



**"PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESARIAL DE NATURA
2006 - 2010"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Pedro Bernedo Romero
Sr. Julio Villanueva Cárdenas**

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

2013

Expresamos nuestro agradecimiento a Dios, por su infinita bondad; a nuestros profesores de la Universidad del Pacífico, en especial a nuestro asesor Wilfredo Lafosse Quintana, por sus sabias enseñanzas, y a nuestras familias por darnos el aliento y el apoyo necesario.

Resumen ejecutivo

El año 2005, para Natura, definitivamente constituía un año muy importante. No solo se había convertido en la mayor compañía nacional de cosméticos de Brasil, con ingresos brutos esperados de US\$ 1.500 millones, sino que era considerada una de las más prestigiadas marcas de Brasil; reconocida como una de las mejores empleadoras de ese país; una compañía importante en el uso sustentable de la biodiversidad; con venta directa en más de 90% de los municipios brasileños; con más de 483 mil consultores; con el mayor centro de investigaciones y desarrollo de Brasil; con participación en la Bolsa de Valores, y además, con presencia internacional en Bolivia, Chile, Perú, Argentina, México y Francia.

Sin embargo, a pesar de los resultados satisfactorios obtenidos, existía la necesidad de expandirse, debido a la presencia de una excelente oportunidad y a la presión ejercida por los competidores globales en su propio mercado, situaciones que incrementaron los deseos de los directivos de impulsar la internacionalización en Europa, particularmente en Rusia.

El diagnóstico general nos permite determinar que la internacionalización no empezará precisamente por Europa, y menos por Rusia, pues debe en primer lugar consolidar su hegemonía en el mercado local, para luego afianzar el mercado internacional, primero en los países donde ya tiene presencia y, en un mediano a largo plazo, incursionar en otros mercados internacionales.

Con la implementación de la estrategia recomendada se espera obtener un incremento del ROI hasta en un 20.8% anual, durante el período (2006 – 2010), lo que permitirá cumplir con la ejecución de planes de acción, dentro de la filosofía y visión empresarial implementada por sus fundadores.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Situación y antecedentes.....	1
1. Natura a través del tiempo	1
2. Situación de Natura en el año 2005	2
3. Problemas que afectan a Natura al término del año 2005	2
Capítulo II. Diagnóstico general	4
1. Visión, misión y <i>stakeholders</i>	4
2. Evaluación del entorno y análisis del sector	5
2.1 Análisis macroeconómico de Brasil.....	5
2.2 Análisis del entorno mediante matriz PESTE.....	6
2.3 Análisis del sector industria mediante las cinco fuerzas de Porter	6
2.4 Análisis de evaluación de factores externos, EFE Natura 2005.....	9
2.5 Análisis de matriz de perfil competitivo (MPC).....	9
3. Evaluación interna de Natura.....	10
3.1 Análisis de la cadena de valor.....	10
3.2 Análisis basado en valor, rareza, imitación y organización – VRIO	13
3.3 Análisis de evaluación de factores internos – EFI	16
3.4 Identificación de ventajas competitivas	16
4. Evaluación del mercado internacional	17
4.1 Participación de Natura en el mercado internacional.....	17
4.2 Factores que favorecerían la internacionalización de Natura en el 2005	17
4.3 Análisis de los potenciales mercados mundiales para internacionalizarse	19
4.4 Crecimiento mundial de la comercialización de productos del cuidado personal	19
4.5 Índice de competitividad mundial.....	21
4.6 La industria de cosméticos en Latinoamérica	21
5. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico general	24
Capítulo III. Determinación de estrategias.....	27
1. Determinación de los objetivos a largo plazo	27
2. Determinación de estrategias alternativas.....	27

2.1 Conciliación de factores clave internos y externos para formular estrategias alternativas	27
2.2 Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas FODA	27
2.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones – SPACE	28
2.4 Matriz del Boston Consulting Group – BCG.....	30
2.5 Matriz interna – externa IE	31
2.6 Matriz de la gran estrategia MGE.....	32
2.7 Matriz de alineamiento estratégico MAE	33
2.8 Matriz de planeamiento estratégica cuantitativa MPEC	34
2.9 Estrategia alternativa o estrategia corporativa recomendada	35
2.10 Estrategia genéricas (planteadas por Porter).....	35
2.11 Estrategia recomendada para el proceso de internacionalización.....	35
2.12 Elección del modo de entrada al mercado internacional.....	37
Capítulo IV. Implementación de las estrategias propuestas	38
1. Cuadro matriz de la implementación de estrategias.....	38
2. Implementación de planes funcionales	39
2.1 Área de recursos humanos	39
2.2 Área de operaciones.....	40
2.3 Área de marketing.....	42
2.4 Área de finanzas.....	45
2.5 Área de responsabilidad social.....	47
Conclusiones y recomendaciones	48
Conclusiones	48
Recomendaciones.....	48
Bibliografía	50
Anexos	52
Nota biográfica	70

Índice de tablas

Tabla 1.	Visión, misión y valores	4
Tabla 2.	Distribución de la riqueza: 2005.....	5
Tabla 3.	Matriz del entorno global para la industria de productos cosméticos en Brasil	7
Tabla 4.	Grado de atractividad de la industria.....	8
Tabla 5.	Matriz EFE	9
Tabla 6.	Matriz de perfil competitivo.....	10
Tabla 7.	Análisis de la cadena de valor	11
Tabla 8.	Matriz de recursos VRIO.....	13
Tabla 9.	VRIO: cuadro de capacidades	15
Tabla 10.	Matriz EFI	16
Tabla 11.	Participación de Natura en el mercado internacional al 2005	18
Tabla 12.	Comparativo de indicadores macroeconómicos – año 2005	19
Tabla 13.	Ventas mundiales de cosméticos, productos de higiene personal: variación 2005/2001	20
Tabla 14.	Índice de competitividad mundial según componentes (IMD), 2005.....	21
Tabla 15.	Crecimiento del Producto Bruto Interno en América Latina y el Caribe año 2001- 2005 y proyección 2006-2009(preliminar).....	23
Tabla 16.	Estrategias específicas.....	26
Tabla 17.	Conciliación de factores clave internos y externos	27
Tabla 18.	Matriz FODA	27
Tabla 19.	Selección de estrategia (SPACE)	29
Tabla 20.	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)	29
Tabla 21.	Principales productos de la cartera de negocios de Natura.....	30
Tabla 22.	Matriz Boston Consulting Group de Natura.....	31
Tabla 23.	Selección de estrategia (BCG).....	31
Tabla 24.	Selección de estrategia (IE)	32
Tabla 25.	Selección de estrategia (MGE).....	33
Tabla 26.	Matriz de la gran estrategia	33
Tabla 27.	Matriz de alineamiento estratégico.....	34
Tabla 28.	Estrategias específicas en orden de prioridad.....	34
Tabla 29.	Matriz de tipos de estrategia internacional	36
Tabla 30.	Etapas para el cumplimiento de objetivos estratégicos	38
Tabla 31.	Resumen de implementación de la estrategia.....	38
Tabla 32.	Objetivos de recursos humanos	39

Tabla 33.	Acciones de recursos humanos.....	40
Tabla 34.	Objetivos del área de operaciones	40
Tabla 35.	Objetivos del área de marketing	42
Tabla 36.	Escenarios financieros	46
Tabla 37.	Resultados de simulación de escenarios.....	47
Tabla 38.	Objetivos del área del área de responsabilidad social	47

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proceso de planeamiento estratégico para la elaboración del plan estratégico empresarial Natura 2006 – 2010.....	3
Gráfico 2.	Participación de empresas en el mercado de cosméticos en Brasil	8
Gráfico 3.	Crecimiento mundial de gastos por cuidado personal	20
Gráfico 4.	Ventas aproximadas del sector cosméticos (2005), millones US\$	22
Gráfico 5.	Participación de la mujer en el mercado laboral.....	22
Gráfico 6.	Potencialidad de inversión por país	23
Gráfico 7.	Costo global <i>per cápita</i> en cosméticos y artículos de tocador, 2004 (en US\$)	24
Gráfico 8.	Perfiles estratégicos	29
Gráfico 9.	Matriz interna-externa (IE).....	32

Índice de anexos

Anexo 1.	Línea de tiempo de Natura.....	53
Anexo 2.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Industria de cosméticos en Brasil.....	54
Anexo 3.	Cadena de valor	57
Anexo 4.	Matriz FODA cruzada	58
Anexo 5.	Entorno dinámico de la organización-internacionalización de Natura.....	59
Anexo 6.	Matriz de planeamiento estratégica cuantitativa – MPEC.....	60
Anexo 7.	Principales estrategias de internacionalización	61
Anexo 8.	Análisis CAGE (cultura, administrativo, geográfico y económico).....	62
Anexo 9.	Detalle del cálculo del WACC	66
Anexo 10.	Balance general de Natura al 31 de diciembre (miles de US\$)	67
Anexo 11.	Escenario optimista	68
Anexo 12.	Escenario moderado	69

Introducción

Natura es un modelo de corporación en productos de belleza preparados con insumos (recursos) naturales, gracias al empleo sostenible de la proporción privilegiada de la biodiversidad mundial que posee Brasil; la dirección “mística” de sus fundadores; el alto grado de responsabilidad social asumidos, y el modelo de venta directa a través de consultoras que han hecho que Natura se constituya en una empresa *sui generis*.

Esta situación hace que el objetivo que tiene el presente trabajo tenga para nosotros un doble compromiso: no solo está el propósito de realizar un estudio analítico del Caso “Natura: belleza global hecha en Brasil”, presentado por la Harvard Business School, orientado a la obtención del grado académico de magister; sino, el honor y la responsabilidad de pretender la implementación de nuestras recomendaciones, producto del empleo de las herramientas de investigación y análisis adquiridas dentro del marco de la formación científica y académica recibidas en nuestra prestigiosa Universidad del Pacífico.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se ha preparado un cuadro sobre el proceso de planeamiento estratégico (gráfico 1), utilizado en el ámbito académico y empresarial de todo el mundo, que nos permita integrar y organizar todos los capítulos en forma metodológica comenzando con el análisis de la visión y la misión. A la luz de estas dos declaraciones se hará un diagnóstico general evaluando el entorno, el sector, la empresa y la experiencia de Natura en cuanto su participación en el mercado internacional.

Sobre la base del diagnóstico general se fijarán los objetivos de la empresa para el período establecido; se seleccionará una estrategia, a corto, mediano y largo plazo, y se recomendará su implementación a través de planes funcionales y su correspondiente evaluación y control del plan estratégico dentro del contexto académico y lo más cercanamente posible de la realidad. Luego se plantearán unas conclusiones y recomendaciones, para finalizar con la bibliografía y los anexos correspondientes, siempre con el firme deseo de haber cumplido con el objetivo trazado.

Capítulo I. Situación y antecedentes

1. Natura a través del tiempo

La empresa Natura fue fundada en 1969 por Antonio Luis da Cunha Seabra, autodidacta y visionario paulino proveniente de un medio humilde, que poseía un laboratorio y una pequeña tienda en Sao Paulo. Desde el inicio Natura es impulsada por dos factores: el cosmético, como vehículo de autoconocimiento y poder de transformación en la vida de las personas, y las relaciones humanas como expresión de vida. Esta consideración obedece al pensamiento de Seabra catalogado como el “alma”, de la empresa, quien proporciona inspiración y percepción, llevando un enfoque emocional y holístico a todos los niveles de la organización. Previo a un período de experimentación, Luis Seabra optó por seguir la ruta de Avon, la empresa líder del mercado en esas fechas y, desde 1974 adoptó un modelo de venta directa, poniendo en marcha el sistema de distribución puerta a puerta, lo cual le permitió expandirse a un costo marginal bajo durante períodos difíciles, como por ejemplo, en los 80 en la denominada "década perdida" en Brasil, donde la empresa creció en ingresos más de 30 veces.

En el año 1979 se integra a la compañía Guilherme Leal, considerado como la “cabeza” de la organización, un visionario que permanentemente estaba desafiando y expandiendo la estructura de Natura. En 1983 se une Pedro Passos, hombre pragmático y aterrizado, que estructuró la compañía y creó un estándar de alta calidad, llamado a ser “el cuerpo” de la empresa. De esta manera, tres personas con diferentes estilos y experiencias, pero que compartían los mismos ideales, conformaron una compañía, «como parte de algo más grande».

Natura inicia su globalización en la década de 1980 mediante un acuerdo de distribución en Chile (1982), posteriormente, en 1988, lo hace en Bolivia, y al siguiente año se consolida en una sola compañía, Natura Cosmetics, que luego de definir sus convicciones y valores, decidió impulsar un nuevo negocio internacional abriendo operaciones en Perú el año 1992 y en Argentina el año 1994. A partir de 1999 adopta métodos sustentables de la biodiversidad brasileña como plataforma de investigación y desarrollo de nuevos productos. En 2001, Natura inaugura en Cajamar un complejo industrial de última generación con un costo superior a los USD \$83,3 millones, para la investigación y desarrollo, entrenamiento y logística. Finalmente, en el 2004, lanzó su primera oferta pública de inversiones (OPI).

En abril de 2005 inaugura su primera Casa Natura en Europa, en Saint Germain de Prés, un centro comercial de París, esta unidad forma parte de la estrategia para construir una marca en Europa, implantando sus valores y conceptos. En noviembre de 2005 abre su primera Casa Natura en México en el Distrito Federal, en el barrio de Polanco (ver anexo 1).

2. Situación de Natura en el año 2005

Natura, en el 2005, se había convertido en la mayor compañía nacional de cosméticos de Brasil, con 483 mil representantes de ventas; con ingresos brutos esperados de US\$ 1.500 millones; considerada entre las mejores marcas y una compañía importante en el uso sustentable de la biodiversidad; también es conocida como uno de los mejores empleadores, y que consiguió una tasa anual compuesta de crecimiento entre 1979 y 1989, la llamada “década perdida”, de 43%, cuando las demás empresas cerraban sus negocios.

Los productos de Natura, son productos cosméticos y de cuidado personal, de primera calidad, con altos márgenes de ganancia, orientados a los segmentos de clientes de clase alta y media de Brasil, con un portafolio de aproximadamente de 600 productos integrados en siete líneas principales de producción (Chronos, Natura Ekos, Mamáe e Bebé, Natura Única, Natura Caras, Tododía, y Fragancias y Perfumes), con una excelente capacidad de reinversión y reformulación de su portafolio, habiendo mejorado y lanzado un promedio de 153 productos al año.

En cuanto a Brasil, es el quinto mayor país del mundo en términos de territorio; en 2005 tiene el 20% de la biodiversidad del planeta con una población de 180 millones de habitantes y con un Producto Bruto Interno (PBI) que lo coloca como el 10.º país en el mundo. Tiene una población de 180 millones de habitantes, de los cuales el 80% vive cerca de la costa y zonas urbanas, dicha población está conformada por el 51,4% de caucásicos; 48% de afrobrasileños, y 0,6% de asiáticos e indígenas.

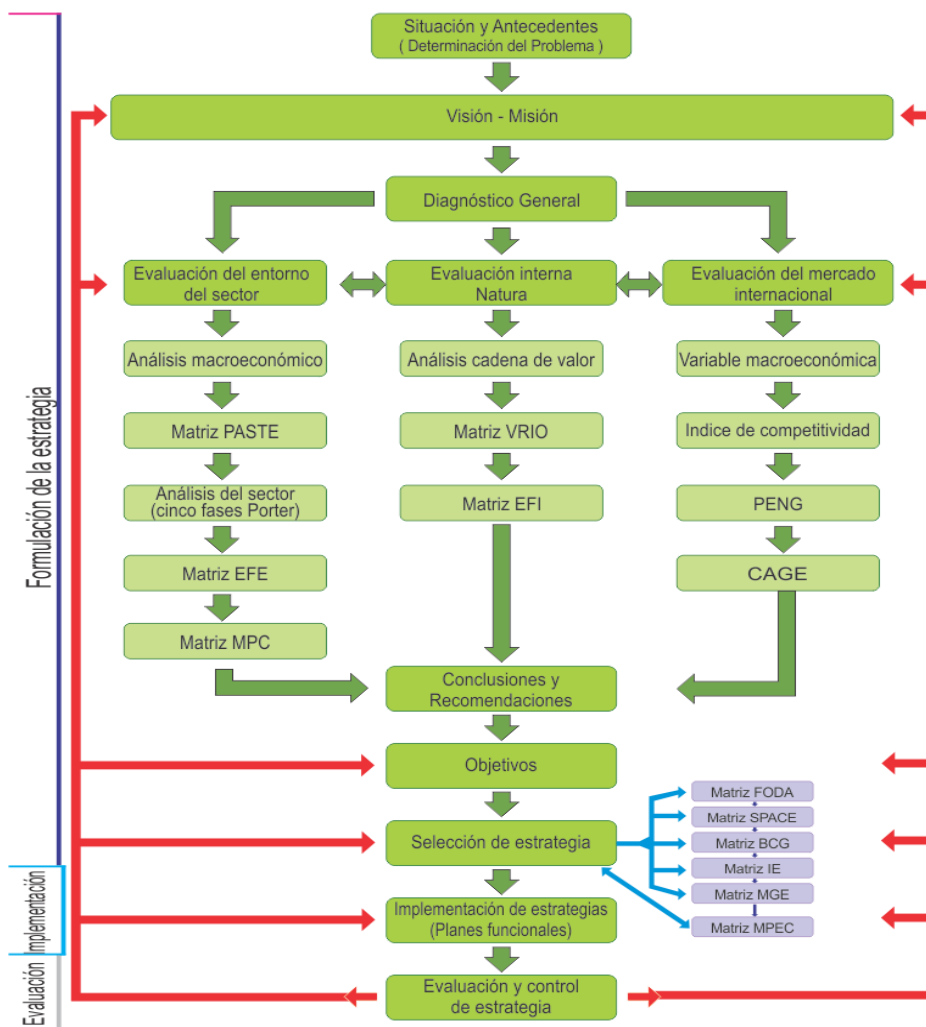
3. Problemas que afectan a Natura al término del año 2005

Del estudio y análisis del “caso” se deducen los siguientes problemas, que previa investigación y diagnóstico, debemos determinar su consistencia e implementar la estrategia recomendada:

- a. **Internacionalización:** urgente decisión que deben determinar los directivos, debido a la falta de expansión en el mercado internacional.

- b. **Crecimiento o mantenimiento del mercado en Brasil:** que aparentemente, la rápida consolidación de la industria global de productos de belleza y de los competidores globales, han copado el mercado local.
- c. **Carencia de líderes:** que se ocupen de los puntos de expansión del negocio en el extranjero.
- d. **La concentración del poder de decisión en pocas personas:** la falta de delegación de facultades de parte de los directivos, preparación y empoderamiento de nuevos líderes.
- e. **La alta dependencia de insumos provenientes de Brasil para la producción de la mayoría de productos de Natura:** procedentes de la selva brasileña.
- f. **Revisar su modelo de ventas:** se deberá revisar el modelo de venta directa a través de consultoras y adaptarlos de acuerdo a las condiciones de las regiones y/o países donde decida operar en adición a los actualmente existentes, de ser el caso.

