

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Reporte de consultoría en sostenibilidad para incrementar el valor de la
marca de Oriflame Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Gladys Elisa Collazos Medina

Ronald Israel Ibañez Leyva

Widmer Angel Quispe Ollero

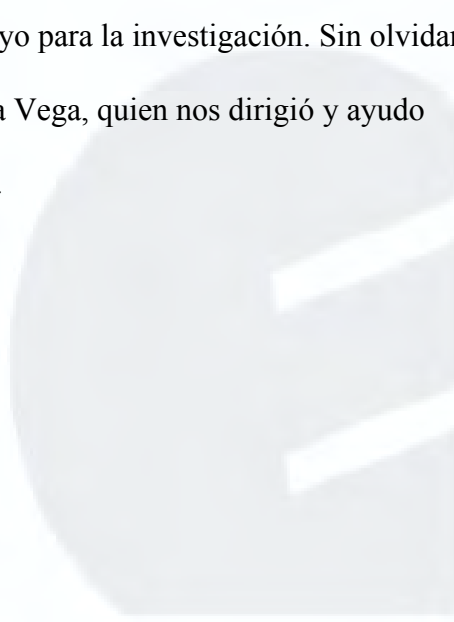
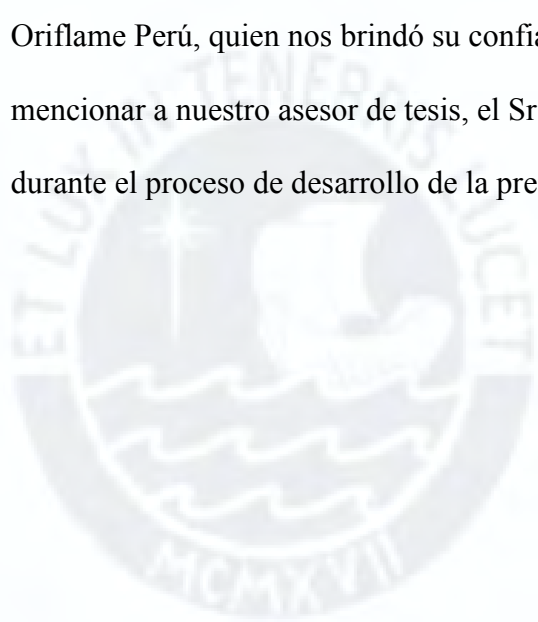
Fabrizzio Miguel Rodriguez Aparicio

Asesor: Iván Manuel De La Vega Hernández

Surco, junio de 2020

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a nuestros profesores de CENTRUM, que nos ayudaron durante nuestra formación a través de conocimientos y experiencias a ser aplicados en nuestra vida laboral y personal; a nuestras familias que nos brindan apoyo constante a lo largo del desarrollo académico y al esfuerzo de los integrantes que permitió la elaboración de la presente tesis. De igual manera, un agradecimiento especial a la organización Oriflame Perú, quien nos brindó su confianza y apoyo para la investigación. Sin olvidar mencionar a nuestro asesor de tesis, el Sr. Iván de la Vega, quien nos dirigió y ayudó durante el proceso de desarrollo de la presente tesis.



Dedicatorias

Este trabajo no sería posible sin la dedicación y esfuerzo de cada una de nuestras familias, las cuales nos brindaron su amor, apoyo y paciencia durante todo este proceso; nada de esto hubiera sido posible sin ustedes.

Un especial agradecimiento a cada persona que fue parte de este viaje, “El éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día a día”



Resumen Ejecutivo

Oriflame Perú es una organización que comercializa productos de cosmética e higiene personal a través de venta directa, forma parte de Oriflame Holding AG ubicada en Suecia y actualmente tiene como compromiso con sus inversionistas, colaboradores y socios para brindar bienestar a través de la comercialización de los productos en armonía con la preservación del medio ambiente; por tal motivo, anualmente viene desarrollando el informe de sostenibilidad basado en los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) para verificar el cumplimiento de la estrategia de sostenibilidad dentro de la organización, los cuales deben reflejar los atributos de la marca (Accesible, Natural, Progresivo y Confiable) y comunicar el impacto positivo a la sociedad.

A nivel de Latinoamérica esta empresa se encuentra presente en México, Chile, Ecuador, Perú y Colombia; en el caso de Perú, opera desde hace veinticinco años y cuenta con una sede administrativa en el Departamento de Lima en la cual laboran ciento ocho colaboradores contratados. Es importante destacar que durante el análisis cuantitativo y cualitativo que se realizó a Oriflame Perú se identificó cuatro problemas: a), no se considera un programa de capacitación y sensibilización sobre sostenibilidad b), insuficiente monitoreo e indicadores de gestión c), no se considera la reutilización de material sobrante d), débiles estrategias y practicas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca. Por tal motivo, y como resultado de la evaluación de nueve alternativas de solución, fueron seleccionadas cuatro propuestas finales: a) implementación de un programa de capacitación orientada al enfoque sostenible b), implementación del programa de adopción de los estándares de Global Reporting Initiative (GRI) en la organización c), desarrollo de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas d) y la implementación de campañas de marketing sostenible.

Abstract

Oriflame Peru is an organization that markets cosmetic and personal hygiene products through direct sales, is part of Oriflame Holding AG located in Sweden and is currently committed to its investors, collaborators and partners to provide well-being through the marketing of products in harmony with the preservation of the environment; for this reason, it has been developing the sustainability report annually based on the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) to verify compliance with the sustainability strategy within the organization, which must reflect the brand's attributes (Accessible, Natural, Progressive and Reliable) and communicate the positive impact to society.

At the Latin American level, this company is present in Mexico, Chile, Ecuador, Peru and Colombia; In the case of Peru, it has been operating for twenty-five years and has an administrative headquarters in the Department of Lima, where one hundred and eight hired collaborators work. It is important to highlight that during the quantitative and qualitative analysis carried out in Oriflame Peru, four problems were identified: a), a training and awareness program on sustainability was not considered b), insufficient monitoring and management indicators c), it was not considered the reuse of surplus material d), weak strategies and practices aimed at increasing the brand's perception of value. For this reason, and as a result of the evaluation of nine solution alternatives, four final proposals were selected: a) implementation of a training program geared towards a sustainable approach b), implementation of the adoption program of the Global Reporting Initiative standards (GRI) in the organization c), development of strategic alliances with public and private entities d) and the implementation of sustainable marketing campaigns.

Tabla de Contenido

Capítulo I: Situación General de la Organización	1
1.1 Presentación de la organización.....	1
1.2 Visión.....	2
1.3 Misión	3
1.4 Valores	3
1.5 Análisis de la industria (Las Cinco Fuerzas de Porter).....	4
1.5.1. Poder de negociación de los compradores	6
1.5.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	6
1.5.3 Poder de negociación de los proveedores	8
1.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	9
1.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes	10
1.6 Análisis externo (PESTE).....	11
1.6.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	12
1.6.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	15
1.6.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	21
1.6.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	26
1.6.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	28
1.7 Análisis interno (AMOFHIT)	31
1.7.1 Administración y Gerencia (A).....	33
1.7.2 Marketing y ventas (M).....	36
1.7.3 Operaciones y logística (O).....	41
1.7.4 Finanzas y Contabilidad (F)	46
1.7.5 Recursos Humanos (H)	54
1.7.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	59
1.7.7 Tecnología (T).....	60
1.8 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	62
1.9 Conclusiones.....	65
Capítulo II: Problema Clave.....	67
2.1 Problemas identificados en la organización.....	67

2.2 Problema clave: Débiles estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca.....	80
2.2.1 Definición del problema.....	81
2.2.2 Sustancia.....	81
2.2.3 Ubicación	82
2.2.4 Propiedad.....	82
2.2.5 Magnitud	83
2.2.6 Perspectiva de tiempo a resolver	83
2.3 Conclusiones.....	83
Capítulo III: Revisión de la literatura	85
3.1 Revisión de la literatura	85
3.1.1 Aspectos sociales de la industria cosmética e higiene personal.....	88
3.1.2 Aspectos ambientales de la industria cosmética	89
3.1.3 Aspectos económicos de la industria cosmética	90
3.1.4 Valor compartido.....	91
3.1.5 Grupos de Interés	92
3.1.6 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	94
3.1.7 Global Reporting Initiative (GRI).....	98
3.1.8 Estándares de sostenibilidad fuera de GRI.....	100
3.1.9 Gestión del cambio y liderazgo.....	101
3.1.10 Gestión del cambio organizacional	103
3.1.11 Innovaciones sostenibles.....	105
3.1.12 Validación de la estrategia - marco de referencia de las 7s Mckinsey.....	108
3.1.13 Entrevistas a profundidad.....	110
3.1.14 Marketing Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa	112
3.1.15 Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	114
Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la organización (estatus actual).....	116
4.1 Análisis cualitativo	116
4.2 Análisis cuantitativo de la industria a nivel global	118
4.3 Análisis cuantitativo de Oriflame	121
4.3.1 Oriflame Holding AG.....	121

4.3.2 Oriflame Perú.....	125
4.4 Conclusiones.....	130
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....	131
5.1 Causas identificadas.....	131
5.1.1 Mano de obra.....	133
5.1.2 Medio Ambiente.....	134
5.1.3 Material.....	135
5.1.4 Método.....	135
5.1.5 Medida.....	136
5.2 Principales causas del problema.....	136
5.3. Conclusiones.....	137
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas.....	139
6.1 Criterios.....	140
6.1.1 Costo / Inversión.....	140
6.1.2 Tiempo.....	140
6.1.3 Efectividad.....	141
6.1.4 Valor agregado.....	141
6.1.5 Aceptabilidad.....	141
6.2 Estrategias y áreas líderes para la implementación.....	141
6.2.1 Gestión de Interesados para el desarrollo de prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú a cargo de marketing.....	144
6.2.2 Capacitación y promoción de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad a cargo de Recursos Humanos.....	147
Capítulo VII: Solución Propuesta.....	150
7.1 Primera solución propuesta: Programas de capacitación.....	150
7.2 Segunda solución propuesta: Adopción de los estándares de Global Reporting Initiative (GRI).....	151
7.3 Tercera solución propuesta: Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.....	153
7.4 Cuarta solución propuesta: Realizar campañas de marketing sostenible.....	153
7.5 Conclusión.....	154
Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores claves de éxito.....	156

8.1 Facilitadores.....	156
8.1.1 Colaboradores involucrados.....	156
8.1.2 Acciones requeridas.....	157
8.2 Actividades.....	160
8.2.1 Inicio.....	160
8.2.2 Planificación.....	160
8.2.3 Ejecución.....	161
8.2.4 Monitoreo y control.....	161
8.2.5 Cierre.....	162
8.3 Diagrama de Gantt de Implementación.....	162
8.4 Factores Claves de Éxito.....	164
8.4.1 Creación de ambiente optimo en Oriflame Perú.....	164
8.4.2 Capacitación a los colaboradores.....	165
8.4.3 Campañas de concientización sobre sostenibilidad.....	165
Capítulo IX: Resultados esperados.....	167
9.1 Resultados esperados de corto plazo.....	167
9.2 Resultados esperados de mediano plazo.....	169
9.3 Resultados esperados de largo plazo.....	171
Capitulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	173
10.1 Conclusiones.....	173
10.2 Recomendaciones.....	175
Referencias.....	178

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Atributos de la marca Oriflame</i>	2
Tabla 2. <i>Valores de Oriflame</i>	3
Tabla 3 <i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	31
Tabla 4. <i>Posiciones del área de Regulación dentro de Oriflame Perú</i>	36
Tabla 5. <i>Posiciones del área de marketing dentro de Oriflame Perú</i>	37
Tabla 6. <i>Posiciones del área de ventas dentro de Oriflame Perú</i>	37
Tabla 7. <i>Posiciones del área de operaciones y servicio al cliente dentro de Oriflame Perú</i>	42
Tabla 8. <i>Posiciones del área de finanzas dentro de Oriflame Perú</i>	46
Tabla 9. <i>Estructura de Estado de Situación Financiera de Oriflame Perú</i>	47
Tabla 10. <i>Interpretación de Ratios de Liquidez de Oriflame Perú</i>	48
Tabla 11. <i>Interpretación de Ratios de Eficiencia Operativa o Gestión de Oriflame Perú</i> ..	50
Tabla 12. <i>Interpretación de Ratios de Solvencia o Endeudamiento de Oriflame Perú</i>	52
Tabla 13. <i>Interpretación de Análisis Dupont de Oriflame Perú</i>	53
Tabla 14. <i>Personal según el tipo de contratación dentro de Oriflame Perú</i>	55
Tabla 15. <i>Número de personas contratadas en 2019 dentro de Oriflame Perú</i>	56
Tabla 16. <i>Evaluación de desempeño en 2019 dentro de Oriflame Perú</i>	57
Tabla 17. <i>Personas con permiso de maternidad/paternidad dentro de Oriflame Perú</i>	58
Tabla 18. <i>Salud y seguridad en el trabajo dentro de Oriflame Perú</i>	59
Tabla 19. <i>Posiciones del área de TI dentro de Oriflame Perú</i>	60
Tabla 20. <i>Matriz de evaluación de factores internos de Oriflame Perú</i>	62
Tabla 21. <i>Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Oriflame Perú</i>	64

Tabla 22. <i>Grupos de interés y su involucramiento en Oriflame Perú (G4-24) (G4-26) (G4-27)</i>	70
Tabla 23. <i>Análisis de brechas del nivel de cumplimiento sobre los contenidos generales de los estándares GRI por parte de Oriflame Perú y Oriflame Holding AG en 2019</i>	72
Tabla 24. <i>Análisis de brechas del nivel de cumplimiento sobre los contenidos económico y ambiental de los estándares GRI por parte de Oriflame Perú y Oriflame Holding AG en 2019</i>	72
Tabla 25. <i>Análisis de brechas del nivel de cumplimiento sobre los contenidos sociales de los estándares GRI por parte de Oriflame Perú y Oriflame Holding AG en 2019</i>	73
Tabla 26. <i>Análisis de Materialidad de Oriflame Perú en 2019</i>	75
Tabla 27. <i>Estándares GRI</i>	100
Tabla 28. <i>Industria cosmética</i>	118
Tabla 29. <i>Organizaciones de cosméticos</i>	119
Tabla 30. <i>Principales organizaciones cosméticas</i>	120
Tabla 31. <i>Comparativo Oriflame vs Natura</i>	120
Tabla 32. <i>Organizaciones cosméticas que cuentan con GRI</i>	121
Tabla 33. <i>Ventas de Oriflame Holding AG</i>	123
Tabla 34. <i>Organizaciones cosméticas que operan dentro de Perú</i>	125
Tabla 35. <i>Factores claves de éxito de las organizaciones cosméticas que operan en el Perú</i>	126
Tabla 36. <i>Factores clave de éxito de Oriflame Perú S.A. frente a L’Oreal Perú S.A.</i>	127
Tabla 37. <i>Estado de Ganancias y pérdidas de Oriflame Perú en los periodos 2016, 2017 y 2018 (Expresado en miles de soles)</i>	128
Tabla 38. <i>Balance General de Oriflame Perú</i>	129

Tabla 39. <i>Soluciones propuestas en base al problema principal</i>	139
Tabla 40. <i>Criterios y pesos para evaluar las soluciones propuestas</i>	140
Tabla 41. <i>Análisis de los principales problemas (método Delphi)</i>	142
Tabla 42. <i>Soluciones en base a las estrategias de implementación</i>	143

Tabla de Figuras

<i>Figura 1.</i> Línea de tiempo de Oriflame Holding AG.....	2
<i>Figura 2.</i> La casa Oriflame.....	4
<i>Figura 3.</i> Las Cinco Fuerzas de Porter de Oriflame Perú.....	11
<i>Figura 4.</i> Tasa de crecimiento del PBI del Sector Comercio y Demanda Interna	15
<i>Figura 5.</i> Evolución del tipo de cambio dólar/Sol y Euro/Sol.....	16
<i>Figura 6.</i> Evolución del tipo de cambio dólar/Sol e Índice de Precios al Consumidor.....	17
<i>Figura 7.</i> Tasa de crecimiento del PBI del Sector Comercio y Demanda Interna.....	18
<i>Figura 8.</i> Evolución del precio promedio mensual de la acción de Natura Holding.....	19
<i>Figura 9.</i> Población del Perú.....	21
<i>Figura 10.</i> Población del Perú por Departamento.....	22
<i>Figura 11.</i> Población de Lima Metropolitana según nivel socioeconómico.....	22
<i>Figura 12.</i> Población Económicamente Activa - Lima Metropolitana.....	23
<i>Figura 13.</i> Tasa de crecimiento de la PEA ocupada en Lima Metropolitana.....	24
<i>Figura 14.</i> Tasa de desempleo por género (%).	24
<i>Figura 15.</i> Venta por Internet de productos de belleza y cuidado personal en Perú.....	27
<i>Figura 16.</i> Uso de internet por edades.....	28
<i>Figura 17.</i> Mercados actuales de Oriflame.....	33
<i>Figura 18.</i> Organigrama de Oriflame Perú.....	35
<i>Figura 19.</i> Cadena de Suministro de Oriflame Perú.....	42
<i>Figura 20.</i> Ciclo operativo de Oriflame Perú.....	43
<i>Figura 21.</i> Matriz de proceso de transformación Oriflame Perú.....	44
<i>Figura 22.</i> Tipo de operaciones de Oriflame Perú.....	45
<i>Figura 23.</i> Recursos y procesos de Oriflame Perú.....	45

<i>Figura 24.</i> Trabajadores por género dentro de Oriflame Perú.	55
<i>Figura 25.</i> Nuevos Trabajadores por género en 2019 dentro de Oriflame Perú.	56
<i>Figura 26.</i> Salud y seguridad en el trabajo dentro de Oriflame Perú.	58
<i>Figura 27.</i> Grupos de Interés de Oriflame Perú.	71
<i>Figura 28.</i> Triple cuenta de resultados (TBL).	77
<i>Figura 29.</i> Mapa de Revisión de Literatura.	86
<i>Figura 30.</i> Aspectos de la sostenibilidad.	88
<i>Figura 31.</i> Red de interesados.	93
<i>Figura 32.</i> Tipificación de Stakeholders.	94
<i>Figura 33.</i> Diecisiete objetivos de desarrollo sostenible.	97
<i>Figura 34.</i> Modelo para la gestión del cambio - Harvard Business School.	103
<i>Figura 35.</i>	110
<i>Figura 36.</i> Pensamiento de diseño.	111
<i>Figura 37.</i> Dimensiones del marketing sostenible.	114
<i>Figura 38.</i> Ventas e ingresos netos de Oriflame Holding AG.	122
<i>Figura 39.</i> Número de colaboradores de Oriflame en los últimos años.	123
<i>Figura 40.</i> EBITDA de Oriflame Holding AG.	124
<i>Figura 41.</i> Utilidad de Oriflame Holding AG.	124
<i>Figura 42.</i> Análisis de diagrama de causa - efecto de Oriflame Perú Elaboración propia.	132
<i>Figura 43.</i> Tipificación de Stakeholders.	144
<i>Figura 44.</i> Red de interesados.	145
<i>Figura 45.</i> Modelo de Shane.	147
<i>Figura 46.</i> Diagrama de Gantt del plan implementación propuesto por Oriflame Perú. ...	163

Capítulo I: Situación General de la Organización

En el primer capítulo se presenta a la organización Oriflame Perú, destacando su historia, cultura y servicios brindados. De igual manera, se considera el desarrollo del análisis situacional medido a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales determinan la atractividad del sector cosmético e higiene personal. Posteriormente, se complementará con un análisis externo a través del uso de la herramienta conocida como PESTE, que permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno; igualmente, se realizará análisis interno de las áreas funcionales a través de la herramienta conocida como AMOFHIT que nos permitirá descubrir sus fortalezas y debilidades de la organización bajo estudio.

1.1 Presentación de la organización

Oriflame Perú es una organización que forma parte del Oriflame Holding AG fundada en 1967 con sede principal en Suecia, la cual es una organización de venta directa de productos cosmético e higiene personal a nivel mundial que cuenta con presencia en más de 60 países. En Latinoamérica se encuentra presente en México, Chile, Ecuador, Perú y Colombia. En Perú, la organización ya cuenta con 25 años en el mercado, está inscrita a la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI) y actualmente cuenta una sede administrativa ubicada en Av. Paseo de la República 3151, San Isidro. Sus almacenes se encuentran dentro de Ransa en Av. Néstor Gambetta 338, Callao (Oriflame Cosmetics, 2019). Se cuenta con seis plantas de producción, los cuales se encuentran ubicadas en: Polonia, China, Rusia e India y cuentan con oficinas de distribución los cuales abastecen a todos sus mercados a nivel mundial ubicados en Polonia, Hungría, Ucrania y Rusia (Oriflame Cosmetics, 2019), tal como se aprecia en la figura 1 se especifican los principales acontecimientos de la organización en una línea cronológica:

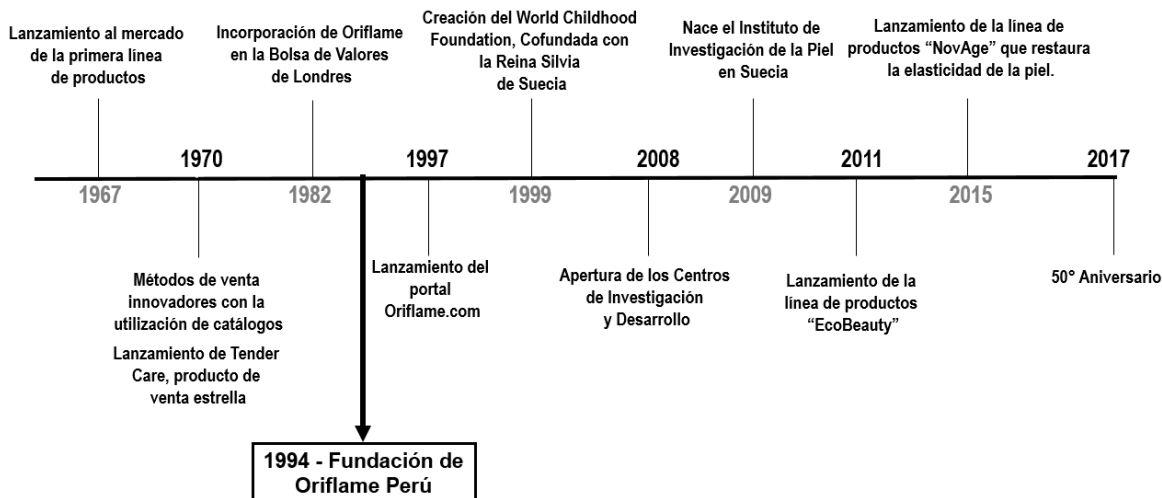


Figura 1. Línea de tiempo de Oriflame Holding AG.
Tomado de "Oriflame Holding AG", 2019.

Sus líneas de productos son diversas, los cuales actualmente constan de perfumes, maquillaje, productos para el cuidado de la piel, cuidado corporal, accesorios, productos para el cabello y complementos nutricionales. Los productos comercializados por Oriflame Perú cuentan con altos estándares de calidad, en los cuales se utilizan ingredientes de fuentes confiables y que sean respetuosas con el medio ambiente, así como fórmulas seguras (Oriflame cosmetics, 2019), tal como se aprecia en la Tabla 1 se detallan los atributos de la marca Oriflame.

Tabla 1.

Atributos de la marca Oriflame

Atributos	Descripción
Natural	Productos de la mano con lo natural.
Confiable	Altos estándares de calidad europea.
Accesible	Los productos deben de llegar a la mayor cantidad de personas.

Nota. Tomado de "Atributos de la marca Oriflame", 2019, recuperado de (<https://corporate.oriflame.com/>).

1.2 Visión

La visión de Oriflame Perú es ser la Compañía de Belleza #1 en venta directa. Esa es la máxima meta de la compañía; por tal motivo, la gerencia, los colaboradores y socios

de Oriflame están comprometidos en alcanzar esta meta para cumplir la promesa de ganar dinero hoy y cumplir tus sueños mañana (Reglamento interno de trabajo, 2019).

Esta visión compartida por todos los miembros de la organización tiene la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento (D'Alessio, 2015) porque es ambiciosa, convincente y perdura en el tiempo. De igual manera, Collings & Porras (1994) indican que la visión debe tener una ideología central que sirva como guía de inspiración y visión de futuro, las cuales se relacionan con la promesa por el esfuerzo y las expectativas de cumplir sus sueños a largo plazo.

1.3 Misión

La misión de Oriflame Perú es cumplir Sueños. Es decir, ser el vehículo que permita generar bienestar a los colaboradores y socios para cumplir sus sueños (Reglamento interno de trabajo, 2019). De esta forma, la organización busca desarrollar un vínculo, sentimientos y emociones positivas entre los grupos de interés, sobre la base del esfuerzo y el beneficio mutuo.

1.4 Valores

Los valores de Oriflame Perú están determinados en tres ejes principales, los cuales son expuestos a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2.

Valores de Oriflame

Valores	Descripción
Compañerismo	Creemos que las personas que trabajan juntas y comparten los mismos objetivos, logran mejores resultados y se divierten más en el camino.
Espíritu	Creemos que todo es posible. Estamos comprometidos a dar lo mejor de nosotros para alcanzar el éxito y entregar grandes resultados.
Pasión	Amamos lo que hacemos y creemos en ello. Sabemos que podemos hacer la diferencia. Nos apasiona la belleza, nuestro negocio, y lo más importante, todas las personas que nos rodean, aquellos que disfrutan nuestros productos, inician su negocio, cambian sus vidas y cumplen sus sueños.

Nota. Tomado de “Valores de Oriflame”, 2019, recuperado de (<https://corporate.oriflame.com/>).

Los valores descritos en la Tabla 2, instauran la filosofía de Oriflame Perú, las actitudes colaborativas como el compañerismo para el trabajo en equipo, la creencia está representado en el espíritu y las tradiciones, mientras la personalidad se encuentra mencionada en la pasión por lo que hacemos; esto genera que la organización persiga un mismo objetivo (D'Alessio, 2015). A continuación, estas consideraciones serán relacionadas en la figura 2 en lo que llaman “la casa Oriflame”:



Figura 2. La casa Oriflame.

Tomado de “Página corporativa (<https://corporate.oriflame.com/>)”, 2019.

1.5 Análisis de la industria (Las Cinco Fuerzas de Porter)

En el presente apartado se busca analizar en la industria peruana de cosmética e higiene personal con el fin de identificar la exposición de la organización frente a la competencia y definir las estrategias necesarias con los recursos disponibles. Es necesario considerar que Porter (2008) elaboró la herramienta de modelado estratégico llamada las Cinco Fuerzas de Porter, la cual permite analizar y establecer las estrategias de negocio

según el grado de exposición frente a la competencia y rivalidad que afectan la rentabilidad; para ello, se describen los componentes y su relación, tal como se detalla a continuación:

El Poder de negociación de los compradores (a) identifica la capacidad de obtener un mayor valor, exigir menores precios, mayor calidad o mejores; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. No obstante, se contrapone con el Poder de negociación de los proveedores (b) de capturar la mayor parte del valor a través de la influencia en los precios (más altos), servicios, así como negociar mejores términos que lo beneficien frente a sus competidores (reducción de costos). Asimismo, el mercado se encuentra expuesto a la Amenaza de los sustitutos (c) que se encuentra disponible en el mercado y cumplen la misma o similar función. De igual manera, la Amenaza de los entrantes (d) que ocasiona incertidumbre por los nuevos competidores en el sector que buscan introducir nuevas capacidades afectando la rentabilidad de los competidores en disputa.

Las diferentes fuerzas explicadas anteriormente exponen la rivalidad de los competidores (e), la cual se puede presentar de diferentes formas ocasionando conflicto entre los competidores existentes para mantener su participación de mercado y estrategia de sobreinversión (p.e. precios bajos, incremento de inversión entre otros), baja rentabilidad y mecanismo de disuasión para potenciales competidores.

Esta herramienta permite realizar un análisis del entorno empresarial al que se encuentra expuesto el sector, así como determinar la estructura y atractividad (rentabilidad) de la industria en la cual se compite, y plantear estrategias (D'Alessio, 2015). Adicionalmente el uso de las Cinco Fuerzas de Porter permite el diseño de las estrategias en una industria al cual pertenece la organización; es decir, establecer la estrategia y estructura del negocio en un sector por un periodo (corto, mediano y largo plazo) mientras el costo de Oportunidad de Capital (COK) sea inferior a la Tasa de Retorno Esperada.

1.5.1. Poder de negociación de los compradores

Se considera como compradores a cualquier persona que requiere adquirir productos cosméticos e higiene personal; por otro lado, para definir el poder de negociación de los compradores, se tiene que considerar el número de participantes en el mercado, el grado de diferenciación, las prestaciones de los productos disponibles, los canales de compra entre otros (Porter, 2008).

En lo que respecta a las organizaciones participantes en la industria cosmética estas operan como subsidiarias de transnacionales, por ejemplo: Avon, Unique, Natura, Oriflame entre otros. Los compradores de la industria cosmética peruana pueden acceder a múltiples productos de diferentes marcas y origen; importados (75%) y nacionales (25%), respecto a los canales existentes, las necesidades de productos cosméticos son satisfechas en un 48% a través de canales de venta directa consolidadas en el Perú desde hace unos 20 años. (ICEX, 2019). Por otro lado, el 51% se encuentra atendido a través de bodegas, farmacias y boticas; posteriormente, Supermercados y las Tiendas por Departamento (Retail), los cuales interactúan como comercializadores mayoristas; asimismo, es relevante resaltar que los márgenes de beneficios se encuentran entre 50% y 60%, lo cual ocasiona descuentos y promociones entre los canales de venta (ICEX, 2019).

En conclusión, el mercado peruano dispone de diversos ofertantes de productos cosméticos (nacional e importado), disponibles a través de distintos canales de venta, como por ejemplo el canal tradicional y venta directa. La diversidad de ofertantes propicia el poder de negociación de los compradores sea alto.

