



**"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.

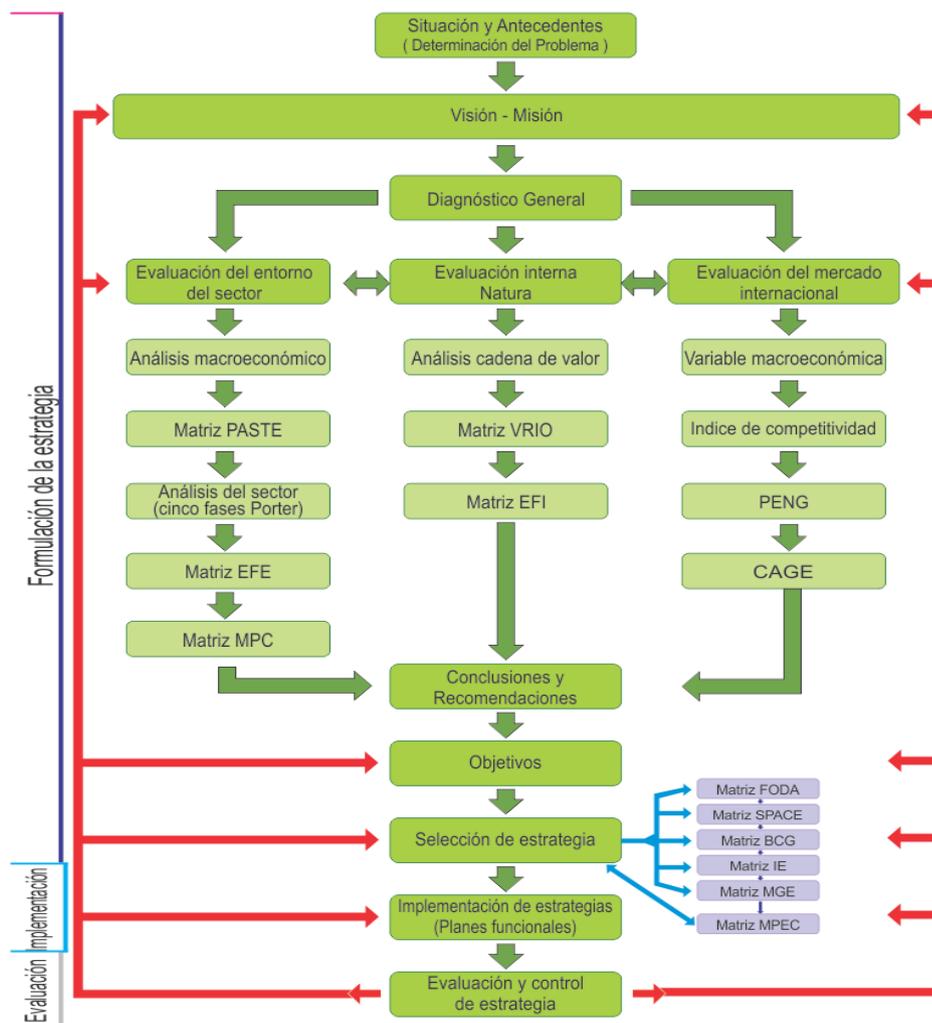
3. Problemas que afectan a Natura al término del año 2005

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.