Gráfico 1. Proceso de planeamiento estratégico para la elaboración del plan empresarial Natura 2006 - 2010



Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo II. Diagnóstico general

1. Visión, misión y *stakeholders*

Tabla 1. Visión, misión y valores

Visión

Natura, por su comportamiento empresarial, por las relaciones directas que establece con el consumidor a través de las promotoras de ventas, y por sus productos y servicios de calidad será una marca de renombre mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la cual es parte, con el todo”		
Objetivo fundamental Será una marca de renombre mundial	Marco competitivo “Identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor”	Ventajas competitivas “Por su comportamiento empresarial, por las relaciones directas que establece con el consumidor a través de las promotoras de ventas, y por sus productos y servicios de calidad”.

Misión

	Existente	Nuevo
Cliente	Personas de NSE medio y alto	
Producto	Productos y servicios que promuevan el bienestar/ estar bien.	
Localización geográfica	Principales ciudades del país y de otros países.	Presencia Nacional e Internacional
Competencias	Agilidad	
Tecnología	Permanente innovación	
Imagen pública	Empresa que promueve el bienestar	
Filosofía	Enfoque en el cliente	Enfoque en el servicio.
Compromiso con los accionistas	Impulsar su crecimiento sostenible.	Impulsar su crecimiento sostenible.

Valores

VALORES CORPORATIVOS		
Orientación al cliente	Orientación a las personas	Orientación al logro
Conocer y satisfacer sus necesidades.	Confianza.	Visión global.
Disponibilidad y cercanía.	Equidad.	Integridad.
Amabilidad	Reconocimiento y desarrollo.	Proactividad.
	Trabajo en equipo	Responsabilidad y compromiso

Fuente: Elaboración propia, 2013

Identificación de los *stakeholders*

La distribución de la riqueza de los *stakeholders* se hace de acuerdo a su participación en la generación de valor de la empresa, destacan los proveedores con un 39,40% en razón de su

aprovisionamiento trascendental a la producción. Siendo segundo el rol de las consultoras por su labor en la gestión en la posición de mercado (tabla 2).

Tabla 2. Distribución de la riqueza: 2005

(Millones USD\$)		
Accionistas	319,4	7,3
Consultoras	1.311,7	29,8
Colaboradores	306,4	7,0
Proveedores	1.731,7	39,4
Gobierno	727,2	16,5
Total	4.396,4	100,00

Fuente: Euromonitor Internacional. Elaboración propia, 2013

2. Evaluación del entorno y análisis del sector

2.1 Análisis macroeconómico de Brasil

Brasil es uno de los países con estabilidad política y económica más sólidas en la región, situación que resulta favorable para las empresas e inversionistas. Su posición como la décima economía del mundo tiene muchos beneficios para las actividades económicas que a su interior se desarrollen. Su desempeño económico medido en el PBI (%) comprendido en el período 2001-2005 muestra, desde el año 2003, una tendencia a la alza (3,33% de crecimiento promedio del PBI 2003-2005); las actividades económicas mantienen un ritmo de crecimiento sostenido y tanto los negocios, como el empleo se intensifican. La expansión del gasto del consumidor, en la economía brasileña, se situó en una tasa de crecimiento del 4,5% en el 2005, el más elevado de la región latinoamericana y, para los años 2006 y 2007, se proyectan crecimientos de 5,2% y 6,1% respectivamente.

La tasa de crecimiento poblacional bordea el 2% anual, y más del 52% de la población son mujeres que, al 2004, representan aproximadamente el 22% de la fuerza laboral, y la mayoría de ellas laboran fuera del hogar¹ por lo que la población de Brasil tiene diferentes aspiraciones, perspectivas, conductas y prospectivas sobre su nivel de vida. La protección del medioambiente es una de las aspiraciones históricas más elevadas de este país. Brasil es el primero en la Región que fundó un Ministerio del Medioambiente (1989) y todas las empresas son socialmente responsables.

¹ Ricardo Reisen de Pinho (2007): Natura: Belleza Global Hecha en Brasil.

Adicionalmente, el desarrollo de la ciencia y tecnología para la creación e innovación de productos que posee Brasil ocurre, entre otros, debido a que el Estado mantiene un presupuesto anual aproximado del 10% de su PBI para tales propósitos.

2.2 Análisis del entorno mediante la matriz PESTE

Bajando de nivel, la industria de cosméticos en Brasil se encuentra en su mejor oportunidad, debido a la favorable situación macroeconómica y la tendencia creciente de la demanda de productos naturales (tabla 3).

2.3 Análisis del sector industria mediante las cinco fuerzas de Porter

En los últimos años (2001 – 2005) la industria ha mantenido una tendencia creciente: la tasa anual compuesta de crecimiento (TACC) fue 5% en el 2005, lo que la hace atractiva. En Brasil, el gasto global en productos cosméticos y artículos de tocador - PCAT, como porcentaje del PBI *per cápita*, es de 1,7% siendo el más elevado del mundo², El grado de atraktividad se ha determinado mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter, presentado en el anexo 2.

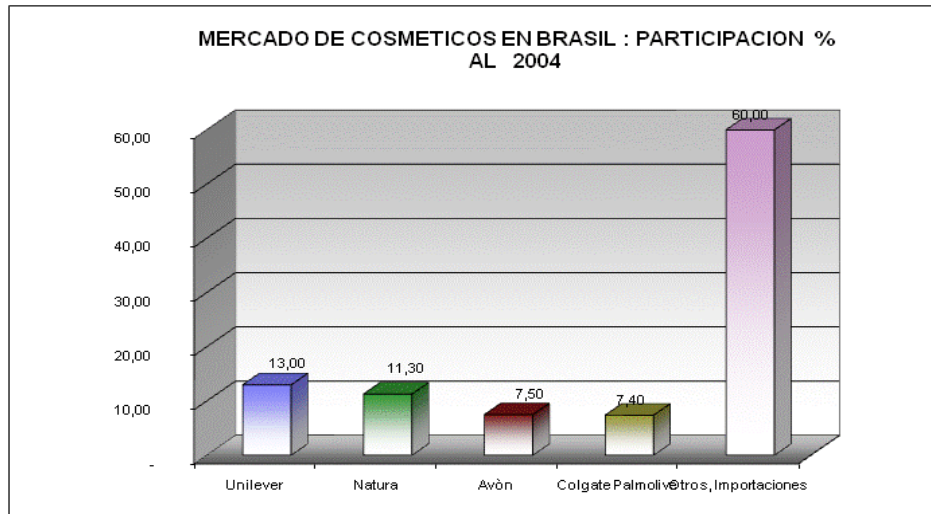
² Harvard Bussines School: Natura- Belleza Global Hecha en Brasil. México. 29 de agosto de 2007, pp.19

Tabla 3. Matriz del entorno global para la industria de productos cosméticos en Brasil

e	Tendencia del macro entorno	Cambios en la relación clientes/ proveedor	Efecto probable	Efecto para Natura
Político/ Legal	Estabilidad política y legal	Estabilidad en las condiciones de intercambio	Estabilidad en las “reglas de juego” políticos, legales y económicos.	Oportunidad
	Países con legalidad empresarial no observada	Acuerdos empresariales frágiles	Violaciones de derechos de autor, marcas y patentes	Amenaza
Económico	Mayor crecimiento económico sudamericano	Desarrollo de nuevos mercados para los productores nacionales.	Crecimiento del número de operaciones con agentes regionales.	Oportunidad
	Estabilidad Monetaria	Apreciación del Real	Términos de Intercambio desfavorables	Amenaza
Socioculturales	Mayor conciencia respecto los criterios de responsabilidad	Mayor apego a las empresas socialmente responsables	Apreciación de productos que promueven la RS.	Oportunidad
	Crecimiento de la población femenina que labora fuera del hogar	Aumento de los clientes	Aumento de la demanda interna	Oportunidad
Tecnológico	Rol promotor del Estado en innovación	Productos mejorados permanentes	Aumento de la demanda	Oportunidad
	Rápidos cambios tecnológicos en la industria	Obsolescencia rápida de infraestructura	Incremento de costos	Amenaza
Ecológicos	Priorización de lo natural o ecológico	Aumentan preferencias por productos ecológicos	Aumento de la demanda	Oportunidad
	Mayor demanda de insumos naturales	Reducción de la provisión de insumos ecológicos	Incremento de costos	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2013

Gráfico 2. Participación de empresas en el mercado de cosméticos en Brasil



Fuente: Harvard, Bussines. Elaboración propia, 2013

Tabla 4. Grado de atractividad de la industria

	MPA	PA	N	A	MA
Poder de Negociación de los proveedores	0	0	3		
Barreras de entrada	0	0	0	4	
Barreras de salida	0	0	3		
Poder de negociacion de los compradores	0	2			
Amenaza de productos sustitutos	0				5
Rivalidad entre competidores	0	0	0	4	
Evaluacion Global				4	

N = Neutral M = Muy P = Poco A = Atractiva

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.4 Análisis de evaluación de factores externos EFE Natura-2005

Tabla 5. Matriz EFE

	FACTOR VARIABLE	Peso Ponderado	Calificación	Puntajes Ponderados
Oportunidad	1. Crecimiento económico sostenido del Brasil (8% el 2005)	0,12	3	0,36
	2. Gobierno otorga facilidades a empresas locales.	0,07	4	0,28
	3. Crecimiento TACC industria belleza sostenida a 5%.	0,11	2	0,22
	4. Mujeres que laboran gastan 80% ingresos en belleza	0,09	4	0,36
	5. Brasil tiene un 20% de la biodiversidad del mundo	0,12	4	0,48
	6. Crecimiento sueldo promedio de mujeres a 70% /los hombres	0,12	4	0,48
Amenaza	1. Competencia diversifica mercados	0,08	2	0,10
	2. Ciclos productivos de los recursos naturales impactan en la oferta	0,05	2	0,10
	3. Precio volátil del recurso (ajustes de oferta y demanda en el mundo)	0,08	2	0,16
	4. Brasil ostenta altas tasas de desigualdad en ingresos por clases sociales	0,05	2	0,10
	5. Deficiente infraestructura/ suben costos	0,06	2	0,12
	6. Restricciones legales y de mercado afectan mayor diversificación de líneas negocios.	0,05	1	0,05
	7. Inestabilidad política y social impacta en las inversiones del Sector.	0,03	1	0,03
TOTAL		1,0		2,84

Calificación: Entre 1 a 4, indica que tan bien responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor.
Fuente: Elaboración propia, 2013

2.5 Análisis de matriz de perfil competitivo (MPC)

El estudio de perfil competitivo nos muestra no solo la importancia de unos factores internos y externos en el desempeño de competidores de una industria en particular, como el caso de los

cosméticos. Destaca la percepción del valor país – precio como una forma de relacionar la identidad del producto con los consumidores y con los competidores, la fortaleza financiera y los gastos de publicidad son similares en los participantes en la industria (tabla 6).

Tabla 6. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRITICOS	Ponderación	Natura		Avón		Unilver	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Percepción de Valor del País	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Lealtad de los Clientes	0,10	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Gasto en Publicidad	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,3
Fortaleza Financiera	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Participación en el Mercado	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2
Investigación y Desarrollo	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Calidad del Producto	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL	1,00		1,85		1,70		1,70

PUNTAJE ATRACTIVA

1= Debilidad Primara, 2= Debilidad Menor, 3= Fortaleza Menor, 4= Fortaleza Principal.

Fuente: Elaboración propia, 2013

3. Evaluación interna de Natura

3.1 Análisis de la cadena de valor

Mediante el análisis de la cadena de valor se puede decir que Natura tiene una ventaja de mercado, pues posee una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial de productos cosméticos, la cual es sustentable en el tiempo; producto de la forma de obtención de los recursos basado en las buenas relaciones con los proveedores y su método de venta directa a través de las consultoras. Veamos su análisis:

Tabla 7. Análisis de la cadena de valor

Actividades primarias

Actividades	Descripción	Comentarios	Situación
Logística de entrada	Depósito vertical de materia prima y productos terminados	Permite atender los pedidos en forma automática	Fortaleza
Operaciones	Tiene cuatro unidades de producción para cosméticos, champú y perfumes	Ídem	Fortaleza
	Capacidad instalada de manufactura anual de 209 millones de ítems ampliables a 370 millones de ítems	La capacidad instalada le permite atender requerimientos estacionales	Fortaleza
	El proceso de producción considera la separación de la materia prima, mezcla de materiales, el embotellamiento y envoltura	Proceso principalmente automático, le permite atender en el tiempo esperado	Fortaleza
	Manufactura de algunos productos realizado por terceros	Los productos son barras de jabón y productos con aerosoles	Fortaleza
	Sistema automático de verificación, empaquetado y etiquetado	Permite cumplir plazos de entrega	Fortaleza
Marketing de salida	Tiempos de entrega varían de 1 a 2 días en la ciudad de Sao Paulo y de cinco a seis días para las localidades más remotas	Cumple con los tiempos esperados	Fortaleza
	Utiliza 26 compañías diferentes de despacho y entrega	No depende de una sola Cía. para el despacho	Fortaleza
	Proceso para entrega de productos a las operaciones internacionales podría generar cuellos de botella	Generado por adaptación de productos a necesidad de cada país	Debilidad
	Proceso de pedidos a través de la Web	30% de pedidos llegan por la web, son 80% más barato de procesar	Fortaleza
	Pedidos se realizan en cualquier momento, se puede hacer más de un pedido dentro del mismo ciclo	Es más flexible que el proceso de su principal competidor Avon	Fortaleza
Servicio	Se estableció un lugar de contacto tanto para sus representante de ventas como para sus clientes	El servicio se realiza a través de las Casa Natura y centros de atención	Fortaleza
Actividades secundarias			
Infraestructura	Sistema de información para gestión de inventarios que indica el estado del inventario a la consultora	Gestión de infraestructura de TI lo realiza un <i>outsourcing</i>	Fortaleza
	Cuenta con un Sistema de información de pedidos vía Web	Facilita la atención de clientes y reduce los costos de atención	Fortaleza

Actividades	Descripción	Comentarios	Situación
RR. HH.	Carencia de una base de profesionales y talentos para soportar su estrategias de internacionalización	Ídem	Debilidad
	Capacitación de sus representantes de ventas	Se hace a través de las Casas Natura	Fortaleza
	Sistema de compensación de las consultoras	No tienen remuneración directa ni relación laboral	Fortaleza
Desarrollo tecnológico	Asignación de recursos e importancia a investigación y desarrollo	Convenio con universidades a nivel mundial	Fortaleza
	Acreditación ISO 14001 Sistema de Administración Medioambiental	Desarrollo sustentable	Fortaleza
	Innovación permanente	Permanente reinversión y actualización	Fortaleza
Abastecimiento	Diversos proveedores Proveedores: + más de 20 años	Tiene varios proveedores en distintas comunidades	Fortaleza
	Los principales proveedores esencias y envases de vidrio ubicados en Francia.	Están ubicados en un solo país y a distancia considerable	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2013

3.2 Análisis/empresa basado en valor, rareza, imitación y organización - VRIO

Tabla 8. Matriz de recursos VRIO

	Recurso	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por organización	Implicancias competitivas	Desempeño económico
R1	Consultoras capacitadas y autónomas sin contrato de exclusividad	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
R2	Experiencia del personal (matriz)	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R3	Experiencia en el sector.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R4	Prestigio de la Marca	Sí	Si	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
R5	Sistema de manejo de inventarios altamente sofisticado	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R6	Proceso de ventas flexible	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R7	Uso de insumos naturales que no degradan la biodiversidad (carbono neutro, alcohol orgánico , oleos vegetales e Información de impacto ambiental en empaques)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
R8	Ubicación de centros de atención para consultoras.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
R9	Alianzas estratégicas con comunidades nativas	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
R10	Alta tecnología en la fabricación de productos(innovación y desarrollo de productos internamente de forma continua, adquiriendo patentes y tecnología a universidades y centros de Investigación en Brasil y el extranjero)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal

	Recurso	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por organización	Implicancias competitivas	Desempeño económico
R11	Natura tiene el mayor centro de investigación y desarrollo cosmético de Brasil	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
R12	Investigación y desarrollo (inversión equivalente a 3,5% de utilidad neta)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
R13	Planta moderna, construcción futurista	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
R14	Reputación financiera	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 9. VRIO: cuadro de capacidades

Capacidad	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por organización	Implicancias competitivas	Desempeño económico
Atención personalizada al cliente, transmitiendo una filosofía de beneficios para su salud y belleza. (R1, R2, R4, R5, R6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
Brindar productos de alta calidad con ingredientes naturales, sin degradar el medioambiente (R2, R3, R7, R9, R10, R11, R12, R14)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
Poner a disposición de las consultoras productos que pueden ser probados (R2, R3, R8)	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
Ser referido por clientes (R4, R6, R7, R8, R10, R11, R12, R13, R14)	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
Conseguir alianzas estratégicas con las comunidades nativas permite la sostenibilidad de la empresa (R1, R2, R3, R4, R7, R9, R11, R12, R14)	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Normal
Gran capacidad de producción y atención de pedidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima del normal
Oportuna atención de pedidos de representante de ventas (R1, R3, R5, R10, R13, R14)	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal
Atención de varios pedidos de consultoras dentro del mismo ciclo, logrando productividad en las ventas. (R1, R3, R6, R10, R13, R14)	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima del normal

Competencia central

Brindar productos de calidad con insumos naturales, que cuidan el cuerpo y el medioambiente, con una atención Personalizada, y recursos humanos óptimos.
Fuente de ventaja competitiva
Diferenciación

Fuente: Barney y Jaw, 1997 Elaboración : grupo de trabajo

En las tablas 8 y 9 se observa por “encima de lo normal”, por sus atributos y competencias.

3.3 Análisis de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos muestra las fortalezas y las debilidades principales de las áreas funcionales de una empresa, esta información proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas.

Tabla 10. Matriz EFI

	FACTOR VARIABLE	Peso Ponderado	Calificación	Puntajes Ponderados
FORTALEZAS	1. Capacidad de Recursos Técnicos dentro de la Cadena Productiva	0.08	3	0.24
	2. Gran capacidad en venta directa a través de Consultoras	0.08	4	0.32
	3. Altos Rendimientos y Buena Calidad del Portafolio de Productos	0.08	2	0.16
	4. Estilos de Dirección Innovadores y con experiencia en el negocio	0.07	4	0.28
	5. Reconocimiento nacional por Responsabilidad Social a todo nivel	0.08	4	0.32
	6. Posición financiera holgada respaldada en inversión extranjera	0.08	4	0.32
	7. Adecuada segmentación acorde con la línea de producto	0.04	3	0.12
	8. Eficiencia en la distribución del producto	0.04	3	0.12
	9. Control efectivo como herramienta que coadyuva la coordinación de procesos	0.04	3	0.12
	10. Permanente innovación y desarrollo	0.07	4	0.28
DEBILIDADES	1. Exportación muy lentas en la Región	0.05	2	0.10
	2. Falta de focalización y planificación en mercados latinoamericanos	0.05	2	0.12
	3. Precios Elevados de Productos	0.06	2	0.10
	4. Recuperación de la Inversión Retardada	0.05	2	0.12
	5. Casi 30% de Fuerza de Ventas vende línea paralela	0.06	2	0.03
	6. Poca participación 0.4% en el mercado latinoamericano	0.03	1	0.03
	7. Informalidad en la estructura de propiedad (Titulación) para un mayor hectareaje	0.04	1	0.04
TOTAL		1.00		2.82

CALIFICACION

De 0 a 1 = Debilidad Importante

De 2.1 a 3 = Indiferente

De 4.1 a 5 = Fortaleza Importante

De 1.1 a 2 = Debilidad

De 3.1 a 4 = Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2013

La Matriz EFI desarrollada muestra niveles superiores al promedio que es de 2,5; el valor obtenido de 2,82 lo cual indica una posición interna sólida.