1.5.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Teniendo en cuenta que la presente investigación comprende el mercado peruano de cosmética e higiene personal, es necesario analizar las posibilidades de ingreso de nuevos

competidores, es importante primero identificar los aranceles y los impuestos a los que están sujetos; asimismo, los requisitos técnicos y comerciales que han de cumplirse para poder comercializar dichos productos (Porter, 2008)

Según ICEX (2019), el Tratado de Libre Comercio entre Perú y la Unión Europea (TLC) permite el ingreso de productos de cosmética e higiene personal a un arancel aplicable efectivo de 3.27% en el 2019; asimismo, se establece gradualmente su eliminación hasta el 2023 según lo dispuesto en el Acuerdo Comercial. Es importante resaltar que el Perú cuenta con acuerdos comerciales que concede preferencias arancelarias a las mercancías originarias y procedentes de las partes a los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, México, Japón, Panamá y Costa Rica (SUNAT, 2019).

De igual manera, ICEX (2019) nos especifica que el Perú como parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) requiere que los negocios para poder comercializar, importar o fabricar productos cosméticos deban gestionar la Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO), la cual es un mecanismo de acceso al mercado y no un Registro Sanitario. De igual manera, la NSO debe haberse registrado previamente como Establecimiento Farmacéutico ante la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID). Por otro lado, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) a través del Informe N° 070-2015-SUNAT/5D1000 informó que los rotulados de los productos cosméticos son un requisito necesario para la importación, pudiendo ser reacondicionado antes de su comercialización (SUNAT, 2019). En adición, las buenas prácticas de manufactura y proceso de reacondicionamiento deben ser autorizados por la DIGEMID; no obstante, el Ministerio de Salud (MINSA) revela que declaró en emergencia a la DIGEMID debido a ineficiencia operativa presentada en el

análisis de más de 12,000 expedientes pendientes, restringiendo el ingreso de productos al país (Gestión, 2019).

En conclusión, se puede observar que el Perú cuenta con tratados de libre comercio (TLC) los cuales permiten la concesión de preferencias arancelarias y la reducción de las barreras de entradas de bienes y servicios a proveedores del extranjero; sin embargo, los nuevos competidores deberán afrontar un proceso ineficaz en las revisiones sanitarias y de rotulado por parte de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), lo cual hace que la amenaza de entrada de nuevos competidores sea media.

1.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Se define como proveedores a aquellos terceros (personas y/o organización) que proporcionan productos cosméticos e higiene personal a compradores de la industria cosmética; en el mercado peruano las organizaciones participantes proveen productos de origen nacionales y/o extranjeros, tomando en cuenta las ventajas comparativas que ofrece el comercio internacional (Krugman, 1994).

Según lo indicado por ICEX (2019), la producción nacional ha descendido (25%) mientras las importaciones se incrementaron (75%), los cuales se encuentran atendidos a través de canales de venta directa (subsidiarias) o Retail (moderno o tradicional) para la comercialización de productos que son desarrollados por laboratorios en el extranjero, por ejemplo: cremas, fragancias, suplementos y otros insumos. Por otro lado, las marcas extranjeras tienen productos segmentados y categorizados con diversos precios que puedan ser adquiridos por diferentes niveles socioeconómicos (ICEX, 2019). Es necesario resaltar que el proveedor principal de Oriflame Perú es Oriflame Holding AG, el cual tiene sus fábricas ubicadas en Polonia, Hungría, Ucrania y Rusia (Oriflame cosmetics, 2019).

Se puede observar que el mercado peruano se encuentra concentrado de productos provenientes del extranjero, los cuales se encuentran comercializados a través de venta directa (subsidiarias) o Retail (moderno o tradicional); también se destaca los precios diferenciados según el segmento socioeconómico, lo cual ocasiona que el poder de negociación de los proveedores sea medio.

1.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un producto sustituto es aquel producto que puede brindar las mismas prestaciones que cualquier otro con el que se le compare. Dado que el grado de sustituibilidad del producto está asociado a las prestaciones que brinda, es necesario identificar el perfil del consumidor y los atributos que estos valoran en un producto. (Schmalensee, Willig, Armstrong & Potter, 1989).

Según lo indicado por ICEX (2019), los principales consumidores de productos cosméticos y de higiene personal en Perú son las mujeres que residen en zonas urbanas, las cuales se encuentran entre 20 y 60 años; asimismo, se encuentran perfiladas como sofisticadas (a) las clientes de nivel socioeconómico alto que aprecian el prestigio de la marca como el país de origen, la cual se contrapone a la moderna (b) que valora la durabilidad y calidad mientras la conservadora (c) que pertenece al nivel socioeconómico medio/bajo estima dentro de su decisión de compra el precio y las promociones. De igual manera, Copecoh, efectuó una entrevista a 1.500 mujeres de diferentes NSE y edades, resaltando que el principal atributo que debe contar un producto es la calidad.

Cabe resaltar que solamente el 8% de la oferta corresponde a marcas consideradas premium y 33% de los productos presentes en el mercado peruano tiene menos de tres años de vida, los cuales corresponden a productos importados; esta situación sucede debido a la competencia y percepción de buena calidad de los productos extranjeros, lo cual afecta

negativamente la rentabilidad debido a la sensibilidad en los precios y su posibilidad de reemplazo; igualmente, el precio de los productos cosméticos ha experimentado un descenso por los menores precios de importación, así como la capacidad de mantener la demanda frente a productos que brindan beneficios similares (ICEX, 2019).

Debido a la concentración de productos importados, categorizados según el segmento y percibidos por los consumidores como de alta calidad, permite que se cuente con amplias opciones para satisfacer su necesidad a precios asequibles; por tal motivo, la amenaza de productos sustitutos es alta.

1.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores se acrecienta cuando las organizaciones participantes en la industria son de igual en tamaño y potencia, cuando el crecimiento del sector es lento, las barreras o costos de salida son alta, cuando los rivales están altamente comprometidos, tienen costos fijos altos y costos variables bajos, cuando el producto ofertado es perecible y sobre todo cuando las organizaciones compiten a través de los mismos atributos o dimensiones (Tirole, 2015).

Para poder comprender la rivalidad y conflictos que presentan los competidores, es necesario identificar las compañías que se encuentran en el mercado peruano, participación, el origen y estrategia aplicada en el sector de cosmética e higiene personal.

Los competidores dentro de la industria de cosmética e higiene personal cuentan con productos nacionales (25%) y extranjeros (75%), los productos importados son comercializados través de canales de venta directa (subsidiarias) bajo la modalidad de auto importación con su corporativo mientras el Retail (moderno o tradicional) interactúan como mayoristas; de igual manera, los competidores extranjeros gestionan sus marcas a través de la segmentación de la oferta según el mercado objetivo, aprovechando la percepción

positiva sobre los productos extranjeros; sin embargo, dicha situación los obliga a competir por calidad y precio en sus productos, reduciendo su rentabilidad (ICEX, 2019).

Dado que las múltiples organizaciones compiten de forma intensiva a través de la calidad de sus productos y sus precios segmentados, concluimos que la rivalidad de los competidores es alta.

Para concluir el análisis de las cinco fuerzas de Porter, presentamos a continuación la Figura 3 donde se mostrará el grado de exposición del mercado peruano de cosmética e higiene personal.

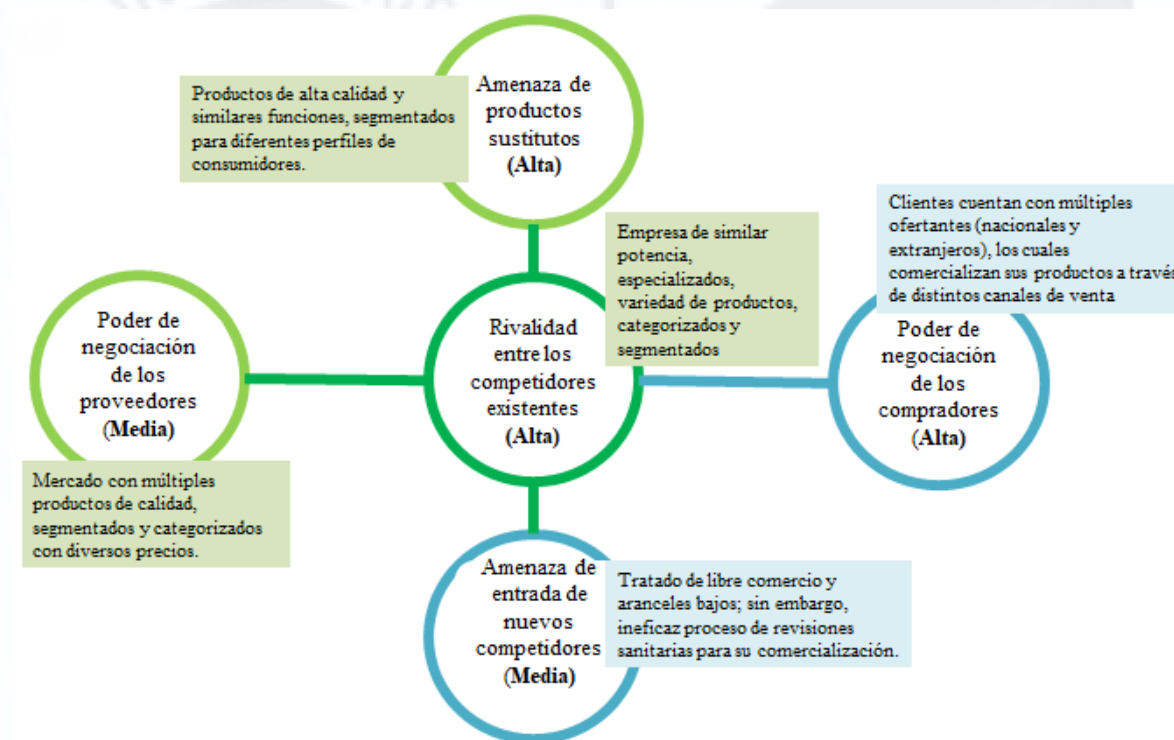


Figura 3. Las Cinco Fuerzas de Porter de Oriflame Perú.
Elaboración Propia.

1.6 Análisis externo (PESTE)

Los efectos de la globalización se encuentran interconectados a través de los mercados mundiales. Estos efectos afectan no solo la producción de bienes y servicios, sino también influyen en las estrategias de inversión de las organizaciones en la industria

nacional. A fin de realizar un análisis multidimensional del entorno D'Alessio (2015) recomienda el uso de la herramienta de análisis estratégico PESTE para realizar el análisis de las variables externas que componen el macroentorno, las cuales no son controlables. Cabe señalar que dicha herramienta revela oportunidades y amenazas claves que sirven para la toma de decisiones y para un planeamiento estratégico exitoso, los componentes de la herramienta PESTE se detallan a continuación: Las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) permiten identificar el marco (formal e informal) en el que se desenvuelve la organización, las cuales influyen en la interacción de las actividades de negocio, proveedores y clientes; las fuerzas económicas y financieras (E) influyen las condiciones macroeconómicas a las que se encuentra expuesta la organización, las cuales influyen directamente en el financiamiento y decisiones de inversión. De igual manera, se encuentran fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) que determinan el perfil del consumidor basado en las creencias, valores, actitudes, estilo de vida, nivel socio económico y poder adquisitivo de los clientes, variables que finalmente influyen en las decisiones de compra. Además, las fuerzas tecnológicas (T) permiten identificar las condiciones de accesibilidad de información y difusión del conocimiento en el que se encuentra el sector, las cuales eliminan las barreras de entrada, permite redefinir procesos, desarrollar nuevas oportunidades de negocio y/o tercerizar actividades del negocio. Por último, las fuerzas ecológicas y ambientales (E) permiten determinar el nivel de conciencia ecológica y conservación del medio ambiente, en busca de preservar el equilibrio del medio ambiente y las oportunidades de negocio.

1.6.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El entorno global será clave para el crecimiento económico; sin embargo, el 2019 fue un año desfavorable debido a medidas proteccionistas, disputas comerciales y

renegociaciones dentro de la economía mundial, estas disputas ponen en peligro el crecimiento económico y los potenciales nuevos puestos de trabajo. La disputa comercial más reciente enfrenta a los Estados Unidos de América y China, entre las desavenencias se encuentran la denuncia del robo de propiedad intelectual y prácticas inapropiadas para hacerse de tecnología (América Economía, 2019), en un contexto de competencia y rivalidad estratégica,

De igual manera, el conflicto comercial entre el Reino Unido y Europa por el Brexit (salida del primero de la Unión Europea), ha devenido en un proceso que culminará el 31 de Diciembre del 2020, luego de resolver los puntos pendientes antes de su salida, entre los que se encuentran respetar los compromisos adquiridos como miembro del bloque como pagar unos 39.000 millones de libras, mantener el derecho del libre tránsito y una "salvaguarda" para evitar la instalación de una frontera física entre la República de Irlanda e Irlanda del Norte. (BBC, 2020).

Por otro lado, de acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), la corrupción es un problema global donde un agente utiliza la posición de autoridad en que se encuentra para obtener un beneficio, ocasionando efectos negativos en las condiciones para hacer negocios, un ejemplo de ello es el pago de sobornos para conseguir contratos públicos y toma de decisiones de inversión fuera de la ley (CEPLAN, 2019). En lo que respecta a América Latina, se está investigando actos de corrupción en los que se encuentran involucrados ex gobernantes, altos funcionarios, partidos políticos de los países de Perú, Brasil, Argentina, Colombia, Ecuador y Odebrecht entre otras organizaciones (Reuters, 2019). En base a las investigaciones realizadas se dio a conocer que esta organización realizaba lavado de dinero de sus operaciones, el cual luego era utilizado para sobornar a los partidos políticos y sus representantes para poder adjudicarse

proyectos y mega obras en diversos países, estos hechos han generado desconfianza entre los ciudadanos de los países involucrados, específicamente en el caso de Perú, son recordados los casos de los ex presidentes Ollanta Humala Tasso y Alan García Pérez. (The New York Times, 2019).

A nivel local, el Perú se sitúa en el puesto 94 de 141, según Ranking Global de Competitividad 2019, el cual es elaborado por el World Economic Forum (WEF), siendo una de las dimensiones que considera este ranking la corrupción, en la cual el Perú se encuentra ubicado entre los 50 países más corruptos junto a Brasil, Costa de Marfil, Egipto, El Salvador, Zambia, Argelia y Armenia. Desde un punto de vista económico, la corrupción en el Perú genera una pérdida anual aproximada de USD 5,198 millones, el cual representa alrededor del 10% del presupuesto anual del país, estas pérdidas no son asumidas por las organizaciones, sino son incluidos como sobrecostos dentro de las obras (América Economía, 2019).

En lo que concierne a las normativas vigentes en la industria nacional de cosméticos, Andina (2013) informó que el órgano regulador del mercado de cosméticos es la Dirección de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID), la cual presenta barreras burocráticas a los productos de salud, cosméticos e higiene. Esta situación es producto de la contraindicación entre el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la DIGEMID y lo dispuesto en la Ley N° 29459 (Ley de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios), ocasionando sobrecostos e incremento de los plazos de emisión de los registros sanitarios a las organizaciones encargadas de su comercialización. Ante este escenario persistente el Ministerio de Salud (MINSA) resolvió declarar en emergencia a la DIGEMID debido a la acumulación de más de 12,000 expedientes que están a la espera del registro para su ingreso al país (Gestión, 2019).

Por lo expuesto, se considera que la corrupción se ha convertido en el principal problema de los países de América Latina; de igual manera, a nivel local se presentan problemas administrativos que dificultan la emisión de registros sanitarios para el ingreso de nuevos productos y proveedores.

1.6.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía Peruana tiene como antecedentes dos etapas diferenciadas; entre 2002 y 2013, ostentó una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6,1% anual, lo cual permitió aplicar cambios estructurales para reducir inflación y disminuir las tasas de pobreza de 52,2% a 26,1%; No obstante, entre 2014 y 2017, la economía presentó una desaceleración promedio del 3% anual, como consecuencia de la caída del precio internacional de las materias primas, esta situación generó una contracción de la inversión privada, menores ingresos fiscales y una reducción del consumo (BCRP, 2019). A continuación, se muestra en la Figura 4 la evolución de la tasa de crecimiento interanual de la demanda interna y la tasa de crecimiento interanual del PBI expresada en términos reales para los periodos 2012 a 2019 y para los años 2019 y 2020.

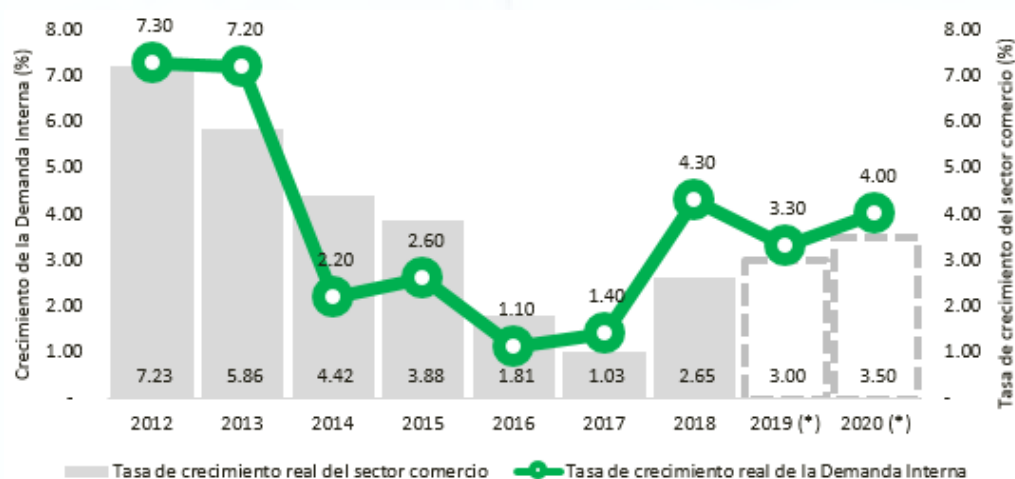


Figura 4. Tasa de crecimiento del PBI del Sector Comercio y Demanda Interna
Adaptado de “la documentación del reporte de inflación”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2019. Lima, Perú: Autor.

Como se puede observar, en la Figura 5 la desaceleración económica ha venido acompañada por periodos de desaceleración de la tasa de crecimiento de los precios (a), la evolución del tipo de cambio sol/dólar y sol/euro promedio anual para el periodo 2012-2018 (b), así como los tipos de cambio proyectados por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) para los periodos 2019 y 2020 (c) (BCRP, 2019).

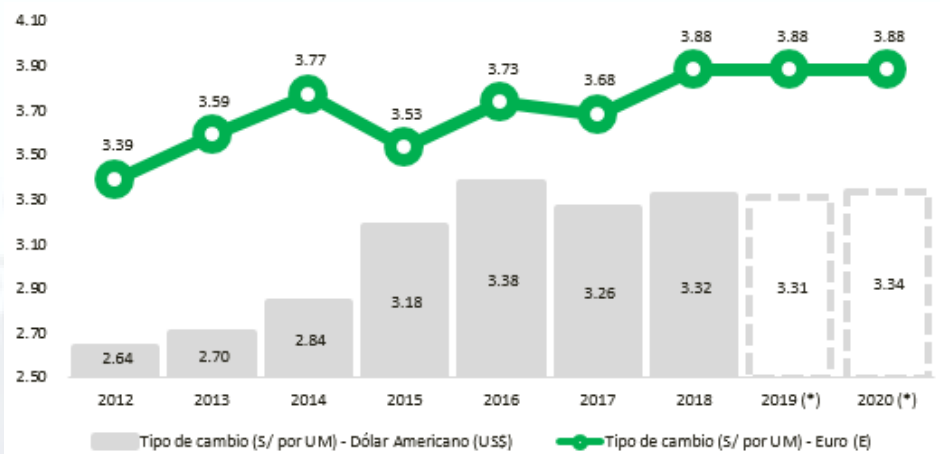


Figura 5. Evolución del tipo de cambio dólar/Sol y Euro/Sol. Adaptado de “la documentación del reporte de inflación” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2019. Lima, Perú: Autor.

Adicionalmente, en la Figura 6 se presenta la evolución de dos de los principales factores nominales de la balanza comercial, el tipo de cambio nominal sol/dólar y la tasa de crecimiento del índice de precios para los periodos 2012 -2018, así como las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) para los periodos 2019 – 2020 (BCRP, 2019).

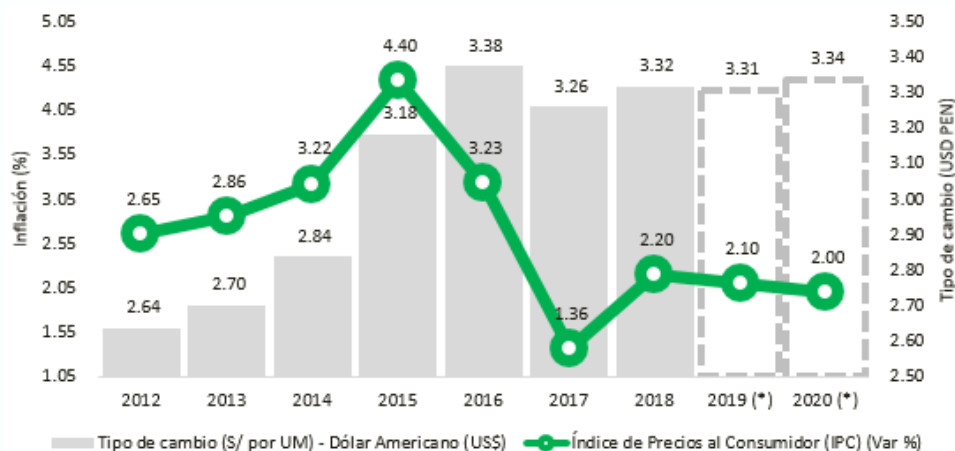


Figura 6. Evolución del tipo de cambio dólar/Sol e Índice de Precios al Consumidor. Adaptado de “la documentación del reporte de inflación”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2019. Lima Perú: Autor.

El sistema cambiario de flotación administrada y esquema de metas explícitas de inflación han permitido espacios para la implementación de políticas monetarias y fiscales contra cíclicas. Con la finalidad de compensar la desaceleración de la economía, a partir del año 2014 el gobierno promovió políticas fiscales expansivas, así como políticas monetarias complementarias como la reducción de la tasa de encaje, así como la reducción de la tasa de referencia de una tasa promedio anual del 4.2% a 2.6% en 2019, en el marco de un esquema de metas explícitas de la inflación con bandas del 1% al 3% anual (BCRP, 2019). A continuación, en la Figura 7 se presenta la evolución de la tasa de referencia anual promedio fijada por la autoridad monetaria, así como la evolución de la tasa de encaje anual promedio en moneda nacional, para el periodo 2012 – 2019.

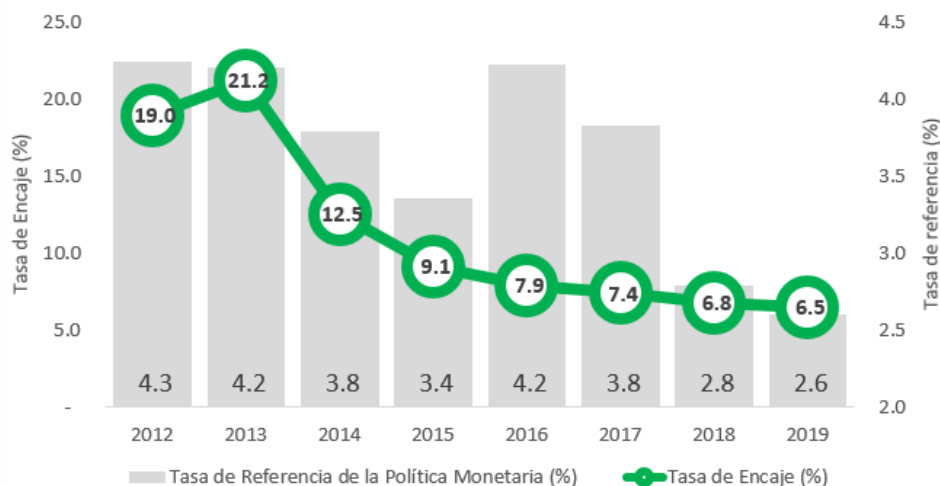


Figura 7. Tasa de crecimiento del PBI del Sector Comercio y Demanda Interna. Adaptado de “la documentación del reporte de inflación” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2019. Lima, Perú: Autor.

Estas acciones permitieron reducir el déficit de 4.8% a 1.1% del PBI y permitió mantener la inflación alrededor del 2.8% (Banco Mundial, 2019). Adicionalmente, es importante señalar que el crecimiento de la economía peruana en el 2018 fue estimulado principalmente por los rubros de agricultura, ganadería, caza (7.5%), manufactura (6.2%), telecomunicaciones (5.5%), construcción (5.4%), permitiendo mantener una tendencia de crecimiento hacia el 2019 (INEI, 2019).

En adición, Gestión (2019) nos informa que la incertidumbre regional ocasionada por las menores perspectivas de crecimiento en Brasil, México, la guerra comercial entre Estados Unidos y China han ocasionado que el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el Perú crecerá aproximadamente 3.7% en 2019 a 4.1% en 2020. Esta situación se manifiesta a través del mensaje del presidente del Perú (Martín Alberto Vizcarra Cornejo) donde expreso que la economía peruana crecerá 3.5% en el 2019 y no en 4.2% estimado en el Informe de Proyecciones Macroeconómicas (IAPM) 2019-2022 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). No obstante, la Asociación de Bancos del Perú

(ASBANC) considera que el crecimiento de la economía será de 3% para el 2019 porque apenas creció 1.45% (enero - mayo), las actividades económicas han decrecido y el comportamiento de los conflictos comerciales en el marco internacional (Gestión, 2019).

Respecto a la industria cosmética global, en mayo de 2019 se dio inicio al proceso de adquisición de Avon por parte de Natura (Forbes, 2019), lo cual permitiría que en el mes de mayo del 2020 Natura Holding S.A. pase a ser el cuarto grupo mundial de cosméticos (Gestión, 2019). A continuación, se muestra en la Figura 8 la evolución del precio de la acción desde el inicio de la permuta de acciones Natura – Avon a mediados del mes de mayo de 2019.

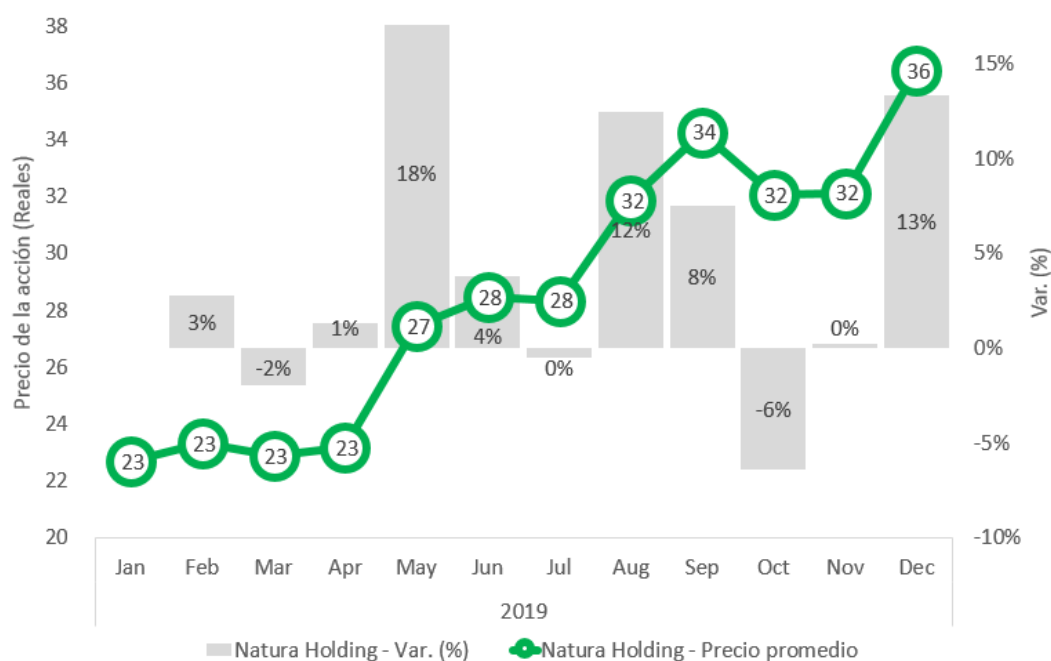


Figura 8. Evolución del precio promedio mensual de la acción de Natura Holding. Adaptado de “la documentación del reporte de inflación” por el Bloomberg, 2019.

Por lo tanto, esta compra permite a Natura crear un grupo global, multimarca y multicanal; es decir, diversificado. Esta unificación permitirá aprovechar los beneficios de la globalización a través del acceso a innovación (transformación digital), experiencia, portafolio de productos, atracción de nuevos clientes e incrementar su presencia a 100

países (El Comercio, 2019). De igual manera, Bloomberg (2019) reporta que Oriflame Holding AG recibió una oferta de \$ 1.3 mil millones de parte de la familia fundadora Af Jochnick, con el fin de contar con una mayor participación para reposicionar la organización y desvincularse del mercado de valores. Dicha oferta corresponde a 227 coronas suecas por acción, mientras el mercado cotiza en 168, las acciones actuales han perdido valor en el tiempo; asimismo, se tiene prohibido incrementar la oferta debido a las reglas de adquisición de la bolsa de valores.

La propuesta de compra por parte de la familia Af Jochnick, incrementó el valor de la acción en el mercado a un 226.7, esto debido a la expectativa y confianza de los inversionistas (Investing, 2019). Asimismo, desde setiembre 2017, Mary Kay incrementó continuamente su portafolio de productos (fragancias, cuidado de la piel, y maquillaje) y consultoras a nivel nacional para competir en el mercado de venta directa de cosméticos, su objetivo es incrementar su participación en el segmento B y C entre los 32 y 37 años (Gestión, 2019).