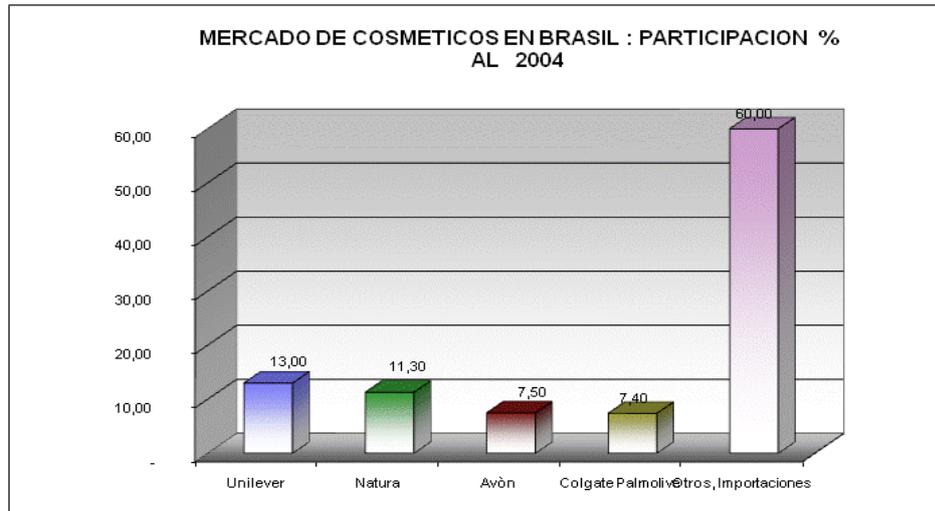
² Harvard Bussines School: Natura- Belleza Global Hecha en Brasil. México. 29 de agosto de 2007, pp.19

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.

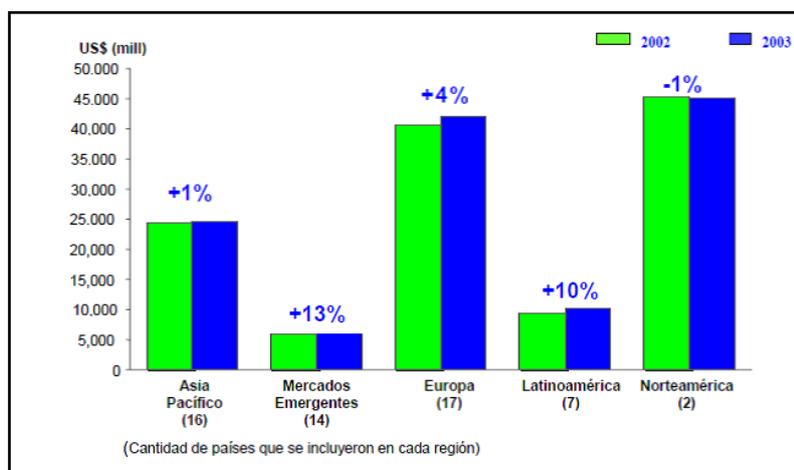
Fuente: Harvard Bussines School. Elaboración propia, 2013

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 |

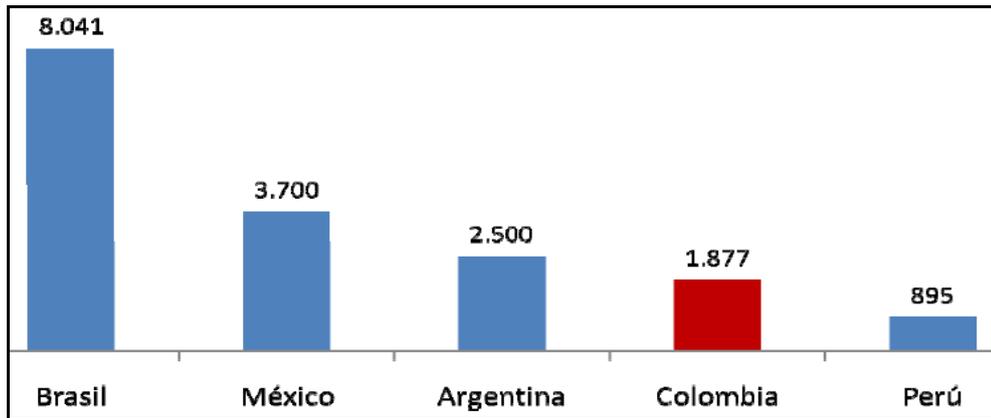
Fuente: Elaboración propia, 2013

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.