3.4 Identificación de ventajas competitivas

Las ventajas competitivas sobre las cuales se desarrolla la gestión de Natura son las siguientes:

- El portafolio de productos y su calidad, respaldado y permanentemente innovado mediante inversión propia asignada al interior y al exterior.
- El manejo, ordenamiento y apoyo de los proveedores sobre todo de las materias primas, logrando una relación equitativa, equilibrada y sostenible.

- El servicio personalizado a través de las consultoras el principal medio de comunicación con los compradores en procura del “estar bien”.
- Su participación en el mercado de capitales y valores, permiten a la corporación obtener más fondos de capital para sus operaciones y planes de negocios orientados a su internacionalización.
- Capacidad gerencial de primera línea en sus especialidades.
- Colaboradores comprometidos y *stakeholders* que apoyan la gestión.
- Reconocimiento nacional e internacional como autoridad en desarrollo sustentable con responsabilidad social.

4. Evaluación del mercado internacional

4.1 Participación de Natura en el mercado internacional

La participación de Natura en el mercado internacional, fue básicamente por «Un impulso, sin ninguna planificación ni conocimiento adecuado de los mercados. En 1983 asignamos un presupuesto de US\$ 100.000 y creamos una marca especial, Numina, para un nuevo proyecto, y empezamos exportando productos a Florida (EE. UU.), seguido rápidamente por otra pequeña operación en Portugal...», como recordaría Leal. Ambas operaciones fracasaron. Pérdida financiera, pero ganancia en experiencia. Sin embargo, se ha notado la falta de liderazgo, la falta de “talentos internos”. En la tabla 11 se presenta en forma cronológica la experiencia internacional.

4.2 Factores que favorecían la internacionalización de Natura en el 2005

En el año 2005; algunos hechos de relevancia locales y otras de coyuntura mundial, fortalecían la inquietud de los directivos de Natura para internacionalizarse:

- Expansión de la economía de Brasil: posicionada como la décima economía del mundo en cuanto a producción y economía de recursos naturales.
- Tratados y acuerdos comerciales firmados por Brasil: con USA en el 2004; el de Libre Tránsito de Mercancía en la zona del MERCOSUR; los Acuerdos de Complementación Económica firmados con los países latinoamericanos en el marco del ALADI que permiten que los productos de Brasil gocen de ventajas arancelarias para el comercio con estos bloques económicos y viceversa.
- Aceleración de las tecnologías de información y comunicación (TIC): que son medios

importantes de generan valor a las empresas y multinacionales dentro de la cadena productiva³.

Tabla 11. Participación de Natura en el mercado internacional al 2005

País	Año	Situación
Chile	1982	Acuerdo con un distribuidor local. Crecimiento conservador, hábitos y costumbres europeos de Chile. Falta de líderes.
Bolivia	1988	En sociedad con distribuidor local. Mercado local pequeño. Falta de líderes.
Perú	1992	Favorecieron el cambio político y crecimiento económico. Inicialmente con el grupo Drokasa-Farminindustria falta liderazgo y filosofía de Natura. 2003: dentro de las 25 mejores empresas. 2005: dentro de las 10 mejores y 5% de participación en el mercado. Mejora debido a la transferencia de lecciones aprendidas en Argentina. Carlucci.
Argentina	1994	Crecimiento financiero, experiencia en ventas directas; pero, no estaba la “cultura Natura”. Alta rotación. 1999: Carlucci fue asignado. Ingresos crecieron en 30%; pero la crisis del 2001, con una devaluación del 40%, terminó con una recesión. Natura redujo costos y mantuvo igual el precio. Estrategia dio resultado: 2002-2005 ingresos se multiplicaron por seis. Número de consultoras de 7 a 20 mil. Baja rotación.
Francia	2005	Apertura de una tienda emblemática, concebida solo como referencia, adopta un nuevo paradigma de ventas: “tienda minorista”, focalización en un solo modelo, inicialmente solo la línea Ekos. Venta por Internet.
México	2005	Modelo híbrido: mezcla de diferentes complementos basado en experiencias en países latinoamericanos y recientemente el de París. Desarrollo de empleados locales con el mismo tipo de aspiraciones y lazos que Natura tiene el Brasil. Ajustes de catálogos y precios en mercados locales.

Fuente: Elaboración propia, 2013

³ Natura : Memoria 2005. En www.natura.net

4.3 Análisis de los potenciales mercados mundiales para internacionalizarse

Si el deseo de los directivos de Natura es internacionalizarse, analicemos los posibles mercados en el mundo. En la tabla 12 se puede observar que los potenciales mercados tienen una atractiva tasa de crecimiento anual de PBI, superior o igual al 5%, lo cual es favorable para las inversiones de Natura. Latinoamérica representa el mercado poblacional más amplio, bordeando los 577 millones de personas, de las cuales, el 52% son mujeres; siendo más ventajoso que el mercado ruso, tal como se demuestra en el análisis CAGE, presentado en el anexo 8.

Tabla 12. Comparativo de indicadores macroeconómicos - año 2005

	Mercado EE. UU.	Mercado UE	Mercado Rusia	Mercado latinoamericano
PBI %	5%	5,5%	7,5%	5%
Población total	308 millones	500 millones	140 millones	577 millones
Población femenina	51%	52%	48%	52%
Compañías participantes 1/	25	23	12	16
PBI per cápita (dólares)	46.428,5	32.700	4.460	8.952
Gasto per cápita/C,H	160 US\$	65US\$	45 US\$	60 US\$
Canal intermediación/2	12	12	6	10

1/ Se considera las principales y otras pequeñas que operan en los países desarrollados como son EE.UU. y UE.

2/ Se bajan en los tipos de intermediarios o canales de intermediación en una país y/o región.

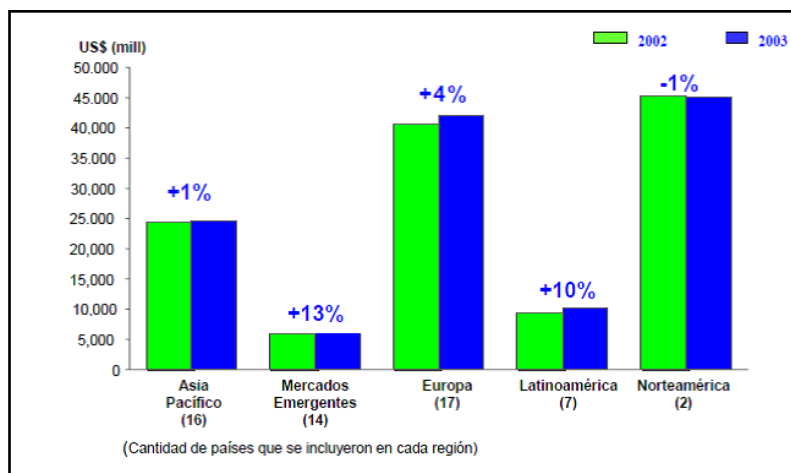
Fuente: Harvard Bussines School. Elaboración propia, 2013

4.4 Crecimiento mundial de la comercialización de productos de cuidado personal

Para el crecimiento de productos de cuidado personal y cosméticos influyen varios factores: la geografía, la demografía, la economía de los consumidores, y el clima, todo ello se junta para impulsar o inhibir en el crecimiento.

Por otro lado, es importante mencionar que el ingreso, y la mayor fuerza laboral femenina empleada, implican que el gasto de compra en bienes cosméticos e higiene son intensos en el mercado mundial en el primer quinquenio del siglo XXI.

Grafico 3. Crecimiento mundial de gastos por cuidado personal



Fuente: Nielsen. Elaboración propia, 2013

En el gráfico 3 podemos observar que el mercado de Europa es el que mantiene un crecimiento más sostenible en los últimos años. Por otro lado, a pesar de la alta participación de regiones como Europa Occidental y Asia Pacífico, Estados Unidos continúa siendo el jugador líder dentro del sector, y Latinoamérica en su conjunto toma fuerza y cuenta con una participación en expansión.

Asimismo, de las ventas mundiales de cosméticos y productos de higiene personal, dentro del período 2001-2005, ha sido en Europa del Este, donde se ubica precisamente Rusia, lugar de destino de próxima internacionalización prevista por los directivos de Natura, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 13. Ventas mundiales de cosméticos, productos de higiene personal: variación 2005/2001

En US\$ Millones	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2001%
Europa del Oeste	49829	53764	65704	74111	76036	52,6
Asia Pacífico	48927	50447	55601	60137	60137	22,9
Norteamérica	48762	50231	51179	52378	54148	11,0
Latinoamérica	22762	20900	20909	24903	30894	35,7
Europa del Este	9234	10580	10580	15051	17444	88,9
Africa y Medio Oriente	14245	9010	9010	10660	11396	-20,0
Australia	2389	2646	2646	3908	4227	76,9
TOTAL	196148	197578	215629	241148	254282	29,6

Fuente: Euromonitor Internacional. Elaboración propia, 2013

4.5 Índice de competitividad mundial

Antes de tomar una decisión sobre una inversión en un país determinado es preciso analizar cuál o cómo es la política de gobernabilidad de los países; cómo son las restricciones sobre importaciones; las condiciones ambientales, así como la misma prospectiva a largo plazo de la economía. Uno de los indicadores es el Ranking de Competitividad Mundial (RCM), que se aprecia en la tabla 14.

Tabla 14. Índice de competitividad mundial según componentes (IMD), 2005

(ubicación dentro del ranking de 58 países)

	EE.UU.	UE	Rusia	Brasil
General	1	7	49	44
Desempeño Económico	90	80	65	75
Eficiencia del Gobierno	85	90	48	66
Eficiencia de Negocios	90	85	59	71
→ Infraestructura	95	85	45	55

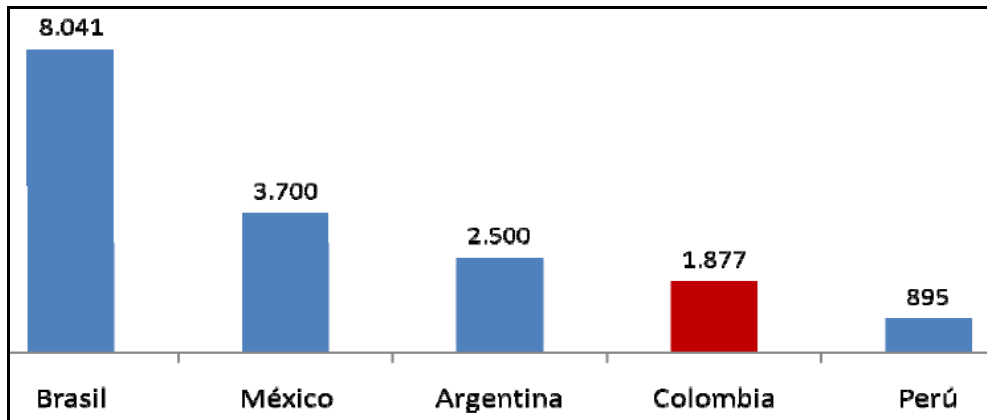
Fuente: Elaboración propia, 2013

Por sus estructuras productivas podemos estimar que persisten algunos sesgos intervencionistas en la Rusia del siglo XXI, como la transgresión de derechos humanos, lo que afecta los principios de Natura cuyo lema es el “Bienestar general del ser humano”. En otros aspectos, es importante señalar que, según el *ranking*, Brasil presenta condiciones altamente favorables para las posibles ampliaciones de inversión de Natura en cuanto a eficiencia de negocios, eficiencia de gobierno, infraestructura y buen desempeño económico. Esto, en comparación con EE. UU. y la UE.

4.6 La industria de cosméticos en Latinoamérica

El sector de cosméticos en América Latina movilizó alrededor de US \$19.000 millones en el 2005. La especialidad médica de la dermocosmética (mejora de la calidad de piel) figura como un nuevo nicho del mercado que crece aceleradamente. En el gráfico 4 se puede observar la evolución del sector cosméticos.

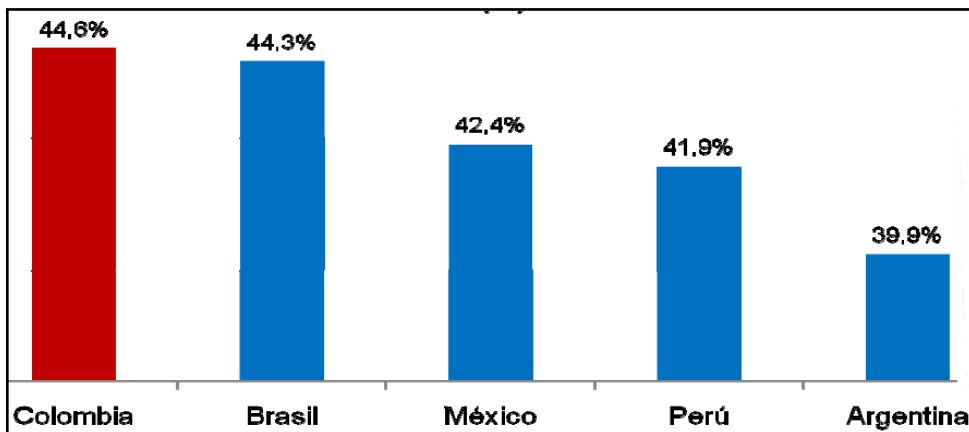
Gráfico 4. Ventas aproximadas del sector cosméticos (2005), millones USD\$



Fuente: Abihpec (Br), IVEX (Mex), ANDI (Col), Latin American Market Euromonitor, Panel de Consumidores de Cosméticos (Pe). Elaboración propia, 2013

Por otro lado, con un crecimiento de 11% en los últimos 5 años, Colombia es uno de los países de la región con mayor participación femenina en el mercado laboral, seguido de Brasil, México y Perú con 44,3; 42,4; y 41,9% respectivamente. Es así que el gráfico 5 se puede analizar.

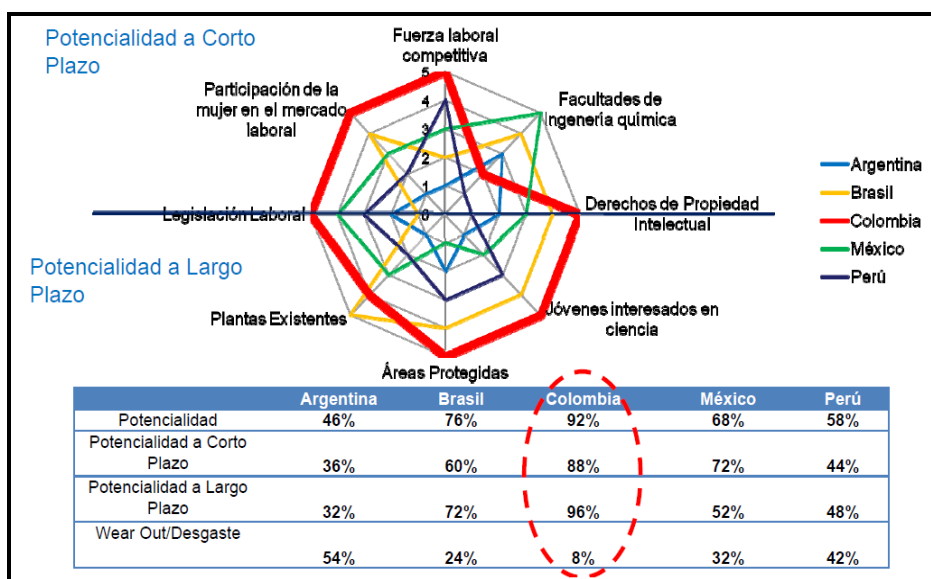
Gráfico 5. Participación de la mujer en el mercado laboral



Fuente: INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina) IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística de Brasil), DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia), INEGI (Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de México), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú. Cálculos PROEXPORT. Elaboración propia, 2013

Efectuando un análisis de factores, como la fuerza laboral competitiva, la participación de la mujer en el mercado laboral, áreas protegidas y plantas de fabricación existentes podemos concluir que Colombia es un país con altas potencialidades para la inversión en la industria de productos cosméticos en el corto y largo plazo. Asimismo, se refuerza lo anteriormente señalado: Brasil, Argentina, México y Perú son mercados con muy buenas proyecciones y potencialidades sostenibles en el largo plazo, situación favorable para Natura, es así que se puede observar en el gráfico 6 en donde el país andino presenta una situación positiva para las metas de Natura.

Gráfico 6. Potencialidad de inversión por país



Fuente: Sector Cosméticos, Proexport Colombia. Elaboración propia, 2013

Asimismo, desde la década del 2000 América Latina inició un proceso de crecimiento sostenido gracias a su estabilidad económica como duradera, y por ello se expande el ingreso como la capacidad de compra, siendo considerada una zona emergente de negocios para el mundo; como producto de ello varias corporaciones americanas han decidido realizar grandes inversiones en sectores primarios y comerciales de la región lo cual impacta en la economía y empleo permanente, sobre todo para la mujer.

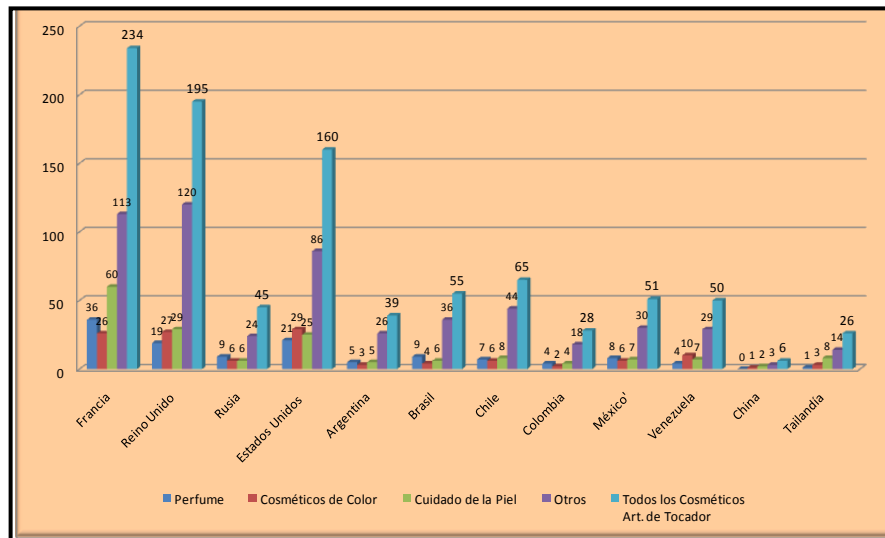
Es así que en la tabla 15 se puede analizar cómo ha sido la evolución del Producto Bruto Interno en los países de América Latina (LAC) desde el año 2001 hasta el 2005, con una proyección hasta el año 2009, de acuerdo a la tendencia de la tasa de crecimiento mostrado en el gráfico 7.