Según la Federación Mundial de Venta Directa (WFDSA, 2019), la tendencia de crecimiento de categorías más vendidas, se encuentran en las categorías de Cosméticos / Cuidado personal (31.2%) y Bienestar (33.2%). Asimismo, Gestión (2019), nos informó que la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI) identifica que la venta directa en la economía peruana se incrementó en 4.9% de enero a marzo del 2019; de igual manera, aumentó en 2.5% el número de empresarios independientes (613,936), los principales rubros que incrementaron sus ventas fueron artículos cosméticos (S/. 583 millones), bijouterie (S/ 87 millones) y ropa, accesorios, calzado (S/. 104 millones).

1.6.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el estudio realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), para el año 2019 el Perú contaba con 32,495.5 millones de personas, de las cuales 16,269.4 millones son hombres y 16,226.1 millones son mujeres, como se muestran en la Figura 9, a continuación:

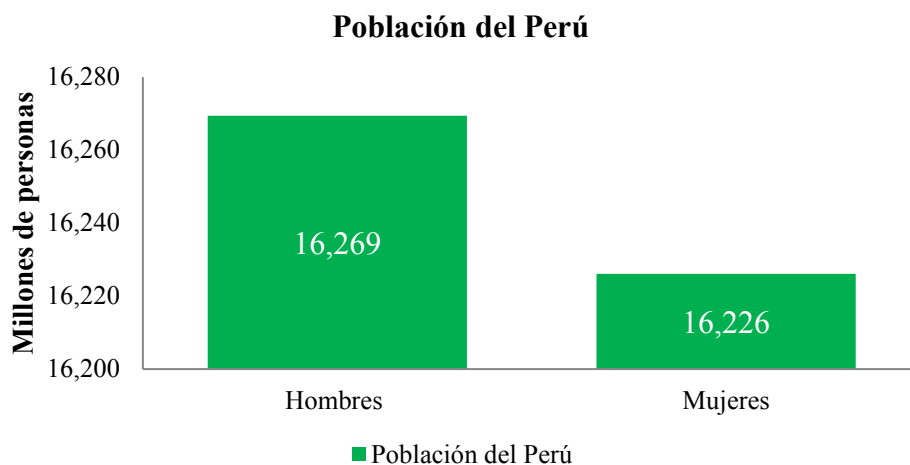


Figura 9. Población del Perú.

Adaptado de “la documentación Perú: Población 2019” por el Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2019. Lima, Perú: Autor.

Por otra parte, se puede destacar que la población del Perú se encuentra concentrada en Lima Metropolitana, la cual representa el 35.6% del total de población, seguido por Piura con 6.20%, La Libertad con 6%, Arequipa 4.70% y Cajamarca 4.60% (CPI, 2019), tal como se especifica en la Figura 10:

Población del Perú por Departamento

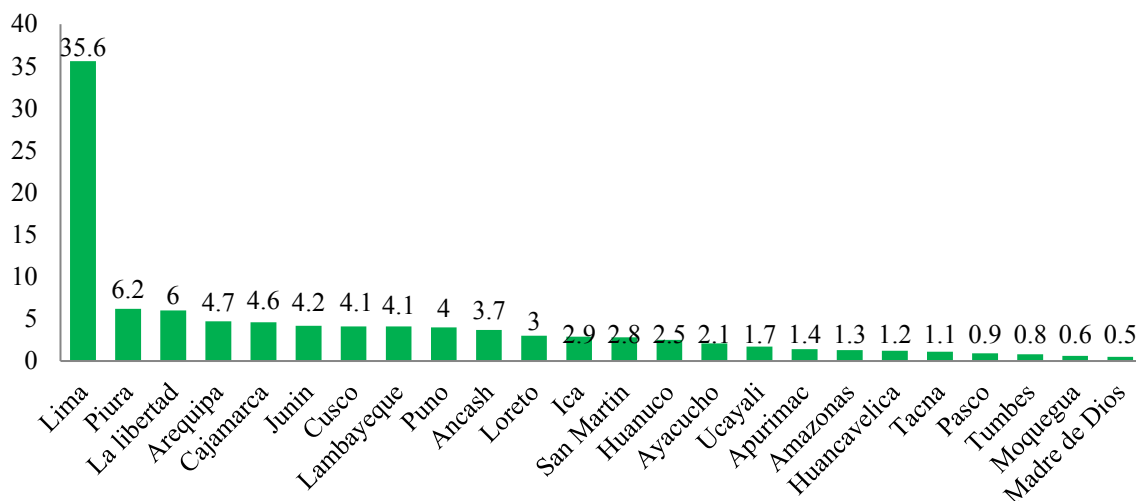


Figura 10. Población del Perú por Departamento.

Adaptado de “la documentación Perú: Población 2019” por el Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2019. Lima, Perú: Autor.

La población ubicada en Lima Metropolitana se encuentra dividida en cinco niveles socioeconómicos, de los cuales el nivel económico la clase alta (A/B) representa el 27.7%, la clase media (C) representa 42.6%, la clase media baja (D) representa el 24.1% y la clase baja (E) representa el 5.6% (CPI, 2019), tal como se especifica en la Figura 11:

% Población de Lima Metropolitana según nivel socioeconómico

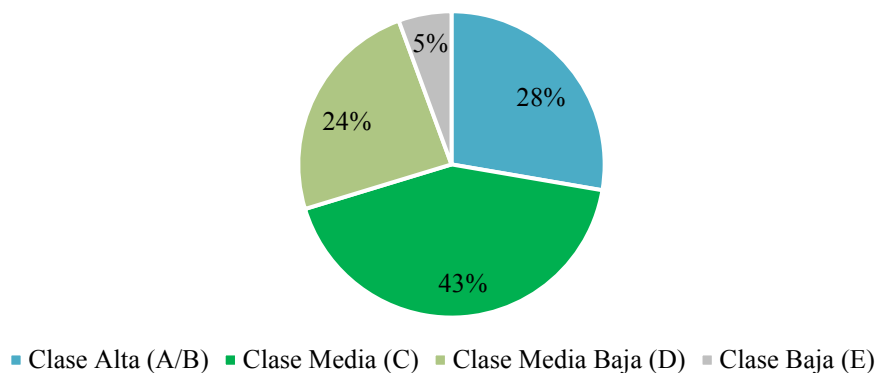


Figura 11. Población de Lima Metropolitana según nivel socioeconómico.

Adaptado de “la documentación Perú: Población 2019” por el Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2019. Lima, Perú: Autor.

De igual manera, diversos rangos generacionales se encuentran en el mercado laboral entre los que se encuentra: Millennials (1980 - 1993) son la generación que más busca o postula a un trabajo con el 71%, generación X (24%), los Baby Boomers (4%) y la generación Z (1%). Los colaboradores Millenials crecieron con la tecnología y se adaptan a las nuevas tendencias, multitarea y más interconectada. De igual manera, son flexibles, trabajan remotamente (Teleworker) y crean sus propios negocios "startups" (Gestión, 2019).

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en Lima Metropolitana la Población Económicamente Activa (PEA) representa la tercera parte de la población total, como se muestra en la Figura 12, se puede destacar que el rango de edad entre 25 y 44 años representa el 50% de la población con empleo y esta se mantiene constante durante los últimos ocho años (BCRP, 2019).

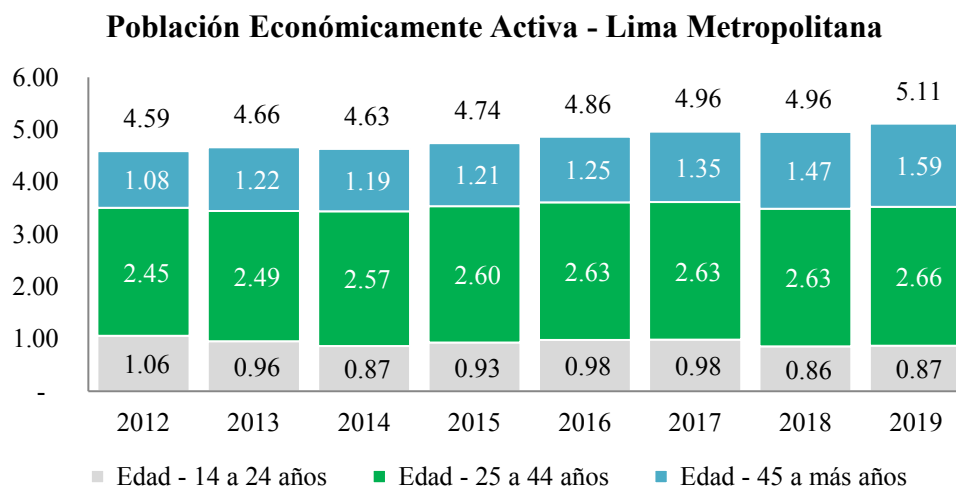


Figura 12. Población Económicamente Activa - Lima Metropolitana.
Adaptado de “la documentación del reporte de inflación” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2019.

Asimismo, es importante destacar la tasa de crecimiento de la Población Económicamente Activa (PEA), a pesar de la crisis política, la corrupción y la migración

masiva de extranjeros en el 2019 se registraron resultados positivos en Lima Metropolitana, hubo un incremento considerable con respecto al año anterior (BCRP, 2019), tal como se especifica en la Figura 13:

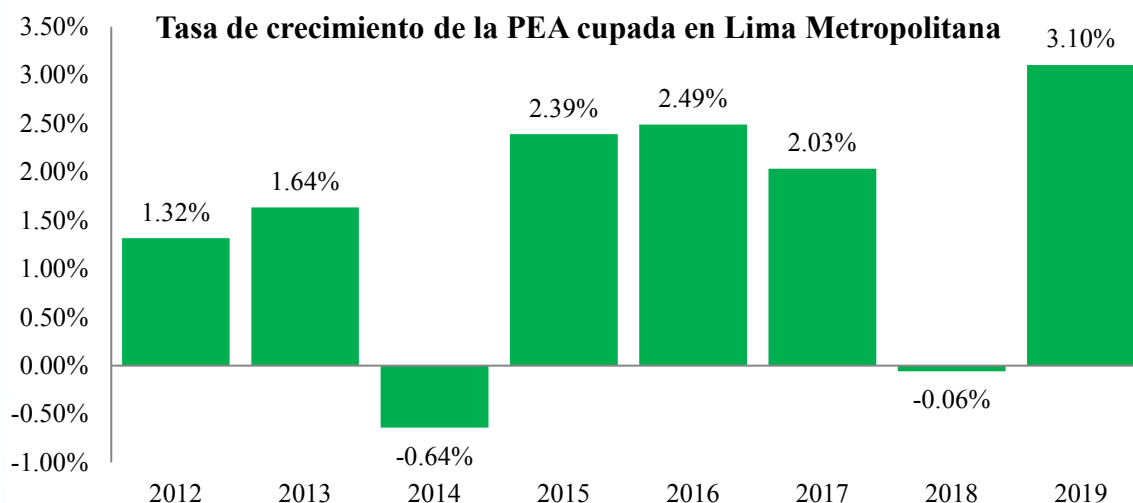


Figura 13. Tasa de crecimiento de la PEA ocupada en Lima Metropolitana. Adaptado de “la documentación estadística” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2019. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, es importante destacar la tasa de desempleo por género, en la Figura 14 se muestra que las mujeres tienen mayor tasa de desempleo con respecto a los hombres.

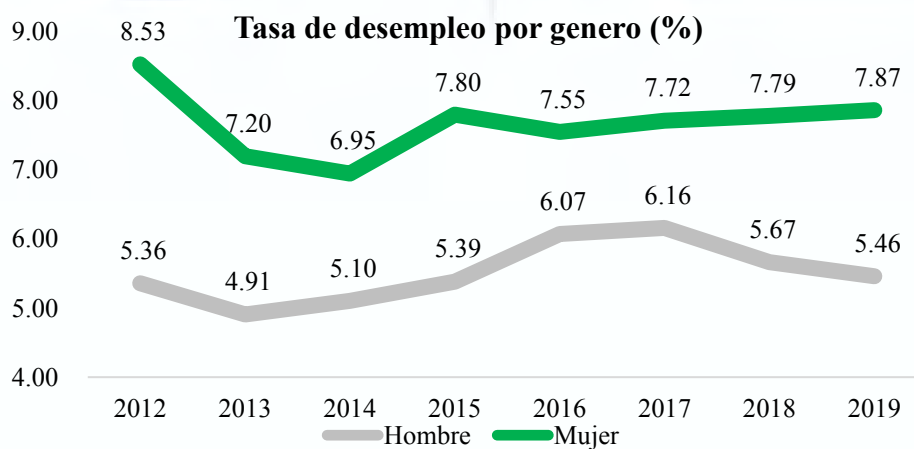


Figura 14. Tasa de desempleo por género (%). Tomado de “la documentación estadística” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2019. Lima, Perú: Autor.

El crecimiento económico del Perú ha registrado un crecimiento del 2% en el 2019, lo cual ha permitido la reducción del índice de pobreza, sin haber sido afectado por la guerra comercial entre Estados Unidos y China (Diario el Peruano, 2019). También, se puede destacar lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) donde resalta la disminución de la pobreza, este resultado se contrasta con lo obtenido en el año 2000 donde la pobreza representaba el 48.8% de la población, reduciéndose hasta 20.5% para el año 2018 (INEI,2019). Este resultado se debe por el efecto positivo de los programas sociales impulsados por el gobierno, así como el crecimiento ordenado de la economía peruana que permite a los más pobres ingresar al sistema productivo.

A nivel de educación, el resultado del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) muestra a nivel mundial el resultado de nivel educativo de cada país en base a tres panoramas de rendimiento (lectura, matemáticas y ciencias) de los cuales destacan China (1), Singapur (2), Macao (China) (3), Hong Kong (China) (4), Estonia (5), Canadá (6) (Ministerio de Educación, 2018). A nivel Latinoamérica los países mejores posicionados son Chile (42), Uruguay (48), Brasil (57) Colombia (58), Argentina (63) y Perú ocupó el puesto 64 donde el resultado de comprensión lectora fue de 401, mejorando así tres puntos a diferencia del año 2015 (Ministerio de Educación, 2018). En cuanto a matemática el puntaje fue de 400 puntos, trece puntos mejor en relación al resultado 2015, el resultado para ciencia fue de 404 puntos, creciendo siete puntos con respecto al último resultado. Como se puede observar, el Perú ha venido mejorando a nivel de aprendizaje, aunque muy por debajo de otros países de la región. (Ministerio de Educación, 2018).

1.6.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

A nivel de competitividad digital, el Perú sigue en la misma ubicación, ocupando el puesto 61. A nivel mundial, los cinco países con mejor puntaje son: Estados Unidos (1), Singapur (2), Suecia (3), Dinamarca (4) y Suiza (5). Por otro lado, a nivel de Latinoamérica los países que ocupan las mejores posiciones son Chile (42), Brasil (57), Colombia (58) y Argentina (59). Esta diferencia del Perú frente a los demás países se debe básicamente a la falta de recursos que brinda el Estado por promover y apoyar el desarrollo tecnológico (Ranking de competitividad digital mundial, 2019).

A nivel de Latinoamérica, existen 155,5 millones de personas compran productos por servicios en línea, esta cifra comparada con el resultado obtenido en el 2018 (147,2 millones) representa un gran crecimiento del comercio electrónico (Euromonitor International, 2019). En base a la investigación desarrollada, se puede apreciar que los países con mayor población cuentan con el mayor número de internautas. A nivel Latinoamérica, el Perú tiene 24 millones de internautas aun cuando su población no alcanza niveles de México y Colombia; las principales categorías de consumo son: tecnología, ropa, calzado, muebles, electrodomésticos, juguetes, hobbies, belleza, cuidado personal entre otros. Como se puede observar en la Figura 15 las ventas en el Perú por Internet del sector belleza y cuidado personal han aumentado considerablemente hasta alcanzar ventas por 52,3 millones de soles.

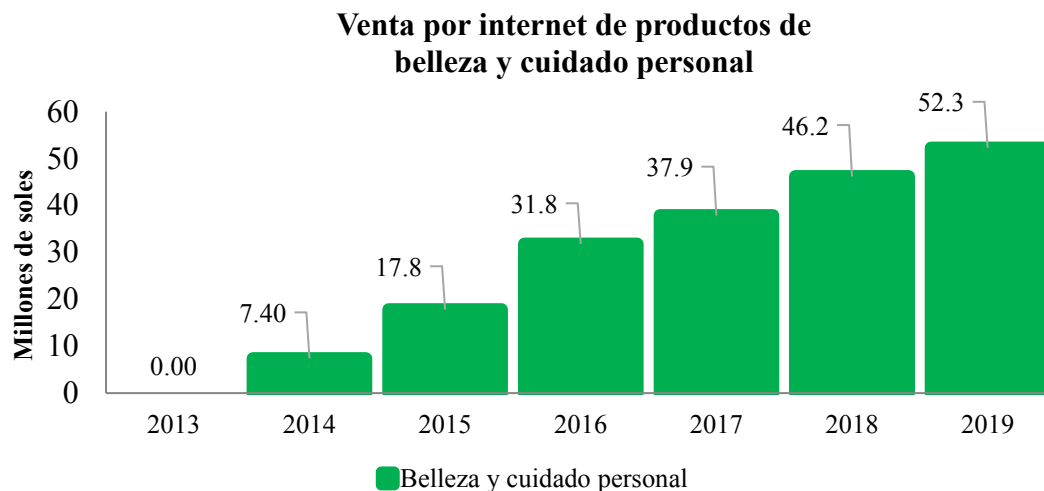


Figura 15. Venta por Internet de productos de belleza y cuidado personal en Perú. Tomado de “la documentación” por el Euromonitor International, 2019. Lima, Perú: Autor.

El cliente digital peruano, es un usuario de Internet más activo comparado con otros países de América Latina, el cual ingresan cinco veces por semana en promedio. Los beneficios para los clientes digitales peruanos son los ahorros en sus compras, esto debido a múltiples promociones que realizan las organizaciones vía internet, como son el Black Friday o CyberDays (Euromonitor International, 2019).

Por otro lado, Según el Informe de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (Julio – Setiembre 2019) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que el uso del Internet se divide de la siguiente manera; en Lima Metropolitana la población usuaria de Internet significó el 80,1%, a diferencia de las zonas urbanas de provincias donde el 63,1% es usuaria de internet y en el área rural donde el uso de internet representa el 22,5%. Las mujeres representan el 56,5% del total, mientras los hombres que hacen uso de internet representan 63,1%, generando una diferencia de 6,6 % a favor de los hombres (INEI, 2019). En la Figura 16 se resalta el grupo de jóvenes (de 12 a 40 años) son los mayores consumidores de Internet y el grupo de niños (6 a 11 años) y adultos mayores (60 años a más) son los que menos uso hacen del Internet.

Uso de Internet por edades

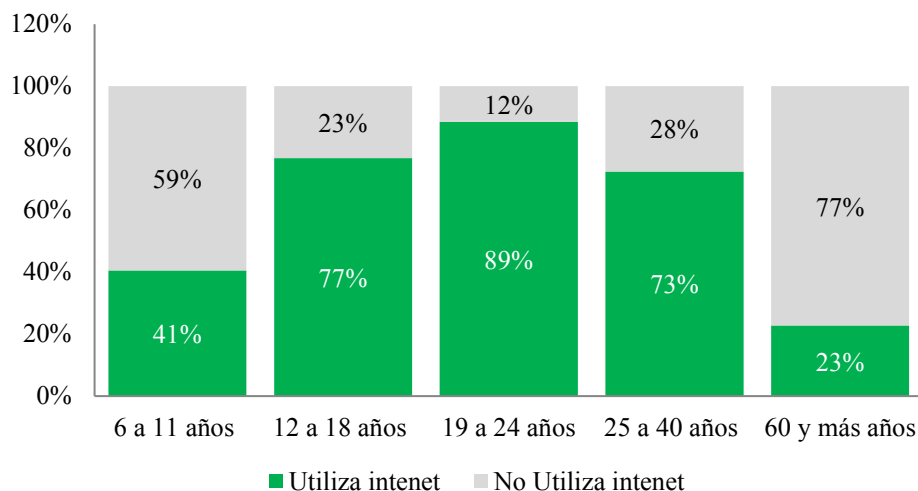


Figura 16. Uso de internet por edades.

Tomado de “Informe de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (Julio – Setiembre 2019)”, por el INEI, 2019. Lima, Perú: Autor.

1.6.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Actualmente las organizaciones cosméticas están enfrentando dos grandes desafíos de cara a la ecología y el medio ambiente. En primer lugar, se encuentra la contaminación que producen los empaques a nivel mundial las organizaciones de salud y belleza; alrededor de 120,000 millones de empaques de plásticos al año, que a su vez producen alrededor de 70% de las emisiones de carbono, debido a que dichos envases no son reciclables por sus dimensiones y terminan en el relleno sanitario (Gestión, 2019).

En segundo lugar, se ha incrementado la demanda por consumir productos naturales y orgánicos, esto se debe porque existen clientes concientizados con el cuidado del medio ambiente y su protección personal, los consumidores se encuentran interesados por los productos de belleza naturales, los cuales están ganando mayor participación en el mercado, el cual representa el 3.1% en el caso de Estados Unidos; mientras, el 35% de los productos insumos dañinos como son: parabenos, ftalatos, productos artificiales y sulfatos, los cuales representan un daño al ambiente al ser desechados (Nielsen, 2018).

En tercer lugar, las organizaciones voluntariamente pueden adoptar la ISO 16128 (Guía ISO de Cosméticos Naturales y Orgánicos), el cual es un marco clave para los productos cosméticos naturales y orgánicos, su objetivo es ofrecer transparencia a los clientes y ser una guía que permita estandarizar el mercado internacional de cosméticos midiendo el grado de origen natural u orgánico de los productos, de igual modo, ayuda estandarizar los ingredientes en cuatro categorías: ingredientes naturales, ingredientes naturales derivados, ingredientes orgánicos e ingredientes orgánicos derivados, lo cual, va permitir al cliente estar informado en el etiquetado del producto (ISO 16128, 2016).

En cuarto lugar, el Perú se encuentra enfocado en la legalización social de los negocios productivos, sin afectar los recursos naturales y el medio ambiente de las comunidades circundantes; a través de la implementación del reglamento y la ley de consulta previa con la finalidad de distinguirse la importancia en el respeto de los derechos de las comunidades indígenas (Gestión, 2019). Las organizaciones no solo deben generar riqueza, sino contar con prácticas empresariales sostenibles, respetando los derechos de los pueblos indígenas y el diálogo (Gestión, 2019). De igual manera, el gobierno peruano estableció la Ley N° 30884 / 2018 que reglamenta la fabricación, importación, distribución, y consumo de plásticos no reutilizables, con la finalidad de estimular a las organizaciones a reducir dentro de sus procesos los impactos ambientales y establecer controles que permitan cambiar los hábitos de consumo que perjudican el medioambiente. Asimismo, las cadenas de suministro de las distintas industrias deben cumplir la reglamentación de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, la cual establece un proceso integral y sostenible que proteja el medio ambiente a través del manejo de desperdicios o sobrantes de la cadena productiva.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz es una herramienta que nos permite evaluar las oportunidades y amenazas relevantes con la finalidad de comprender el peso y su influencia sobre Oriflame Perú. Dicha información se basa sobre el análisis de la evaluación de entorno (PESTE), los cuales permiten determinar los determinantes factores de éxito; posteriormente, se cuantifica dichos factores tanto ofensivos como defensivos (D'Alessio, 2015).

Las oportunidades más importantes identificadas en Oriflame Perú son: El mercado de venta directa en la economía peruana se incrementó 4.9% (a) y incremento de la demanda de productos naturales y orgánicos para el cuidado del medio ambiente y su protección personal (b); mientras, las amenazas más importantes son: ineficiente proceso administrativo por parte de DIGEMID (a) y Mary Kay incrementa su portafolio de productos (fragancias, cuidado de la piel, y maquillaje) y consultoras a nivel nacional (b), sobre dicha evaluación se obtuvo un puntaje ponderado total en el sector de ventas directas de cosméticos de 2.3, dando como resultado que Oriflame Perú no está generando una respuesta oportuna a las oportunidades y las amenazas del entorno; es decir, en los próximos años se debe desarrollar estrategias que le permitan aprovechar mejor las oportunidades y amortiguar las amenazas, tratando de evitar las pérdidas y obtener resultados positivos en los próximos años, tal como se detalla en la Tabla 3 correspondiente a la matriz de evaluación de factores externos:

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
O1: El 70% de la población en Lima Metropolitana representa al segmento económico (A, B y C) con posibilidades de consumo de productos cosméticos (CPI, 2019).	0.09	3	0.27
O2: Los Millenials crecieron con la tecnología y se adaptan a las nuevas tendencias, multitarea y más interconectados (Gestión, 2019).	0.07	1	0.07
O3: Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el Perú crecerá aproximadamente 3.7% en 2019 a 4.1% en 2020	0.08	3	0.24
O4: Oriflame recibió una oferta de \$ 1.3 mil millones de parte de la familia fundadora Af Jochnick (Bloomberg, 2019)	0.09	1	0.09
O5: El mercado de venta directa en la economía peruana se incrementó 4.9%; de igual manera, aumento en 2.5% el número de empresarios independientes (Gestión, 2019)	0.08	4	0.32
O6: Reducción de la pobreza hasta 20.5% en el año 2018 (INEI, 2019).	0.09	3	0.27
O7: Tendencia creciente de las ventas por internet del sector de belleza y cuidado personal, para el año 2019 representa 52,3 millones de soles (Euromonitor International, 2019)	0.08	3	0.24
O8: Incremento de la demanda de productos naturales y orgánicos para el cuidado del medio ambiente y su protección personal (Nielsen, 2018)	0.08	4	0.32
Subtotal	0.66		1.82
Factores determinantes de éxito			
Amenazas			
A1: Ineficiente proceso administrativo por parte de DIGEMID, en emergencia por la acumulación de más de 12,000 expedientes (Gestión, 2019)	0.08	2	0.16
A2: Adquisición de Avon por parte de Natura, convirtiéndose en Natura Holding S.A. y el cuarto grupo mundial de cosméticos (El Comercio, 2019).	0.08	1	0.08
A3: Mary Kay incrementa su portafolio de productos (fragancias, cuidado de la piel, y maquillaje) y consultoras a nivel nacional (Gestión, 2019).	0.06	2	0.12
A4: Corrupción en el Perú genera una pérdida anual aproximada de USD 5,198 millones, el cual representa alrededor del 10% del presupuesto anual del país (América Economía, 2019)	0.06	1	0.06
A5: Disputa comercial entre los Estados Unidos de América y China (América Economía, 2019)	0.06	1	0.06
Subtotal	0.34		0.48
TOTAL		1	2.30

Elaboración propia

Nota: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

1.7 Análisis interno (AMOFHIT)

La evaluación interna de Oriflame Perú se realiza en base a una investigación de fuentes secundarias, las cuales se han complementado con entrevistas a profundidad para comprender las estrategias y competencias de la organización; el resultado de esta

evaluación permitirá reforzar las fortalezas y mitigar las debilidades dentro de la organización. Según D'Alessio (2015), la evaluación interna o modelo AMOFHIT debe comprender las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, para servir como fuente de información para la toma de decisiones, dicha información permitirá establecer estrategias efectivas y lograr el resultado esperado, la cual servirá de insumo para el desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), a continuación, se detalla:

La Administración y Gerencia (A) es la encargada de planificar y controlar los aspectos operacionales y estratégicos críticos de la organización, mientras Marketing y Ventas (M) es el responsable del desarrollo comercial del producto, el cual cubre los esfuerzos de comunicación, distribución, y precio a través de la generación de la demanda. De igual manera, Operaciones y logística (O) organiza y controla las actividades que permiten la utilización óptima de recursos e información dentro de los procesos terminados, abastecimiento y distribución. Asimismo, se encuentran procesos de soporte como Finanzas y Contabilidad (F) que se encargan de obtener recursos económicos, controlar los costos de operación de forma sostenida y medir las decisiones estratégicas que afectan la posición económica financiera de la organización; de igual manera, Recursos Humanos (H) hace referencia al factor humano e involucra consideraciones de clima organizacional y cultural que afectan las actividades dentro de los procesos de la organización. Sin dejar de lado a Sistemas de información y comunicaciones (I) que brinda el soporte y continuidad de los sistemas automatizados de información, planificación y gestión de la red empresarial, el cual se encuentra relacionado a Tecnología e investigación y desarrollo (T) donde se realiza los esfuerzos referentes a la investigación y desarrollo de diversas mejoras, campos y descubrimientos a ser aplicados en los productos y procesos.

Es necesario mencionar que Oriflame Perú SA es una organización que forma parte del Oriflame Holding AG fundada en 1967 con sede principal en Suecia, la cual cuenta con 3.1 millones de consultoras que se desempeñan en 60 países, el cual se especifica dentro de la Figura 17. Asimismo, el monitoreo se encuentra gestionado de forma regional, siendo todos los países de Latinoamérica a través de México (Oriflame, 2019).

