60 Días	0,1	2	0,2		
Rotación de inventarios totales 30 Días				2	0,2
Nivel de endeudamiento 10%	0,1	1	0,1		
Nivel de endeudamiento 60%				4	0,4
Calidad del producto 40% por contaminantes	0,1	1	0,1		
Calidad del producto 80%.				4	0,4
			1,7		2,9

Línea Estratégica	Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Estrategia	Costo	Indicador	Meta	Actividad	Responsable	Programación												Cantidad Actividades Realizadas	Porcentaje de cumplimiento de actividad	Porcentaje de cumplimiento por Acción			
									E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
							Taller de capacitación		x			x				x		x					3	60%	43%	
							Trabajos de campo				x						x						1	50%	57%	

Plan Estratégico y de acción ambiental

**Compromisos:**  
 Grupo máximo de cuatro estudiantes.  
 Entregar en normas APA.  
 Fecha de entrega (Envío email): Mayo 29 de 2024

CUANDO SE ENVIE POR EMAIL, FAVOR REGISTRAR LOS NOMBRES COMPLETOS DE LOS ESTUDIANTES Y EL CURSO AL QUE PERTENECEN, PARA EL CASO DE DECIMO (10), SEÑALAR SI PERTENECE A DECIMO DIURNO, DECIMO A, O DECIMO B.

RAFAEL MAURICIO PADILLA MORENO  
 Docente  
 Correo electrónico: rafaelpadilla@unimayor.edu.co  
 Cel.: 3017684854