Tabla 15. Crecimiento del Producto Bruto Interno en América Latina y el Caribe año 2001-2005 y proyección 2006-2009(preliminar)

Países	2001	2002	2003	2004	2005	PROM	2006	2007	2008	2009	Prom.	PG
Panamá	0,6	2,2	4,2	7,5	7,2	4,3	8,5	12,1	10,7	2,5	8,5	6,2
Chile	3,4	2,2	3,9	6,0	5,6	4,2	4,6	4,7	3,2	-1,8	2,7	3,5
Perú	0,2	5,0	4,0	5,0	6,8	4,2	7,7	8,9	9,8	0,8	6,8	5,4
Costa Rica	1,1	2,9	6,4	4,3	5,9	4,1	8,8	7,8	2,6	-1,2	4,5	4,3
Colombia	2,2	2,5	4,6	4,7	5,7	3,9	6,9	7,5	2,4	0,3	4,3	4,1
Bolivia	1,7	2,5	2,7	4,2	4,4	3,1	4,8	4,6	6,1	3,5	4,8	3,8
Venezuela	3,4	-8,9	-7,8	18,3	10,3	3,1	9,9	8,2	4,8	-2,3	5,2	4,0
Brasil	1,3	2,7	1,1	5,7	3,2	2,8	4,0	5,7	5,1	0,3	3,8	3,2
Argentina	-4,4	-10,9	8,8	9,0	9,2	2,3	8,5	8,7	6,8	0,7	6,2	4,0
México	0,0	0,8	1,4	4,0	3,3	1,9	5,0	3,4	1,3	-6,7	0,8	1,4

Nota: elaborado en base a cifras oficiales expresadas en dólares a precios constantes de 2000. FUENTE: CEPAL - "Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2009". Fuente: Elaboración propia, 2013

Gráfico 7. Costo global *per cápita* en cosméticos y artículos de tocador 2004, (en US\$)



Fuente: Monitor – Memoria Natura. Elaboración propia, 2013

5. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico general

Natura se ubica en un país con una buena situación macroeconómica, en pleno desarrollo económico y con una situación política estable. La matriz EFE nos evidencia que Natura obtiene un puntaje de 2,84, superior al promedio de la industria, lo que nos indican que la empresa es muy eficiente en su gestión.

Con respecto a la matriz del perfil competitivo, Natura obtiene una mayor competitividad frente a otros participantes directos. Con respecto al análisis interno, se muestra una evolución positiva de las actividades y competencias de la gestión de los directivos y ejecutivos de Natura en los últimos veinte años, hasta el 2005. La evaluación de los factores internos, matriz estratégica EFI, nos muestra que Natura obtiene un puntaje de 2,84 superior al promedio de la industria, lo que nos indica que la empresa es muy eficiente en su gestión y debe intensificar estrategias de posición de mercado. Del estudio de la cadena de valor, el VRIO y otros factores hemos obtenido la ventaja competitiva de la empresa que, por cierto, es muy buena y que debe conservar.

Sin embargo, su experiencia en el mercado internacional no ha sido satisfactoria, debido básicamente a que no merecido una atención adecuada de los directivos y por falta de personal que tome la dirección en los diferentes países; pero que posean la mística y la filosofía que natura imprime en Brasil.

De acuerdo al caso, los directivos en su preocupación de incrementar su presencia en el exterior, ven con expectativa el mercado ruso.

Al año 2005 resultaba atractivo el mercado de la Unión Europea, Rusia prooccidental, en cuanto a indicadores de compra y de población (gasto *per cápita* US\$ 65.000 y US\$ 45.000, y 260 y 300 millones de mujeres respectivamente). Sin embargo, no se identificaron con el portafolio de productos y el mensaje ecológico que ostenta Natura en su imagen corporativa.

Por otro lado, el mercado latinoamericano, donde ya tenía presencia, reunía las condiciones, debido a las actitudes de su población, su cultura, su idiosincrasia por los productos ecológicos y el proceso de crecimiento económico y estabilidad política y social imperante.

Podemos concluir presentando las siguientes debilidades:

- **Su situación en el mercado local (Brasil)**

Natura, al 2005, se encuentra como segundo, después de Avon, y sus ventas solo representan el 15% del mercado local, con una población cerca de 200 millones.

- **Carencia de líderes**

Las decisiones, aparentemente hasta las más nimias, están en manos de los directivos fundadores. No hay delegación de facultades para decidir. Falta experiencia en la dirección de personal que lleve la filosofía de sus fundadores.

- **Internacionalización**

Falta asignar una importancia relativa a este tema.

Asimismo, presentamos las siguientes recomendaciones:

- Priorizar la atención al mercado interno: Brasil.
- Impulsar en los países latinoamericanos donde ya tiene presencia
- Ampliar el mercado en El Caribe y algunos países latinoamericanos donde no tiene presencia.
- Impulsar la formación de líderes.
- Formular un plan estratégico empresarial para el periodo 2006-2010, con objetivos estratégicos a corto (2006: Brasil), mediano (2007-2008) y largo plazo (2009-2010).
- Para el planeamiento estratégico, implementar, en orden de prioridad, las siguientes estrategias específicas.

Tabla 16. Estrategias específicas

Número de EE	Estrategias específicas
EE 01	Consolidar el mercado brasileño
EE 02	Ampliación del mercado internacional
EE 03	Mejorar el proceso logístico
EE 04	Desarrollar directivos
EE 05	Incrementar número de consultoras
EE 06	Ampliar convenios con comunidades
EE 07	Ampliar uso de tecnología de información
EE 08	Optimizar costos operaciones internacionales
EE 09	Fortalecer la I&D e innovación

Fuente: Elaboración propia, 2013

Capítulo III. Determinación de estrategias

1. Determinación de los objetivos a largo plazo

Dentro de los objetivos estratégicos principales planteados para Natura tenemos:

- Incrementar el ROI en un 20,8%.
- Consolidación del mercado interno, alcanzando el 30% del mercado.
- Impulsar la internacionalización de la empresa a mediano y largo plazo.
- Incrementar la participación de las ventas internacionales a 5% de sus ingresos totales.

2. Determinación de estrategias alternativas

2.1 Conciliación de factores clave internos y externos para formular estrategias alternativas

De acuerdo al cuadro de Proceso de planeamiento estratégico, mostrado en las primeras páginas del presente trabajo, procedemos a seleccionar la estrategia a seguir. Asimismo, ya hemos visto el EFE y el EFI que han permitido conocer la industria y la propia empresa. La comparación de estas dos matrices permite formular estrategias mediante una conciliación, como figura en la siguiente tabla.

Tabla 17. Conciliación de factores clave internos y externos

Factor interno clave (EFI)		Factor externo clave (EFE)		Estrategia resultante
Gran capacidad de venta por consultoras (fortaleza interna)	+	Crecimiento económico sostenido (2.8% PBI 2005) (oportunidad)	=	Desarrollo de mercado
Altos rendimientos y buena calidad del portafolio productos (fortaleza interna)	+	Brasil tiene el 20% de biodiversidad del mundo (oportunidad)	=	Desarrollo del producto
Precio elevado de productos (debilidad interna)	+	Crecimiento del TACC industria belleza 5%, mujeres que laboran gastan hasta 80% ingresos en belleza	=	Diferenciación

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.2 Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas-FODA

Del análisis del **anexo 4 matriz FODA cruzado**, se puede concluir entre las principales, las siguientes:

Tabla 18. Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portafolio de productos amplio - Marca fuerte en mercado local y Latinoamérica - Gran capacidad financiera. - Capacidad de innovación permanente. - Calidad reconocida del producto. - Gran capacidad de distribución. - Capacidad de producción. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico en el mercado local e internacional. - Mayores facilidades de acceso a nuevos mercados. - Mayor ingreso per cápita de los consumidores.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta lenta en las exportaciones - Exportaciones concentradas en mercados de Latinoamérica - Fuerte competencia local e internacional - Exposición a variación cambiaria de las monedas utilizadas 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ruptura de la cadena de abastecimiento de insumos. - Dependencia de productos de la biodiversidad local. - Mayor rivalidad de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

La aplicación del análisis mediante la elaboración de la matriz SPACE (*Strategic, Position and Action Evaluation*) o llamada matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), una herramienta importante de conciliación de la Etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para Natura. Para advertir la tendencia competitiva cuando implementamos la estrategia de crecimiento, en el caso de Natura es la de desarrollo de mercado y desarrollo de productos (Tabla 20).

Resultado: en el caso de Natura, ha resultado en el cuadrante de competitivo que corresponde a una empresa con ventajas competitivas en una industria de gran crecimiento

Tabla 19. Selección de estrategia (SPACE)

Estrategia	Acciones por desarrollar
Desarrollo de mercados	Atender el gran crecimiento de la tendencia de verse bien. Satisfacer la creciente demanda de clientes interesados en los bienes y servicios.
Desarrollo de productos	Fortalecer la investigación y desarrollo mediante la innovación. Ampliar convenios con comunidades y centros de investigación.

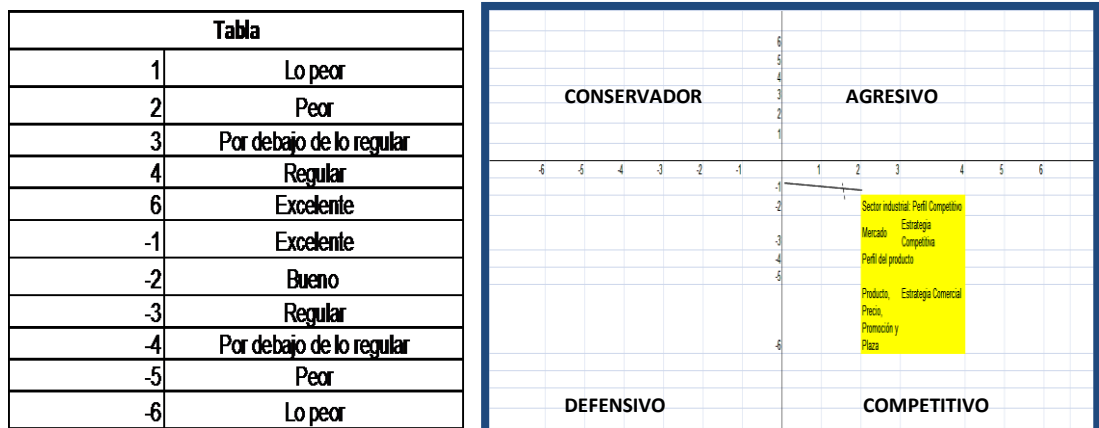
Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 20. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

Fuerzas Financieras	Calificaciones
Tener una liquidez de la empresa no menor de 2% para poder cubrir los pasivos en un corto plazo	4.0
Las ventas tendran un incremento de 10% con respecto al mes anterior	5.0
Nuestras utilidades debera ser en un 50% men cada mes	5.0
Los ingresos proyectados tienen una tasa de crecimiento de 6% anual	4.0
Promedio	4.5
Fuerzas de la industria	
Los avances tecnologicos en equipos de tratamiento de belleza y estetica se dan cada 2 años	3.0
Las empresas sustitutas estan creciendo en un 2%	3.0
Se estan colocando en todos los negocios libro de reclamaciones para ver la calidad de atencion al cliente	4.0
Promedio	3.3
Estabilidad del Ambiente	
Los clientes estan interesados en nuestros servicios según los precios y los tratamientos especializados	-3.0
La informalidad de la competencia hacen que los costos de ventas sea bajo y mas accesibles al consumidor	-4.0
La tendencia al verse saludable a crecido en proporciones grandes	-2.0
La imitacion a sus criticas favoritas esta en subida ya que la cultura a cambiado	-5.0
La reduccion del PBI a sido un factor importante para el crecimiento de este rubro	-3.0
Promedio	-3.4
Ventajas competitivas	
Firmaremos convenios con organizaciones de belleza y medios de comunicacion para que nuestra imagen penetre en las mentes del publico	-1.0
La atencion personalizada y vanguardista especializada sera nuestra carta de presentacion para competir con nuestros competidores	-5.0
Nuestros equipos modernos y especializados seran nuestra diferenciacion antes nuestros competidores	-5.0
Promedio	-3.7

Fuente: Elaboración propia, 2013

Gráfico 8. Perfiles estratégicos



Eje	Formula	Calculo	Resultado
X	Ventaja competitiva + Fuerza de la Industria	-3.2 + 4.5	1,3
Y	Estabilidad del Ambiente + Fuerzas Financieras	+3 -3.67	-0,67

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.4 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz es necesaria cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias. Representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. Para obtener un curso respecto la cartera de negocios y la posición de mercado de cada línea o división, se apela a la construcción de la matriz BCG.

La ventaja principal de la matriz BCG, es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización. Sin embargo, las divisiones o carteras o productos de una empresa evolucionan con el tiempo. Los “perros” se convierte en “interrogantes”, estos en “estrellas”, etc. En un sentido antihorario, es decir, en un movimiento en sentido contrario a las manecillas de un reloj.

En la tabla 21 se pueden apreciar los productos que son considerados como “interrogantes”, “estrellas”, “vacas lecheras” y “perros” que son muy pocos productos en Natura. La matriz BCG, como todas las técnicas analíticas, tiene algunas limitaciones:

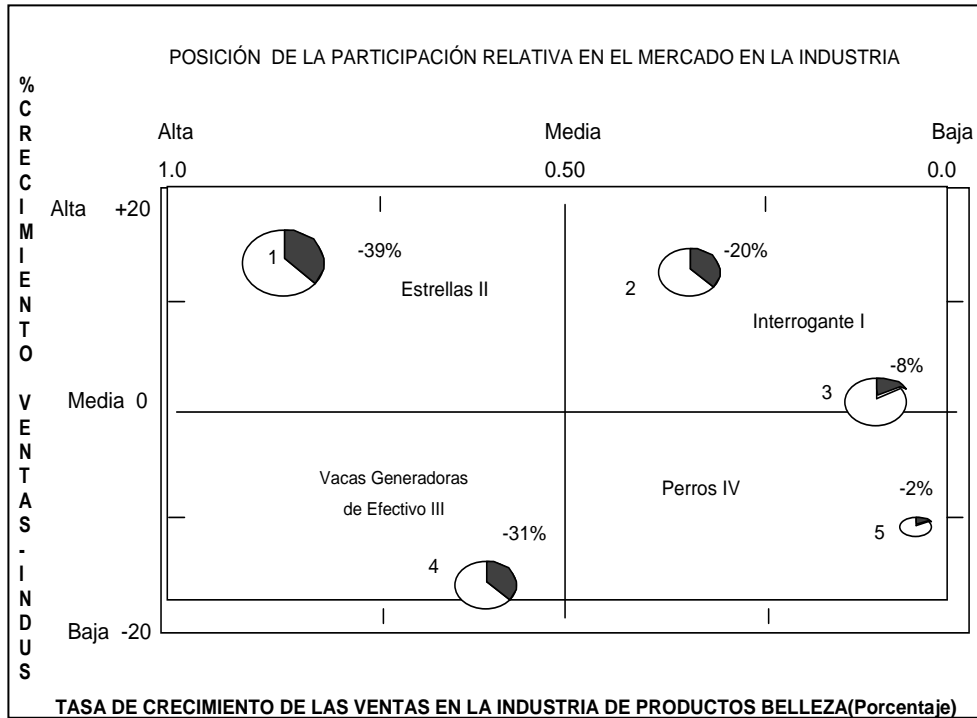
- Simplificación excesiva: algunas empresas se encuentra en el medio.
- No ofrece ninguna noción del tiempo: no refleja sin las diferentes divisiones o carteras están creciendo o se han detenido. Es una foto.
- No se tiene en cuenta otras variables: como el tamaño de mercado y las ventajas competitivas.

Tabla 21. Principales productos de la cartera de negocios de Natura

División / UEN	Ingresos		Utilidad		Partic. Merca	Tasa Crecim	
	U.M.	%	U.M.	%			
FRAGANCIAS Y PERFUMES	102,885	38%	480	32%	30	-10	Vaca de efectivo
CREMAS	64,980	24%	345	23%	22	15	Estrella
LOCIONES	54,150	20%	390	26%	32	-10	Interrogante
MAQUILLAJE	48,735	18%	285	19%	21	-15	Vaca de efectivo
Total	270,750	100%	1,500	100%			

Fuente: HBS. Elaboración propia, 2013

Tabla 22. Matriz Boston Consulting Group de Natura



Fuente: Elaboración propia, 2013

Resultado: la mayoría de productos de las carteras de Natura están considerados como “estrellas”. Los considerados como “perros” tienen una rotación permanente que, por el proceso de innovación a que son sometidos, se convierten en interrogantes y nuevamente comienzan a rotar.

Tabla 23. Selección de estrategia (BCG)

Estrategia	Acciones por desarrollar
Desarrollo de mercados	Consolidar el mercado local Ampliar en mercado internacional actual. Incrementar el número de consultoras
Desarrollo de productos	Innovación permanente del productos Los productos considerados “perros”, mejorar o eliminar

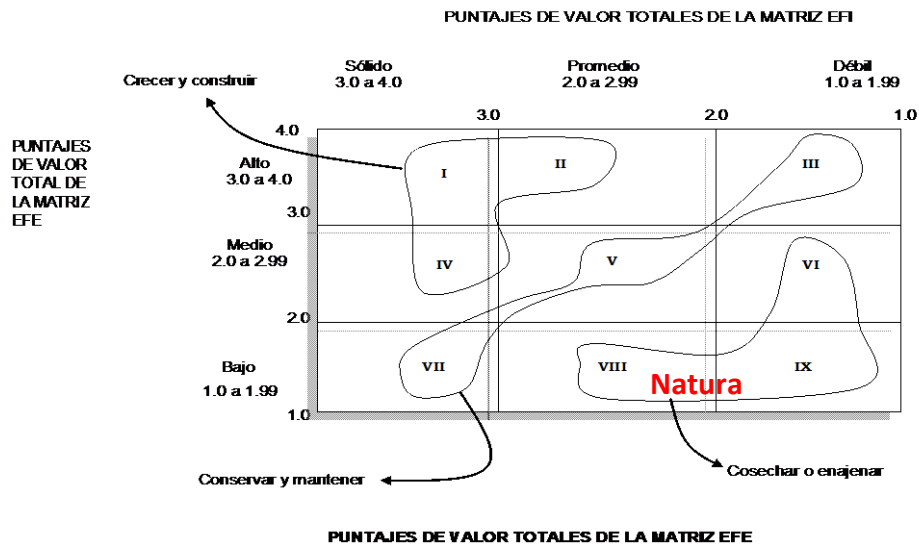
Fuente: Elaboración propia, 2013

2.5 Matriz interna - externa (IE)

Esta matriz se basa en dos dimensiones: los totales ponderados de EFE en el eje X, y los totales ponderados de EFI en el eje Y, que permitirán definir estrategias dependiendo del

cuadrante en que se ubique la intersección. El resultado de la matriz EFE es 2,84, mientras que el de la matriz EFI es 2,82, resultado que ubica la intersección en el cuadrante V, que corresponde a estrategias de “retener y mantener”, tal como se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 9. Matriz interna–externa (IE)



Fuente: Elaboración propia, 2013

Resultado: en el caso de Natura, ha resultado en el Cuadrante V por lo que es conveniente conservar y mantener la estrategia empleada.

Tabla 24. Selección de estrategia (IE)

Estrategia	Acciones por desarrollar
Desarrollo de mercados	Atender el gran crecimiento de la tendencia de verse bien. Satisfacer la creciente demanda de clientes interesados en los bienes y servicios.
Desarrollo de productos	Fortalecer la investigación y desarrollo mediante la inversión. Ampliar convenios con comunidades y centros de investigación. Optimizar costos operativos internacionales

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.6 Matriz de la gran estrategia (MGE)

Se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial en cada cuadrante de la matriz. Natura, por sus características, se coloca en el primer cuadrante. La concentración continúa en los mercados actuales (desarrollo

de mercado) y en los productos (desarrollo de productos), y no es aconsejable que cambie de manera notable sus ventajas competitivas establecidas. Está en condiciones de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas y asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario (tabla 26).