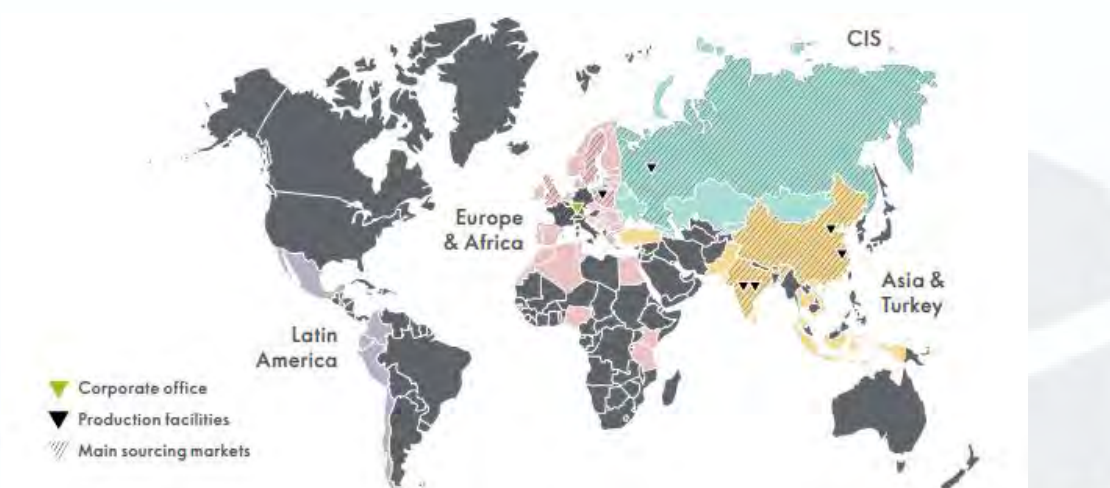


Figura 17. Mercados actuales de Oriflame. Tomado de “la documentación del Reporte de sostenibilidad (<https://corporate.oriflame.com/>)”. 2018, por el Oriflame Holding AG. Lima, Perú: Autor.

A continuación, se presentará la evaluación interna de Oriflame Perú SA, empleando el modelo del ciclo operativo, evaluando fortalezas y debilidades de las principales áreas funcionales: (A) Administración y gerencia, (M) Marketing y ventas, (O) operaciones y logística, (F) Finanzas y contabilidad, (H) Recursos humanos (I) Sistemas de información y comunicaciones, y (T) Tecnología e investigación y desarrollo.

1.7.1 Administración y Gerencia (A)

Esta unidad dentro de Oriflame Perú SA es una de las más críticas debido a que establece las estrategias, asignación de recursos y actividades funcionales que se aplicaran dentro la organización. Desde el 2017, el CEO es el Sr. Camilo Macia; el cual, sobre la base del plan estratégico corporativo, canalizado por la filial en México, establece

actividades que permitan garantizar la rentabilidad y continuidad de la operación, relacionado con la Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales (GRI 102-20).

Igualmente, un aspecto relevante a considerar es la capacidad gerencial y liderazgo que impacta positivamente en la organización donde se ha logrado incrementar las ventas en unidades de productos, monto de ventas y el número de socios; dicho liderazgo de la gerencia es aplicado a través de los constantes viajes que efectúa al interior y el exterior del país; además, aplica la escucha activa lo cual le permite conocer los interés y necesidades de sus colaboradores. (C. Macia, comunicación personal, 15 de julio 2019).

En tal sentido, el liderazgo es delegado a las áreas en la sede de Perú, esto es percibido por los colaboradores como falta de comunicación de la organización. No obstante, se indica que el diseño de la organización es vertical, pero la comunicación entre los colaboradores se da de manera horizontal (C. Macia, comunicación personal, 15 de julio 2019). Por lo tanto, todos los colaboradores conocen a todos los directivos (gerencia y jefes) donde los objetivos son claros y compartidos con los colaboradores, el cual armoniza en la estructura de gobernanza (GRI 102-18). Los colaboradores conocen sus responsabilidades y son liderados por los gerentes de cada área, los cuales son los encargados de transmitir y hacer cumplir las políticas establecidas por el CEO; dando a conocer sus responsabilidades de acuerdo con el perfil y área al que pertenece cada colaborador (C. Macia, comunicación personal, 15 de julio 2019). Esta situación ocasiona que los colaboradores no estén debidamente informados del comportamiento de la organización, esto se debe porque se encuentra en crecimiento y en proceso de maduración de sus procesos internos y externos, acorde a lo establecido en la delegación de autoridad (GRI 102-19).

También considera que la organización ofrece una línea de carrera para los colaboradores a través de la capacitación, asignación de puestos y sueldos estandarizados en Oriflame Perú y superiores al promedio ofrecido por el mercado Peruano; esta situación refuerza el compromiso de los colaboradores a través de crecimiento profesional dentro de toda la organización, en base a recompensas económicas y/o formación (C. Macia, comunicación personal, 15 de julio 2019), a continuación se ilustra en la Figura 18 la estructura organizacional de Oriflame Perú.

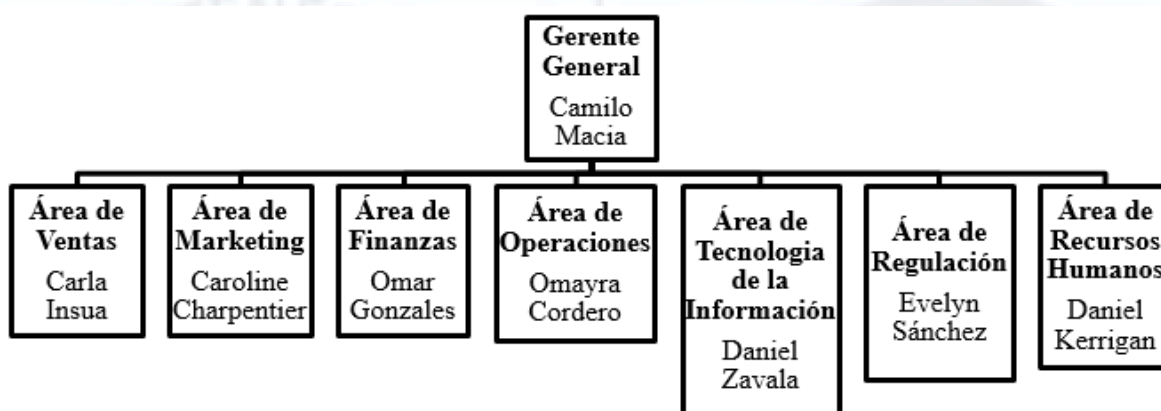


Figura 18. Organigrama de Oriflame Perú.

Nota. Tomado de “Entrevista al Gerente General de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” Por C. Marcia, 2019.

La consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales (GRI 102-21) es realizada por el CEO, responsable de ejecutar y hacer cumplir las políticas establecidas por Oriflame Holding AG, el cual lidera y hace seguimiento al equipo de trabajo conformado por la Gerencia de Ventas, Gerencia de Marketing, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Operaciones y el área de TI (Soporte). El área de Regulación es la encargada de velar por la aplicación de los estándares y requerimientos exigidos por la regulación peruana (DIGEMID y DIGESA).

De acuerdo a la entrevista realizada a la coordinadora de Regulación (E. Cortez, comunicación personal, 02 de setiembre, 2019), nos indica que el área está compuesta según la Tabla 4:

Tabla 4.

Posiciones del área de Regulación dentro de Oriflame Perú

Persona	Cargo
Evelyn Cortez	Coordinador de Regulación
Edgard Ccala	Asistente de Regulación

Nota. Tomado de “Entrevistas al Coordinador de Regulación de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por E. Cortez, 2019.

Oriflame Perú no cuenta con reportes de sostenibilidad; no obstante, la organización cumple con las leyes peruanas a través de los lineamientos económicos, medio ambientales y desempeño social. Respecto a la identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales (GRI 102-29), se enfocan en cumplir las condiciones de trabajo digno, cumplir con las políticas de derechos humanos, programas orientados a sectores vulnerables (Aldeas Infantiles), para los proveedores, existen reglamentos corporativos que recientemente se encuentran en proceso de alineación, debido a que la posición de compras se implementó recientemente.

Por otro lado, el Corporativo Oriflame Holding AG ubicado en Suecia cuenta con reportes de sostenibilidad basados en los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI), los cuales son emitidos anualmente el cual comprende las oportunidades para los consultores respeto por la naturaleza, pasión por las personas, comunicación, participación y enfoque de gestión.

1.7.2 Marketing y ventas (M)

Es el área encargada de identificar las necesidades y establecer la oferta a los clientes, sobre la base de información cualitativa y cuantitativa (p.e. estudio de mercado),

así como de determinar las decisiones relacionadas a la promoción, comunicación de la propuesta de valor de los productos de Oriflame Perú y la captación de nuevos socios en conjunto con el Área de Ventas.

De acuerdo con la entrevista realizada al Analista de Marketing (G. Pérez, comunicación personal, 02 de Setiembre, 2019), el área está compuesta según la Tabla 5:

Tabla 5.

Posiciones del área de marketing dentro de Oriflame Perú

Persona	Cargo
Caroline Charpentier	Gerente de Marketing
Freddy Rubio	Jefe de Marketing
Gustavo Pérez	Analista de Marketing
Eliana Revilla	Coordinadora de Comunicación y Eventos

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Marketing de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por G. Pérez, 2019.

El área de ventas contribuye directamente a la venta de la organización, promoviendo el ingreso de nuevas socias al negocio realizando conferencias en el interior del país, cursos liderazgo y emprendimiento. Estas acciones son realizadas por las ASM's. De acuerdo a la entrevista realizada a la asistente de Ventas (C. Niquen, comunicación personal, 15 de setiembre, 2019, el área está compuesta según la Tabla 6.

Tabla 6.

Posiciones del área de ventas dentro de Oriflame Perú

Persona	Cargo
Carla Insua	Gerente de Ventas
Carmen Niquen	Asistente de ventas
ASM's	7 miembros

Nota. Tomado de “Entrevistas al Asistente de ventas de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por C. Niquen, 2019.

Oriflame Perú es una organización de venta directa, la cual requiere inversión en personas, procesos y tecnología para satisfacer a los clientes y hacer frente a los competidores. En referencia al precio, cada producto importado tiene un costo

comprometido por el corporativo el cual se debe cumplir en el Perú, se elaboran catálogos con sus respectivos precios y los mismos tienen una rotación de 21 días en promedio.

Los clientes de Oriflame Perú están concentrados en los NSE B, C y D ubicados en mayor cantidad en Lima Metropolitana con respecto a provincias; es decir, los clientes potenciales se encuentran concentrados en la población emergente que representa una nueva oportunidad de inversión en este sector; asimismo, actualmente, la venta directa es la fuerza de ventas llamada socios, los cuales son Millennials de 20 a 30 años (C. Niquen, comunicación personal, 15 de Setiembre, 2019). En tal sentido, Oriflame Perú busca integrar dentro de la cadena productiva de la organización a los Millennials, los cuales son personas más educadas, que han nacido en un contexto de mayor uso tecnológico y es por este motivo se debe incluir este elemento en la cadena productiva.

Es necesario señalar que el canal virtual es un medio importante para incursionar en nuevos segmentos para los siguientes años; por esta razón, Oriflame Perú cuenta con una plataforma virtual donde el cliente puede autogestionar sus compras y realizar pagos electrónicos; de igual manera, está dirigiendo su oferta a clientes digitales, aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología (C. Niquen, comunicación personal, 15 de Setiembre, 2019).

Los productos de Oriflame Perú están orientados en cuidado personal, cosmética, accesorios y suplementos nutricionales, estos se encuentran disponibles para los clientes de la siguiente manera: Sistemas Faciales Anti-Edad, productos de cuidado facial para todo tipo de piel, producto para higiene y cuidado corporal, productos para el cabello, productos nutricionales, perfumes y accesorios. Los productos se encuentran organizados por categorías, tal como se detalla a continuación:

- Cuidado de la piel (Limpieza, humectación, protección solar entre otros).

- Maquillaje (Facial, ojos, labios, uñas entre otros).
- Perfumes (Hidratación corporal, desodorantes y antitranspirantes).
- Cuidado Corporal (Hidratantes, jabones entre otros).
- Cabello (Shampoo, acondicionador entre otros).
- Accesorios (Aretes, anillos, pulseras, collares, bolsos entre otros).
- Wellness (Alimentos y suplementos).
- Hombre (Perfumes, afeitado y espuma)

Este conjunto de productos evidencia que el Corporativo respalda a Oriflame Perú, el cual cuenta con un amplio portafolio de productos orientados a cubrir diversas necesidades de los clientes, desde nutricional hasta el maquillaje. Actualmente, dentro de su portafolio se cuenta con más de 1,000 productos, los cuales cada 3 semanas se está lanzando productos nuevos en cada catálogo, para cubrir diferentes necesidades; además, ofrece productos diferenciados que permiten proteger la belleza de las personas por dentro y por fuera al alcance de la economía de los clientes (C. Niquen, comunicación personal, 15 de Setiembre, 2019). De esta forma, los productos tienen niveles presupuestales diferentes con el objetivo de llegar a los clientes con necesidades y posibilidades económicas en el mercado.

La estrategia de publicidad es boca a boca, el cual ha resultado favorable y ha permitido que el ritmo de crecimiento sea alentador y constante, la publicidad basada en la recomendación boca a boca, a través de los clientes, socios y/o consultores, ha probado oficialmente que es más efectivo que otro medio de difusión, al generar confianza entre las personas que conocemos (C. Niquen, comunicación personal, 15 de Setiembre, 2019). Por lo tanto, este tipo de publicidad ha resultado ser óptimo para las pretensiones de Oriflame

Perú porque no realiza publicidad por medios tradicionales por ser costoso y permite reducir el precio final del producto; además, es el método estándar en todas las filiales del mundo.

Oriflame Perú, da mucha importancia al proceso de operaciones en particular en el embalaje y la entrega oportuna de los productos a los socios y estos a su vez hacen llegar los productos al cliente final. De igual manera, los precios de Oriflame Perú en el mercado están por debajo de la industria de cosméticos del Perú, pero su calidad es alta, esto se debe por las siguientes razones: Oriflame Holding AG, cuenta con un centro de investigación propio, presencia comercial en más de 60 países, modelo de comercialización a través de redes de mercadeo (Network marketing y marketing de multinivel), la optimización y estrategia comercial corporativa permite que los costos de los productos sean bajos y al alcance del público, esto ha permitido ofrecer precios bajos con calidad, el cual permite facilitar el cumplimiento de las metas para los socios (C. Niquen, comunicación personal, 15 de Setiembre, 2019).

Oriflame Perú tiene presencia en Lima y Provincia donde la mayor cantidad de clientes se da por venta directa y virtual, el último año logró crecer de 20% a 25%, esto se debe a la habilitación de la tienda virtual y los descuentos para impulsar las compras por este medio; con esto busca posicionarse en el mercado y realizar esfuerzos sostenidos para su crecimiento. De igual manera, los socios que venden productos por venta directa son considerados los elementos más importantes para la organización; por ello, se enfoca en mejorar las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, negociación y empatía de los socios ya que entiende que son el contacto directo con los clientes (C. Niquen, comunicación personal, 15 de setiembre, 2019).

Para Oriflame Perú los socios son lo más valioso, ya que a través ellos se brinda el servicio se difunde los valores que la organización profesa. Además, las ventas directas se encuentran fuertemente relacionadas con la apariencia física, empatía, conocimiento, percepción de responsabilidad y confiabilidad que transmiten sus socios frente a los compradores (C. Niquen, comunicación personal, 15 de setiembre, 2019). Por tal motivo, los socios desde su suscripción reciben el programa de bienvenida de Oriflame, el cual consiste en un Kit de muestra de los productos más representativos, menores precios en sus productos del catálogo, taller de capacitación presencial y virtual (SARPIO).

Los socios en coordinación con Oriflame Perú realizan un fuerte seguimiento postventa, cumplimiento de pedidos (SLA), promociones más atractivas, entrega de incentivos o premios a ganadores, cambio de productos y control de stock de productos. Evidenciando la importancia de su participación en la creación de valor dentro del modelo empresarial multinivel que recompensa a sus socios exitosos y líderes (Diamante, Zafiro, Oro) a través de regalos, incentivos en efectivo, conferencias y capacitaciones presenciales que fortalecen habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y emprendimiento. (C. Niquen, comunicación personal, 15 de Setiembre, 2019).

1.7.3 Operaciones y logística (O)

El área de operaciones es la encargada de la distribución de los productos desde el almacén al centro de negocios, así como la gestión del envío de productos a domicilio de forma tercerizada. Adicionalmente, se encarga de la correcta operación del centro de negocios ubicado en San Isidro y Back Office.

De acuerdo con la entrevista realizada al analista de planificación (R. Chávez, comunicación personal, 09 de setiembre, 2019), el área está compuesta según la Tabla 7.

Tabla 7.

Posiciones del área de operaciones y servicio al cliente dentro de Oriflame Perú

Persona	Cargo
Omayra Cordero	Gerente de Operaciones y servicio al cliente
Roberto Seminario	Jefe de Distribución
Claudia García	Jefe de Planificación
Renzo Chávez	Analista de Planificación
Bruno Angulo	Jefe de Back Office
Marina Álvarez	Supervisora de Atención al Cliente

Nota. Tomado de “Entrevistas al Asistente de Planificación de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodríguez [Entrevistadores]),” por R. Chávez, 2019.

Con la finalidad de describir la cadena de suministro de Oriflame Perú presentamos la siguiente Figura 19.

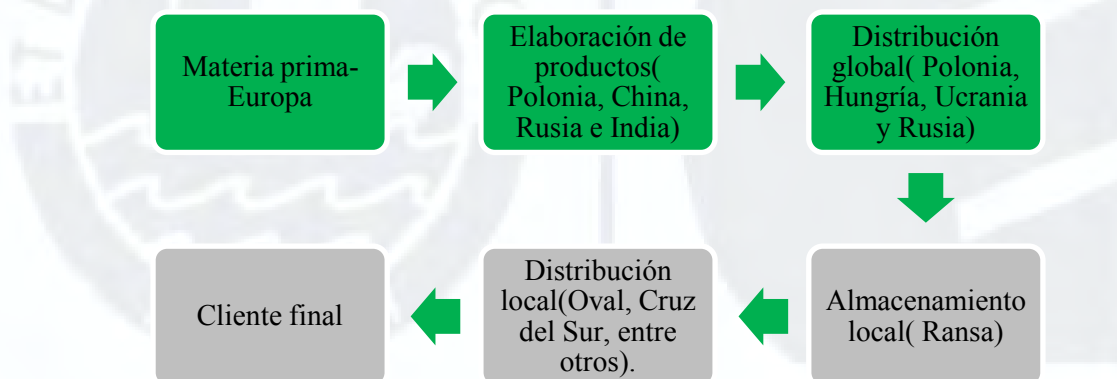


Figura 19. Cadena de Suministro de Oriflame Perú.

Tomado de “Entrevista al Jefe de Distribución de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodríguez [Entrevistadores]),” Por R. Seminario, 2019.

Ciclo Operativo de Oriflame Perú:

Oriflame Perú es una organización de venta directa que opera solo entre sus socios y cuenta con una perfecta combinación de naturaleza, ciencia, tecnología y moda para satisfacer a los clientes. En la Figura 20 se muestra el ciclo operativo de la organización y su relación con las áreas más importantes de la organización. Se describe la logística de entrada y salida a partir de la necesidad del cliente; así como el área de marketing y finanzas.

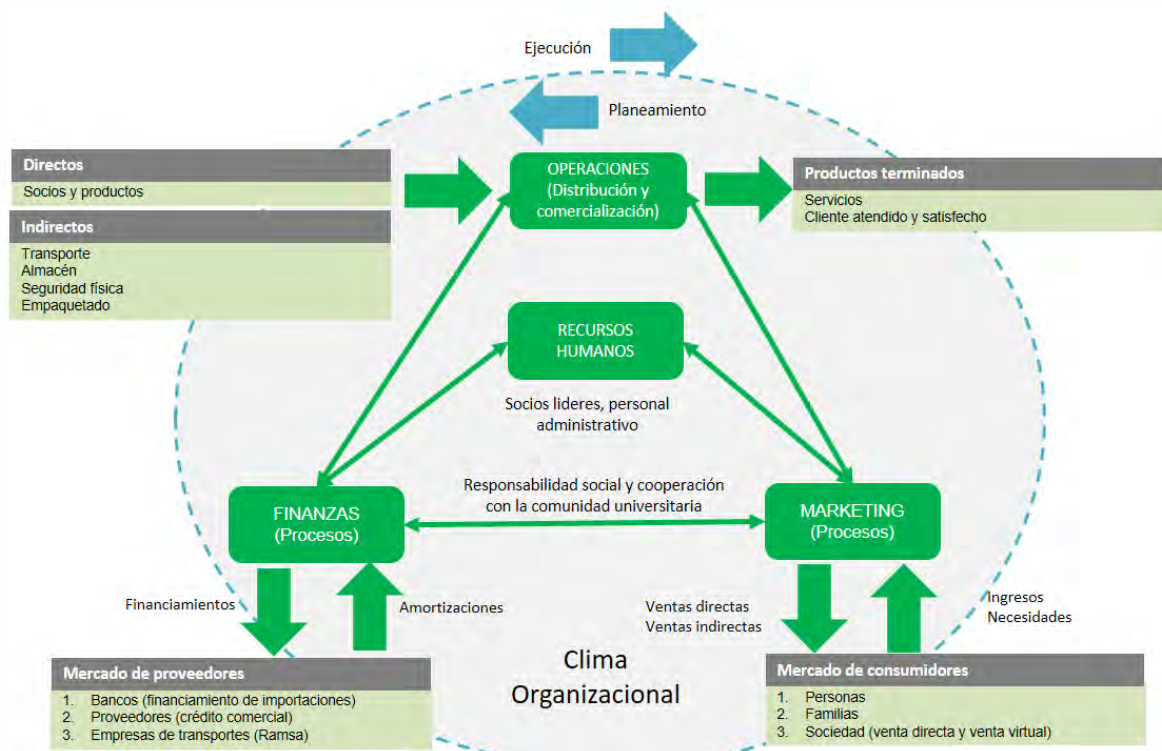


Figura 20. Ciclo operativo de Oriflame Perú.

Tomado de “Entrevista al Gerente de Operaciones y servicio al cliente de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” Por O. Cordero, 2019.

Matriz de proceso de transformación:

En lo que respecta a la matriz de transformación, Oriflame Perú comercializa sus productos a través de venta directa, con plantas de producción ubicadas en Europa; por lo que opera con lotes de trabajo con una frecuencia intermitente, los productos son adquiridos en grandes volúmenes e importados, tal como se muestra en la Figura 21.

Repetitividad Tecnología	UNA VEZ	INTERMITENTE	CONTINUO/LINEAL
PROYECTO	PROYECTO		
LOTE		LOTE DE TRABAJO	
SERIE		SERIE	
MASIVO		MASIVO/ EN LINEA DE EMSAMBLE	
MASIVO			CONTINUO

Figura 21. Matriz de proceso de transformación Oriflame Perú.

Tomado de “Entrevista al Gerente de Operaciones y servicio al cliente de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” Por O. Cordero, 2019.

Clasificación de la organización por sus operaciones:

Oriflame Perú comercializa a través de venta directa; por lo tanto, tiene contacto directo con el cliente a 100%, al ser una organización importadora y distribuidora de productos, por lo que clasifica como una organización de servicios (SUNAT, 2019), el servicio está enfocado en la logística; el cual requiere almacenes para recibir la importación, transporte hacia el centro de distribución y entrega de los productos a los clientes finales, tal como se detalla en la Figura 22:

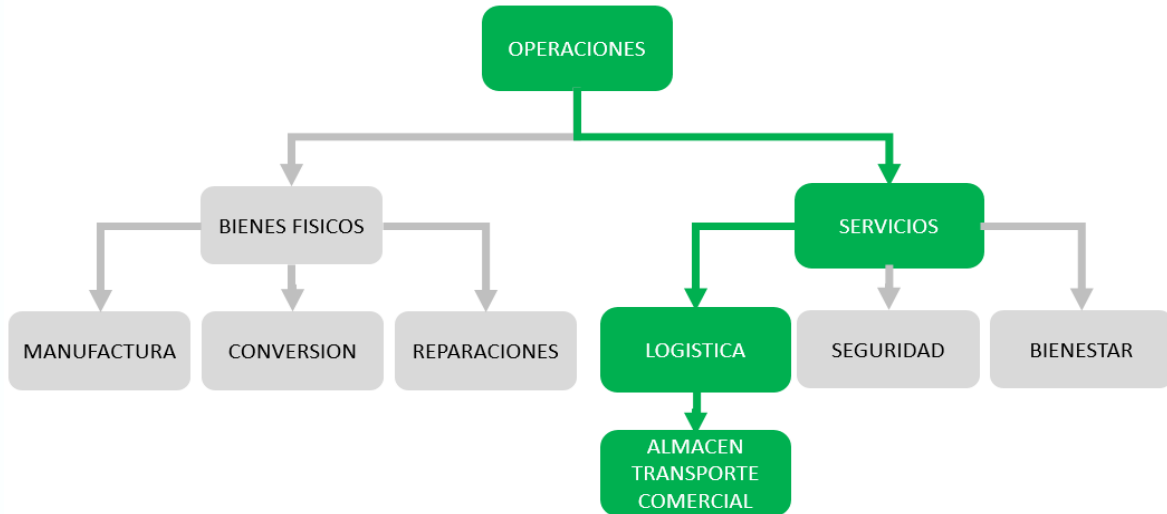


Figura 22. Tipo de operaciones de Oriflame Perú.

Tomado de “Entrevista al Gerente de Operaciones y servicio al cliente de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” Por O. Cordero, 2019.

Los recursos y procesos:

Los recursos y procesos identificados son los materiales, tecnología y metodologías requeridas para transformar los insumos en productos finales. Estos pasos se encuentran debidamente identificados, tal como se detalla en la Figura 23:



Figura 23. Recursos y procesos de Oriflame Perú.

Tomado de “Entrevista al Gerente de Operaciones y servicio al cliente de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” Por O. Cordero, 2019.

1.7.4 Finanzas y Contabilidad (F)

El área se encuentra a cargo de Omar Gonzales, la cual se encarga del control de los recursos económicos, monitoreo de riesgo crediticio y elaboración de reportes económicos y financieros para la toma de decisiones por parte de la gerencia general. De igual manera, es la encargada de la gestión contable y control del presupuesto, este último permite mitigar riesgos y eventuales pérdidas dentro de sus actividades operativas, estas funciones se encuentran relacionadas con la Responsabilidad a nivel ejecutivo en temas económicos, ambientales y sociales (GRI 102-20).

De acuerdo a la entrevista realizada a la analista de Contabilidad (M. Palomino, comunicación personal, 10 de setiembre, 2019), el área está compuesta según la Tabla 8:

Tabla 8.

Posiciones del área de finanzas dentro de Oriflame Perú

Persona	Cargo
Omar Gonzales	Gerente de Finanzas
Walther Maturana	Controller Financiero
Cecilia Cojal	Jefa de Contabilidad
Gladys Collazos	Analista de Compras
Milagros Palomino	Analista de Contabilidad

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Contabilidad de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por M. Palomino, 2019.

A continuación, exteriorizaremos el valor económico directo, creado y distribuido a sus diversos grupos de interés (GRI 201-1), a través de los reportes de situación financiera de Oriflame Perú a 2018, los activos de la organización se encuentran financiados por un 36% Patrimonio y 64% en Pasivos, tal como lo indica la Tabla 9, donde se presenta la estructura del Estado de la Situación Financiera a diciembre 2018:

Tabla 9.

Estructura de Estado de Situación Financiera de Oriflame Perú

Activo Corriente	86%
Activo No corriente	14%
Pasivo	64%
Patrimonio	36%

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Contabilidad de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodríguez [Entrevistadores]),” por M. Palomino, 2019.

Sobre la gestión de liquidez de la organización podemos resaltar una disminución en sus principales indicadores debido a que Oriflame Perú ha incrementado en un 47% sus cuentas por pagar y reducción en 15% del efectivo disponible durante los periodos 2017 al 2018, tal como lo indica la Tabla 10 donde se interpreta los principales ratios de liquidez que describen parte del desempeño financiero de Oriflame Perú:

Tabla 10.

Interpretación de Ratios de Liquidez de Oriflame Perú

Liquidez	2016	2017	2018	Var. 17-16 (%)	Var. 18-17 (%)	Interpretación	Explicación
Liquidez General	1.99	1.57	1.56	- 0.42	- 0.01	Por cada \$1 que Oriflame debe en el corto plazo, tiene \$1.56 de activos corrientes para cancelarlo en el periodo 2017	El ratio es mayor a 1, lo cual refleja aun una buena liquidez, asimismo se observa que la ratio ha disminuido con relación al 2016, debido principalmente a un incremento de los pasivos corriente (cuentas por pagar comerciales).
Prueba Ácida	1.17	0.84	0.89	- 0.33	- 0.05	Por cada \$1 que Oriflame debe en el corto plazo, tiene \$0.89 de activos corrientes rápidamente convertibles para cancelarlo	El ratio de 0.84 no refleja problemas para rentabilizar recursos de corto plazo. Sin embargo, se observa una reducción debido a un incremento del pasivo corriente (cuentas por pagar comerciales)
Prueba Defensiva	0.18	0.18	0.14	- 0.00	- 0.04	Por cada \$1 que Oriflame debe en el corto plazo, tiene \$0.14 de efectivo y equivalentes de efectivo para cancelarlo.	El ratio de 0.14 refleja un adecuado nivel de efectivo y equivalentes al efectivo para poder asumir los pasivos de corto plazo. Esta ratio se ha mantenido estable gracias a un incremento del efectivo y equivalentes.

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Contabilidad de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por M. Palomino, 2019.

Respecto a la eficiencia operativa, identificamos un deterioro en sus principales indicadores. Adicionalmente, al incremento del 47% en las cuentas por cobrar, el equipo de contabilidad ha incrementado a 60 días el periodo medio de pago a proveedores durante los periodos de 2017 y 2018.