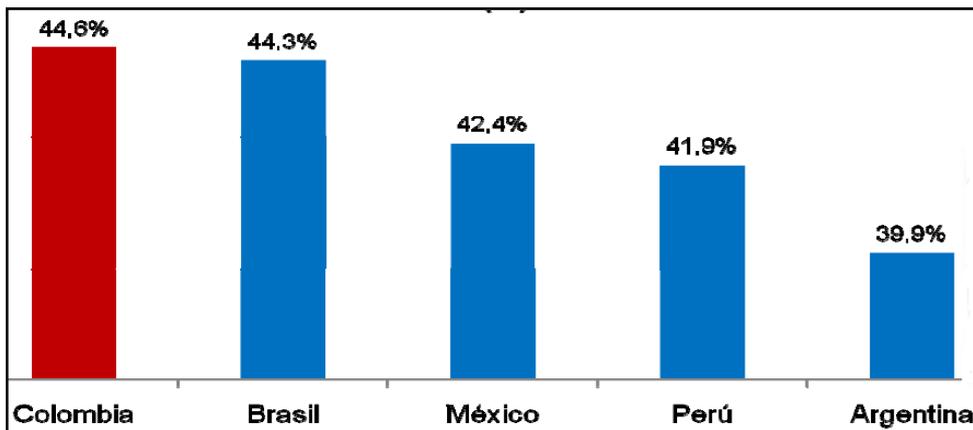
Gráfico 4. Ventas aproximadas del sector cosméticos (2005), millones USD\$



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.

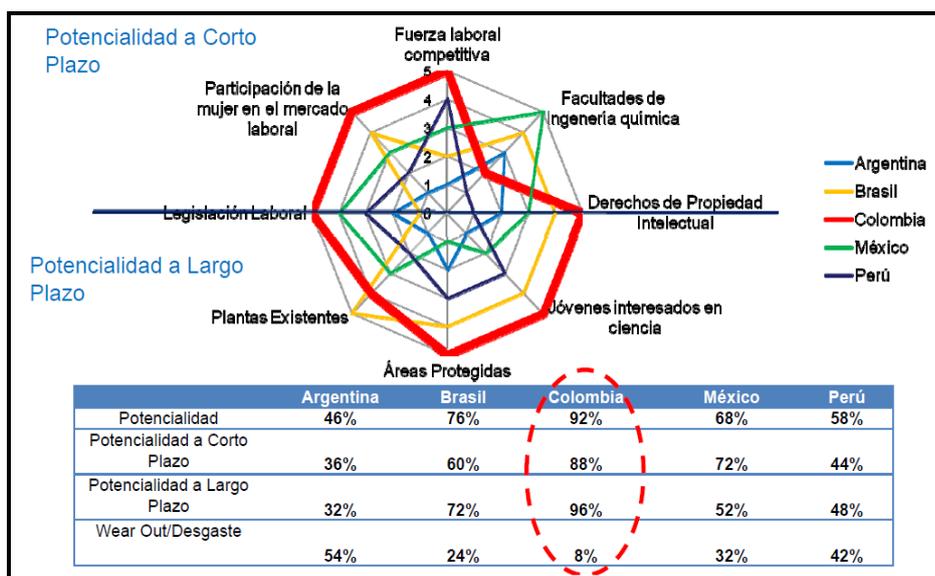
Gráfico 5. Participación de la mujer en el mercado laboral



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.