Resultado: Natura, ha resultado en el Cuadrante I, primer cuadrante y se encuentra en una excelente posición estratégica.

Tabla 25. Selección de estrategia (MGE)

Estrategia	Acciones por desarrollar
Desarrollo de mercados	Consolidar el mercado local. Ampliación del mercado internacional. Incrementar el número de consultoras
Desarrollo de productos	Fortalecer la investigación y desarrollo mediante la innovación. Ampliar convenios con comunidades y centros de investigación.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 26. Matriz de la gran estrategia

Posición Competitiva Débil	CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO		Posición Competitiva Solida
	Cuadrante II	Cuadrante I	
	1. Desarrollo de Mercados 2. Penetración en el Mercado 3. Desarrollo de Productos 4. Integración Horizontal 5. Enajenación 6. Liquidación	1. Desarrollo de Mercados 2. Penetración en el Mercado 3. Desarrollo de Productos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración Horizontal 7. Diversificación Concéntrica Natura	
Cuadrante III	Cuadrante IV		
1. Recorre de Gastos 2. Diversificación Concéntrica 3. Diversificación Horizontal 4. Diversificación de Conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación	1. Diversificación Concéntrica 2. Diversificación Horizontal 3. Diversificación de Conglomerados 4. Alianzas Estratégicas		
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.7 Matriz de alineamiento estratégico MAE

Esta matriz permitirá determinar cuáles de las estrategias específicas identificadas se repiten con mayor frecuencia en las herramientas o matrices planteadas. Se seleccionará las que aparezcan 4 o 5 veces. Estas estrategias específicas, una vez consolidadas y reestructuras, formarán parte de la estrategia general que se implementará para el caso.

Del análisis realizado se observa que todas las estrategias identificadas aparecen 4 o 5 veces, por lo tanto, se seleccionan todas para ser evaluadas en la matriz de planeación estratégica

cuantitativa.

Tabla 27. Matriz de alineamiento estratégico

N.º de EE	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
EE 01	Consolidar el mercado brasileño	X	X	X	X	X	5
EE 02	Ampliación del mercado internacional	X	X	X		X	4
EE 03	Mejorar el proceso logístico	X	X	X		X	4
EE 04	Desarrollar directivos	X	X	X		X	4
EE 05	Incrementar número de consultoras	X	X	X		X	4
EE 06	Ampliar convenios con comunidades	X	X	X	X	X	5
EE 07	Ampliar uso de tecnología de información	X	X	X	X	X	5
EE 08	Optimizar costos operaciones	X	X	X		X	4
EE 09	Fortalecer la I&D e innovación	X	X	X	X	X	5

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.8 Matriz de planeamiento estratégica cuantitativa – MPEC

Esta matriz corresponde, dentro del esquema analítico de la formulación de estrategias, a la etapa de decisión de la elección de la estrategia. Esta matriz es una técnica que indica objetivamente qué estrategias alternativas utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1, es decir, el EFE, el EF y la matriz de perfil competitivo; junto con las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y MGE, que forman la parte de la etapa 2, que brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3). Es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito, previamente identificadas. Las estrategias específicas están detalladas en la siguiente tabla, en orden de prioridades, resultado del análisis realizado en la matriz.

Tabla 28. Estrategias específicas en orden de prioridad

EE	Estrategias específicas	Puntaje
EE 02	Ampliación del mercado internacional	6,55
EE 01	Consolidar el mercado brasileño	6,00
EE 05	Incrementar número de consultoras	6,00
EE 09	Fortalecer la I&D e innovación	4,80
EE 07	Ampliar uso de tecnología de información	4,70
EE 08	Optimizar costos operaciones internacionales	4,65
EE 03	Mejorar el proceso logístico	4,50
EE 06	Ampliar convenios con comunidades	4,50
EE 04	Desarrollar directivos	4,00

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.9 Estrategia alternativa o estrategia corporativa recomendada

Habiendo analizado todas las matrices, recomendamos a Natura incrementar su participación en el mercado local, debiendo de implementar estrategias intensivas de desarrollo de mercado, a fin de buscar mayor participación de sus productos en el mercado local, por medio de mayores esfuerzos a través de consultoras y la de desarrollo de mercado, a fin de introducir productos Natura a nuevas áreas geográficas, particularmente de los países vecinos, dentro de un marco estratégico de empresa global.

2.10 Estrategias genéricas (planteadas por Porter)

Porter manifiesta que las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Asimismo, existen dos tipos alternativos de liderazgo en costos y en enfoque, haciendo un total de cinco, de ahí proviene las cinco estrategias genéricas de Michael Porter.

Del análisis del EFE, EFI y la matriz de perfil competitivo, que forman la primera etapa del esquema analítico de la formulación de estrategia; y, el análisis de FODA, SPACE, BCG, IE, MGE y la MPEC, y algunos indicadores que se detallan en los anexos correspondientes; debemos sugerir que la estrategia a seguir es la de **diferenciación**, que consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

2.11 Estrategia recomendada para el proceso de internacionalización

Las estrategias de todas las empresas representa el concepto que estas tienen de creación de valor. En este aspecto, los directivos y gerentes siempre tendrán presente las presiones sobre una integración global o la presión a favor de la capacidad de respuesta local. En el anexo 7, se muestran las cuatro grandes tendencias de la internacionalización de una empresa.

Sin embargo, a fin de tener mayor claridad sobre el tema indicaremos algunos conceptos sobre estas tendencias en la tabla 29, de la cual podemos inferir que Natura, como EMN, tendrá que adoptar el tipo de estrategia global, en el que la estandarización y el control central son imperativos en las operaciones internacionales y la adaptación y descentralización son innecesarias para vender productos genéricos en mercados similares.

Tabla 29. Matriz de tipos de estrategia internacional

Presión a favor de la integración global	Alta	GLOBAL Considera que el mundo es un solo mercado. Controla estrictamente las operaciones globales desde las oficinas centrales para conservar estandarización	TRANSNACIONAL Cadena de valor flexible para tener respuesta local. Mecanismos complejos de coordinación para la integración global
	Baja	INTERNACIONAL Usa las competencias centrales existentes para explotar las oportunidades en los mercados extranjeros	MULTIDOMESTICA Depende de que las subsidiarias extranjeras funciones como unidades autónomas para adaptar los productos y procesos
		Baja	Alta
Presión a favor de la capacidad de respuesta local			

Fuente: Elaboración propia, 2013

Justificación

De las estrategias para internacionalizarse, (anexo 7), Natura adopta la **global** por la estandarización de sus productos, es decir no puede variar el portafolio de productos naturales esencialmente extractivos y procesados, provenientes de insumos de la selva y los cuales no tienen sustitutos cercanos.

Esta estrategia presenta riesgos en menor cuantía que otras (recuperación de la inversión lenta y posicionamiento a largo plazo), por lo que se requiere aprovechar la oportunidad que permita que los productos se adapten rápidamente al mercado local. La decisión de internacionalización en Natura se dirige por Latinoamérica debido a que la estrategia global no responde adecuadamente a los mercados locales pues requiere de un sistema de complementación de gestión operativa.

Natura, al emplear una estrategia global y tener operaciones eficientes, comparte recursos y facilitan coordinación y operaciones con todos los países en donde opera y ello a su vez requiere un control de la empresa matriz. Otro aspecto vital de esta estrategia es que funciona mejor si se desarrolla en zonas donde está ocurriendo una integración regional de varios países, como la Comunidad Andina, ALADI, entre otros en Latinoamérica.

Los medios de control son muy variados e Internet es el principal medio de supervisión de las compañías multinacionales en las filiales, reduciendo los costos de transacción, gestión de 24 horas, incremento de ingresos, optimizando la logística y administración con una amplia red de suministro.

En otros aspectos, la naturaleza de producción de Natura no ostenta elevadas y sofisticadas infraestructuras y programas que requieren economías de escala, alto nivel de materias primas, como extensos campos con economías de escala, altos niveles de materias primas. Por lo que se debe primar la estrategia global. El desempeño del entorno dinámico (anexo 5) nos permite determinar que la aplicación de estrategias globales se puede desarrollar en mercados con menos riesgos y mayor competencia.

2.12 Elección del modo de entrada al mercado internacional

El mecanismo de entrada de Natura, inicialmente fue las alianzas estratégicas, con costos compartidos, recursos compartidos, riesgos compartidos, pero con problemas de integración (por ejemplo, dos culturas). Tres fueron los pilares de la empresa para intensificar su internacionalización, su portafolio de productos diversificados, su estructura de comercialización directa y su apoyo al medioambiente, corriente que marcaba el destino del mundo y la región desde comienzos del año 2000.

Es así que el modelo dinámico de entrada al mercado global recomendada es la que se basa en la subsidiaria nueva de propiedad total llamada Empresa Grenfield que, si bien es cierto, es costosa en su constitución y complejo, ofrece máximo control a la empresa, así como el mayor potencial para generar rendimientos superior al promedio.

Una característica peculiar en el caso de Natura es que concentra en su oferta el trinomio producto + salud+ belleza, categorías que busca todo ser humano dentro de su personalidad.

Capítulo IV. Implementación de las estrategias propuestas

1. Cuadro matriz de la implementación de estrategias

Para la implementación de las estrategias determinadas se ha considerado dos objetivos estratégicos que permitirán el cumplimiento de las estrategias específicas planteadas en el presente trabajo:

- Incremento del rendimiento sobre activos del ROI al 74 % del 2010.
- Internacionalización.

Creemos que con la obtención de los recursos alcanzados por la implementación de las estrategias recomendadas es posible la ejecución de todos los planes funcionales, particularmente el impulso de las actividades de responsabilidad empresarial. Asimismo, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos señalados, se ha faseado en tres etapas, y dentro de cada etapa se ha programado metas con relación al mercado local e internacional de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 30. Etapas para el cumplimiento de objetivos estratégicos

ETAPAS	AÑOS	MERCADO
Corto plazo	2006	-Local (Brasil) - AL: países donde ya se opera
Mediano plazo	2007-2008	-Local AL países donde ya se opera -AL países nuevos
Largo plazo	2009-2010	-Anteriores -El Caribe

Fuente: Elaboración propia, 2013

Todo el planeamiento se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 31. Resumen de implementación de la estrategia

OBJETIVOS	TIPO DE ESTRATEGIA	CAMPO FUNCIONAL	PLAN DE ACCION	ETAPAS: PLAZO			
				CORTO	MEDIANO	LARGO	
Incremento del rendimiento sobre activos ROI al 74% al 2010	Estrat. Alternat: AGRESIVA Desarroll de Mercado Desarrollo Producto Estrategia genérica: Segmentación	Organización	Reestructuración organizativa hacia delegación de funciones	100%			
		Marketing	Incremento anual Ventas Mercado Interno	37%	37%	37%	
			Incremento anual Ventas Mercado Internac	93%	93%	93%	
			Incremento Ventas Medio Electrónico	20%	20%	20%	
		Finanzas	Incremento anual de utilidades	40%	40%	40%	
			Disminución de Deuda a 3eros.	10%	10%	10%	
		Resp.Social Empresarial	Incremento Financiam. Programa Prioritarios	30%	30%	30%	
		Producción	Incremento de Cartera de Productos	20%	20%	20%	
			Incremento anual de la producción	40%	40%	40%	
			Incremento de Innovación	20%	20%	20%	
			Recursos Humanos	Formación de Líderes y Fuerza de Ventas	20%	20%	20%
		Internacionalización	Estrat. Internacionaliza: Marca Global y Estrategia Genérica: Diferenciación			Brasil y Amer. Latina (*)	Brasil y Amer. Latina (**)

Elaboración Propia

(*) Chile, Argentina, Mejico, Perú, Bolivia

(**) Colombia, Venezuela,

2. Implementación de planes funcionales

2.1 Área de recursos humanos

Objetivos en el área de recursos humanos

La gerencia de RR. HH. debe asegurar que las políticas de recursos humanos se implementen por igual en todas las subsidiarias de Natura.

Tabla 32. Objetivos de recursos humanos

<u>Objetivo general</u>
Garantizar la presencia de capital humano a encargarse del crecimiento sostenido planteado tanto a nivel de plana ejecutiva como en el caso de fuerza de venta
<u>Objetivos específicos</u>
Corto plazo <ul style="list-style-type: none">• Convocatoria, selección y formación de líderes encargados de las oficinas en ámbitos internacionales.• Convocatoria, selección y formación de la fuerza de ventas directas (consultoras) 40% de aumento año.• Reforzar la cultura organizacional vinculada con la responsabilidad social y los objetivos de Natura.
Mediano plazo <ul style="list-style-type: none">• Disposición de líderes encargados de las oficinas en ámbitos internacionales capacitados y formados en la misión de Natura.• Convocatoria, selección y formación de la fuerza de ventas directas (consultoras) 40% de aumento año.
Largo plazo <ul style="list-style-type: none">• Retener talento humano, establecer políticas, procedimientos y estándares relacionados con asegurar la concurrencia de consultoras Natura convenientemente adoctrinadas.• Convocatoria, selección y formación de la fuerza de ventas directas (consultoras) 40% de aumento año.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Acciones por desarrollar en el área

Para afianzar las mejoras de productividad y rentabilidad en las subsidiarias de Natura, se deben establecer prácticas que generen en el talento humano un impacto positivo en lo que a rentabilidad y productividad refiere.

Tabla 33. Acciones de recursos humanos

A. Reclutamiento	
A1	Usar múltiples métodos de reclutamiento.
A2	Usar procesos de inducción innovadores
A3	Promover la cultura y reputación de la compañía.
A4	Reclutar personas que encajen en la cultura de la organización.
B. Entrenamiento y desarrollo	
B1	Incluir enseñanza de segundo idioma
B2	Promover cultura de seguridad laboral
B3	Fomentar el desarrollo cultural
B4	Formar equipos de alto desempeño
B5	Compensar a base de habilidades
C. Comunicación gerencial y relación con los empleados	
C1	Usar múltiples técnicas de comunicación y retroalimentación
C2	Gerenciar “caminando”
C3	Brindar reconocimiento.
D. Compensación y beneficios	
D1	Bonos de acuerdo al rendimiento de las ventas
D2	Pago competitivo más beneficios.
D3	Asistencia financiera a los trabajadores de temporada
D4	Contribuir a planes de ahorro de los empleados
E. Mantenimiento de registros y prácticas legales	
E1	Políticas y procedimientos claros y consistentes.

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.2 Área de operaciones

Tabla 34. Objetivos del área de operaciones

<u>Objetivo general</u>
Satisfacer el crecimiento de la demanda en 40% anual durante el período del Plan Estratégico, manteniendo la calidad a lo largo de todo el portafolio de productos e implementar prácticas de producción que sean sostenibles en el medioambiente.
<u>Objetivos específicos</u>
Corto plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del autoabastecimiento de materias primas dentro de la región. • Comprometer a los proveedores en la adopción de las creencias y valores de Natura y que acepten las políticas de sostenibilidad. • Sostener los estándares de calidad ISO 9000. • Proteger la biodiversidad del ecosistema con prácticas legales del medioambiente.
Mediano plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el autoabastecimiento de insumos • Mejoramiento de la cadena de suministro • Implementar un Programa Qlicar (calidad, logística, innovación, costo, términos contractuales, servicio y rastreabilidad) de aspectos socioambientales y económicos que los proveedores deben adoptar. • Inclusión de programas de externalización.
Largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la cadena de suministro. • Implementar actividades de protección del medioambiente. • Reforzar y mantener programas de externalización. • Implementar un Programa Qlicar (calidad, logística, innovación, costo, términos contractuales, servicio y rastreabilidad) de aspectos socioambientales y económicos que los proveedores deben adoptar.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Acciones por desarrollar en el área

Mejorar la relación con los proveedores

- Es primordial que Natura encuentre socios que compartan tanto sus creencias y valores, así como la aceptación de las políticas de sostenibilidad ⁽⁴⁾.
- Se requiere aplicar una política de externalización industrial, para el aprovechamiento de las destrezas y capacidades productivas de los proveedores, tanto nacionales como extranjeros.
- En cada actividad de externalización se garantizará el análisis correcto y constante de los impactos técnico, estratégico, financiero, social y medioambiental.
- Revisión y supervisión de los indicadores de consumo de energía y agua de los proveedores más importantes.

Control de costos

La empresa puede reducir los costos y mejorar los márgenes brutos de la operación mediante las siguientes actividades:

- Intensificar la planificación de la producción de acuerdo a la demanda, reduciendo el tiempo desde la recepción del pedido y la entrega a través del uso de Internet. Sería una reducción de costos por eficiencia tanto en el aprovisionamiento de los productos, como la distribución de estos. ⁽⁵⁾
- Desarrollo de logística integrada de distribución de productos, en tiempos de campañas especiales, como Navidad o Día de la Madre.

⁴ Es por ello que Natura en el año 2004, crea el Programa Qlicar (Calidad, Logística, Innovación, Costo, Términos Contractuales, Servicio y Rastreabilidad), el cual establece los principios de las relaciones orientados por aspectos económicos y socio ambientales que los proveedores deben acatar para obtener su certificación.

⁵ En su planta de “Espacio Natura”, la empresa centraliza, los pedidos, el sistema de inventario inmediatamente indica el estado del inventario del representante de ventas. El depósito vertical utiliza entonces un sistema automatizado, el cual permite recuperar tanto las materias primas, los productos terminados de las estanterías y enviaba las órdenes de producción a las instalaciones; dentro de las 24 horas, los pedidos son automáticamente verificados, empaquetados y etiquetados, quedando listos para la entrega en la residencia del representante de ventas. En 2005, Natura recibió un promedio de 40,000 pedidos diarios y despacho aproximadamente 98 % de esos pedidos a más de 5,000 prefecturas del Brasil.

2.3 Área de marketing

Tabla 35. Objetivos del área de marketing

<u>Objetivo general</u>
Quintuplicar el valor de las ventas durante el periodo planificado, a través de una estrategia de seguidor a nivel internacional y de líder en el mercado local.
<u>Objetivos específicos</u>
Corto plazo <ul style="list-style-type: none">• Incrementar ventas mensuales en un 2,63% en el mercado local y al 5,6% en el mercado internacional.• Incrementar el diseño de productos orientados al perfil pictográfico de la clase media y alta.• Incrementar las ventas por medio electrónico para representar el 50% del total• Impulsar el medio “consultoras” acompañadas de otros mecanismos complementarios: revista, premios, bonificaciones, capacitación.
Mediano plazo <ul style="list-style-type: none">• Incrementar anualmente el 40% de consultoras fidelizadas.• Planes y desarrollo de investigación de mercados anuales para el ámbito geográfico local.
Largo plazo <ul style="list-style-type: none">• Incremento de ventas internacionales hasta representar el 10% del total del período de proyección.• Incremento de los volúmenes de ventas al 40% anual• Planes y desarrollo de investigación de mercados anuales para todos los ámbitos geográficos en operación.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Acciones por desarrollar en el área

- Acompañar más cercanamente a las consultoras (incrementar gerencias regionales y personal de apoyo).
- Reforzar la acción de las consultoras con el material de promoción revistas, demostraciones, Casas Natura.
- Desarrollo de investigación de mercados para segmentos no atendidos en el mercado local.

Formulación de estrategias de marketing

A.- Postura competitiva

Mercado internacional

Cuenta con factores que lo favorecen como: altos estándares de calidad de sus productos, abastecimiento de insumos ecológicos asegurado y un reconocimiento de la calidad de los productos a nivel internacional. La postura es la de seguidor debido a su participación porcentual en el mercado⁶.