Por tal motivo, Oriflame Holding AG se encuentra financiando las operaciones de Oriflame Perú, reduciendo el ciclo de conversión de efectivo de manera significativa, pasando de 84 días en 2016 a 36 días en 2018. Es importante resaltar que el margen operativo presenta pérdidas en 2018 debido a que el gasto de ventas se ha incrementado

significativamente (16%) en un contexto en el que las ventas facturadas se han incrementado en tan solo el 4%, tal como lo indica la Tabla 11 donde se interpreta los ratios de eficiencia operativa dentro de Oriflame Perú:



Tabla 11.
Interpretación de Ratios de Eficiencia Operativa o Gestión de Oriflame Perú

Eficiencia operativa o gestión	2016	2017	2018	Var. 17-16 (%)	Var. 18-17 (%)	Interpretación	Explicación
Periodo medio de cobranza (días)	35.36	34.34	48.9	-1.02	14.56	Oriflame Perú se demora en promedio 48.90 días para hacer efectiva una cobranza.	El período de cobro ha incrementado entre 2016 y 2018, lo que demuestra que no se han dado mejoras significativas en las facilidades para otorgar créditos a sus clientes.
Rotación de Inventarios (días)	137.30	172.78	135.08	35.48	-37.7	Oriflame Perú se demora en promedio 135.08 días para convertir los inventarios en efectivo.	Este ratio se mantiene estable con relación al 2016, lo cual es un signo negativo para la subsidiaria, evidencia un incremento de inventarios, así como un incremento en los costos de venta.
Periodo medio de pago (días)	88.79	159.93	147.65	71.15	-12.28	Oriflame Perú se demora en promedio 147.65 días para hacer efectivo el pago a sus proveedores.	Si bien el periodo de pago se ha incrementado en relación con el 2016, está en línea con los plazos que maneja la compañía.
Ciclo de efectivo (días)	83.87	47.18	36.33	-36.69	-10.85	Oriflame Perú se demora en promedio 36.33 días para recuperar el efectivo utilizado.	Este ratio presenta una ligera disminución con relación al 2016, lo cual es un signo positivo que la compañía mantiene una adecuada rotación de sus inventarios.
Rotación del Activo Total (veces)	3.00	2.55	2.41	-0.45	-0.14	Las ventas representan 2.41 veces los activos.	El ratio de Oriflame Perú ha decaído debido a un crecimiento de activos (inventarios) superior al de las ventas.
Margen Bruto (%)	63.94%	62.04%	52.34%	-0.02	-0.10	Por cada \$1 de ventas, Oriflame Perú gana \$52.34, descontando el costo de ventas, los gastos operativos, otros ingresos y gastos diversos.	El margen bruto disminuyó casi 10 p.p. en el 2018 debido a un mayor costo y gasto de venta.
Margen Operativo (%)	4.36%	0.40%	-8.89%	-0.04	-0.09	Por cada \$1 de ventas, Oriflame Perú pierde \$0.09, descontando el costo de ventas de sus inventarios.	El margen operativo disminuyó casi 9 p.p. en el 2018 debido a un mayor costo de venta en sus inventarios.
Margen Neto (%)	8.36%	5.91%	1.12%	-0.02	-0.05	Por cada \$1 de ventas, Oriflame Perú gana \$0.01 sólo descontando todos los costos y gastos asociados.	El margen neto disminuyó casi 5 p.p. en el 2018 debido a un mayor costo y gasto de venta, pese al incremento de gastos financieros.

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Contabilidad de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por M. Palomino, 2019.

En adición, tanto la solvencia de Oriflame Perú y la composición de los fondos que financian los activos entre los periodos 2016 – 2017 se mantienen estables; no obstante, durante los últimos 3 años, la cobertura del gasto financiero ha venido disminuyendo. En concordancia con los ratios de solvencia calculados, existe un potencial riesgo de insolvencia, tal como lo indica la Tabla 12 donde se interpreta los ratios de solvencia o endeudamiento dentro de Oriflame Perú:



Tabla 12.
Interpretación de Ratios de Solvencia o Endeudamiento de Oriflame Perú

Solvencia o endeudamiento	2016	2017	2018	Var. 17-16 (%)	Var. 18-17 (%)	Interpretación	Explicación
Grado de Endeudamiento	0.50	0.64	0.64	0.13	0.00	El 64% de los activos es financiado a través de deuda con terceros.	El 64 % está financiado por acreedores. Este incremento se debe a que se está financiando a través de proveedores.
Grado de Propiedad	0.25	0.21	0.19	-0.03	-0.02	El 36% de los activos es financiado a través de los accionistas.	El 36 % está financiado con aporte de los socios.
Endeudamiento Patrimonial	2.04	3.02	3.32	0.97	0.30	Por cada \$1 que invierte el accionista, los acreedores invierten \$1.76.	Los acreedores aportan 1.76 veces por cada sol aportado por los socios.
Costo de la Deuda	0.08	0.02	0.03	-0.07	0.01	La deuda con terceros le cuesta a Oriflame 3%.	El costo de la deuda en el 2018 se mantiene por debajo del 2016 gracias a que para este periodo no asumió ninguna comisión ni gasto bancario.
Cobertura de Gastos Financieros	3.06	0.87	-12.77	-2.19	-13.64	La utilidad operativa no cubre veces los gastos financieros.	El decaimiento de esta ratio por debajo de 4 veces en 2018 es una mala señal del costo como la estructura de capital de la compañía.

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Contabilidad de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por M. Palomino, 2019.

El patrimonio invertido en Oriflame Perú ha generado una rentabilidad superior al estimado por el corporativo. Esto se debe a que la industria cosmética viene presentando un apalancamiento operativo por parte del corporativo, permitiendo a la organización lograr una mayor rentabilidad sobre el patrimonio que la del corporativo, impulsado por una mayor rotación de activos, de 2.4 veces al año frente a un 0.76 de la industria, a pérdida de la rentabilidad.

Por último, en el análisis de 3 años de Oriflame Perú se identificó un incremento en el gasto en la fuerza de venta acompañado de una tasa de crecimiento de las ventas inferior a periodos anteriores. Ambas condiciones han reducido el margen operativo de manera significativa. En simultáneo, la organización ha sido afectada por el tipo de cambio, ocasionando pérdidas por diferencia de cambio neto en el 2018. Con la finalidad de mantener los ratios de liquidez y ciclo de rotación de efectivo, la Gerencia de Finanzas fijó un mayor plazo de pago a proveedores y estrategias para mantener flujo de caja efectivo. El desempeño de los diferentes indicadores financieros puede verse resumidos bajo el análisis Dupont, el cual se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13.

Interpretación de Análisis Dupont de Oriflame Perú

Análisis Dupont			
Expresado en tanto por ciento y número de veces			
Componentes	Industria (2018)	Oriflame -2018	Oriflame Perú (2018)
Rentabilidad sobre fondos propios (TTM)	6.68%	19.83%	7.57%
Margen de utilidad neto (TTM)	6.53%	7.75%	1.12%
Rotación de Activos (TTM)	0.76	1.64	2.41
Total deuda/Total fondos propios (MRQ)	135%	156%	64%

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Contabilidad de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodríguez [Entrevistadores]),” por M. Palomino, 2019.

1.7.5 Recursos Humanos (H)

Oriflame Perú cuenta con el área de Recursos Humanos a cargo del Sr. Daniel Kerrigan, encargado de la selección y atracción del talento, capacitación y difusión de la cultura organizacional. Además, la organización cuenta con un sistema de gestión administrativa para la recopilación, control y gestión de información de su personal que se encuentra en la ciudad de Lima, dichas actividades concuerdan con las indicadas en GRI 401 (Empleos), la cual aborda los procesos de creación de trabajos, selección, retención de talentos entre otros.

El proceso de selección y atracción del talento que consiste en el Reclutamiento y Selección (GRI 401-1), busca cubrir vacantes según el perfil y términos específicos, los cuales pueden ser realizados a través de fuentes externas (Adecco) o Internas. Para la contratación de posiciones gerenciales y/o especializadas, el reclutamiento y selección se realiza a través de Adecco, mientras que para las otras posiciones se realizan a través de herramientas online (LinkedIn, Bumeran u otros); siendo el proceso gestionado por el área de Recursos Humanos (L. Matta, comunicación personal, 02 de octubre, 2019).

En cuanto a la situación fuerza laboral de la organización, esta se cuenta con 119 colaboradores distribuidos por género y por tipo de contrato laboral, tal como lo indica la Tabla 14 donde se especifica el personal según el tipo de contratación dentro de Oriflame Perú.

Tabla 14.

Personal según el tipo de contratación dentro de Oriflame Perú

Número de personas	Tipo de contrato
108	Contratados
4	Recibo por Honorarios
5	Practicantes
2	Part- time

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Comunicación Personal de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por L. Matta, 2019.

De igual manera, se puede identificar los porcentajes distribuidos por género, tal como se detalla en la Figura 24.

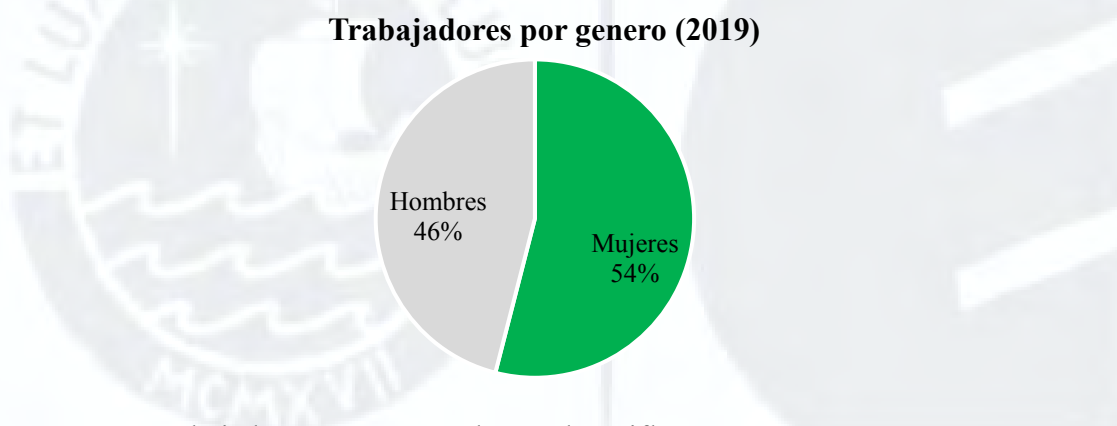


Figura 24. Trabajadores por género dentro de Oriflame Perú. Tomado por documentación interna suministrada por Oriflame Perú, Julio 2019.

Si bien Oriflame Holding AG a nivel mundial tiene una política de en la que se promueve un número equitativo de ambos géneros, el número de mujeres dentro de la organización se encuentra en aumento. Solo durante el último año, Oriflame Perú ha realizado las siguientes contrataciones de personal a tiempo completo y part- time, tal como se detalla en la Tabla 15:

Tabla 15.

Número de personas contratadas en 2019 dentro de Oriflame Perú

Número de personas	Tipo de contrato
19	Contratados
1	Part- time

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Comunicación Personal de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por L. Matta, 2019.

Dentro del total de colaboradores en el 2019, la proporción de personas que corresponden a cada género, según se indica en la Figura 25:

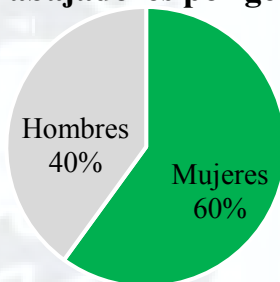
Nuevos trabajadores por genero (2019)

Figura 25. Nuevos Trabajadores por género en 2019 dentro de Oriflame Perú. Tomado de documentación interna suministrada por Oriflame Perú, Julio 2019.

De igual manera, como se observa en el cuadro de nuevas contrataciones la mayoría del personal recientemente incorporado corresponde a 60% de mujeres, lo que nos indica que la sucursal en Perú se caracteriza por contar con una mayor proporción de personal femenino. El CEO indica que esta demanda de nuevo personal se debe básicamente al crecimiento en las operaciones de los últimos años tanto del centro de negocios, oficina administrativa y almacén.

Para fortalecer el desempeño, lealtad y actualización de los colaboradores a tiempo completo se cuenta con distintos beneficios (GRI 401-2) como los beneficios sociales, los cuales incluye el Seguro Social de Salud (ESSALUD) y/o Entidades Prestadoras de Salud

(EPS) de forma opcional. De igual manera, se proporciona descuentos especiales del 25% para la compra de productos, los cuales disponen de una facilidad de pago de hasta 21 días. Además, como parte del proceso crecimiento profesional (GRI 404-1), se cuenta con programa de capacitación Online (Limitado a 30 colaboradores) a través de la plataforma de aprendizaje LinkedIn Learning, estudios de idiomas a través de la organización EF (Solo disponible para colaboradores ejecutivos y alta dirección), así como el programa para la mejora de aptitudes de los colaboradores a través de coaching para la plana gerencial (GRI 404-2). Por otro parte, la organización no cuenta con un programa de transición, con el que se busque gestionar un programa de crecimiento profesional o que facilite la reinserción del colaborador en el mercado laboral.

Cabe mencionar que Oriflame Perú SA realiza periódicamente evaluaciones de desempeño (GRI 404-3) y desarrollo profesional para los ejecutivos, los cuales son comunicados por el jefe directo con el fin de brindar el feedback respectivo, tal como se detalla en la Tabla 16:

Tabla 16.

Evaluación de desempeño en 2019 dentro de Oriflame Perú

Género	Número de personas
Hombre	14
Mujer	16

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Comunicación Personal de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por L. Matta, 2019.

En cuanto a los permisos parentales (GRI 401-3), Oriflame cuenta con prácticas de respeto a la maternidad y la paternidad, accesible para todos los colaboradores, tal como se detalla en la Tabla 17:

Tabla 17.

Personas con permiso de maternidad/paternidad dentro de Oriflame Perú

Genero	Número
Hombre	1
Mujer	4

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Comunicación Personal de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por L. Matta, 2019.

Es importante resaltar que Oriflame Perú cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo (GRI 403), el cual busca minimizar las lesiones y dolencias laborales, aplicando los siguientes procesos, tal como se detalla en la Figura 26:

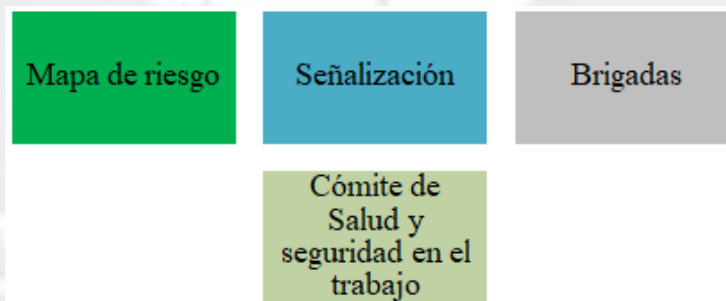


Figura 26. Salud y seguridad en el trabajo dentro de Oriflame Perú. Tomado de documentación interna suministrada por Oriflame Perú, Julio 2019.

Para ello, Oriflame Perú realiza las actividades de identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación (GRI 403-2) a través del mapa de riesgos (IPERC), el proceso de capacitación a través de la participación de los colaboradores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad (GRI 403-4) en las brigadas, los que varían anualmente. De igual manera, se proporciona las capacitaciones de salud y seguridad en el trabajo para todos los colaboradores en las oficinas administrativas y almacén, 2 veces al año. Además, se realizan chequeos médicos para el personal administrativo (1 vez cada 2 años) y de almacén (1 vez cada año) con la finalidad de prevenir y mitigar los impactos en la salud y seguridad de los trabajadores (GRI 403-7).

En adición, Oriflame Perú cuenta con un comité de salud y seguridad en el trabajo compuesto por representantes del empleador y de los trabajadores que aseguren que estos conozcan los reglamentos, instrucciones, especificaciones técnicas de trabajo, avisos y otros materiales relativos a la prevención de riesgos en el lugar de trabajo, tal como se detalla en la siguiente Tabla 18:

Tabla 18.
Salud y seguridad en el trabajo dentro de Oriflame Perú

Número de personas	Representa
3	Empresa (1 reemplazo)
3	Trabajadores (1 reemplazo)

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Comunicación Personal de Oriflame Perú. (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodríguez [Entrevistadores]),” por L. Matta, 2019.

Dicho comité realiza reuniones mensuales en donde se revisan los planes de acción a realizar en temas de salud y seguridad en el trabajo. Por último, es importante mencionar que no existen servicios o programas voluntarios de fomento de la salud que se ofrezca a los trabajadores.

1.7.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Oriflame Perú cuenta con sistema de información de apoyo a sus colaboradores que tiene como nombre ORISALES, desarrollado a medida, el cual cuenta con un módulo de reportes que ayuda en la toma de decisiones que contribuye a que la organización pueda articular sus estrategias de forma efectiva. De igual manera se cuenta con un sistema interfaz web (<http://pe.oriflame.com/>) que permite informar a los clientes de los productos que ofrece Oriflame Perú y gestionar de forma personalizada el proceso de venta con sus socios. Adicionalmente, la comunicación de Oriflame Perú es realizada a través de las cuentas con Skype corporativo y email personalizado a través de plataforma Outlook.

1.7.7 Tecnología (T)

Es el área encargada de velar por el buen funcionamiento de la infraestructura tecnológica (integridad, confidencialidad y disponibilidad). En la sede de Perú, no se cuenta con el área para la fabricación de software, no se investiga las tendencias tecnológicas. Para las soluciones tecnológicas a nivel de software, usualmente, los requerimientos son adoptados por el equipo de desarrollo regional ubicado en México (J. Sánchez, comunicación personal, 10 de setiembre, 2019).

De acuerdo a la entrevista realizada al asistente de TI (J. Sánchez, comunicación personal, 10 de setiembre, 2019), le indica que el área está compuesta según la Tabla 19:

Tabla 19.

Posiciones del área de TI dentro de Oriflame Perú

Persona	Cargo
Daniel Zavala	Jefe de TI
Juan Sánchez	Asistente de TI

Nota. Tomado de “Entrevistas al Analista de Comunicación Personal de Oriflame Perú (G. Collazos, R. Ibañez, W. Quispe & F. Rodriguez [Entrevistadores]),” por J. Sánchez, 2019.

Por último, Oriflame Holding AG dispone de conocimientos y la experiencia las cuales están centralizadas en un equipo de Investigación y Desarrollo que opera en dos lugares, Dublín (Irlanda) y Estocolmo (Suecia). Como indica Oriflame Holding AG (2019), es prioritario el cumplimiento de buenas prácticas internacionales para la investigación de la piel, ensayos clínicos, desarrollo de procesos, tecnología de embalaje, microbiología, toxicología, ciencias ambientales y asesoría en materia de patentes, es por ello que el corporativo ha realiza importantes inversiones sobre el centro de investigación y desarrollo en el extranjero, contando con la infraestructura, tecnología y colaboradores lo suficientemente calificados para realizar investigaciones que permitan crear y mejorar

productos y servicios. La sede de Dublín se dedica al desarrollo de productos, proyectos de corto y mediano plazo para elaborar productos innovadores para el cuidado de la piel, fragancias y cuidado personal, mientras, en Estocolmo, los científicos trabajan en proyectos de investigación de la piel de largo plazo y en la búsqueda de innovación a través de la implementación y de nuevas tecnología e insumos (Oriflame Cosmetics, 2019).

1.7.8. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz es una herramienta que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades que cuenta Oriflame Perú con la finalidad de comprender la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; resaltando los más relevantes y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (AMOFHIT). Cabe señalar que dicho análisis es un proceso intuitivo, basado en la experiencia y la recolección de información de la organización (D'Alessio, 2015).

Las fortalezas más importantes identificadas en Oriflame Perú son: pertenecer a una organización de clase mundial (a), altos márgenes de rentabilidad (b) y contar con un centro de Investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos (c); mientras, las debilidades más importantes son: baja participación en el mercado peruano (a) y desconocimiento del Global Reporting Initiative (GRI) por parte de los colaboradores (b), sobre dicha evaluación se obtuvo un puntaje ponderado total en el sector de ventas directas de cosméticos de 2.53, dando como resultado una posición interna ligeramente superior al promedio del sector, tal como se detalla en la Tabla 20 correspondiente a la matriz de evaluación de factores internos:

Tabla 20.

Matriz de evaluación de factores internos de Oriflame Perú

Factores clave de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
F1: Pertener a una organización de clase mundial.	0.08	4	0.32
F2: El canal venta directa de cosméticos en el mercado peruano se encuentra en crecimiento.	0.06	3	0.18
F3: Altos márgenes de rentabilidad	0.08	4	0.32
F4: Experiencia en venta directa en el sector de cosméticos a nivel mundial.	0.06	3	0.18
F5: Centro de Investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.	0.08	4	0.32
F6: Productos asociados a la preservación del medio ambiente	0.06	3	0.18
F7: Alta calidad en el servicio post venta (consulta y reclamos)	0.06	4	0.24
Subtotal	0.48		1.74
Debilidades			
D1: Escasas estrategias comerciales para la diferenciación de los productos.	0.09	1	0.09
D2: Procesos desalineados al marco normativo de la matriz de Oriflame Holding AG.	0.07	1	0.07
D3: Desconocimiento del Global Reporting Initiative (GRI) por parte de los colaboradores.	0.07	2	0.14
D4: Insuficientes estrategias y practicas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú	0.09	1	0.09
D5: Poca efectividad de las estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca.	0.08	2	0.16
D6: Insuficiente capacitación de los colaboradores.	0.06	2	0.12
D7: Insuficiente sensibilización respecto a temas ambientales por Oriflame Perú	0.06	2	0.12
Subtotal	0.52		0.79
Total	1		2.53

Elaboración propia

Nota: Valor: 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, 2015.

1.8 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

D’Alessio, (2015) indica que la matriz FODA, es una herramienta cualitativa que permite realizar un análisis situacional de la organización, considerando una visión holística de la industria. Dicho análisis (interno y externo) permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las cuales se encuentran divididas en cuatro cuadrantes: el cuadrante explotar empareja las fortalezas internas y las oportunidades externas (FO), el cuadrante buscar empareja las debilidades internas y oportunidades externas (DO), el

cuadrante confrontar empareja las fortalezas internas y las amenazas externas (FA) y el cuadrante evitar empareja las debilidades internas y amenazas externas (DA). A continuación, se muestra en la Tabla 21, la Matriz de FODA de Oriflame Perú para especificar las estrategias a considerar por la organización para su implementación.



Tabla 21.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Oriflame Perú

	Fortaleza	Debilidades
	F1: Pertenecer a una organización de clase mundial.	D1: Escasas estrategias comerciales para la diferenciación de los productos.
	F2: El canal venta directa de cosméticos en el mercado peruano se encuentra en crecimiento.	D2: Procesos desalineados al marco normativo de la matriz de Oriflame Holding AG.
	F3: Altos márgenes de rentabilidad	D3: Desconocimiento del Global Reporting Initiative (GRI) por parte de los colaboradores.
	F4: Experiencia en venta directa en el sector de cosméticos a nivel mundial.	D4: Insuficientes estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú
	F5: Centro de Investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.	D5: Poca efectividad de las estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca.
	F6: Productos asociados a la preservación del medio ambiente	D6: Insuficiente capacitación de los colaboradores.
	F7: Alta calidad en el servicio post venta (consulta y reclamos)	D7: Insuficiente sensibilización respecto a temas ambientales por Oriflame Perú.
Oportunidades	Estrategias FO – Explotar	Estrategias DO - Buscar
O1: El 70% de la población en Lima Metropolitana representa al segmento económico (A, B y C) con posibilidades de consumo de productos cosméticos (CPI, 2019).	FO1: Mejorar el posicionamiento de la marca a través de capacitaciones y sensibilización a los socios sobre las propiedades eco amigable de los productos. (F6,O8)	DO1: Refreshar la marca a través de campaña digital para captar al segmento femenino entre 20 a 35 años de edad. (O1,O2,O6,O7,D4,D5)
O2: Los Millenials crecieron con la tecnología y se adaptan a las nuevas tendencias, multitarea y más interconectados (Gestión, 2019).	FO2: Penetrar y desarrollar nuevos mercados a través de estrategias de marketing digital. (F1,F3,F4,O1,O6,O7)	DO2: Establecer programas de capacitación e implementación de temas de responsabilidad social corporativa (RSC) y Global Reporting Initiative (GRI). (D3,D6,D7,O7,O8)
O3: Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el Perú crecerá aproximadamente 3.7% en 2019 a 4.1% en 2020	FO3: Explotar conocimiento local y corporativo a través de video conferencias semanales. (F1,F4,O2)	DO3: Realizar campañas de responsabilidad social para captar la atención del mercado de meta y aumente el posicionamiento de la marca. (D1,D4,D5,D6,O1,O2,O7,O8)
O4: Oriflame recibió una oferta de \$ 1.3 mil millones de parte de la familia fundadora Af Jochnick (Bloomberg, 2019)		
O5: El mercado de venta directa en la economía peruana se incrementó 4.9%; de igual manera, aumento en 2.5% el número de empresarios independientes (Gestión, 2019)	FO4: Atraer nuevos Socios mediante eventos del sector cosmético. (F1,F4,O2)	DO4: Certificar procesos de la Oriflame Perú de acuerdo al estándar internacional ISO 14001. (D7,D6,D2,O4,O8)
O6: Reducción de la pobreza hasta 20.5% en el año 2018 (INEI, 2019).	FO5: Captar y fidelizar socios críticos a través de mejores incentivos así como reforzamiento de las estrategias de sostenibilidad “oportunidad para los socios”, “respeto por la naturaleza” y “pasión por las personas”. (F2,F6,F7,O2,7,O8)	DO5: Incrementar ventas a través del canal e-commerce para el sector cosméticos, mediante plataformas interactivas que adelanten la experiencia del uso de maquillaje. (D1,D5,O2,O7,O8)
O7: Tendencia creciente de las ventas por internet del sector de belleza y cuidado personal, para el año 2019 representa 52,3 millones de soles (Euromonitor International, 2019)		
O8: Incremento de la demanda de productos naturales y orgánicos para el cuidado del medio ambiente y su protección personal (Nielsen, 2018)		
Amenazas	Estrategias FA – Confrontar	Estrategias DA – Evitar
A1: Ineficiente proceso administrativo por parte de DIGEMID, en emergencia por la acumulación de más de 12,000 expedientes (Gestión, 2019)	FA1: Aprovechar los controles de calidad de servicio en el primer contacto con el cliente para mejorar Net Promoter Score. (F1,F7,A2)	DA1: Intensificar alianzas con instituciones públicas y privadas para promover programas medio ambientales. (D1,D6,A3,A2)
A2: Adquisición de Avon por parte de Natura, convirtiéndose en Natura Holding S.A. y el cuarto grupo mundial de cosméticos (El Comercio, 2019).	FA2: Desarrollar aventuras conjuntas con organizaciones públicas y privadas para perseguir proyectos sostenibles comunes en el mercado. (F2,F3,F4,A1,A2,A3)	DA2: Implementar canal digital para contactar a los clientes finales con los Socios más cercanos a su ubicación. (D1,D5,A2,A3)
A3: Mary Kay incrementa su portafolio de productos (fragancias, cuidado de la piel, y maquillaje) y consultoras a nivel nacional (Gestión, 2019).	FA3: Penetración de mercados a través campañas sostenibles, para aumentar el conocimiento y la concientización de las ventajas de los productos de Oriflame. (F1,F2,F3,F4,A4,A5)	DA3: Reforzar los lineamientos normativos y enriquecimiento colectivo de comprensión del negocio y los estándares Global Reporting Initiative (GRI). D2,D3,D7,A2,A3
A4: Corrupción en el Perú genera una pérdida anual aproximada de USD 5,198 millones, el cual representa alrededor del 10% del presupuesto anual del país (América Economía, 2019)	FA4: Diversificación concéntrica a través de la innovación del corporativo para importar de nuevos productos. (F5,F6,A1)	DA4: Incorporar prácticas y nuevas herramientas corporativas para la comunicación para el acercamiento con proveedores, socios y clientes. (D2,D6,A2,A3,A5)
A5: Disputa comercial entre los Estados Unidos de América y China (América Economía, 2019)	FA5: Desarrollar programas atractivos de captación para incrementar el volumen de Socios para la venta directa en todo el país. (F1,F3,F7,A2,A3)	DA5: Implementar centro de formación y capacitación para la mejora de competencias de los colaboradores. (D4,D5,D6,A1,A4,A5)

Elaboración propia

1.9 Conclusiones

Oriflame Perú es una organización comercializadora especializada en Venta Directa que tiene como propósito “ser un vehículo para el cumplimiento de los sueños de los socios” (Oriflame cosmetics, 2019). A partir de las Cinco Fuerzas de Porter, identificamos que el mercado de productos cosméticos e higiene personal es atractivo debido a su margen neto; adicionalmente, se encuentra una alta rivalidad debido a la gran concentración de competidores de similar potencia y la baja diferenciación de los productos ofrecidos lo expone a ser sustituido, dificultando el poder de negociación con los proveedores.

De igual manera, el análisis de factores externos (PESTE) revela que el Perú mantiene un crecimiento por encima de la región latinoamericana, el cual se manifiesta en la reducción de la pobreza y el incremento de las ventas de productos cosméticos e higiene personal tanto en Venta Directa, Retail e Internet; sin embargo, este ambiente favorable incrementa la probabilidad de un mayor número de organizaciones de incumbente y potenciales entrantes a través de las fusiones, Tratado de Libre Comercio (TLC) y acuerdos comerciales vigentes; además, los factores sociales y rangos generacionales influyen en la industria cosméticos e higiene personal, en los últimos años los Millennials han sido clientes complejos de satisfacer; el cual dentro de sus demandas espera recibir productos naturales para el cuidado personal y que no perjudique el medio ambiente, esta situación caracteriza el mercado de venta directa de productos cosméticos donde se encuentra Oriflame Perú.

Finalmente, se realizó el análisis del intono (AMOFHIT) con énfasis en el diseño organizacional y los procesos que dispone Oriflame Perú, lo cual permitió identificar debilidades en el cumplimiento del marco normativo, así como la incorporación de este en los procesos; sin embargo, es importante señalar que estas oportunidades de mejora se

vienen gestionando a través de capacitaciones y programas de sensibilización. Por otro lado, producto de la investigación se encontró que la organización cumple parcialmente los criterios Global Reporting Initiative (GRI) pero estos no están integrados a la propuesta de valor de la organización. También se ha encontrado que cuenta con una baja participación en el mercado, debido a insuficientes estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción del valor de la marca.