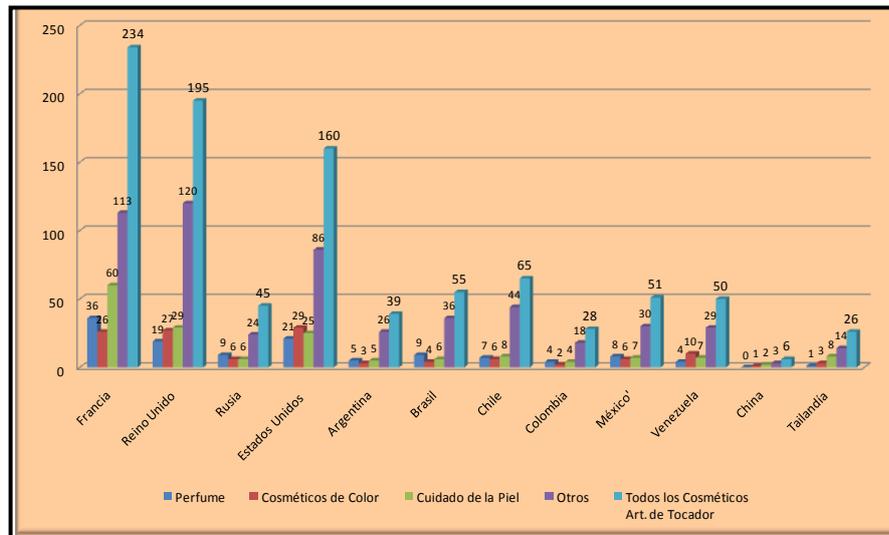
Es así que en la tabla 15 se puede analizar cómo ha sido la evolución del Producto Bruto Interno en los países de América Latina (LAC) desde el año 2001 hasta el 2005, con una proyección hasta el año 2009, de acuerdo a la tendencia de la tasa de crecimiento mostrado en el gráfico 7.

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:

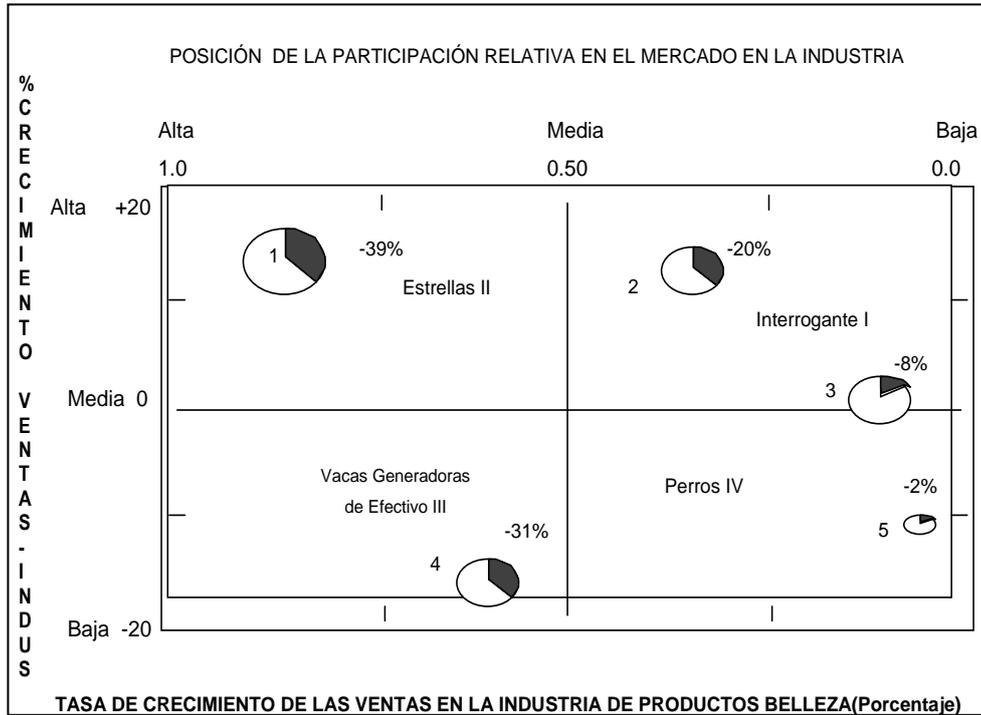
- Simplificación excesiva: algunas empresas se encuentra en el medio.
- No ofrece ninguna noción del tiempo: no refleja sin las diferentes divisiones o carteras están creciendo o se han detenido. Es una foto.
- No se tiene en cuenta otras variables: como el tamaño de mercado y las ventajas competitivas.