⁶ Kotler, 1993, Dirección de Mercadotecnia, p. 251

Mercado local

Natura, a nivel local, cuenta con el posicionamiento de “líder del mercado” con una participación de 12% en la industria y del 24% de las categorías más vendidas y promisorias en el mercado (anexo 6). Esta ventaja le permitirá consolidar su posición desarrollando su portafolio de productos por segmentos y prestigio de marca.

B. Segmentación

La segmentación se basará en las siguientes características de los consumidores:

Segmentación geográfica

Se propone operar fundamentalmente en países latinoamericanos. Los criterios tomados en cuenta son: crecimiento del PBI; crecimiento del ingreso; clima favorable, y acceso a la comunicación electrónica. Dentro del mercado local se prioriza las prefecturas y se propone intensificar el mercado brasileño.

Segmentación demográfica

Comprenderá la ejecución de inversión en publicidad como campañas de posicionamiento y reforzamiento de la marca global dirigida mayoritariamente a la población femenina de 17 años para adelante.

Segmentación pictográfica

Los productos de Natura están orientados principalmente a los niveles de ingreso A y B. En Brasil se advierte un crecimiento de la demanda del nivel C que deberá ser atendido con productos que mantengan la calidad pero a menor precio (modificaciones de envase).

Segmentación conductual

El producto Natura está asociado a la conservación del medioambiente, característica que constituye otro factor de elección del consumidor.

C. Posicionamiento

Natura debe de continuar con un posicionamiento de líder, actuando a nivel complementario con el poder del nombre.

Estrategia de marca global

Estrategia 1: impulsar el ingreso a países de Latinoamérica con el desarrollo de estrategia de

marca global, aprovechando la experiencia en la fuerza de venta directa y con los criterios de segmentación y posicionamiento señalados anteriormente.

Para el mercado local se propone consolidarse como líder basados en la calidad, fuerza de ventas, canal de distribución, promoción y variedad e innovación, según el segmento al que se dirija.

Acciones estratégicas

- Impulsar el desarrollo de la marca a través de medios publicitarios que se deben seleccionar dependiendo de la segmentación.
- Promover el portafolio de productos según segmento al cual se dirige asociado con los reconocimientos obtenidos respecto responsabilidad social.
- Reforzar y ampliar la capacidad de atención de la cadena de distribución del producto.

Estrategia de marketing MIX

A. Producto

Natura ofrece nueve categorías de productos de “especialidad”, con características distintivas e identificación de marca, distribuidas en más de 600 productos según segmento al cual se dirigen. De este grupo, tres categorías son las de mayor venta (anexo 6). Acorde con esto se plantea diversificar aun más el portafolio por la capacidad de planta, capacidad de innovación y desarrollo, capacidad de la fuerza de ventas y las perspectivas favorables de mercado. Se propone continuar con el posicionamiento de la marca global Natura, esto permitirá llegar a los clientes con un producto de alta calidad con reconocimiento y posicionando la marca. Además, deberá promover las líneas Natura Todo día, Natura Ekos, Natura Mama y Bebe, Natura Chronos y Natura Diversa.

B. Plaza

Como se mencionó, Natura operará en plaza local (en todas las gobernaciones cuya distancia permita mantener la atención de pedidos en no más de 24 h. Los canales de distribución no admitirán intermediarios teniendo una distribución directa a través de las/los consultoras/es. Se impulsaran los pedidos vía Internet; asimismo, Casas de consulta en cada país donde se opere.

C. Precio

La estrategia de precios que deberá emplear Natura será la del desceme. Fijará precios a nivel por encima del promedio del mercado. En el mercado local se propone mantenerse con los precios actuales con la finalidad de continuar con la fidelización del cliente y mayor participación de mercado.

D. Promoción

La mezcla promocional por emplear será la venta personal, apoyada con la publicidad en los catálogos de venta y la publicidad en medios especializados, se destacará la imagen y el reconocimiento a Natura por su labor de cuidado del medioambiente y la sostenibilidad.

2.4 Área de finanzas

Objetivos del área de finanzas

El planeamiento financiero se orienta a generar los fondos necesarios para apoyar las actividades de la organización en su internacionalización.

Tabla 36. Objetivos de finanzas

Objetivo general
Administrar en forma eficiente los recursos financieros a modo de poder satisfacer las necesidades de capital de trabajo e inversiones de activos fijos, con el fin de maximizar el valor de la empresa a largo plazo alcanzando el 74% de rentabilidad sobre activos.
Objetivos específicos
Corto plazo <ul style="list-style-type: none">• Proveer los recursos para financiar el incremento del 20% de fondos para la investigación y desarrollo de nuevos productos.• Supervisar los riesgos de tipos de cambios del real frente a otras monedas fuertes.• Reducir los plazos de pagos en campañas a 21 días.
Mediano plazo <ul style="list-style-type: none">• Reducir gastos financieros en un 50% durante el período de planificación• Reducir la deuda de corto y largo plazo.• Proveer los recursos para financiar los incrementos de activos fijos.• Negociar las tasa de interés con el fin de reducir los gastos financieros.
Largo plazo <ul style="list-style-type: none">• Incrementar el ROI en más del 15% anual.• Incrementar la inversión propia de largo plazo (acciones).• Elevar el valor de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Objetivos del área de finanzas

Acciones por desarrollar en el área

Elevar el valor de la empresa

El área financiera puede contribuir a elevar el valor de la empresa a través de una adecuada gestión financiera; por ejemplo, reduciendo los costos de las deudas de corto y largo plazo.

Reducción de riesgos

La empresa tiene capacidad financiera, lo cual le va a permitir conjurar la aparición de efectos negativos debido a posibles cambios de la paridad cambiaria, sobre todo con el tipo de cambio del dólar americano.

Niveles adecuados de liquidez

La empresa y sus filiales deben realizar transacciones que incluyan instrumentos financieros, acordes con la especificidad de las consultoras. Debe reducir su exposición a riesgos de mercado, moneda y tasas de interés. Estos riesgos y los respectivos instrumentos financieros deben de administrarse mediante la definición de estrategias, establecimiento de sistemas de control y determinación de límites de exposición al tipo de cambio. Las inversiones de efectivo se realizarán principalmente a tasas de retorno negociadas, dado que la empresa deberá mantener estas inversiones para rescate.

Evaluación financiera de las estrategias

La evaluación de la viabilidad financiera de las estrategias propuestas se efectúa mediante la simulación de un escenario moderado y otro optimista, partiendo de una situación pesimista que sería aquel que, tendencialmente, ha seguido Natura durante el 2001 – 2005. Los escenarios resumidos son los siguientes:

Tabla 36. Escenarios financieros

	Unidad	ESCENARIO		
		PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
Crecimiento de ventas totales cada año	%	30%	35%	40%
Crecimiento de ventas totales 2006 2012	%	274%	348%	438%
Crecimiento de ventas locales anualmente	%	30%	34%	37%
Crecimiento de ventas internacionales anuales	%	30%	50%	93%
% de ventas internacionales respecto total	%	3%	4%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2013

En todos los casos existe una propuesta respecto a la proporción de las ventas en mercados

internacionales.

Los resultados de la simulación de escenarios indican que la mejor opción sería la optimista, la cual permitiría el mayor valor presente neto y la mayor tasa interna de retorno. El WACC empleado y su cálculo se detallan en anexo.

Tabla 37. Resultados de simulación de escenarios

Evaluación financiera de estrategia - escenarios	RESULTADOS	
	VPN (Millones USD\$)	238
TIR %	20%	36%
WACC %	6%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2013

2.5 Área de responsabilidad social

El proceso de responsabilidad social de Natura requiere una permanente relación interactiva así como del comportamiento de los *stakeholders* para que el proceso se mantenga sostenible.

Tabla 38. Objetivos del área de responsabilidad social

<u>Objetivo general</u>
Apoyar y coordinar la búsqueda de mejores prácticas en cuanto a gestión responsable se refiere.
<u>Objetivos específicos</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y ampliar las oportunidades de gestión responsable y sustentable del negocio. • Alertar sobre las decisiones y situaciones que pongan en peligro la coherencia de la gestión hacia la sustentabilidad. • Alinear y dar coherencia a las acciones internas y externas con miras a una sociedad más solidaria y sustentable.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Natura es la empresa líder en la implementación de actividades de responsabilidad social, debido a la filosofía impresa por sus fundadores, lo cual hace que su ventaja competitiva sea insuperable por la competencia.
- Natura tiene un mercado local con grandes posibilidades.
- Los resultados poco favorables de su actividad de comercio internacional, se deben a que no ha dado real importancia por atender el mercado local y por falta de líderes capaces de implementar el éxito de Brasil en otros países.
- Una de las fortalezas principales es el método de ventas directas a través de consultoras, que no generan gastos ni compromisos con la empresa.
- Natura genera alta rentabilidad, por tener bajo costo de producción, utilidad que los distribuye generosa y responsablemente entre su *stakeholders*.
- Su abastecimiento de materias primas está basado dentro de la política de sustentabilidad.
- Ha presentado ciertas dificultades en la dirección debido a la falta de formación de nuevos líderes globales y por la falta de la delegación de facultades decisorias.

Recomendaciones

- Aplicar, a partir del período 2006 al 2009, la estrategia de **marca global** para sus actividades internacionales; como estrategia de negocio o estrategia alternativa, adoptar la estrategia agresiva de **desarrollo de mercado** y **desarrollo del producto** y, como estrategia genérica, la de **diferenciación**.
- Priorizar la atención del mercado local- Brasil.
- Impulsar el desarrollo del mercado en los países extranjeros donde ya tiene presencia.

- En un mediano/largo plazo, ampliar el mercado en países latinoamericanos donde aún no tiene presencia, así también en el Caribe.
- Capacitar en forma permanente a las consultoras que son la fuerza de venta, a fin de que tengan la solvencia tanto económica como cultural que les permita desenvolverse con los consumidores finales (NSE A, B).
- Impulsar las inversiones en investigación y desarrollo, convocando la participación mayoritaria de la comunidad científica pública y privada.
- Promover la difusión del modelo administrativo gerencial estratégico de Natura como prototipo de empresa corporativa latinoamericana que desarrolla el trinomio: producto +naturaleza+empleo, es decir, una empresa sostenible, merecedora de significativos reconocimientos a nivel mundial.

Bibliografía

Abel, DF, Hammond, JS. (1990). Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos. Compañía Editorial Continental, Primera Edición, 545 págs.

Bravo Orellana, S.(2008) *Teoría Financiera y Costo del Capital* Lima, Universidad ESAN.

Euromonitor Internacional. “Economía de los países”, 2010 .México.

Davis, Fred (2003): Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición, México.

Dess, Gregory G. Strategic Management. Mc Graw – Hill, 1993. 924 págs.

Grant, Robert M. Dirección Estratégica Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Quinta Edición, reimpresión 2010. Civitas ediciones, España. 641 págs.

Ghermawat, P.(2001) Distance Still Matters The hard reality of Global Expansion Harvard Business Review, 1-12.

Kloter, Phillips (2001): Dirección de Marketing. México. Editorial Prentice Hall.

Mejía Mariño, Juliana (2008). Identificación de las Características del Liderazgo y su Influencia en el Modelo de Intervención Social de Natura, Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Línea Responsabilidad Social Empresarial, Bogotá.

Natura: Memorias 2004, 2005, 2006. Brasil.

Peng, Mike W. Estrategia Global, 2da. Edición, Mayo 2010, Art Graph. Méjico.

Reisen de Pinho, Ricardo (2007): Natura: Belleza Global Hecha en Brasil. México. H.B.S.

Government of de Russian Federation, Policy priorities of the Government of de Russian Federation to 2018, *Official Website of de Government of de Russian Federation*, oct 2011, 30/10/ 2011. <http://government.ru/eng/docs/22617/>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “Estudio económico de América Latina y el Caribe ▪ 2010-2011”, www.cepal.org, nov. 2011, 08/dic/2011, <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/43991/EEE-Brasil.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú, Indicadores económicos, www.bcrp.gob.pe, oct. 2011, 15/nov/2011, <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Cavendish Group International Ltd., Host city, www.bric.com, set. 2011, 30/09/2011, <http://www.bric.com/php/publications.php>

Natura, Memoria 2010, www.natura.net, jun. 2011, 30/nov/2011, http://relatorio.natura.com.br/relatorio/sites/default/files/RANatura_Completo_2010_portugues.pdf.

Faviola Moura, Bloomberg LP Limited Partnership, “Natura Drops as Brazilian Cosmetics Maker’s Sales Slow”, www.bloomberg.com, 27/10/2011, 29/11/2011, <http://www.bloomberg.com/news/2011-10-27/natura-drops-as-brazilian-cosmetics-maker-s-sales-slow-1-.html>.

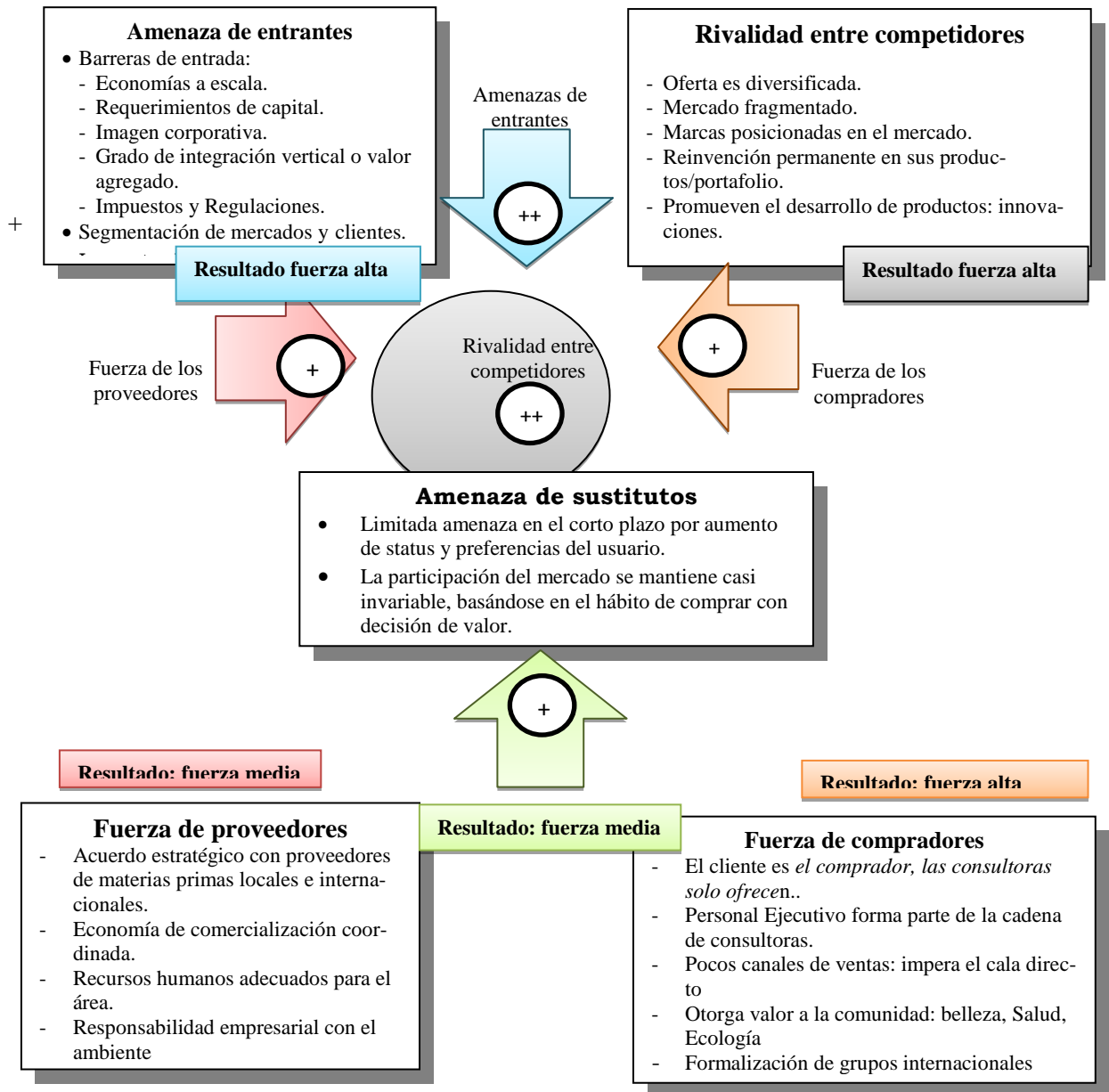
Anexos

Anexo 1. Línea de tiempo de Natura

Año	Hechos importantes
1974	La compañía elige el modelo de venta directa y contrata los primeros consultores de Natura
1979	Natura lanza su primera línea para hombres llamada Sr. N.
1981	Lanza las primeras líneas de maquillaje y fragancias
1982	Sale por primera vez. Destino: Chile
1984	Lanza la línea Erva Doce
1986	El lanzamiento de Chronos marca la primera generación de una línea de tratamiento facial antiarrugas
1989	Se realiza la fusión de compañías que integran el Sistema Natura
1990	Natura define y anuncia sus principios y creencias: La importancia de las relaciones, compromiso con la verdad, búsqueda continua de la perfección, diversidad como el motor de la vitalidad, afirmación de una belleza que está libre de estereotipos y manipulación y la corporación como un promotor de riqueza social.
1992	Natura adopta iniciativas de responsabilidad corporativa
1994	Se lanza la línea La Mamá y El Bebé. Se lanzan operaciones en Argentina y Perú
1995	Natura inicia el Programa Creer para Ver
1998	Se establece el <i>Board of Directors</i>
2000	Lanzamiento de la línea Ekos, fabricado de la biodiversidad de Brasil de una manera sostenible
2001	La compañía abre el Espacio Natura en Cajamar, dentro de la región metropolitana de Sao Paulo. Establece una relación con Global Reporting Initiative (GRI) y es la primera empresa en Latino América en seguir sus lineamientos.
2002	Establece el comité de sostenibilidad
2004	Las acciones de Natura son listadas dentro de la Bolsa de Valores de Sao Paulo, Bovespa, Novo Mercado. Obtiene la certificación NBR ISO 14001
2005	Casa Natura abre sus puertas al público en Paris. Empiezan las operaciones en México. Se lanza Chronos Spilol, última generación para el cuidado de la piel. Usa el extracto de una planta nativa del Amazonas, conocida como jambu (<i>Spilanthes oleracea</i>). Obtiene el certificado NBR ISO 9001

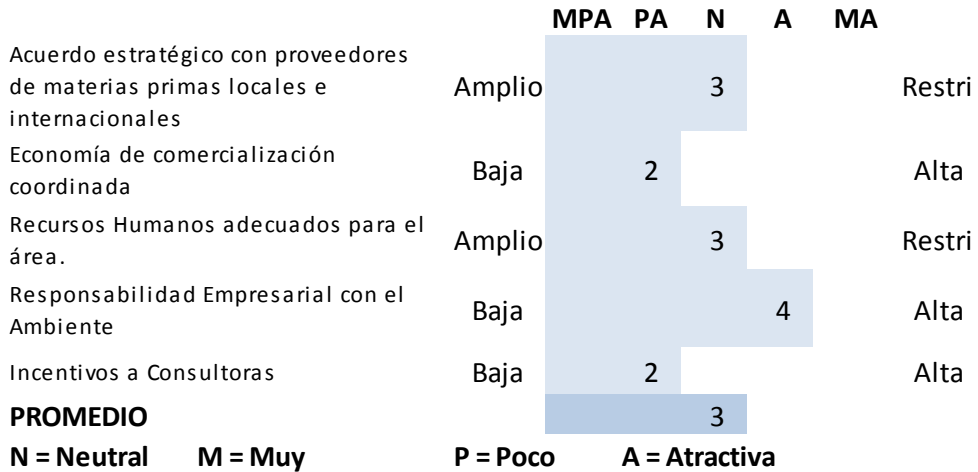
Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter–industria de cosméticos en Brasil