Capítulo II: Problema Clave

En el presente capítulo se analiza la situación de Oriflame Perú en sus diferentes dimensiones; que comprende la evaluación de la atractividad de la industria, análisis externo, interno y de los grupos de interés. De igual manera, se detallan los problemas identificados, considerando relevancia y análisis de materialidad a partir de los impactos económicos, sociales y ambientales. Posteriormente, se presenta un análisis detallado del principal problema considerando aspectos como la sustancia, ubicación, propiedad, magnitud, y perspectiva de tiempo.

2.1 Problemas identificados en la organización

Como parte del proceso de identificación de problemas que afronta Oriflame Perú, se realizó un análisis de la atractividad de la industria (Cinco Fuerzas de Porter) en la que participa la organización, análisis de factores externos (PESTE) e internos (AMOFHIT) y triple cuenta de resultados (TBL), identificación de los grupos de interés (Stakeholders), tipificación y matriz de materialidad considerando factores económicos, sociales y ambientales en los que se encuentra la organización.

En lo que respecta a las Cinco Fuerzas de Porter, identificamos que en la industria peruana de cosmética e higiene personal presenta el siguiente contexto: en el caso del poder de negociación de los compradores (a) su poder es alto debido a la gran cantidad de productos cosméticos e higiene personal, disponibles a través de distintos canales de venta (directo o retail); también, la amenaza de productos sustitutos (b) es alta debido a la concentración de productos extranjeros, percibidos por los consumidores como de calidad; en cuanto a la rivalidad entre los competidores existente (c) es alta debido a la potencia de los competidores (nacionales y extranjeros), los cuales se encuentran posicionados dentro de sus países de origen, aplicando estrategias de auto importación. Cabe mencionar que

Oriflame Perú forma parte del conjunto de las organizaciones de venta directa, las cuales implementan estrategias comerciales oportunas y efectivas, motivan a sus socios a través de incentivos y capacitaciones financiadas con los márgenes que logran. Por esta razón la organización debe propiciar beneficios equivalentes e implementar nuevas estrategias que permitan seguir impulsando las ventas.

Sobre la evaluación externa (PESTE) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) identificamos como principales amenazas la organización; al proceso administrativo ineficiente por parte de DIGEMID (a), el cual dificulta el ingreso de nuevos productos del extranjero al mercado peruano de cosmética e higiene personal, el ingreso de nuevos competidores (b) y el reforzamiento de marcas ya establecidas (c). Dichos eventos han ocasionado que las ventas de Oriflame Perú no crezcan al mismo ritmo que crece la industria.

En lo que concierne a la evaluación interna (AMOFHIT) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) identificamos que dentro de las debilidades que presenta Oriflame Perú son las insuficientes estrategias y practicas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca (a); para ello, es necesario realizar una estrategia de marketing enmarcada en las prácticas sostenibles; es decir, acciones comerciales y ambientales que promocionen los productos y visibilicen las tres áreas en que se enfoca la organización: “Oportunidad para los Socios”, “Respeto por la Naturaleza” y “Pasión por las Personas” (Oriflame, 2019), con la finalidad de atraer nuevos clientes y asegurar la credibilidad de nuestros Socios. Por otro lado, se presentan escasas estrategias comerciales para la diferenciación de los productos (b) en la industria peruana de cosmética e higiene personal frente a competidores de similares características; de igual manera, encontramos procesos desalineados al marco normativo de la matriz de Oriflame Holding AG (c); este

problema se encuentra en proceso de subsanación a través de actividades de actualización, capacitaciones y programas de sensibilización dirigidas por el área de Recursos Humanos de Oriflame Perú en coordinación con Recursos Humanos Latinoamérica.

En lo que respecta a los grupos de interés (Stakeholders) de Oriflame Perú, Freeman (1984) nos indica que son aquellos grupos que la organización requiere para continuar sus operaciones, los cuales permiten priorizar sus necesidades e incorporarlas dentro del planeamiento estratégico. A continuación, se detalla en la Tabla 22 los grupos de interés y su involucramiento.



Tabla 22.

Grupos de interés y su involucramiento en Oriflame Perú (G4-24) (G4-26) (G4-27)

Grupo de Interés	Definición	
Inversionistas	Propósito: Obtener la mayor rentabilidad dentro de la industria, respetando criterios de sostenibilidad los cuales le aseguran un incremento del capital en el tiempo.	
	Aspectos a considerar: Abastecimiento sostenible Impacto climático Cadena de suministro Relaciones con los clientes Diversidad	Mecanismos de relacionamiento: Sitio Web (permanente) Correo electrónico (permanente) Reunión con inversionistas (trimestral) Asamblea de accionistas (anual) Estados Financieros Auditados (anual)
Colaboradores	Propósito: fomentar relaciones constructivas para aumentar la productividad en ambientes laborales retadores, seguros e incluyentes en los que se incentiva la colaboración, se garantiza su desarrollo profesional y personal.	
	Aspectos a considerar: Gestión del rendimiento Reconocimiento y recompensas Crecimiento profesional Cultura corporativa Diversidad e inclusión	Mecanismos de relacionamiento: Encuesta de clima laboral (trimestral) Intranet (permanente) Correo electrónico (permanente) Reuniones con alta dirección (eventual) Capacitaciones (eventual) Eventos de integración (anual)
Socios	Propósito: Independencia de ingresos económicos y flexibilidad horaria a través de comercialización de productos de la marca Oriflame.	
	Aspectos a considerar: Creación de empleo / reclutamiento y beneficios Abastecimiento sostenible	Mecanismos de relacionamiento: Sitio Web (permanente) Encuesta sobre atención (Trimestral) Red comercial (Permanente) Portal de clientes (Permanente) Línea de atención y soporte (Permanente) Capacitación y cursos de formación (Permanente) Eventos, premiación y bonos (anual)
Clientes	Propósito: Mejorar su calidad de vida a través de las experiencias y prestaciones de los productos de Oriflame Perú.	
	Aspectos a considerar: Ingredientes de los productos y bienestar Compromiso con el cliente Abastecimiento sostenible Protección del medio ambiente	Mecanismos de relacionamiento: Sitio Web (permanente) Correo electrónico (permanente) Línea de atención al cliente (permanente) Puntos de venta directa (permanente) Activaciones de marcas/producto (eventual) Investigaciones de mercado (eventual)
Sociedad	Propósito: Que se preserve el medio ambiente, se utilicen los recursos naturales de forma responsable y cumplan las regulaciones vigentes.	
	Aspectos a considerar: Abastecimiento sostenible Derechos humanos Ética y Fraude Responsabilidad Social	Mecanismos de relacionamiento: Sitio Web (permanente) Correo electrónico (permanente) Línea de atención al cliente (permanente) Participación del Comité Peruano de Cosmética e Higiene – COPECOH (permanente) Participación de Cámara Peruana de venta Directa – CAPEVEDI (permanente) Eventos (eventual)
ONG	Propósito: Protección y transformación social, en búsqueda de mejorar la calidad de vida.	
	Aspectos a considerar: Transparencia y comunicación Ingredientes de los productos y bienestar Fortalecimiento familiar Abastecimiento sostenible	Mecanismos de relacionamiento: Aldeas infantiles
Proveedores	Propósito: Lograr el fortalecimiento y desarrollo de los proveedores y contratistas como socios estratégicos en la cadena de suministros.	
	Aspectos a considerar: Desarrollo de productos ecológicos Cadena de suministro Maltrato infantil Lavado de activos Código de conducta	Mecanismos de relacionamiento: Línea de atención a proveedores (permanente) Correo electrónico (Permanente) Evaluación de Proveedores – Ecovadis (permanente) Informe de evaluación de proveedores (anual) Acuerdo Marco (eventual)

Nota. Elaboración propia.

De igual manera, con el fin de identificar su importancia; así como, priorizar sus expectativas y demandas de los grupos de interés (Stakeholders) de Oriflame Perú, utilizaremos el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), el cual establece a través de un diagrama de Venn las variables de poder, legitimidad y urgencia, las cuales combinadas delimitan a siete tipos de grupos de interés: latentes, discrecionales, demandantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Cabe señalar que la Sociedad es el grupo de interés (Stakeholders) que más resalta dentro de nuestro modelo, tal como se detalla en la Figura 27 a continuación:

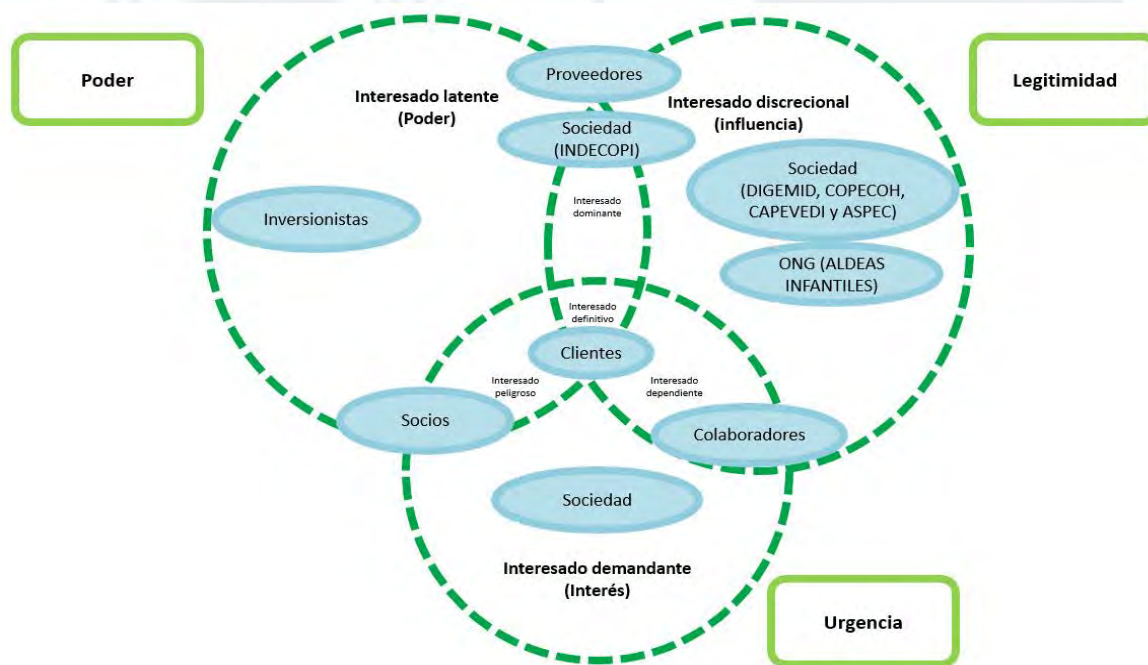


Figura 27. Grupos de Interés de Oriflame Perú.

Adaptado de la documentación interna de Oriflame Perú, Julio, 2019.

Con la finalidad de identificar el desempeño de Oriflame Perú frente a las expectativas de los grupos de interés (Stakeholders), efectuamos un análisis de brechas considerando los temas materiales a nivel general, económico, ambiental y social, especificados en los estándares GRI y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se resalta que Oriflame Perú cumple parcialmente los estándares GRI y

ODS; sin embargo, estos no se encuentran difundidos dentro de la sociedad, tal como se detalla en la Tabla 23, 24 y 25 a continuación.

Tabla 23.

Análisis de brechas del nivel de cumplimiento sobre los contenidos generales de los estándares GRI por parte de Oriflame Perú y Oriflame Holding AG en 201

Estándar GRI	Descripción	Oriflame Perú	Oriflame Holding AG	Relación con ODS
GRI 102 Contenidos generales				
1. Perfil de la organización				
102-1	Nombre de la organización	X	X	
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios más importantes	X	X	
102-3	Ubicación de la sede	X	X	
102-4	Ubicación de las operaciones	X	X	
102-5	Propiedad y forma jurídica	X	X	
102-6	Mercados servidos	X	X	
102-7	Tamaño de la organización	X	X	
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	X	X	Trabajo decente y crecimiento económico
102-9	Cadena de suministro	X	X	
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro		X	
2. Estrategia				
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones		X	
102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades	X	X	
3. Ética e integridad				
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	X	X	Paz, justicia e instituciones solidas
4. Gobierno				
102-18	Estructura de gobierno	X	X	
102-19	Delegación de autoridad	X	X	
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	X	X	
102-21	Consulta a grupos de interés de temas económicos, ambientales y sociales	X	X	Paz, justicia e instituciones solidas
102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	X	X	Paz, justicia e instituciones solidas

Nota. Elaboración propia.

Tabla 24.

Análisis de brechas del nivel de cumplimiento sobre los contenidos económico y ambiental de los estándares GRI por parte de Oriflame Perú y Oriflame Holding AG en 2019

Estándar GRI	Descripción	Oriflame Perú	Oriflame Holding AG	Relación con ODS
GRI 200 Dimensión económica				
5. Desempeño económico				
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	X	X	Trabajo decente y crecimiento económico Industria, innovación e infraestructura
GRI 300 Dimensión ambiental				
301	Materiales		X	Trabajo decente y crecimiento económico Producción y consumo responsable
302	Energía		X	Energía asequible y no contaminante Trabajo decente y crecimiento económico Producción y consumo responsable Acción por el clima
303	Agua		X	Agua limpia y saneamiento Trabajo decente y crecimiento económico Producción y consumo responsable
305	Emisiones		X	Salud y bienestar Producción y consumo responsable Acción por el clima Vida Submarina Vida de ecosistemas terrestres
306	Efluentes y residuos		X	Salud y bienestar Agua limpia y saneamiento Producción y consumo responsable Acción por el clima Vida Submarina Vida de ecosistemas terrestres
307	Cumplimiento ambiental		X	Producción y consumo responsable Acción por el clima Vida Submarina Vida de ecosistemas terrestres Paz, justicia e instituciones solidas

Nota. Elaboración propia.

Tabla 25.

Análisis de brechas del nivel de cumplimiento sobre los contenidos sociales de los estándares GRI por parte de Oriflame Perú y Oriflame Holding AG en 2019

Estándar GRI	Descripción	Oriflame Perú	Oriflame Holding AG	Relación con ODS
GRI 400 Dimensión Social				
401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	X	X	Trabajo decente y crecimiento económico
401-2	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	X	X	Trabajo decente y crecimiento económico
401-3	Permiso parental	X	X	Igualdad de género
403-2	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	X	X	Salud y bienestar Trabajo decente y crecimiento económico
403-4	Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos		X	Salud y bienestar Trabajo decente y crecimiento económico
404-1	Media de horas de formación al año por empleado	X	X	Igualdad de género Trabajo decente y crecimiento económico
404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición		X	Trabajo decente y crecimiento económico
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.	X	X	Salud y bienestar Trabajo decente y crecimiento económico
405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados		X	Igualdad de género Trabajo decente y crecimiento económico Reducción de las desigualdades

Nota. Elaboración propia.

Luego de profundizar en las expectativas e importancia de los grupos de interés, así como la situación de Oriflame Perú sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales, se continuó con el desarrollo de la matriz de materialidad para identificar las prioridades de la organización, es decir las acciones a tomar según el impacto y los grupos de interés afectados. En la Tabla 26, se muestra los temas materiales analizados para Oriflame Perú, los cuales resaltaron cuatro asuntos que están enfocados en temas económicos y temas sociales, no se consideraron en la priorización temas ambientales

Tabla 26.

Análisis de Materialidad de Oriflame Perú en 2019

ESTÁNDARES	ASUNTOS MATERIALES	GRUPOS DE INTERES							IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	
		Colaboradores	Socios	Inversionistas	Clientes	Proveedores	ONG	Sociedad	Dentro	Fuera
Económicos	Desempeño económico	X	X	X	X	X		X		X
	Presencia en el mercado	X	X	X		X				X
	Impactos económicos indirectos	X		X		X		X		X
	Prácticas de adquisición			X		X			X	
	Anticorrupción	X	X	X		X			X	
	Competencia desleal		X	X		X				X
Ambientales	Materiales				X	X		X		X
	Energía	X				X			X	
	Agua y efluentes	X				X	X	X		X
	Biodiversidad									
	Emisiones					X				X
	Efluentes y residuos	X	X		X	X	X			X
	Cumplimiento ambiental			X		X	X	X		X
	Evaluación ambiental de los proveedores			X		X			X	
Sociales	Empleo	X						X	X	
	Relación trabajador-empresa	X		X				X	X	
	Salud y seguridad en el trabajo	X		X				X	X	
	Formación y enseñanza	X	X						X	
	Diversidad e igualdad de oportunidades	X	X	X		X	X	X	X	
	No discriminación	X	X	X		X	X	X	X	
	Libertad de asociación y negociación colectiva	X	X			X				X
	Trabajo infantil	X	X	X		X	X	X		X
	Trabajo forzoso u obligatorio	X				X		X		X
	Prácticas en materia de seguridad	X				X		X		X
	Derechos de los pueblos indígenas			X			X	X		X
	Evaluación de los derechos humanos	X		X		X		X		X
	Comunidades locales			X			X	X		X
	Evaluación social de los proveedores					X				X
	Política pública			X				X		X
	Salud y seguridad de los clientes				X			X		X
	Marketing y etiquetado				X	X			X	
	Privacidad del cliente				X					X
Cumplimiento socioeconómico			X		X		X		X	

Nota. Elaboración propia

Con la finalidad de reforzar la priorización y análisis del desarrollo sostenible empresarial de Oriflame Perú, se examinó en la Figura 28 el modelo de Triple cuenta de resultados (TBL), el cual incorpora el control del impacto económico, social y ambiental en la estrategia de gestión de la organización. Este modelo considera que la sostenibilidad es un paradigma crítico en los negocios, debido a que se deben integrar los objetivos de la organización la creación de diálogo con los grupos de interés, protegiendo los recursos no renovables. Por tal motivo, un proceso sostenible debe considerar los aspectos económicos, dirigidos a la generación de crecimiento, rentabilidad y oportunidades en los negocios, reflejándose en la creación de empleo e inversión mejorando las condiciones ambientales a través de la conservación y el uso eficiente de los recursos; sin olvidar incorporar el aspecto social, el cual debe buscar que las operaciones de la organización mantengan una relación favorable multilateral (directa y/o indirecta) con los colaboradores y la comunidad (Elkington, 1994).

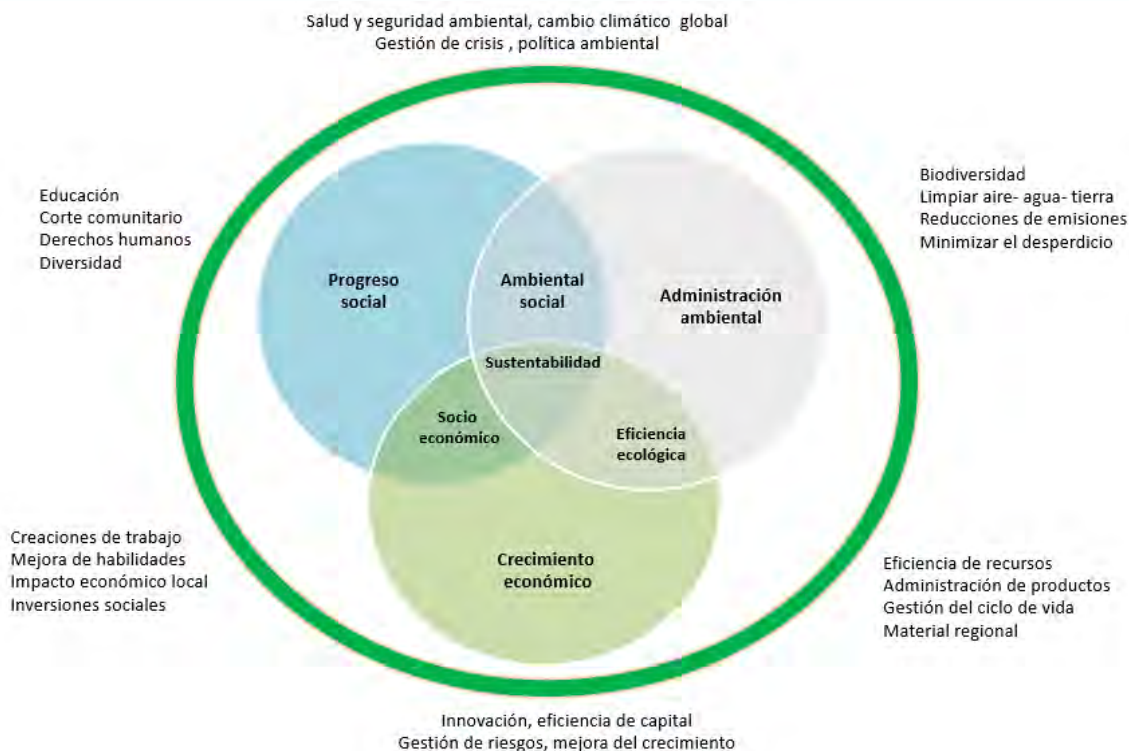


Figura 28. Triple cuenta de resultados (TBL).

Tomado de *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, J. Elkington, 1994. *California Management Review*.

La consideración de estos criterios tendrá como consecuencia el reforzamiento de su vínculo con la comunidad, reconocimiento y/o aceptación; esto permitirá incrementar su rentabilidad y la sostenibilidad de la organización porque se alinearán estos objetivos de sostenibilidad a su estrategia comercial.

A partir de la evaluación del entorno y las áreas funcionales de la organización, sumado al análisis de materialidad de Oriflame Perú frente a los estándares complementarios al GRI para la gestión de la sostenibilidad, se han identificado los siguientes problemas:

2.1.1 Necesidad de un programa de capacitación y sensibilización sobre sostenibilidad

De acuerdo con la información recopilada, Oriflame Perú cuenta con 108 colaboradores, los cuales presentan desconocimiento a las prácticas de sostenibilidad y

consideraciones aplicadas del Global Reporting Initiative (GRI) reportado por Oriflame Holding AG. Por tal motivo, es necesario que se brinde un proceso formativo constante que permita, no solo proporcionar un adecuado conocimiento sobre la estructura organizativa y los productos a comercializar, sino también transmitir el conocimiento adquirido del mercado internacional (prácticas sostenibles) y adoctrinar sobre el diseño que tiene la organización con el fin sensibilizar, motivar y reforzar el compromiso de los colaboradores hacia un camino común sobre aspectos de sostenibilidad.

Actualmente se cuenta con un programa formativo general sobre la organización y su diseño funcional; el cual se encuentra complementado por LinkedIn Learning y estudio de idiomas a través de la organización EF english live para los colaboradores que cuentan con cargos ejecutivos y alta dirección. La problemática encontrada consiste en que no se cuenta con un programa de capacitación sobre aspectos de sostenibilidad dirigidos a los colaboradores. Esta situación genera que no se comprenda en su total dimensión la visión, misión, valores, así como la interacción de las áreas en sus funciones para la mejora continua. Finalmente, de acuerdo a la investigación no se encontró políticas de desarrollo y capacitación del personal asociado a indicadores de desempeño, los cuales podrían sustentar una eventual línea de carrera para los colaboradores.

Esta situación brinda la oportunidad para desarrollar programas de concientización sobre la organización, orientados a la sostenibilidad y participación colaborativa en la búsqueda de oportunidades de mejora; es decir, brindar conocimientos necesarios para mejorar su desempeño y empoderamiento de los colaboradores; reforzando el compromiso para con la organización.

2.1.2 Insuficiente monitoreo e indicadores de gestión

Oriflame Perú se encuentra en la industria cosmética e higiene personal, el cual tiene mayor crecimiento y rentabilidad en la región incluido Perú, bajo el soporte de su casa matriz internacional “Oriflame Holding AG” que brinda los recursos técnicos, materiales y financieros. Sin embargo, aún no logra consolidarse como uno de los principales participantes donde sus competidores (p.e. Unique, Yanbal o Natura) vienen manteniendo y escalando posiciones.

Respecto a las diferentes áreas del negocio y su gestión administrativa, identificamos que la problemática se encuentra en la dificultad para subsanar problemas económicos y operativos, debido a la imposibilidad de contar con información en tiempo real de los indicadores económicos críticos para la toma de decisiones porque cuentan con diversos sistemas heredados o legacy, los cuales no se encuentran integrados en un repositorio unificado de datos (p.e. Datawarehouse).

Es necesario mencionar que la organización es reactiva frente a las necesidades comerciales y económicas, siendo una oportunidad la implementación de indicadores para la gestión, la cual permita supervisar el rendimiento de los procesos críticos y el valor ganado (EVM); de igual manera, indicadores económicos - financieros que permitan servir de soporte en la toma de decisiones (p.e. balance, cuenta de resultados, ratios, previsiones financieras entre otros).

2.1.3 Insuficiente intercambio de información sobre la reutilización de material sobrante

A través de la entrevista con el analista de Operaciones (R. Chavez, comunicación personal, 3 de octubre de 2019) y el análisis de la situación financiera, identificamos un exceso de productos en almacén, el cual permite atender rápidamente los pedidos de ventas

requeridos; sin embargo, incrementa los costos de almacenamiento y la posibilidad de errores operativos que ocasionan deterioros, pérdidas y desviaciones dentro del stock disponible para su comercialización. De acuerdo con un proceso ecoeficientes, estos son aquellos orientados a asegurar un uso sostenible, eficiente y optimizado de los recursos, así como la reducción o gestión de residuos.

De igual manera, la actual planificación de la demanda es afectada por la ausencia de un repositorio unificado de datos (p.e. Datawarehouse) en Oriflame Perú que permita realizar reestimaciones de venta basado en patrones de tendencias, consumos para el desarrollo de estrategias y proyecciones de ventas; complementariamente para la mejora de la gestión en la cadena de suministro se debe considerar la aplicación de auditorías y/o verificaciones inopinadas que permitan corroborar el estado en que se encuentran los productos, esto con el fin de detectar si se presenta un manejo deficiente del stock que podría ocasionar obsolescencias y pérdidas.

Todo lo mencionado permite considerar la incorporación de la metodología de gestión de calidad (p.e. Six Sigma, EFQM entre otros) a fin de evitar el exceso de inventario, dirigir los procesos hacia una gestión de la demanda, optimizar los plazos de entrega y almacenamiento a través de las actividades definidas, medición, análisis, mejora y control.

2.2 Problema clave: Débiles estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, se ha encontrado que existe una endeble percepción del valor de la marca Oriflame Perú a pesar de contar con respaldo (técnico, material y financiero) de su casa matriz “Oriflame Holding AG”, no logra ocupar una posición importante en la industria peruana de cosmética e higiene personal.

Dicha situación es consecuencia del desconocimiento por parte de los colaboradores de Oriflame Perú sobre el enfoque sostenibilidad aplicado por Oriflame Holding AG, los beneficios, las competencias a desarrollar y los procesos de mejora continua que permitan formar ventajas competitivas; de igual manera, el monitoreo e indicadores de gestión debe ser automatizado e incorporar los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) para comunicar el cumplimiento de la estrategia sostenible a los grupos de interés y gestionar el material sobrante basado en la preservación del medio ambiente.

Por tal motivo, es crítico para Oriflame Perú definir una estrategia sostenible que integre los beneficios de los productos, los atributos de la marca (accesible, natural, progresivo y confiable) y la preservación del medio ambiente establecidos por Oriflame Holding AG para diferenciar la marca respecto a los de sus competidores y mitigar el impacto en la rentabilidad de la organización a largo plazo.

2.2.1 Definición del problema

El problema clave surge del análisis interno de Oriflame Perú y cambios externos que corresponden a la industria de cosmética e higiene personal, donde se puede identificar el desconocimiento sobre el enfoque sostenible que obstaculiza las estrategias para incrementar la percepción de valor de la marca en Perú. La descripción del problema clave se llevará a cabo analizando cinco factores: (a) sustancia, (b) ubicación, (c) propiedad, (d) magnitud, y (e) perspectiva de tiempo.

2.2.2 Sustancia

La sustancia del problema se basa en la ausencia de un planeamiento, análisis predictivo o gestión que incorpore mejorar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú; en este sentido, es necesario dirigir esfuerzos para preparar a la organización sobre el enfoque de sostenibilidad que propicie valores que refuercen la marca. En ese sentido, los

cambios requerirán que la organización mejore sus procesos con la finalidad de incorporar aspectos de sostenibilidad y obtener eficiencias que permitan ahorros. Esto ayudará a la implementación de estrategias que estén vinculadas a los objetivos de la organización y a las necesidades de los grupos de interés.

2.2.3 Ubicación

Los impactos económicos, sociales y ambientales se hacen visibles en toda la organización; por tal motivo, es necesario que el CEO incorpore dentro del plan estratégico el enfoque de sostenibilidad y preservación del medio ambiente como valores que permita mejorar la percepción de valor de la marca de Oriflame Perú. No obstante, los temas referentes a sostenibilidad y consideraciones aplicadas del Global Reporting Initiative (GRI) requerirán ser abordados previamente por el área de recursos humanos, mientras que el área de marketing debería establecer la estrategia requerida por la organización para posicionarse en la mente del cliente.

2.2.4 Propiedad

Es responsabilidad del CEO definir los objetivos, periodo, así como la conformación del equipo de colaboradores dentro de las áreas de recursos humanos y marketing para liderar el proceso de adaptación a las prácticas de sostenibilidad y consideraciones aplicadas del Global Reporting Initiative (GRI) que refuerce el valor de la marca. Cabe señalar que dicho proceso requerirá la participación de todos los colaboradores de la organización; esto permitirá que Oriflame Perú mejore su nivel de madurez, siendo más eficiente en la utilización de los recursos, mejora de los procesos, preserve el medio ambiente y difunda el comportamiento sostenible a la sociedad.

2.2.5 Magnitud

En caso de no actuar sobre la percepción de valor de la marca Oriflame Perú, podría ocasionar a mediano plazo, que los clientes prefieran adquirir productos sustitutos, tanto de venta directa como retail; y por otro lado, los socios preferirán comercializar productos de la competencia; estos eventos generaran que la organización no obtenga los recursos suficientes para alcanzar las metas de rentabilidad y tendría que evaluar mantenerse en la competencia dentro de la industria peruana de cosmética e higiene personal.