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 |

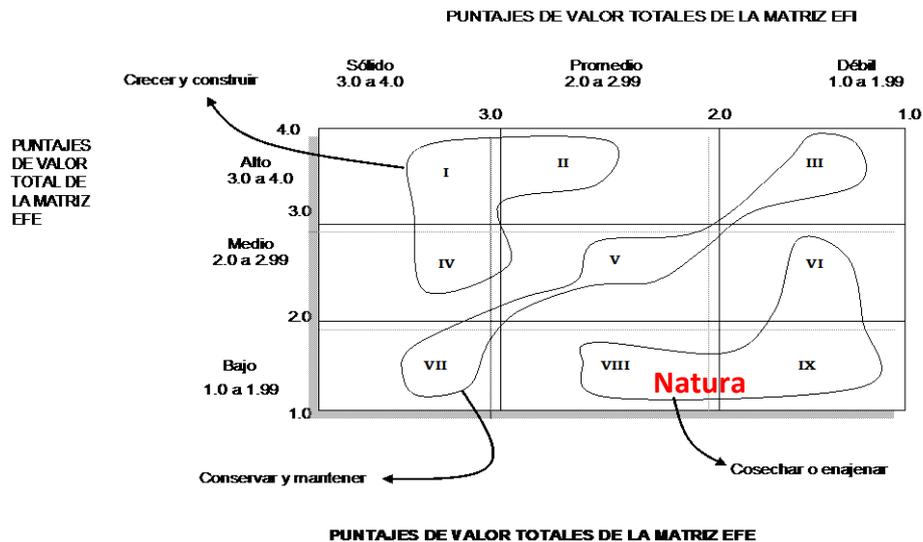
Fuente: Elaboración propia, 2013

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 Natura 7. Diversificación Concéntrica | |
| 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 Lideres y Fuerza de Ventas | 20% | 20% | 20% |
| | | Internacionalización | Estrat. Internacionaliza: Marca Global y Estrategia Genérica: Diferenciación | | | Brasil y Amer. Latina (*) Brasil y Amer. Latina (**) | Brasil, Amèr. Latina y Caribe |

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>.