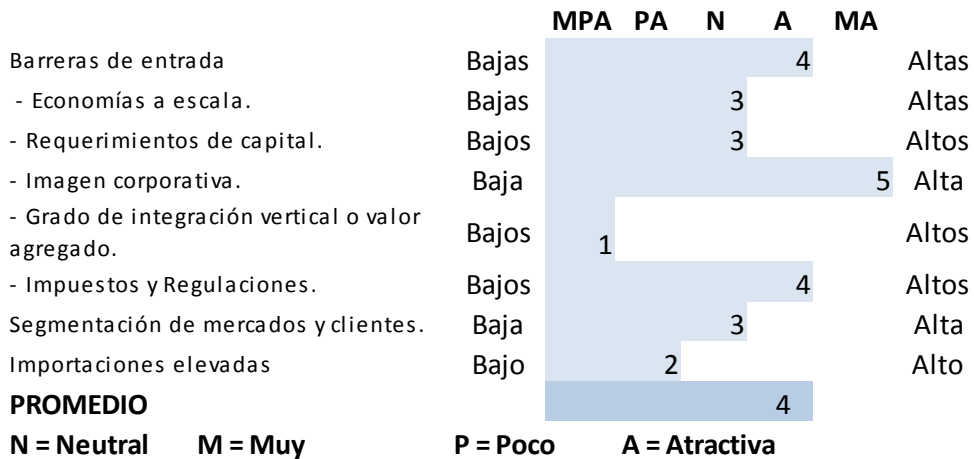


Fuente: Elaboración propia, 2013

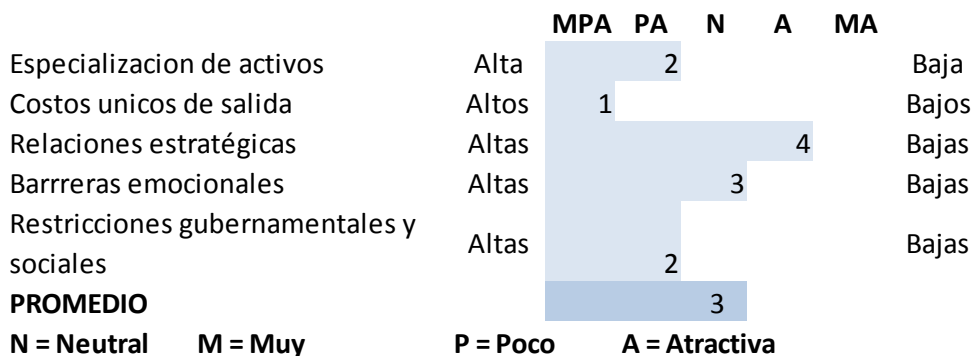
Poder de Negociación de los proveedores



Barreras de entrada



Barreras de salida



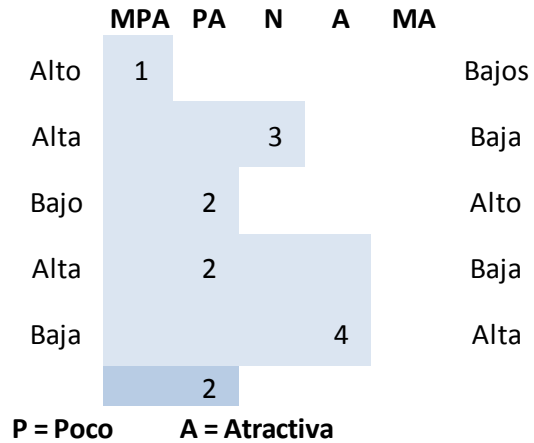
Fuente: Elaboración propia, 2013

Poder de negociacion de los compradores

- El cliente es *el comprador*, las consultoras solo ofrece n..
- Personal Ejecutivo forma parte de la Cadena de Consultoras.
- Pocos canales de ventas: impera el canal directo
- Otorga Valor a la Comunidad: Belleza, Salud, Ecología
- Formalización de grupos internacionales para cliente externo.

PROMEDIO

N = Neutral M = Muy



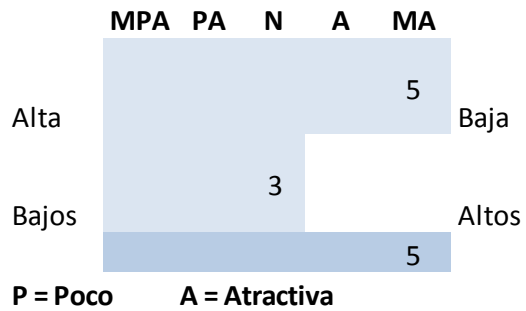
Amenaza de productos sustitutos

Amenaza en el corto plazo por aumento de status y preferencias del usuario

Participación del mercado casi invariable, basándose en el hábito de comprar con decisión de valor

PROMEDIO

N = Neutral M = Muy

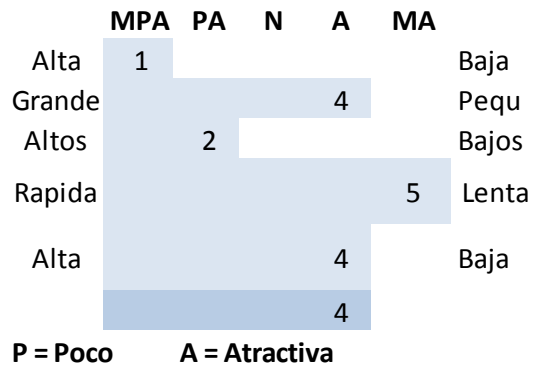


Rivalidad entre competidores

- Oferta nacional es diversificada.
- Mercado Fragmentado.
- Marcas posicionadas en el mercado.
- Reinversión permanente en sus Productos /Portafolio.
- Promueven el desarrollo de productos: innovaciones.

PROMEDIO

N = Neutral M = Muy



Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 3. Cadena de valor

Infraestructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información para gestión de inventarios que indica el estado del inventario a la consultora Cuenta con un Sistema de información de pedidos vía Web 			
Administración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de una base de profesionales y talentos para soportar su estrategias de internacionalización Capacitación de sus representantes de ventas Sistema de compensación de las consultoras 			
Desarrollo Productivo	<ul style="list-style-type: none"> Asignación de recursos e importancia a Investigación y Desarrollo Acreditación ISO 14001 Sistema de Administración Medio ambiental Innovación permanente 			
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de comunicación acopiado vía Internet Natura compra su materia prima a distintos proveedores asociados por más de 20 años 			
<ul style="list-style-type: none"> Economías a escala Depósito vertical de materia prima y productos terminados. <p>LOGÍSTICA INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tiene 4 unidades de producción para cosméticos, champú y perfumes Capacidad instalada de manufactura anual de 209 millones de ítems ampliables a 370 millones de ítems El proceso de producción considera la separación de la materia prima, mezcla de materiales, el embotellamiento y envoltura decisiones. <p>OPERACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología por Internet Economías a escala promueven crecimiento del servicio. Contratación de Distribución Horizontal. <p>LOGÍSTICA EXTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de entrega varían de 1 a 2 días en la ciudad de Sao Paulo y de cinco a seis días para las localidades más remotas Utiliza 26 compañías diferentes de despacho y entrega Proceso para entrega de productos a las operaciones internacionales podría generar cuellos de botella <p>MERCADOTECNIA VENTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se estableció un lugar de contacto tanto para sus representante de ventas como para sus clientes <p>SERVICIOS</p>

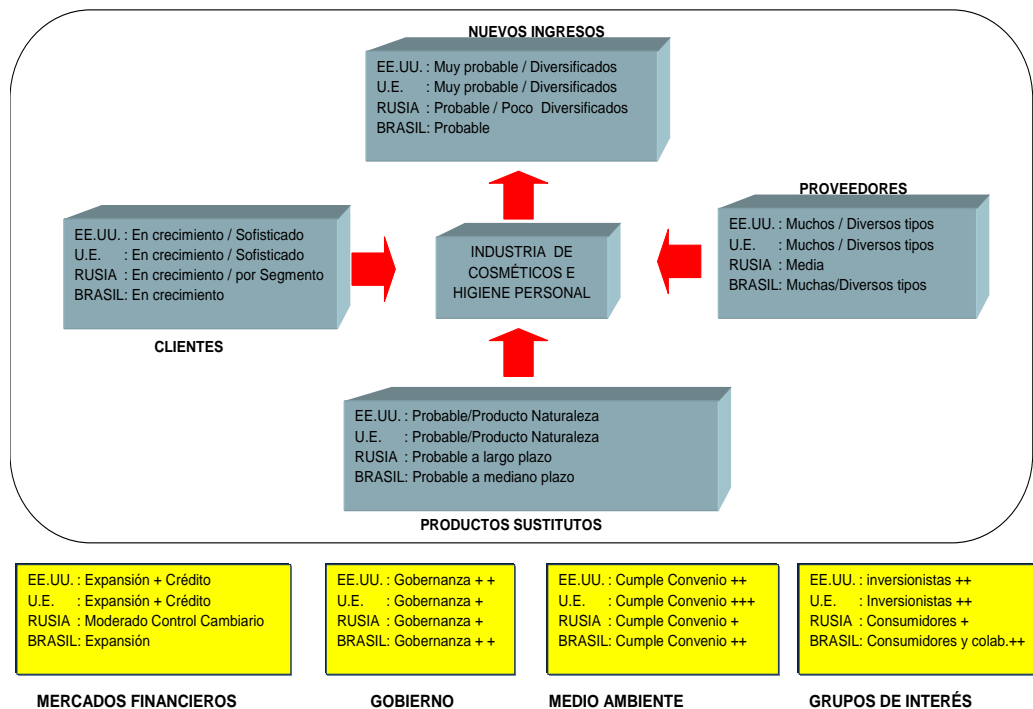
Anexo 4. Matriz FODA cruzada

COMBINACION FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.Capacidad de Recursos Tecnicos dentro de la Cadena Productiva 2. Gran capacidad en venta directa a traves de Consultoras 3. Altos Rendimientos y Buena Calidad del Portafolio de Productos 4. Estilos de Dirección Innovadores y con experiencia en el negocio 5. Reconocimiento nacional por Responsabilidad Social a todo nivel 6. Posición financiera holgada respaldada en inversion extranjera 7. Adecuada segmentación acorde con la línea de producto 8. Eficiencia en la distribución del producto 9. Control efectivo herramienta sin coordinar procesos 10. Permanente innovación y desarrollo	1. Exportación muy lentas en la Región 2. Falta de focalización y planificación en mercados latinoamericanos 3. Precios Elevados de Productos 4. Recuperación de la Inversión: Retardada 5. 30% de la Fuerza de Ventas de Natura vende otra línea paralela 6. Poca participación en el mercado latinoamericano 7. Informalidad estructura productiva (Titulación) para un mayor hectareaje 8. Promoción más intensa de otras líneas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Crecimiento Económico del Brasil es sostenido 8% al 2005 2. Apoyo del Gobierno inversionistas en el mercado local. 3. Sostenibilidad TACC-Industria Belleza: 5% 4. Mujeres que laboran gastan más del 80% productos belleza 5. Brasil: 20% - Biodiversidad del Mundo/ Materias Primas 6. Población en un 83% residen en areas urbanas 7. Gobernabilidad y Políticas Económicas estables 8. Favorables Acuerdos y Conveniso Internacionales	1.1 Aprovechar economias a escala en Infraestructura 2.2 Solicitar Leyes fin intensificar MYPES para intermediación 3.3 Innovación permanente por crecimiento de la industria del sector. 4.4 Incrementar líneas fin satisfacer requerimientos clientes/mujeres 5.5 Explotación RRNN/Procedim. Ambientales Adecuados 6.3 Fortaleza Financiera favorece la posición de Natura/internacional 7.6 Diseño Productos orientados perfil psicografico/clase M/A 8.8 Ampliación de Convenios para las Patentes de Investigación	1.1 Establecer filiales países centrales para coberturar Latinoamérica 2.2 Aprovechar facilidades de Gobiernos de la Región para invertir en filiales 3.3 Resaltar la calidad, innovación y beneficios de los productos 4.4 Explotación vanidad femenina de la región en compra de cosmeticos 4.5 Mayor planificación y posicionamiento en la industria 5.6 Mayor libertad laboral a fuerzas de ventas fin intensificar autoestima 6.7 Explotar proceimientos de marketing internac. hacia países de la región 4.8 Impulsar programas de inteligencia comercial en el sector
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Competencia diversifica mercados 2. Ciclos Productivos de las Materias Primas afecta la Oferta 3. Precio Volátil de Recursos Naturales (Variac. en el Mundo) 4. Variaciones climatológicas impactan oferta proveedores 5. Brasil alta tasa de desigualdad ingresos x clases sociales	1.1 Intensificar capacidad productiva especializada 2.2 Acuerdo Estratégico con Proveedores de MP/aprovisionamiento 3.3 Mejora de Gestión de Producto con proveedores del país 4.2 Incrementar cadena de aprovisionamiento otros países 2.5 Mayor apoyo a clientes emergentes por su nivel de ingreso	1.1 Estandarizar la producción más eficiente. 2.2 Proyectar aspectos estocásticos de sembríos de MP Zonas/Productiv. 3.8 Aplicar Estrategias de Aprovisionamiento Recurso Periodos Contractivos 4.7 Renovación y ampliación frontera agrícola MP en diferentes Estados 5.7 Apoyo Estatal en infraestructura de integración

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 5. Entorno dinámico de la organización – internacionalización de Natura

ENTORNO DINÁMICO DE LA ORGANIZACIÓN: INTERNACIONALIZACIÓN DE NATURA



Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 6. Matriz de planeamiento estratégica cuantitativa - MPEC

PROCESO / VARIABLE INTERNA	Valor	Alianzas en LAC		Alianzas UE	
		PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES					
1. Aprovechar Mejora Progresiva del Ingreso en Brasil y Latinoamérica	0.1	3.00	0.3	2	0.2
2. Gobierno da facilidades a inversionista y empresas en el mercado local.	0.1	3.00	0.3	3	0.3
3. Tasa Anual Compuesta de Crecimiento (TACC) Industria Belleza sostenida a 5%.	0.1	4.00	0.4	4	0.4
4. Mujeres que Laboran Gastan más un 80% en productos de belleza	0.1	3.00	0.3	3	0.3
5. Brasil tiene un 20% de la Biodiversidad del Mundo	0.1	3.00	0.3	3	0.3
6. Empleo de Mujeres sigue creciendo en el Mundo	0.1	4.00	0.4	4	0.4
7. Población en un 83% Reside en Areas Urbanas.	0.1	3.00	0.3	3	0.3
AMENAZAS					
1. Competencia diversifica mercados	0.05	2.0	0.1	2	0.10
2. Ciclos Productivos de los Recursos Naturales impactan en la oferta	0.05	2.0	0.1	2	0.10
3. Precio Volátil del Recurso (Ajustes de Oferta y Demanda en el Mundo)	0.05	2.0	0.1	2	0.10
4. Brasil ostenta altas tasas de desigualdad en ingresos por clases sociales	0.05	2.0	0.1	2	0.10
5. Infraestructura (carreteras,puertos,transportes, energía, etc). Suben Costos	0.05	2.0	0.1	3	0.15
6.Restrictciones Legales y de Mercado afectan mayor diversificación de Lineas Negocios.	0.05	1.0	0.05	2	0.10
SUBTOTAL	1				
FORTALEZAS					
1. Cobertura del Mercado de 22% de todo Brasil: Principal Mercado de la Región	0.1	4.00	0.4	3	0.3
2. Rentabilidad Superior al Promedio 22%	0.1	4.00	0.4	3	0.3
3.Altos Rendimientos y Buena Calidad del Portafolio de Productos (600 al 2005)	0.1	4.00	0.4	3	0.3
4. Incremento de Inversión&Desarrollo en 25% promedio incrementara productividad	0.1	4.00	0.4	3	0.3
4. Empresa tiene Certificaciones Ambientales: Ecoeficiencia	0.05	4.00	0.2	3	0.15
5. Principales Compañías Cotizan en el Mercado de Valores	0.1	4.00	0.4	3	0.3
6. Alta Segmentación en Clase Media, Media Alta y Alta en todo el Mundo	0.1	4.00	0.4	3	0.3
8. Adquisición de Patentes y Tecnología a Universidades y C., Investig Exterior/Mundo	0.1	4.00	0.4	3	0.3
9. Incentivos Pecuniarios y Complementarios a la Fuerza de Ventas de Natura	0.05	4.00	0.2	3	0.15
10. Diversificación de Lineas de acuerdo a Moda de Paris e Italia	0.05	4.00	0.2	4	0.2
DEBILIDADES					
1. Exportación muy lentas en la Región Latinoamericana	0.03	2.0	0.06	2.0	0.06
2. Exportación y dinamismo intensa en todo el mundo desarrollo	0.03	2.0	0.06	2.0	0.06
3. Precios Elevados de Productos por coyuntura	0.03	2.0	0.06	2.0	0.06
4. Recuperación de la Inversión Retardada por ser industria retail	0.01	2.0	0.02	2.0	0.02
5. Elevada Tasa de Imposiciones en empresas grandes	0.01	2.0	0.02	2.0	0.02
6. Poca participación 0.4% de participación en el mercado latinoamericano	0.01	2.0	0.02	2.0	0.02
7. Muchas empresas presentan problemas de legislación ambiental y experimentos	0.03	2.0	0.06	2.0	0.06
SUBTOTAL	1				
TOTAL			6.55		5.75

RANKING Y ASIGNACION DE PESOS

PA = Puntaje del Grado de Atracción

PTA = Puntaje Total de Gradon de Atracción

Puntaje de Grado de Atracción ,1= Sin Atractivo, 2= Algo Atractivo, 3= Más o Menos Atractivo ; 4 = Muy Atractivo

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 7. Principales estrategias de internacionalización

Presión para integración global		Global	Internacional	Transnacional	Multidoméstica
	Objetivos estratégicos	Productividad y Eficiencia	Aprovechar las competencias Centrales	Integración, Capacidad de respuesta, aprendizaje	Capacidad de respuesta local
	Énfasis estratégico	Integración ventaja competitiva	Control, estabilidad, previsibilidad	Innovación, ideas y crecimiento	Espíritu corporativo, Compromiso, consenso
	Atributo dominante	Logro de metas estandarizadas, competitividad global	Orden formal, normas, y reglamentación, uniformidad	Innovación, ideas y crecimiento.	Cohesión, confianza, afiliación
	Estilo de liderazgo	Orientado hacia la producción y los logros, hacia el control.	Director, administrador y ejecutor de normas	Innovador ante el riesgo, congruencia entre Valores individuales Y las metas de la empresa	Mentor, facilitador, orientador, adaptabilidad
	Vínculos	Orientación hacia las metas, producción, competencia	Normas, políticas y procedimientos, expectativas claras	Flexibilidad, riesgo, espíritu emprendedor	Lealtad y tradición
	BAJA			ALTA	
	PRESIÓN PARA RESPUESTA NACIONAL				

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 8. Análisis CAGE (cultura, administrativo, geográfico y económico)

1. En el aspecto cultural

En toda sociedad se ubican los estratos y/o categorías sociales que definen características como la familia, ocupación e ingresos. En sociedades islámicas y budistas estos aspectos se tornan más complejos. Es así que compañías como Mc Donald y KFC tienen estrategias diferentes en su introducción en países como la India y China. En el caso de la industria de cosméticos e higiene la diversificada industria de consumo de Europa, particularmente Rusia que es el destino a donde Natura orienta inicialmente sus esfuerzos para internacionalizarse, muestra que los cosméticos de origen sudamericano no serán bien aceptados al corto y mediano plazo por la percepción de los consumidores evaluando su estructura de consumo.