2.2.6 Perspectiva de tiempo a resolver

La implementación del plan estratégico que considera el enfoque de sostenibilidad y preservación del medio ambiente para mejorar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú es un proceso continuo con visión de largo plazo; no obstante, es necesario que a corto plazo se dé inicio la etapa de planificación y ejecución de las actividades críticas que permitan reforzar la imagen mientras se elabora el plan estratégico para el periodo 2020-2025 con enfoque de sostenibilidad.

2.3 Conclusiones

La problemática clave identificada por el equipo consultor de Oriflame Perú son las débiles estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca; dicha situación representa tanto un problema como una oportunidad para la empresa, debido a que requiere que la organización aproveche los conocimientos y dirección de la matriz Oriflame Holding AG con respecto al enfoque sostenible, así como la aplicación de Global Reporting Initiative (GRI). Dicha integración con la marca en relación a la calidad, precio y conveniencia permitirá diferenciar los productos frente a los competidores; de igual manera, la comunicación debe transmitir los valores y criterios de sostenibilidad de la marca.

Oriflame Perú debe aprovechar la experiencia internacional en la industria de cosmética e higiene personal, así como los recursos que le brinda Oriflame Holding AG para establecer mejores estrategias que permitan captar una mejor posición dentro del mercado y desarrollar vínculos con sus grupos de interés.



Capítulo III: Revisión de la literatura

En este capítulo se presenta el mapeo estructurado de las fuentes bibliográficas, estas permiten, orientar y reforzar las propuestas de solución al problema encontrado en Oriflame Perú, estas referencias brindan el soporte académico, así como algunos casos de gestión, marketing y desarrollo sostenible. Dicha literatura se recopila a través de la Red de Bibliotecas PUCP, bases de datos adjuntas con acceso a textos completos, Bloomberg, EBSCO host, Web of Science (WoS), Scopus, Google Scholar, Taylor Francis, entre otros; además de examinarse otros recursos a través de internet referidos a la industria cosmética y la sostenibilidad.

3.1 Revisión de la literatura

El propósito de la revisión de la literatura es articular y orientar el marco teórico-conceptual que sustenta la solución al problema clave, buscando las formas para mejorar la percepción de valor de la marca aprovechando y visibilizando las prácticas sostenibles. Para ello se recopila y revisa literatura vinculada a la sostenibilidad (a), teorías de grupos de interés (b), Objetivos de desarrollo sostenible (c), Global Reporting Initiative (GRI) (d), planeamiento estratégico (d), gestión del cambio y liderazgo (e), entrevistas a profundidad y capacitación (f), marketing sostenible (g). Tal como se detalla en la Figura 29.

Sostenibilidad	Grupos de interés	Objetivo de Desarrollo Sostenible y Global Reporting Initiative	Gestión del cambio y liderazgo sostenible		Marketing Sostenible
Borges, A., dos Santos, L., & Hoefel, J. (2019)	Ferrero, I., Michael Hoffman, W., & McNulty, R. E. (2014)	Griggs, D., Stafford Smith, M., Rockström, J., Öhman, M., Gaffney, O., & Glaser, G. et al. (2014)	Polo-Vargas, J., Fernandez-Rios, M., Bargsted, M., Ferguson Fama, L., & Rojas-Santiago, M. (2017)	Buhl, A., Schmidt-Keilich, M., Muster, V., Blazejewski, S., Schrader, U., & Harrach, C. et al. (2019)	Pasaribu, I. (2018)
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018)	Ackermann, F., & Eden, C. (2011)	Sachs, J. (2012)	Ravanfar, M. (2015)	Everett, M. G., & Krackhardt, D. (2012)	Manteghi, M. (2017)
Barbachan, M. (2017)	Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001)	Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008)	Strand, R. (2014)	Landeta, J. (2006)	Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011)
Baumgartner, R., & Rauter, R. (2017)	Jawahar, I., & Mclaughlin, G. (2001)	Hart, S. L. (2005)	Theodore, J. (2014)	Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004)	Peattie, K. and Collins, A. (2009)
Rauter, R., Jonker, J., & Baumgartner, R. J. (2017)	Frooman, J. (1999)	Robinson, W., Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens, W. (1973)	Spreitzer, G. M., & Martin, J. (2003)	Denison, D., Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M., Cooper, C. L., Cartwright, S., & Earley, P. C. (2003)	Oh, C. H., & Rugman, A. M. (2006)
Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016)	Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997)		Parker, R., & Bradley, L. (2000)	Kahneman, D. (2003)	Cooper, T. (2005)
Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2015)			Schein, E. (1996)	Harris, L. C., & Crane, A. (2002)	Desmond, J., & Crane, A. (2004)
Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2015)			Trice, H., & Beyer, J. (1991)	Hofstede, G. (1998)	Fry, M.-L., & Polonsky, M. (2004)
Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014)			Smircich, L. (1983)	Built to last: Successful habits of visionary companies. James C. Collins and Jerry I. Porras (1994)	Gowri, A. (2004)
Connolly, J., & Prothero, A. (2003)			Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981)	Hoffman, A. J. (1993)	Polonsky, M. J., Carlson, L., & Fry, M.-L. (2003)
Elkington, J. (1994)			Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980)	Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991)	Andreasen, A. R. (1997)
Friedman, M. (1970)			Pettigrew, A. M. (1979)	Ouchi, W., & Price, R. (1978)	Porter, M., & Linde, C. (1995)

Figura 29. Mapa de Revisión de Literatura.
Elaboración propia

La práctica sostenible se definió como la búsqueda de procesos productivos que satisfagan las necesidades presentes de la sociedad y que no pongan en riesgo los recursos necesarios para satisfacer las necesidades futuras. En las últimas centurias la industrialización ha sido capaz de cerrar muchas brechas de desigualdad, generando bienestar en algunas sociedades; sin embargo, durante este periodo también se ha evidenciado que, pese al incremento de la productividad, la mayor disposición de bienes y servicios se ha evidenciado; degradación del medio ambiente, pérdidas de identidad cultural en las comunidades y concentración en la distribución de la renta.

Cabe señalar que diversas actividades empresariales han ocasionado impactos negativos en el entorno y la sociedad; así como, generar la imposición sobre los recursos, ocasionados por la contaminación, eventos de desigualdad, violencia y/o conflictos; por tal motivo, el estado concilia entre el máximo crecimiento económico frente al menor impacto negativo en los aspectos sociales y ambientales; sin embargo, en muchos casos el actuar del estado no ha sido suficiente.

Respecto al actuar del resto de integrantes de la sociedad, Almeida, F. (2002) a considerado que “Es necesario promover un cambio de actitud, con el objetivo de acelerar la transición hacia un mundo basado en un modelo de relaciones ambientales, sociales y económicas en la nueva era de la sostenibilidad”; es decir, dirigir los esfuerzos a la implementación de métodos encaminados al desarrollo sostenible, externo e interno, como la eficiencia (reducción del consumo de materiales), medio ambiente (tratamiento de residuos y contaminación), igualdad y respeto mutuo (creación de riqueza y distribución en la sociedad). Finalmente, tal como indicó Barbachan, M. (2017) como resultado de estas prácticas se ha generado valor económico para los accionistas, respetando los derechos de las personas y comunidad, incorporando condiciones de igualdad social y medio ambiente

durante el ciclo de vida del negocio. En la Figura 30 se muestra la relación de sustentabilidad y sus aspectos considerando social, ambiental y económico.

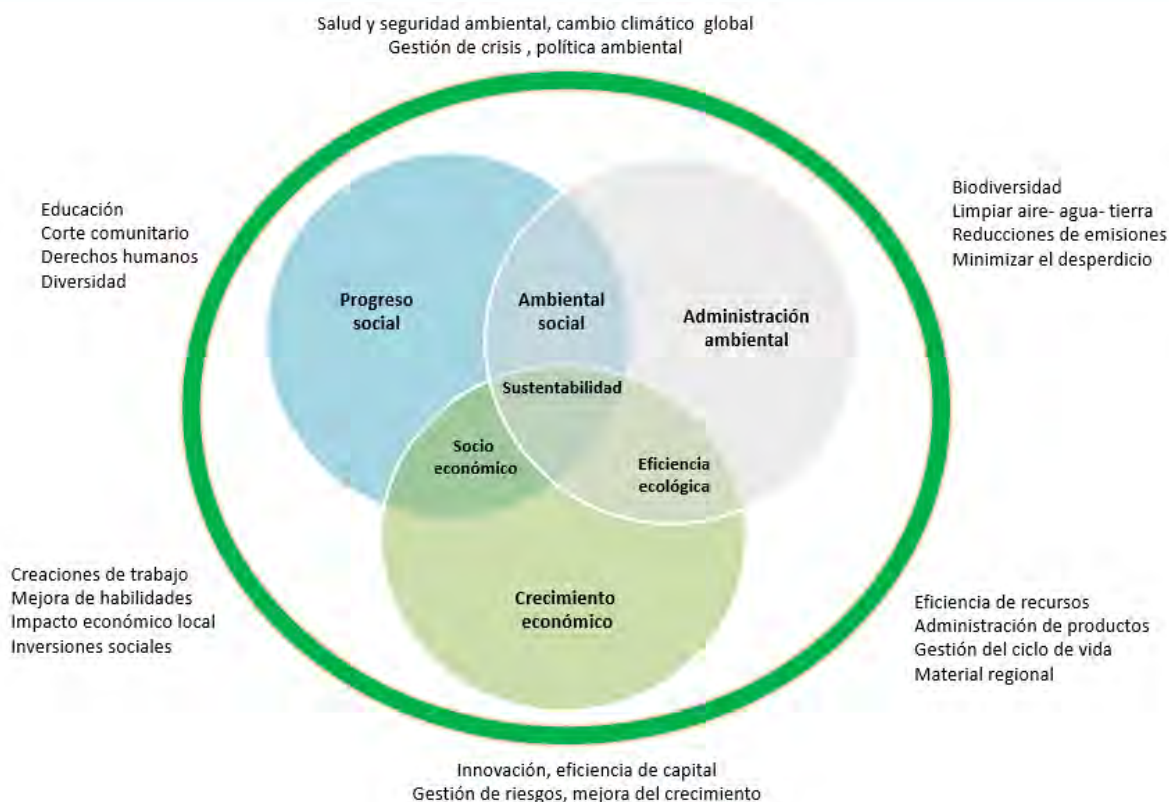


Figura 30. Aspectos de la sustentabilidad.

Adaptado de Adams, W. M. (2006). "The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century." Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29–31 January 2006. Retrieved on: 2009-02-16.

Finalmente, es importante mencionar que la sustentabilidad ha sido discutida por organismos supranacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) buscando reforzar la confianza con la comunidad sobre la eficiencia y protección de los recursos dentro de sus operaciones.

3.1.1 Aspectos sociales de la industria cosmética e higiene personal

De acuerdo a Manteghi, M. (2017) "Los productos cosméticos han jugado un papel esencial en nuestra vida y han tenido un gran impacto social tales como productos para la

higiene personal que mejoran la salud pública y el bienestar general. La industria cosmética también fue un empleador notable que ha contribuido a la prosperidad de una sociedad”.

Por lo tanto, se consideró necesario comprender la tendencia de los cosméticos que presentan mayor demanda y las funcionalidades que los compradores aspiracionales aprecian más con el fin de diseñar estrategias de ventas adecuadas que permitan mejorar el bienestar en sus clientes y su entorno, a la vez que se incrementen los resultados y los márgenes en los mercados que operan. Consecuentemente, una vez comprendidos el papel social de la industria cosmética e higiene personal, las estrategias han tenido por objetivo proponer las reglas necesarias para diseñar el ciclo de vida social del producto, identificando cada uno de los grupos de interés, ya que en base a esto ha sido posible deducir cual será afectado (Lagarde, V., & Macombe, C., 2012). Por tanto, no basta comprender oportunamente los gustos y preferencias de los consumidores sino también tener una total comprensión de los grupos de interés en el ciclo de vida social de un producto, tal como se ha mostrado en reportes de sostenibilidad corporativa.

3.1.2 Aspectos ambientales de la industria cosmética

La contaminación ambiental ha sido un problema mundial, que ha requerido de la participación de todos los actores: organizaciones, gobierno y comunidad. Debido a los pasivos ambientales que se han dejado para las siguientes generaciones, se considera que la industrialización está causando daños importantes al ecosistema del mundo, dicha situación generó preocupación a la sociedad, lo cual, llevó a considerar de suma importancia los temas de desarrollo sostenible en la búsqueda de conciliar la economía y el medio ambiente conjuntamente; en orden de importancia, el medio ambiente es la columna vertebral de desarrollo económico (Shrivastava, P., & Hart, S., 1995).

De acuerdo a Philippe, M., Didillon, B., & Gilbert, L. (2012) para preservar el medio ambiente se debe respetar los principios de la química verde en la medida de lo posible ya que esto es un elemento importante en el desarrollo sostenible. Estos mismos autores señalaron que la selección y evaluación de los ingredientes utilizados para la fabricación de bienes debe basarse en cinco ejes de supervisión durante el ciclo de vida de un producto; salud y seguridad de las personas, respeto por el medio ambiente, preservación de la biodiversidad, prácticas de comercio justo e impactos sociales. Bajo estos ejes se tiene plena conciencia del todo el ciclo de vida social a través de una cadena de suministros sostenible. En resumen, se ha buscado que las organizaciones respeten los objetivos de desarrollo ambiental, a través de la investigación y orientación de una química verde que juegue un papel importante para desplegar materiales renovables y nuevas formas de trabajo con bajo impacto ambiental.

3.1.3 Aspectos económicos de la industria cosmética

El aporte económico formado por parte de la industria cosmética e higiene personal es relevante en casi todos los países, ya que han ayudado a mejorar las condiciones de vida de las personas a través de puestos de trabajo, impuestos, ingresos complementarios entre otros. La industria cosmética europea ha sido la mayor exportadora de esta clase de productos, ocupando un tercio del mercado mundial. Durante este tiempo esta misma a contado con una excelente reputación en temas de seguridad de productos, investigación, desarrollo e innovación, Manteghi, M. (2017); además, Lo, S.-F., & Sheu, H.-J. (2007) indican que en estas organizaciones las inversiones han sido más atractivas en términos de riesgos. Adicionalmente las prácticas sostenibles de esta industria le han permitido contar con ventajas tributarias en algunos países, y para el caso del sistema financiero fueron clasificados como organizaciones menos expuestas a riesgo reputacional. En general, estas

características han permitido a la industria cosmética un mejor desempeño económico en los países en los que opera Lo, S.-F., & Sheu, H.-J. (2007); Knoepfel, (2001); Artiach, (2010).

3.1.4 Valor compartido

Porter, M., y Kramer, M. (2018) nos indican que “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”; es decir, desarrolla actividades de negocio que fomentan la innovación, eficiencia y progreso de las sociedades. De acuerdo a Porter, M., y Kramer, nos encontramos en la era de la estrategia de desarrollo empresarial y la creación de valor compartido, precisando que las organizaciones deben ser más competitivas, innovar constantemente, diferenciarse, expandir su mercado mientras que se refuerzan sus planes de responsabilidad social. Señalan que estos generadores de cambio han permitido dinamizar el vínculo con los integrantes de una sociedad, diferenciando a las organizaciones respecto a su competencia, reforzando su valor de marca en el tiempo.

En los últimos años las comunidades se han visto más sensibles al actuar de las organizaciones para con la naturaleza; de acuerdo a May P., Lustosa M. y Vinha V. (2003) ante conductas no beneficiosas para los grupos de interés, estos han ejercido presión sobre las organizaciones con el fin de adoptar prácticas sostenibles, especialmente en materia medioambiental, mediante inversiones e influencia en las prioridades estratégicas de las organizaciones. Por esta razón es importante que desde el ingreso de una organización a un industria específica, se haya identificado a los grupos de interés que participan en los diferentes procesos productivos y en el ciclo de vida del producto, ya que esto en otros casos ha permitido enfocar esfuerzos y orientar la estrategia de la organización

al desarrollo de prácticas sostenibles y ecoeficientes tanto fuera como dentro de las operaciones, minimizar el consumo de materiales, energía, sustitución de sustancias tóxicas mientras se maximiza el uso de recursos renovables y durabilidad de los productos, con la consecuente creación de valor compartido sobre todos los interesados al mismo tiempo.

Finalmente, para el caso de las organizaciones ya establecidas, es importante mencionar que en estas últimas décadas tanto las nuevas como las antiguas han sufrido la incursión de la tecnología en todos los niveles de la organización, esta situación creó oportunidades para la innovación, rediseño de los procesos, nuevas formas de atención de las necesidades de los consumidores e interacción con un mercado más cambiante, eficiente y encaminado a un enfoque sostenible. Porter, M., y Linde, C. (1995) ha señalado que para logro de una organización sea competitiva a nivel global necesita poder innovar rápidamente, considerando un cambio tecnológico rápido así como un mejor desempeño ambiental. De acuerdo a estos autores, muchas empresas han considerado que la innovación centrada en la sostenibilidad ha sido una ventaja competitiva en mercados conocidos, así como en la exploración de nuevos mercados.

3.1.5 Grupos de Interés

La teoría clásica de los grupos de interés señala que la única responsabilidad de las organizaciones es incrementar el valor de los accionistas (Friedman, 1970); esta idea, fue predominante durante la época de liberalización de las economías. Durante este época se sostenía que las fuerzas de mercado son capaces de generar crecimiento y bienestar a la sociedad sin necesidad que exista la intervención del gobierno que corrija las fallas del mercado, tales como las externalidades negativas propias de la contaminación ambiental. La teoría moderna de los grupos de interés, se define como cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de una o varias

organizaciones (Freeman, 1983). Definido el concepto de grupos de interés, Everett, M. G., & Krackhardt, D. (2012) propusieron que existen relaciones entre ellos basada en la cercanía a la organización, por lo que pueden ser agrupados en interesados externos e internos a la organización. En el primer grupo tenemos a la sociedad, el gobierno, los proveedores y los clientes mientras que el segundo como los colaboradores, accionistas, la administración y otras organizaciones. Tal como se muestra en la Figura 31.

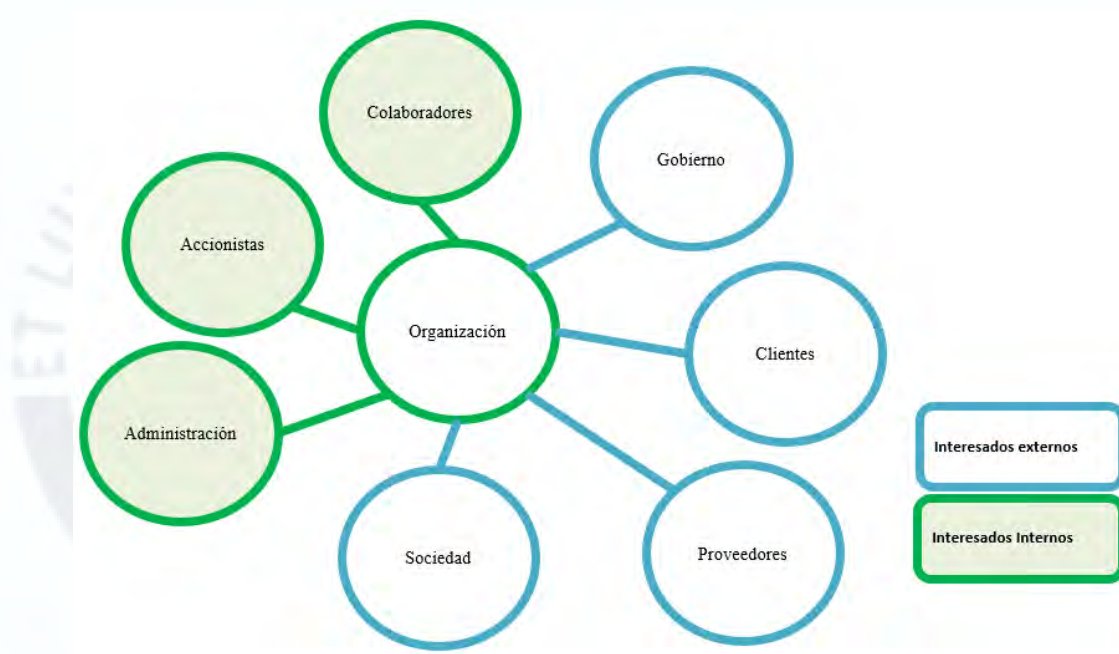


Figura 31. Red de interesados.

Tomado de Everett, M. G., & Krackhardt, D. (2012). A second look at Krackhardt's graph theoretical dimensions of informal organizations. *Social Networks*, 34(2), 159–163. doi:10.1016/j.socnet.2011.10.006.

Además de identificar los tipos de interesados, Elisabet, G. y Marquina, P. (2019) señalan que “Entre la organización y la sociedad: una organización debería entender y reconocer cómo impactan en la sociedad y el medio ambiente sus decisiones y actividades, y entender las expectativas de comportamiento responsable que tiene la sociedad”, De igual manera, estos autores han señalado que es conveniente que las decisiones y acciones asumidas por la organización no afecten la cultura, formas de vida y costumbres con el fin

de fortificar la convivencia, armonía y respeto con la comunidad, para alcanzar estos ideales las organizaciones deberían haber comprendido previamente las relaciones existentes entre las partes interesadas y como las decisiones afectan, sobre todo cuales son las expectativas que estas tienen, esto permite no solo tipificar en función a sus expectativas sino que también permita el diseño e implantación de las medidas correctivas (Mitchell, Agle & Wood,1997). Tal como se puede visualizar en la Figura 32.



Figura 32. Tipificación de Stakeholders.

Tomado de Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
doi:10.5465/amr.1997.9711022105

3.1.6 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Tal como se mencionó en la literatura de grupos de interés, durante muchos años se consideró que el libre mercado, sin intervención del gobierno, era capaz de generar bienestar hacia la sociedad de forma indirecta, considerándolo como una pieza importante del desarrollo económico en la sociedad. Sin embargo, en muchos casos estas mismas industrias son la que han generado contaminación en el aire a través de sus instalaciones industriales y sus medios de transporte, convirtiéndose en peligro para la salud y afectando

significativamente la calidad de vida de la sociedad y agotando los recursos naturales (Shrivastava, P., & Hart, S., 1995).

Por esta razón, los primeros reportes presentados ante el club de Roma (organización científica sin fines de lucro preocupada el bienestar a largo plazo) mostraban una creciente preocupación respecto a cómo se podría equilibrar un crecimiento económico basado en crecimiento infinito del consumo de bienes en un mundo con recursos finitos, como lo revela (Robinson, W., Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens, W., 1973). En este contexto, se despliega el concepto de desarrollo sostenible presentado en la Carta Mundial de la Naturaleza adoptada por la organización de Naciones Unidas (ONU, 1982); la cual, durante los últimos 40 años, se ha abordado diferentes pensamientos sobre la sostenibilidad alrededor del mundo. A inicios del presente milenio se planteó un acuerdo que incluyera todas las variables requeridas a nivel mundial para brindar soluciones significativas, dando paso a los objetivos de desarrollo del Milenio (ONU, 2000) como un esfuerzo para establecer un conjunto de prioridades sociales alrededor del mundo.

De acuerdo a lo indicado por Sach, J. (2012), la concepción moderna de Objetivos de Desarrollo Sostenible se abordó por primera vez en la cumbre mundial sobre el desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo (ONU, 2002), lugar donde se concibió la actual definición de sostenibilidad como un conjunto de condiciones que deben preexistir para incrementar el bienestar de la sociedad en su conjunto. En esta cumbre se establecieron ocho objetivos de desarrollo que toda organización debe perseguir, gestionando las actividades que realizan los diferentes grupos de interés, buscando conciliar aspectos económicos, sociales y ambientales de las actividades humanas con la finalidad de mejorar el bienestar de toda la sociedad.

A inicios del milenio se planteó una definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, encontrándose dificultades en cuanto al consenso sobre la medición del bienestar alcanzado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De acuerdo a lo indentificado por Griggs, et al., (2014) durante los primeros años de milenio a existido una fuerte necesidad por desarrollar un marco teórico que brinde un conjunto de indicadores coherentes y vinculados. Precizando que la existencia de estos permitiría reducir la arbitrariedad al momento de escoger el orden sobre el cual se enfocarán los esfuerzos de los diferentes interesados. En el año 2015, posteriormente al cumplimiento del plazo de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) se aprueban los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus ciento sesenta y nueve metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal (ONU, 2015), pero tal como señala Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016) ,esta clasificación cuenta con orden basado en la relevancia; sin embargo, no cuenta con secuencia o dependencia de objetivos que deberían procurar alcanzar los diferentes grupos de interés que conforman la sociedad. A continuación, se detalla en la Figura 33.



Figura 33. Diecisiete objetivos de desarrollo sostenible.
Tomado de Organización de Naciones Unidas (ONU), 2015.

Además de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la incorporación de controles rígidos contra la contaminación del aire, sonora e industrial y el agotamiento de los recursos no renovables; es necesario crear conciencia en la sociedad, involucrando a los consumidores, proveedores, organizaciones y ciudadanos en su conjunto, emprendiendo a través de pequeñas acciones en las organizaciones que puedan corregir diferentes problemas ambientales en la sociedad. En la línea de Borges, A., dos Santos, L., & Hoefel, J. (2019) “son las pequeñas actitudes las que inician el proceso de conciencia verde y es a través de esto que los impactos ambientales como el calentamiento global, la deforestación y la destrucción de los ecosistemas debe reducirse y evitarse”. Cabe señalar que varios autores revisados han coincidido que es necesario que todos los grupos de interés que conforman la sociedad promuevan dentro de los canales de educación el principio de responsabilidad para la conservación del medio ambiente, mantener una vida saludable y sostenibilidad que permitirá optimizar el uso adecuado de los recursos naturales mientras minimiza el impacto ambiental sin afectar los resultados económicos.

3.1.7 Global Reporting Initiative (GRI)

Es un instrumento que ha servido para comunicar el desempeño económico, financiero, social y medioambiental de las organizaciones. Global Reporting Initiative (GRI), fue fundada en 1997 y cuenta con estándares globales para el desarrollo de informes de sostenibilidad, estos fueron desarrollados por la junta de Estándares Globales de Sustentabilidad (GSSB) y permitieron que las organizaciones, a través de dichos reportes puedan publicar los impactos de sus actividades en aspectos económicos, ambientales y sociales, así como indicar como contribuyen a los Objetivo Desarrollo Sostenible (Global Reporting Initiative, 2016). Actualmente, el 92% de las 250 corporaciones más grandes del mundo utilizan estos estándares y a la fecha existen aproximadamente 23,000 informes GRI

registrados, el GRI está compuesto por estándares universales y estándares por temáticas específicas, los cuales se detallan a continuación:

Estándares universales

Bajo esta categoría se encuentran los estándares compuestos en primer lugar por el GRI 101, el cual es la base y el punto de partida obligatoria para el uso de dichos estándares; por otro lado, tenemos el GRI 102, en el cual se encuentra la divulgación general que es usada para reportar la información contextual de la organización analizada y por último se encuentra el GRI 103, el cual tiene enfoque de gestión.

Estándares por temáticas específicas

Bajo esta categoría se encuentran se encuentran los estándares como el GRI 202, el cual aborda temas económicos, el GRI 300 correspondientes al medioambiente y el GRI 400 que trata temas sociales. Es importante mencionar que cada GRI cuenta con diversas secciones las cuales se ilustran en la Tabla 27 a continuación:

Tabla 27.

Estándares GRI

Estándares Universales		Estándares sociales	
GRI 101	Fundación 2016 (que contiene la Interpretación Estándar 1)	GRI 401	Empleo 2016 (que contiene la Interpretación Estándar 1)
GRI 102	Divulgaciones generales 2016	GRI 402	Relaciones laborales / gerenciales 2016
GRI 103	Enfoque de gestión 2016	GRI 403	Salud y seguridad ocupacional 2018
Estándares Económicos		GRI 404	Entrenamiento y Educación 2016
GRI 201	Desempeño económico 2016	GRI 405	Diversidad e igualdad de oportunidades 2016
GRI 202	Presencia en el mercado 2016	GRI 406	No discriminación 2016
GRI 203	Impactos económicos indirectos 2016	GRI 407	Libertad de asociación y negociación colectiva 2016
GRI 204	Prácticas de adquisiciones 2016	GRI 408	Trabajo infantil 2016
GRI 205	Anticorrupción 2016	GRI 409	Trabajo forzoso u obligatorio 2016
GRI 206	Comportamiento anticompetitivo 2016	GRI 410	Prácticas de seguridad 2016
Estándares ambientales		GRI 411	Derechos de los pueblos indígenas 2016
GRI 301	Materiales 2016	GRI 412	Evaluación de derechos humanos 2016
GRI 302	Energía 2016	GRI 413	Comunidades locales 2016
GRI 303	Agua y Efluentes 2018	GRI 414	Evaluación social de proveedores 2016
GRI 304	Biodiversidad 2016	GRI 415	Políticas públicas 2016
GRI 305	Emisiones 2016	GRI 416	Salud y seguridad del cliente 2016
GRI 306	Efluentes y Residuos 2016	GRI 417	Marketing y etiquetado 2016
GRI 307	Cumplimiento ambiental 2016	GRI 418	Privacidad del cliente 2016
GRI 308	Evaluación ambiental de proveedores 2016	GRI 419	Cumplimiento Socioeconómico 2016

Nota. Tomado de “Global Reporting Initiative”, 2019(<https://www.globalreporting.org/>)

Dada los diferentes aspectos que cubre esta herramienta, se profundizara en la investigación orientándose a cubrir cada uno de los aspectos mencionados para el desarrollo del reporte de sostenibilidad en Oriflame Perú.