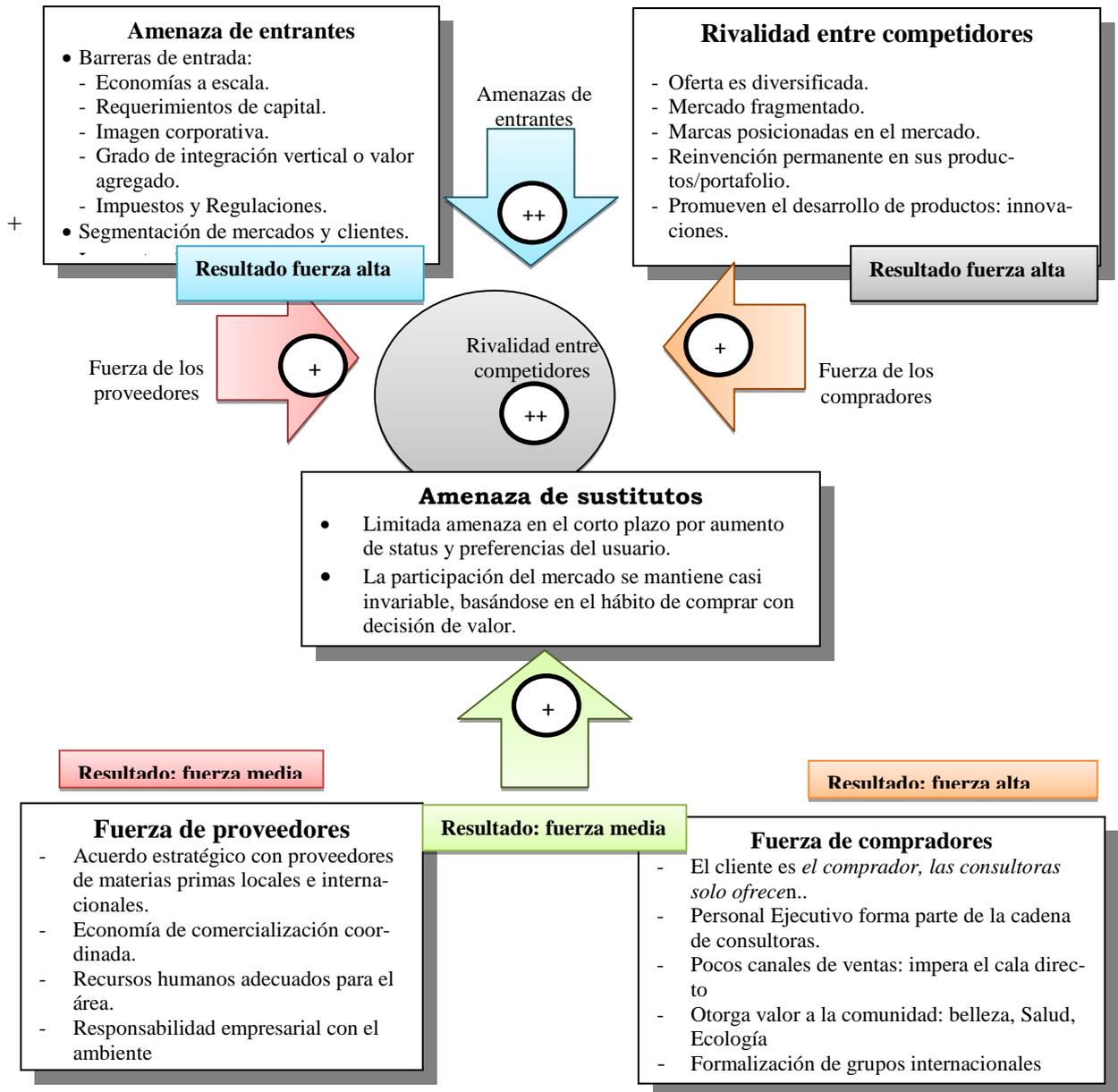
Anexos

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 |

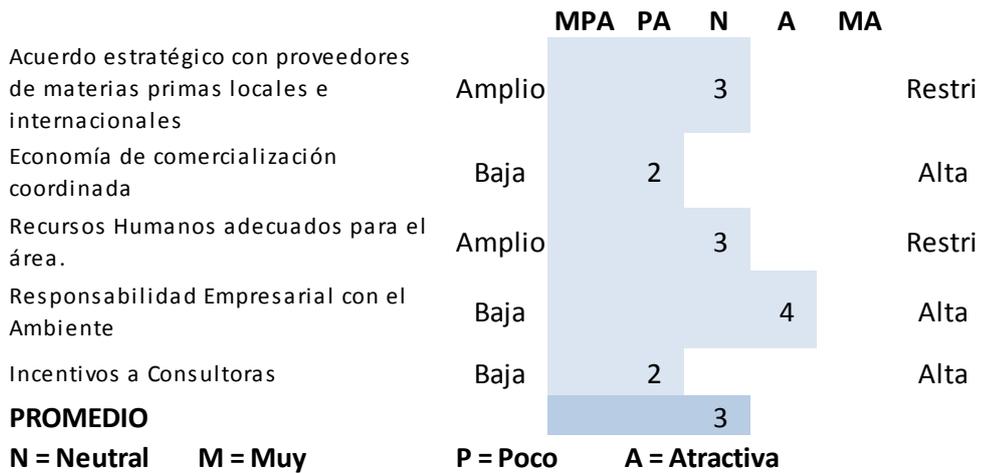
Fuente: Elaboración propia, 2013

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

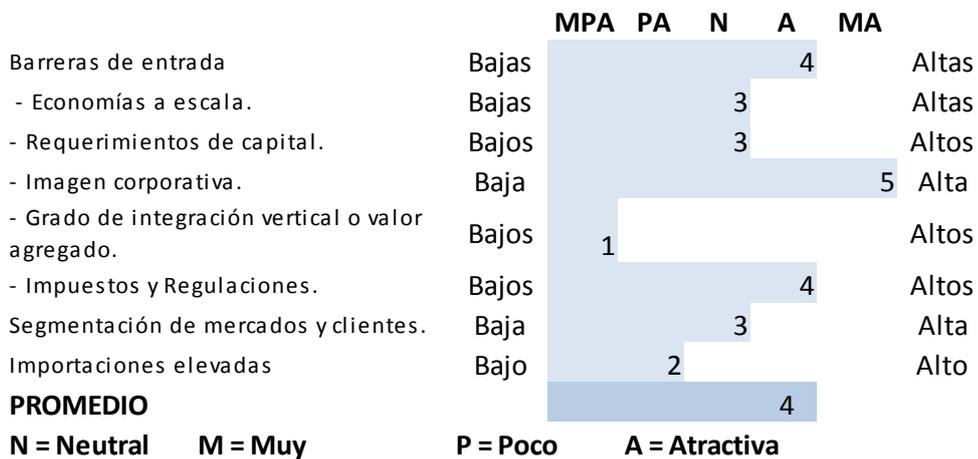


Fuente: Elaboración propia, 2013

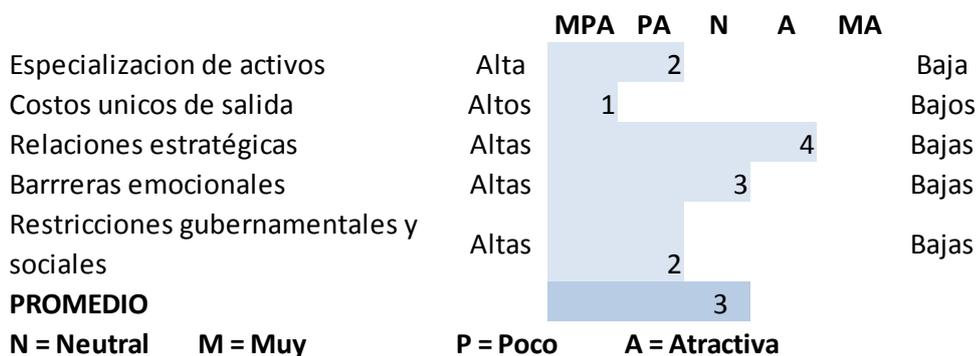
Poder de Negociación de los proveedores



Barreras de entrada



Barreras de salida