2. Aspecto administrativo

Los sistemas de gestión pública todavía no son eficientes como son los de Europa Occidental que, de alguna forma, afecta las exportaciones como las importaciones de productos transables, debido a que la programación de distribución logística no es adecuada y se generan sobrecostos, afectando la distribución y la intermediación local.

3. Aspecto geográfico

Es simplemente inviable, por el alto costo de transporte de la materia prima, debido a la distancia. La materia prima son los productos de la biodiversidad de Brasil. Por otro lado, el clima es muy diversificado y variante, el largo invierno ruso es el que determina los medios de vida de muchos ciudadanos, así como de sus compras y, por supuesto, sus intereses estéticos⁽⁷⁾.

Asimismo la baja densidad entre las poblaciones es otro impedimento de negocios, según datos del Ministerio de Transportes la densidad de la red de carreteras públicas asfaltadas no alcanza los 32 km por 1.000 km² de territorio, cifra sensiblemente inferior a otros países comparables por tamaño (p.ej.: EE.UU: 600 km; Canadá: 300 km). Otro factor que destaca es que tienen un sistema de comunicación por radio, así, muchas regiones solo se comunican entre sí a través del centro⁽⁸⁾.

⁷ <http://www.gov.ru/>

⁸ <http://www.gov.ru/>

4. Aspecto económico

En el caso específico de Rusia, destino considerado en el caso Natura, el rublo es una moneda convertible libremente, tanto fuera como dentro de Rusia desde el 1 de julio de 2005. Están prohibidas las transacciones con otra moneda dentro del territorio de la Federación Rusa (control de cambios).

Al 2005, los agentes de intermediación no son muy dinámicos. El exportador podrá tener acceso a las tiendas grandes pero no tienen los medios necesarios para el despacho de aduanas, el transporte y el almacenamiento de productos. Cabe mencionar que no hay muchas tiendas por departamentos, pero sí poseen canales minoristas, lo que eleva los costos de las transacciones. Es importante mencionar que el gasto en cosméticos y artículos de cuidado de la piel en Rusia representan un 1,1 % del PBI/*per cápita*⁹. Asimismo, se tiene que las continuas reformas implementadas por el Gobierno desde el año 2000 no tienen resultados al mediano plazo, por los problemas estructurales de su economía.

La economía experimentó una recuperación significativa como resultado del mayor nivel de actividad, la disminución relativa de la inflación y las mejoras en las condiciones de negocios. Este entorno favorable ha facilitado la consolidación fiscal y la reducción de su pesada deuda externa. Sin embargo, el bajo nivel de inversión, la evasión fiscal, la fuga de capitales y el peso (aún abrumador) de la deuda externa, afectan la solvencia del país siendo relativamente bajo su competitividad.

Por otra parte, a pesar de la voluntad de reforma manifestada por las autoridades y algunos éxitos en la gestión económica y financiera, la base de exportación de la mayoría de sectores sigue siendo baja (80% de las exportaciones rusas son petróleo y materias primas).

No obstante, las reformas continúan, especialmente en vista de la adhesión a la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estas reformas son apoyadas por la Unión Europea (UE) y los EE.UU.), permitiendo que la economía rusa pase a beneficiarse de una recuperación clara de interés de los inversores extranjeros, no obstante sigue siendo lenta, teniendo en cuenta que Rusia mantiene estructuras del sistema socialista. Veamos algunos indicadores económicos:

⁹ Ricardo Reisen de Pinho (2007): Natura: Belleza Global Hecha en Brasil. pp. 19

Algunos indicadores económicos de Rusia

Indicadores	2000	2005
Producto Bruto Interno PBI (billones de US\$ Corrientes)	259,7	764,5
Crecimiento anual del PBI (%)	10	6
Ingreso bruto <i>per cápita</i> (métodos corrientes)	1.710	4.460
Inflación (PIB deflactor anual %)	37,7	19,2
Valor agregado de agricultura como % del PIB	6,0	6,0
Valor agregado de la industria % del PIB	38,0	40,0
Valor agregado de los servicios % del PIB	56,0	55,0
Exportación de bienes y servicios como % PBI	44,0	35,0
Importación de bienes y servicios como % PBI	24,0	22,0
Formación bruta de capital fijo como %PBI	19,0	20,0
Inversión extranjera directa (millones US\$ corrientes)	2.741,0	12.886,0

Fuente: Elaboración: propia, 2013

Comparativo de indicadores económicos año 2005

	Mercado EE. UU.	Mercado UE	Mercado Rusia	Mercado latinoamericano
PBI %	5%	5,5%	7,5%	5%
Población total	308 millones	500 millones	140 millones	577 millones
Población femenina	51%	52%	48%	52%
Compañías participantes 1/	25	23	12	16
PBI <i>per cápita</i> (dólares)	46,428,5	32,700	4,460	8,952
Gasto <i>per cápita</i> /C,H	160 US\$	65US\$	45 US\$	60 US\$
Canal intermediación/2	12	12	6	10

1/ Se considera las principales y otras pequeñas que operan en los países desarrollados como son EE. UU. y EU.

2/ Se bajan en los tipos de intermediarios o canales de intermediación en una país y/o región.

Fuente: Harvard Bussines School. Elaboración propia, 2013

Anexo 9. Detalle del cálculo del WACC

Para el cálculo del WACC se emplea la fórmula siguiente:

$$WACC_j = Kd_{(1-T)} * D\%_{(n-1)} + Ke * E\%_{(n-1)}$$

El cálculo del costo de la deuda es el siguiente:

Costo promedio de la deuda ANTES DE IMPUESTOS

Cuenta	Valor	Costo	Proporción	Ponderación
Deuda C. Plazo	112,380.22	18,264.94	67.73%	12,370.38
Deuda L. Plazo	53,549.77	8,703.34	32.27%	2,808.79
Total	165,929.99		100.00%	15,179.17

Costo promedio ponderado de la deuda antes de Impuestos (K_d)

Costo promedio de la deuda DESPUES DE IMPUESTOS

Cuenta	Valor	Costo	Proporción	Ponderación
Deuda C. Plazo	112,380.22	12,328.83	67.73%	8,350.01
Deuda L. Plazo	53,549.77	5,874.75	32.27%	1,895.93
Total	165,929.99		100.00%	10,245.94

Costo promedio ponderado de la deuda después de Impuestos ($K_{d(1-T)}$)

El cálculo del costo del patrimonio es el siguiente:

$$Ke = rf + rp + \beta(rm - rf)$$

Tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo (Ke)	10.04%
Rendimiento libre de riesgo (rf)	5.50%
Riesgo país (rp)	4.50%
Es el riesgo no diversificable del mercado donde actúa la empresa a ser valuada (β)	1.10%
Rendimiento del mercado (rm)	8.80%

Finalmente el WACC es el siguiente:

Costo de la Deuda después de impuestos ($K_{d(1-T)}$)	6.17%
Porcentaje de deuda sobre activo al comienzo del período ($D\%_{(n-1)}$)	27.70%
Costo del Patrimonio (Ke)	10.04%
Porcentaje de patrimonio sobre activo al comienzo del período ($E\%_{(n-1)}$)	38.09%
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	5.53%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 10. Balance general de Natura al 31 de diciembre (miles de US\$)

ACTIVO	2001	2002	2003	2004	2005
Activo Corriente					
Caja y Bancos	12,163	12,190	11,647	10,887	24,589
Inver.trans. Efectivo	14,763	3,641	34,882	74,321	144,494
Creditos p Ventas	54,243	44,073	61,572	91,997	138,378
Inventarios	23,089	20,529	27,093	44,868	77,907
Créditos fiscales	2,520	1,666	2,914	6,680	10,487
Anticipos a empleados	1,274	823	1,688	2,556	2,333
Creditos por ventas a sociedades relacionadas	-	307	436	-	-
Ingresos Diferidos	4,873	-	-	-	-
Impuesto a las ganancias y contribucion social dif	-	3,000	7,486	7,955	-
Otros créditos	4,107	1,493	1,850	2,231	6,475
Créditos por operaciones en swaps	-	7,603	-	-	-
Total Activo Corriente	117,031	95,324	149,568	241,495	404,662
Activo No Corriente					
Por cobrar por accionistas	327	-	-	63	57
Sociedades relacionadas o sociedades vinculadas	2,461	2,037	1,156	-	-
Impuestos por cobrar	-	-	-	7,836	12,830
Incentivos fiscales	580	332	219	-	-
Ingresos diferidos x impuestos de contribucion soc	-	-	-	1,416	4,189
Impuesto a las ganancias y contribucion social dif	9,010	4,727	3,229	-	-
Depósitos en garantía (escrow deposits)	-	910	4,989	8,924	12,897
Otros créditos	342	73	586	1,059	230
Inversiones de cash	-	-	-	-	1,736
Total Activo no Corriente	12,721	8,078	10,180	19,298	31,940
ACTIVOS FIJOS					
Inversiones	2,913	1,634	960	3,203	2,521
Propiedades planta y equipamiento	113,857	72,258	86,739	109,934	159,827
Diferencia de cambio diferida	4,824	1,047	-	-	-
Activos intangibles	-	-	-	-	-
Total Activos Fijos	121,594	74,939	87,700	113,137	162,347
TOTAL ACTIVO	251,346	178,341	247,448	373,930	598,950
PASIVO Y PATRIMONIO NETO					
PASIVO CORRIENTE					
Préstamos	43,690	28,757	25,673	22,959	29,888
Proveedores locales	15,934	14,359	18,923	32,870	64,776
Proveedores del exterior	1,358	517	731	1,535	1,800
Proveedores - partes relacionadas	-	1,159	1,813	-	-
Remuneraciones y cargas sociales	13,360	8,580	14,208	-	-
Salarios ganancias y cargos relacionados	-	-	-	24,876	31,994
Impuestos por pagar	15,556	14,747	21,980	22,950	38,978
Participacion de obligaciones	-	1,125	34,926	-	-
Sociedades relacionadas	-	8,936	330	-	-
Dividendos	-	1,499	6,837	41,809	85,351
Interés sobre capital	-	908	2,920	5,012	7,744
Aumento de cargos	-	-	-	3,688	6,032
Aumento diversos	-	-	-	1,767	3,949
Otras deudas	16,007	4,156	8,287	4,699	5,935
Reservas por pérdidas contractuales de swaps	-	-	3,081	2,258	1,183
Total Pasivo Corriente	105,905	84,743	139,708	164,422	277,630
PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamos y financiamiento	69,949	27,538	11,276	26,481	52,136
Obligaciones	55,301	36,034	44,664	-	-
Provisión para contingencias	761	4,284	9,702	21,911	39,641
Otras deudas	2,834	598	618	693	1,414
Total Pasivo No Corriente	128,845	68,454	66,261	49,086	93,191
INTERES MINORITARIO	-	16,012	-10,255	3	4
PATRIMONIO NETO					
Capital	12,405	15,551	19,276	84,895	100,968
Reserva de capital	1,353	2,757	3,418	41,617	52,802
Ganancias reservadas	2,482	6,836	18,785	34,316	74,696
Acciones del Tesoro	-	-	-	-407	-336
Pérdidas acumuladas	356	-	-	-	-
Total Patrimonio Neto	16,595	25,144	41,479	160,421	228,129
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	251,346	178,341	247,448	373,932	598,953
Cambios en el capital de trabajo	11,126	21,707	20,441	86,932	204,105
Tipo cambio al 31 de diciembre, US\$1.00 = R\$	2.3627	3.6259	2.9253	2.7182	2.2855

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 11. Escenario optimista

Desempeño Financiero de Natura en USD\$ millón al 31 de diciembre

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas brutas totales	494	389	652	934	1419	1961	2722	3802	5357	7631
Ventas nacionales brutas	482	379	636	909	1,378	1,882	2,571	3,511	4,795	6,548
Ventas internacionales brutas	12	10	16	25	41	78	151	292	562	1,084
Otras ventas	0	0	1	0	0					
Ingreso operacional bruto	494	389	653	934	1,419	1,961	2,722	3,802	5,357	7,631
Costo de Ventas	124	115	199	283	421	588	817	1,141	1,607	2,289
Ingreso operacional neto	371	274	454	651	998	1,373	1,905	2,662	3,750	5,342
EBITDA	51	55	101	159	247	337	468	654	921	1,312
Utilidad operacional	30	33	79	145	233	317	440	614	866	1,233
Impuestos	26	27	57	35	60	79	110	154	216	308
Utilidad neta	4	6	22	110	174	238	330	461	649	925
Inversiones	3	7	8	31	49	59	82	114	161	229
Utilidad financiera	-15	-12	-10	-1	5	10	23	32	47	68
Total activos	254	178	247	374	599	657.82	739.47	853.54	1,014.24	1,243.18
Patrimonio de los accionistas y pagares que comparten utilidades	88	7	121	160	228					
Endeudamiento neto	87	33	-6	-33	-88					
Tipo cambio al 31 de diciembre, US\$1.00 = R\$	2.3627	3.6259	2.9253	2.7182	2.2855	2.2855	2.2855	2.2855	2.2855	2.2855
Produccion en Millones de Unid.		107	136	175	209	289	401	560	789	1,124
Precio Unitario Promedio Ponderado USDS		3.63	4.80	5.34	6.79	6.79	6.79	6.79	6.79	6.79
Numero de Acciones (mil)					85,439					
Rentabilidad sobre activos	1.7%	3.4%	8.8%	29.5%	29.0%	36.1%	44.6%	54.0%	64.0%	74.4%
Desempeño empresarial										
Número de representantes de ventas en miles)	299	322	375	433	519	717	995	1,390	1,958	2,789
Investigación y Desarrollo Número de productos lanzados	165	91	117	182	213	256	256	256	256	256

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	494	389	652	934	1419	1847	2404	3129	4073	5301
Ventas nacionales brutas	482	379	636	909	1,378	1,794	2,335	3,039	3,956	5,149
Ventas internacionales brutas	12	10	16	25	41	53	69	90	117	152
Egresos	457	360	599	775	1168	1538	2018	2643	3457	4515
Costo de Ventas	124	115	199	283	421	554	721	939	1,222	1,590
Depreciaciones	-33	-23	-32	-49	-78	-85	-94	-107	-123	-143
Gastos operativos	340	240	376	506	765	994	1,294	1,685	2,193	2,854
Impuestos	26	27	57	35	60	75	97	126	165	214
Saldo Ingresos Egresos	37	29	53	159	251	309	386	486	616	786

CALCULO DEL ESCENARIO MODERADO (millones USD\$)

Diferencial de Ingresos		114	318	673	1284	2330
Diferencial de Egresos		100	278	587	1119	2029
Saldo		14	40	86	165	301
Monto de la Inversión	(180)	14	40	86	165	301
VPN	289					
TIR	36%					
WACC	5.5%					

Fuente: Elaboración propia, 2013

Anexo 12. Escenario moderado

Desempeño Financiero de Natura en USD\$ millón al 31 de diciembre											
	2001	2002	2003	2004	2005		2006	2007	2008	2009	2010
Ventas brutas totales	494	389	652	934	1419		1914	2583	3486	4709	6362
Ventas nacionales brutas	482	379	636	909	1,378	1.3444	1,853	2,491	3,349	4,503	6,053
Ventas internacionales brutas	12	10	16	25	41	1.5001	61	92	137	206	309
Otras ventas	0	0	1	0	0						
Ingreso operacional bruto	494	389	653	934	1,419		1,914	2,583	3,486	4,709	6,362
Costo de Ventas	124	115	199	283	421		574	775	1,046	1,413	1,909
Ingreso operacional neto	371	274	454	651	998		1,340	1,808	2,441	3,296	4,454
EBITDA	51	55	101	159	247		329	444	599	810	1,084
Utilidad operacional	30	33	79	145	233		309	417	563	761	1,028
Impuestos	26	27	57	35	60		77	104	141	190	257
Utilidad neta	4	6	22	110	174		232	313	423	571	771
Inversiones	3	7	8	31	49		57	77	105	141	191
Utilidad financiera	-15	-12	-10	-1	5		8	20	27	37	50
Total activos	254	178	247	374	599		656.41	733.89	838.49	979.75	1,170.62
Patrimonio de los accionistas y pagares que comparten utilidades	88	7	121	160	228						
Endeudamiento neto	87	33	-6	-33	-88						
Tipo cambio al 31 de diciembre, US\$1.00 = R\$	2.3627	3.6259	2.9253	2.7182	2.2855						
Produccion en Millones de Unid.		107	136	175	209		282	380	514	694	937
Precio Unitario Promedio Ponderado USD\$		3.63	4.80	5.34	6.79		6.79	6.79	6.79	6.79	6.79
Numero de Acciones (mil)					85,439						
Rentabilidad sobre activos	1.7%	3.4%	8.8%	29.5%	29.0%		35.3%	42.7%	50.4%	58.3%	65.9%

	2001	2002	2003	2004	2005		2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	494	389	652	934	1419		1847	2404	3129	4073	5301
Ventas nacionales brutas	482	379	636	909	1,378		1,794	2,335	3,039	3,956	5,149
Ventas internacionales brutas	12	10	16	25	41		53	69	90	117	152
Egresos	457	360	599	775	1168		1538	2018	2643	3457	4515
Costo de Ventas	124	115	199	283	421		554	721	939	1,222	1,590
Depreciaciones	-33	-23	-32	-49	-78		-85	-94	-107	-123	-143
Gastos operativos	340	240	376	506	765		994	1,294	1,685	2,193	2,854
Impuestos	26	27	57	35	60		75	97	126	165	214
Saldo Ingresos Egresos	37	29	53	159	251		309	386	486	616	786

CALCULO DEL ESCENARIO MODERADO (millones USD\$)						
Diferencial de Ingresos		67	179	357	636	1061
Diferencial de Egresos		59	156	312	554	924
Saldo		8	23	46	82	138
Monto de la Inversión	(142)	8	23	46	82	138
VALOR PRESENTE NETO	238					
TIR	20%					
WACC	5.5%					

Fuente: Elaboración propia, 2013

Nota biográfica

Pedro Bernedo Romero

Nació en la ciudad de Arequipa el año 1954. Contador público colegiado certificado, graduado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con experiencia profesional en las áreas de contabilidad, administración y auditoría públicas en el sector defensa y actividades en el sector privado.

Julio Villanueva Cárdenas

Nació en Arequipa el año 1955. Titulado en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional San Agustín y diplomado en ESAN, Universidad Católica, Universidad del Pacífico y el INDES - BID. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de finanzas y planificación en empresas públicas y privadas, entre ellas destacan: Fondos como FONAPS y FONCODES, Edpymes como CREDINPET y Edyficar, Microfinanzas, e INPET, Presidencia del Consejo de Ministros, Ministerio de Agricultura y últimamente en AGRO RURAL, como director de la Subdirección de Servicios Financieros (2013).