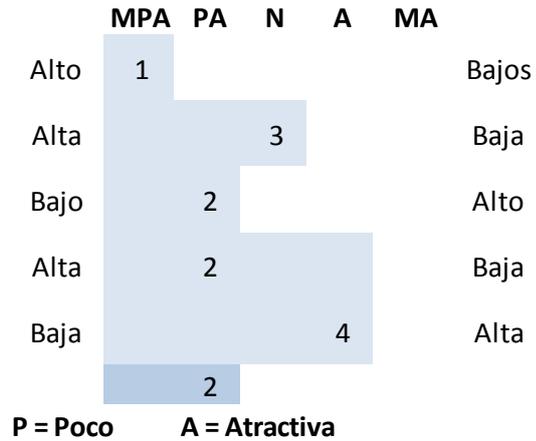
Fuente: Elaboración propia, 2013

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



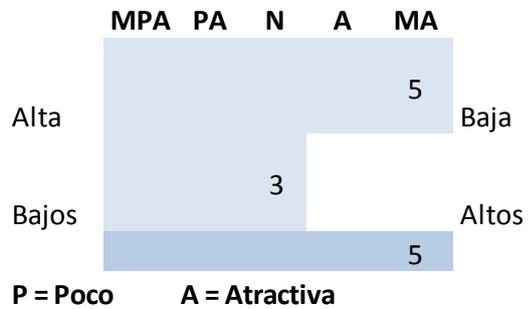
Amenaza de productos sustitutos

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

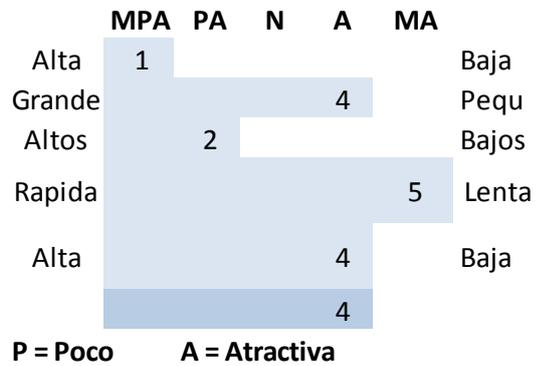


Rivalidad entre competidores

- 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> |

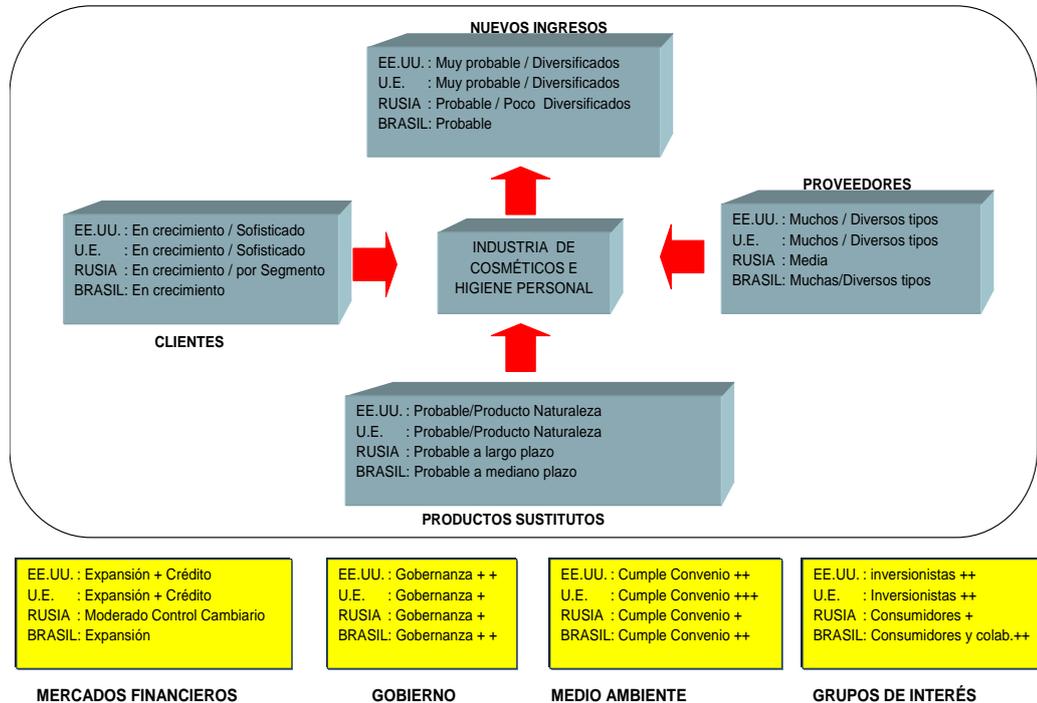
Anexo 4. Matriz FODA cruzada

| 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 Convenio Internacionales | 1.1 Aprovechar economías 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 D`onald 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 (Kd)

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 (Kd_(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 (Kd _(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).