3.1.8 Estándares de sostenibilidad fuera de GRI

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), la organización que fue fundada en 1992 en Suiza por el sector empresarial que consideraba que existe un papel importante en los temas de sostenibilidad. El WBCSD tiene numerosos estudios y guías disponibles, dentro de esta serie de documentos se pueden encontrar informes no financieros, información sobre cómo abordar sus informes de sostenibilidad, así como

enfoque de negocios (WBCSD, 2020). Según lo que indica Pacto Mundial (2016), dentro de sus principales aportes se cuenta la guía para la acción empresarial en los ODS (SDG Compass), en el cual se pueden observar los cinco pasos de acción: comprender ODS (1), definir las prioridades a perseguir oportunidades y reducir riesgos (2), establecer objetivos de organización (3), alinearse con los ODS (4), informar y comunicar de manera sostenible (5).

3.1.9 Gestión del cambio y liderazgo.

De acuerdo a la literatura para la gestión del cambio, es importante la existencia de líderes que cuenten con intuición, pensamiento estratégico, habilidades blandas y capacidad para encontrar soluciones rápidas a través de heurística. Sin embargo, para ejercer el liderazgo y gestionar el cambio es necesario ejecutar un conjunto de alianzas y pasos interdependientes, así como constantemente validar el cambio hacia una organización sostenible.

Liderazgo sostenible

Para poner en práctica los objetivos sostenibles en una organización es necesario ejercer liderazgo por parte de la gerencia; se requiere un cambio de mentalidad en toda la organización, delegando tareas e interacciones que desarrollen a los diferentes grupos humanos con el fin de elaborar un reporte de sostenibilidad para monitorear la mejora de la organización. Estas consideraciones se encuentran alineadas a lo propuesto por Theodore, J. (2014) el cual señaló que los líderes estratégicos son aquellos que comunican su visión a sus gerentes y empleados; en adición este tipo de líder también evalúa y responde a los cambios en el entorno interno y externo. Algo que ha caracterizado a los líderes estratégicos es que en muchos casos han dado inicio a los cambios, siempre alineados a las necesidades dentro y fuera de la organización. Theodore también ha señalado la necesidad

de un líder con pensamiento estratégico para promover el reporte de sostenibilidad enfocado en los tres pilares que son el medio ambiente, gestión social y la gestión interna.

Para desarrollar el análisis correspondiente al reporte de sostenibilidad es necesario estar preparado emocionalmente, lo cual implica no solo ser empático, sino contar con las condiciones de poder asumir y aplicar las buenas prácticas recomendadas por GRI dentro de su organización fomentándose el conocimiento sobre los valores en beneficio de los grupos de interés. Respecto a las condiciones internas con las que debe contar debe contar el líder, Kahneman, D. (2003) nos expresa que las emociones y la intuición han cobrado un papel central en las organizaciones; es decir, por esta razón se considera importante desarrollar a las personas emocionalmente para poder aplicar los cambios requeridos por el GRI, consolidar la capacitación a los colaboradores; además, este autor hace énfasis en "la heurística que utiliza la gente y los sesgos a los que tiende cuando realiza diversas tareas relacionadas con el hecho de juzgar algo en un contexto de incertidumbre, incluyendo las evaluaciones y predicciones de las pruebas". Por lo tanto, se requiere personas intuitivas y capaces de adaptarse en entornos con diversidad cultural para hacer cumplir las consideraciones a aplicar establecidas por el GRI.

Finalmente, en línea con Strand, R. (2014) para implementar las políticas necesarias para el desarrollo del reporte de sostenibilidad se requiere liderazgo estratégico y una visión de sostenibilidad corporativa, esto va permitir impulsar los cambios que propone las buenas prácticas de GRI; además, el desarrollo de equipos de alto rendimiento deben ser compuestos por miembros de la alta dirección enfocados en la sostenibilidad, los cuales permitan construir los cimientos de la estrategia de sostenibilidad dentro de la organización.

3.1.10 Gestión del cambio organizacional

Sobre la base de la investigación de cien organizaciones, Kotter (1996) resumió la gestión del cambio en las organizaciones bajo ocho pasos, los cuales incluye; crear un sentido de urgencia, formar coaliciones para orientar el cambio, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión, eliminar obstáculos y capacitar a los empleados para la acción, crear ganancias a corto plazo, consolidar ganancias y fortalecer cambiar anclando el cambio en la cultura. El modelo de ocho pasos de Kotter se puede explicar con la ayuda de la siguiente Figura 34.

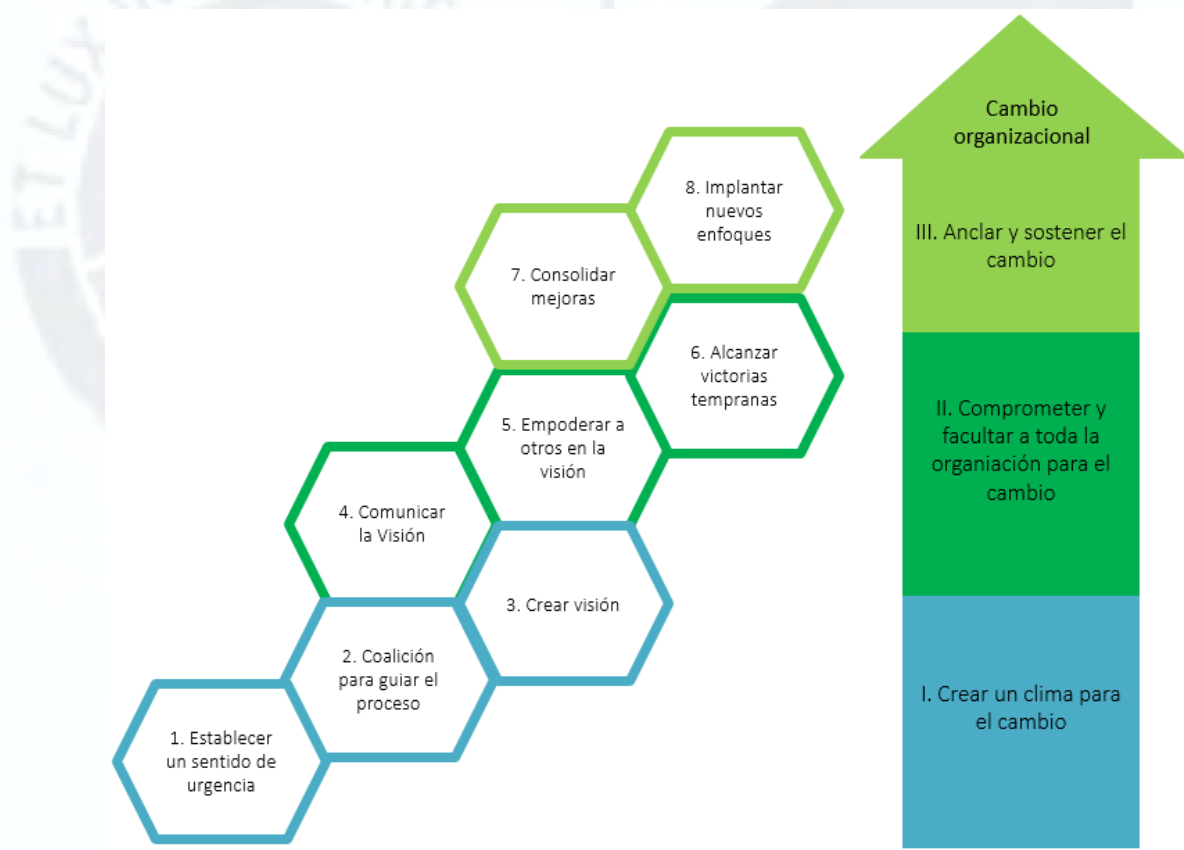


Figura 34. Modelo para la gestión del cambio - Harvard Business School. Adaptado de Kottler (1996).

Creación de un sentido de urgencia. Esto se puede hacer con el fin de identificar, las posibles amenazas y las repercusiones que podrían surgir en el futuro. Se debe examinar

las oportunidades que pueden aprovecharse mediante intervenciones efectivas, a la par que se inician diálogos y debates honestos para hacer que las personas piensen sobre los problemas de la organización y dar razones convincentes. Estas acciones deben ser realizadas solicitando la participación y el apoyo de las personas de la organización, los grupos de interés clave para el proceso del cambio.

Formación de coaliciones orientadoras. Identificar los líderes, equipos clave y personas influyentes en las distintas áreas de la organización, ya que estos formarán una coalición para generar el cambio en la organización. Es sobresaliente contar con la participación y compromiso en toda la mejora continua de los procesos; además, de identificar periódicamente debilidades en los equipos de coalición para la subsanación.

Desarrollo de una visión y estrategia, esto se puede lograr mediante la incorporación de: valores centrales (a), una visión final (b) y estrategias (c), para realizar un cambio en una organización. Asegurando que los líderes del cambio puedan describir la visión de manera efectiva y que las personas puedan comprender fácilmente.

Comunicación de la visión, se debe difundir el cambio en la visión de manera recurrente, el cual deber ser conectado con la visión en todos los aspectos críticos, tales como las evaluaciones de rendimiento, capacitación entre otros.

Gestionar los problemas de los colaboradores, Se debe asegurar que los procesos y la estructura organizacional estén alineados con la visión y misión organizacional, revisando continuamente las barreras o los colaboradores que se resisten al cambio. Adicionalmente, implementar acciones proactivas para eliminar los obstáculos involucrados y recompensar a los colaboradores para respaldar el cambio.

Desarrollo de victorias a corto plazo, al presentar resultados y victorias a corto plazo durante el desarrollo del proceso de cambio, da la sensación de victoria en las

primeras etapas del cambio; se debe establecer objetivos a corto plazo en lugar de objetivo a largo plazo, que sean alcanzables, menos costosos y tengan menos posibilidades de desviación. Después del logro de estos objetivos a corto plazo, se debe recompensar las contribuciones de los colaboradores que participan en el cumplimiento de los objetivos.

Consolidación de ganancias, Se debe lograr una mejora continua, analizando las historias de éxito individualmente y mejorando a partir de dichas experiencias en favor del equipo.

Fijar el cambio en la cultura organizacional, Finalmente se debe difundir las historias exitosas relacionadas con las iniciativas de cambio; este cambio se debe convertir en una parte integral de su cultura organizacional y ser visible en cada aspecto organizacional. El líder que lleva el cambio debe contar con el apoyo del CEO y los líderes de cada área de la organización.

Es importante mencionar que la metodología de Kottler cuenta con debilidades, debido a que depende de múltiples pasos secuenciales, por lo que omitir incluso un solo paso puede ocasionar problemas. Adicionalmente, el proceso lleva bastante tiempo, así como que el modelo tiene un enfoque “top down” que dificulta la participación o co-creación que pueda generar frustración, conflictos e insatisfacción entre los colaboradores si los requerimientos organizacionales no reciben la debida atención (Rose, 2002).

3.1.11 Innovaciones sostenibles

Durante los últimos años la industria de cosméticas e higiene personal ha mostrado fuerte incentivos para la innovación; esto ha permitido que las diversas organizaciones pertenecientes a esta industria hayan realizado importantes cambios tecnológicos que, a su vez, han incrementado en la creación de valor. Estos cambios han sido impulsados por la aparición de nuevas formas de producción, tanto de productos y como de servicios, así

como nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores. Se ha observado que los consumidores han sido encaminados a través de medios visuales que han estimulado la adquisición de nuevos productos sostenibles, otorgando a la organización ventajas respecto a sus competidores. Es importante mencionar que la organización pueda dar inicio a un cambio económico, la misma organización debe haber tenido una transformación previa. En línea con el liderazgo sostenible y a la gestión del cambio organizacional, junto al cambio de actitud de los colaboradores “Los ejecutivos deben preguntarse y emprender nuevas soluciones centradas en la innovación y la sostenibilidad para que el impacto de un nuevo producto o proceso pueda extenderse a varios mercados” Nidumolu R., Prahalad C. y Rangaswami M. (2009). Estas nuevas soluciones implican cambios e innovaciones a nivel de los procesos de negocio buscando formas sostenibles para llevarlos a cabo; dichos cambio deben estar soportados por las tecnologías utilizadas, el desarrollo de nuevas habilidades en los colaboradores, un cambio de cultura entre otros. Esto permitirá, de forma consistente, a nivel interno y externo, incorporar nuevos productos al mercado acompañado de innovación para ser sostenible en el tiempo; asimismo, generar productos con impacto global.

De Abreu Sofiatti Dalmarco, D., Hamza, K. M., & Aoqui, C. (2015) indica que para la incorporación de nuevos productos y servicios al mercado, es necesario comprender las necesidades y actitudes del consumidor con la finalidad de establecer estrategias efectivas que concienticen sobre la sostenibilidad mientras las organizaciones proporcionan productos ecológicos que reduzca el impacto ambiental; la cual debe abordar el ciclo de la producción como un sistema continuo de mejora que incorpore períodos de cambio, permitiendo ser sostenible a través de procesos eficientes, tanto en calidad como reducción de costos, mientras se adapta a las necesidades del mercado. Por otro lado. Smeraldi, R.

(2009) destaca que “El aumento de la productividad de los recursos es un importante desafío a corto plazo para la sostenibilidad de las empresas, incluida la reducción de los desechos, su transformación en materias primas, el uso de materiales alternativos y la reducción del uso de la energía y el transporte”. Estas actividades críticas favorecen a mejorar el rendimiento organizacional, identificando oportunidades de mejora, consideraciones de logística inversa, incorporación de tecnologías y cambios en los procesos que hacen al negocio sostenible.

Finalmente, los tres autores coinciden que la innovación sostenible, viene acompañado de del desarrollar competencias, nuevas formas de conocimiento, reaprender sobre las necesidades del mercado y la búsqueda de una nueva forma de hacer las cosas. La organización debe realizar innovaciones a nivel de sus operaciones como por ejemplo considerar la práctica de logística inversa con la finalidad de contar con procesos de soporte a los canales de post-venta como reclamos, reforzando la ponderación entre las cantidades descartadas y sobrantes que pueden ser reutilizadas. Esta situación busca impulsar la reutilización de los recursos, fortaleciendo una actitud activa hacia el medio ambiente, aprovechando nuevas oportunidades de acuerdos a través de la entrega y difusión de los productos en la sociedad mientras se refuerza el plan marketing sostenible. Tal como indica Bravo M., y Mogollón S. (2016) la logística inversa incorpora dentro de un flujo de control de retornos el tratamiento para la recuperación de valor a través de reciclaje, reparaciones y mantenimiento que permitan reincorporarlo en la cadena de suministro. Por tal motivo, en el caso de las organizaciones de cosméticos se debe implementar o tener en consideración dentro de sus estrategias la implementación de logística inversa que permita optimizar la cadena de abastecimiento de productos e insumos a la vez que preserva criterios de sostenibilidad.

3.1.12 Validación de la estrategia - marco de referencia de las 7s Mckinsey

A lo largo de los últimos años muchos marcos teóricos han sido desarrollados, involucrando factores como infraestructura, equipo, personas; sin embargo, no existe un modelo que integre un componente humano de manera interdependiente, dinámica y válida bajo un entorno cambiante (Kaplan, 2005). A mediados de 1982, Peters y Waterman, consultores de McKinsey definieron un modelo que identificaba un conjunto de factores que toda organización debería gestionar para procurar la excelencia, estos factores son: estructura, estrategia, habilidades, personal, estilo, sistemas y valores compartidos, tal como se detalla a continuación:

- Sistemas, son procesos internos que se encuentran soportados por los sistemas de información dentro de la organización.
- Estructura, considera la forma que se organizan los colaboradores y la interdependencia entre áreas funcionales. Existen diferentes tipos de estructuras las cuales guardan un equilibrio con los otros factores, la estructura puede ser de tipo departamental, matricial, lineal, divisional, etc. (Daft, 1995).
- Estrategia, se basa en un conjunto de acciones que procuran organizar y enfocar los recursos de la organización con la finalidad lograr los objetivos de la organización.
- Cultura, es la forma que se conducen los diferentes responsables a cargo de la organización, usualmente son los líderes lo que con el ejemplo inducen al resto de colaboradores una manera de actuar o comportarse.
- Personas, en este factor se deposita el cambio, en ellos reside el conocimiento, los valores, la visión y misión de la organización.

- Habilidades, se refiere a las capacidades con las que cuentan los diferentes integrantes de la organización.
- Valores compartidos, son aquellas ideas y paradigmas que se hallan en la mente de los colaboradores de la organización, estas permiten articular un clima de confianza.

Las 7s McKinsey, además de conjugar múltiples aspectos de la organización de manera interdependiente y dinámica, ha clasificado los factores identificados bajo dos grupos: Factores duros, constituidos por sistemas, estructura, estrategia; así como, factores blandos, como habilidades, cultura, personas y sobre todo valores compartidos. Tal como han encontrado Peters y Waterman (1980), el desarrollo de los factores duros ha permitido incrementar la competitividad de la organización, pero son los factores blandos los que han permitido el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; estos factores para la competitividad sostenida, les han permitido a las diferentes organizaciones una fuerte diferenciación interna, respecto a los competidores. De igual manera, esta herramienta ha sido utilizada para facilitar el cambio organizacional, implementando nuevas estrategias, identificando áreas que puedan cambiar en el futuro, e incluso, facilitando fusiones entre organizaciones (Ravantar, 2015). Finalmente, si bien la herramienta ha permitido el desarrollo de fortalezas internas en la organización, evaluando y validando la consistencia de cualquier estrategia que se haya implementado. Dichos factores deben ser analizados individualmente sin dejar de considerar su alineación con el negocio a fin de verificar que la estrategia aplicada en la organización se mantenga en concordancia y eficiencia frente a los factores críticos (Peters, T., & Waterman, R., 2006). A continuación, se detalle en la Figura 35.

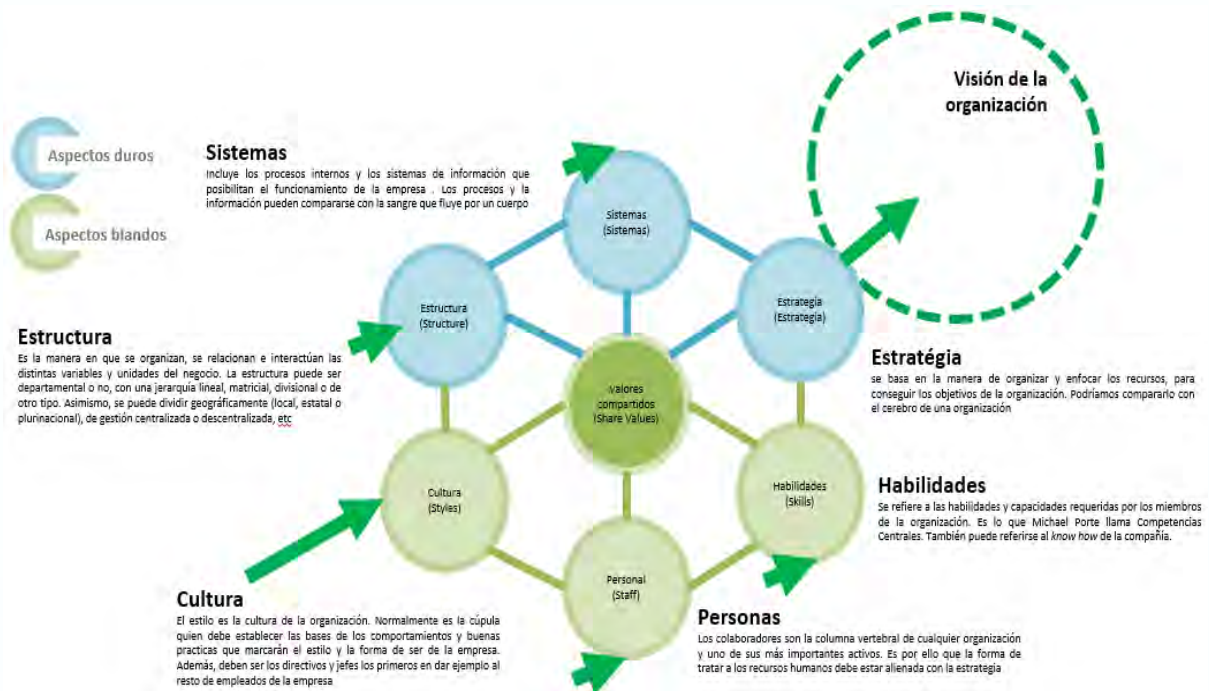


Figura 35. El modelo de las 7's de McKinsey.

Tomado de Thomas, Peter & Waterman, Robert (2006). En busca de la excelencia

3.1.13 Entrevistas a profundidad

Con la finalidad de obtener información necesaria sobre las condiciones generales en las que opera Oriflame Perú, ha sido necesario comprender cuales son las necesidades dentro de las áreas funcionales, para posteriormente elaborar propuestas de desarrollo sostenible dentro de la organización; con este fin, se consideró necesario incorporar el pensamiento de diseño como metodología ya que esta metodología ha permitido enmarcar problemas relacionados a la sostenibilidad orientado en la participación de los grupos de interés, búsqueda de las expectativas y necesidades. De igual manera, dicha aplicación incorpora un conjunto de reglas alineadas a las prácticas sostenibles como el enfoque en los valores humanos, colaboración transversal, aplicación práctica, enseñanza orientada a la acción y conciencia de todos los procesos de la organización (Buhl, A. & Schmidt-Keilich, 2019). De acuerdo a Brown (2008) para la aplicación de la metodología se debe seguir

cinco etapas: empatizar, definir, idear, desarrollar pilotos y realizar pruebas, tal como se muestra en la Figura 36.

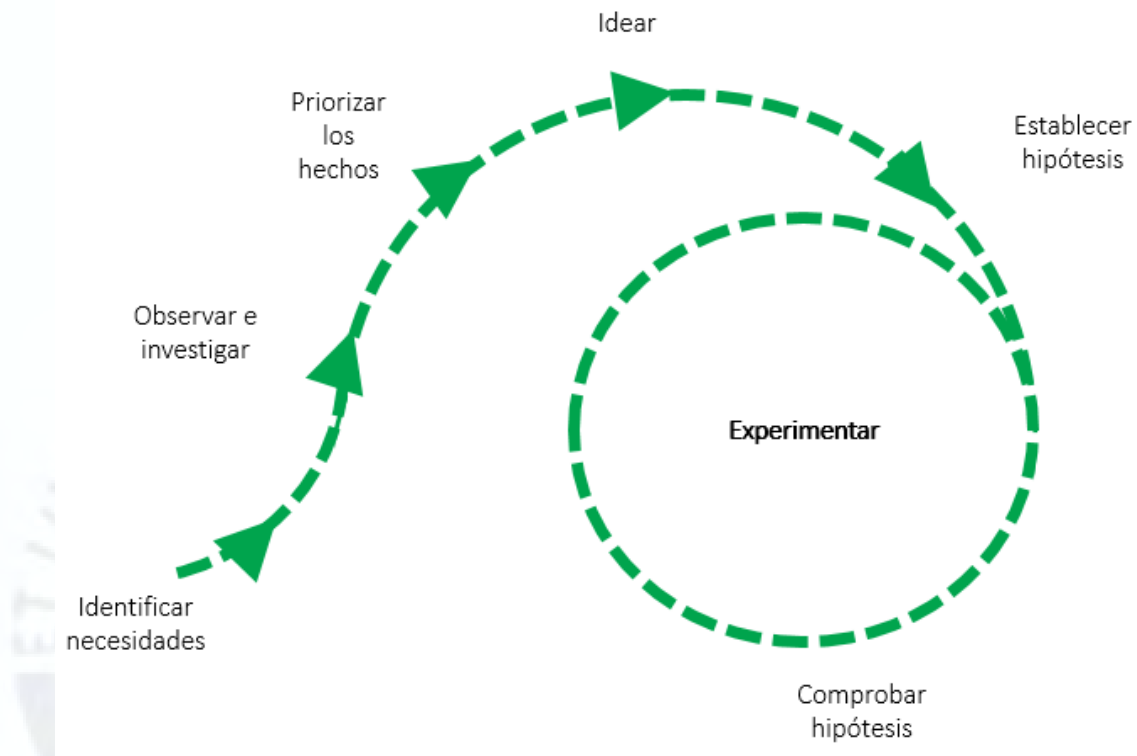


Figura 36. Pensamiento de diseño.

Adaptado de Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard business review, 86(6), 84.

Entre las técnicas recomendadas bajo esta metodología se encuentran: observación, entrevista en profundidad, tormenta de ideas entre otros. Para la presente investigación se seleccionó la técnica de entrevista en profundidad no sistemática debido a que ofrece suficiente rigor metodológico, manteniendo el libre flujo de ideas. Al levantarse las percepciones individuales sobre los distintos retos de la organización se pueda encontrar grandes y creativas propuestas de solución provenientes de múltiples áreas funcionales (Wickson et al. 2006). Cabe señalar que Spradley, (1979), Varguillas y Ribot, (2007) recomiendan realizar tres niveles de preguntas descriptivas, estructurales y contraste con el fin de relevar las formas en que el entrevistado realiza sus actividades cotidianas; posteriormente, se verifica explicaciones de fenómenos definidos en entrevistas previas,

corroborando si los sucesos descritos se han interpretado adecuadamente. Por último, se realizan preguntas de contraste que serán de utilidad para extraer las diferencias de los términos y/o comentarios utilizados por los informantes y la descripción de los conceptos utilizados.

En conclusión, la utilización del enfoque de pensamiento de diseño permite al entrevistador obtener una comprensión del problema que se está tratando de resolver, a través de la introspección y análisis de los deseos y necesidades de los participantes de los procesos de algún producto o servicio.

3.1.14 Marketing Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa

Para conceptualizar la cadena de valor se ha utilizado la literatura de la cadena de valor, Porter M. (1985) así como para la cadena de daños a Polonsky et al. (2003), la cual considera que estos intercambios también pueden dar como resultado la generación de daño; estos daños a menudo son involuntarios o “externalidades morales” (Gowri, 2004) o “impactos negativos no anticipados” (Gordon, 2011). Estos impactos tal como están definidos, han recibido poca atención dentro de la literatura de marketing (cf. Desmond Crane, 2004; Fry y Polonsky, 2004). Fry y Polonsky (2004: 1209); por esta razón, más allá de los beneficios económicos, el marketing puede reorientar los patrones de consumo hacia conductas que no generen externalidades negativas.

Se ha encontrado que el marketing en una sociedad global, puede ser utilizado de manera responsable, animándonos a reciclar, reutilizar, comprar productos certificados en comercio justo (fairtrade), comer sano, beber con moderación, ahorrar energía y apoyar causas sociales (Cooper, 2005); (Fuller, 1999); (Peattie y Peattie, 2009). Para lograr esto, la literatura sugiere que los consumidores primero deben entender y ser más sensibles a las prácticas realizadas tanto en los procesos productivos, como la gestión de los residuos

generados por las estructuras productivas (Peattie y Collins, 2009). Para la sensibilización de los consumidores a través campañas de marketing sostenible deben tener en consideración tres dimensiones:

Marketing verde

Es un proceso de gestión integral responsable de identificar, anticipar y satisfacer los requisitos de los clientes y la sociedad, de manera rentable y sostenible (Peattie, 1995). Adicionalmente, a través del marketing verde, se pueden introducir productos y servicios sostenibles en el mercado buscando introducir esfuerzos de sostenibilidad en el núcleo del proceso comercial y de marketing (Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011).

Marketing social

Es la aplicación sistemática de conceptos y técnicas de marketing, que permiten lograr objetivos de comportamiento específicos para una sociedad o público (French y Blair-Stevens, 2006). El marketing social también es una herramienta que se utiliza para cambiar valores que sean consistentes con las instituciones subyacentes y luego, esta herramienta busca reorientar el cambio de conductas en el comportamiento diario hacia comportamientos deseados. Adicionalmente, esta herramienta puede alentar a los formuladores de políticas, comunidades, reguladores y gerentes. (Novelli, 1996; Wallack, 1990).

Marketing crítico

Es una teoría social informada por el estructuralismo, el posestructuralismo, la deconstrucción, la teoría marxista y varias otras corrientes de pensamiento; orientada hacia la crítica y el cambio en la sociedad en su conjunto. La evidencia sugiere que el análisis crítico también puede conducir a una regulación que estimule la innovación y aumentar la competitividad (Porter M.y van der Linde, 1995). El marketing crítico puede usarse para

desafiar la teoría y la práctica de marketing dominante, reorientando el clásico enfoque del consumo no sostenible y alentar el incremento del consumo para otros objetivos como la calidad de vida, la satisfacción y la sostenibilidad (Lee y Sirgy, 2004; Peattie, 2009), tal como se visualiza a continuación en la Figura 37.



Figura 37. Dimensiones del marketing sostenible.

Tomado Harrigan y Hastings (2011). Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory*, 11(2), 143-163. doi: 10.1177/1470593111403218.

En conclusión, corresponde a todos los grupos de interés colaborar para garantizar el éxito del marketing sostenible y orientar entre ellos, una forma de uso eficiente de los recursos para satisfacer sus necesidades y aspiraciones sin que esto implique una reducción en el bienestar de la sociedad (Connolly y Prothero, 2003).

3.1.15 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

De acuerdo a Elisabet, G. y Marquina, P. (2019) “la responsabilidad social implica una estrategia gerencial orientada a la acción por parte de la empresa, basada en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados a las operaciones del negocio”. En la mayoría de las organizaciones a sido considerada como un

voluntariado y no como parte estratégica de los negocios; esto debido a que las organizaciones no disponen de una conciencia social, relacionada a la RSC y la no indentificación de los beneficios del desarrollo sostenible. Evidenciando en muchos casos, la falta de relación del negocio con objetivos económicos, sociales y ambientales a largo plazo. Por tal motivo, es imperativo capacitar y sensibilizar a las organizaciones en los beneficios hacia la protección del medio ambiente, innovando a nivel de procesos productivos mientras se salvaguardar los recursos naturales.



Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la organización (estatus actual)

En el cuarto capítulo se presenta el análisis cualitativo y cuantitativo; el cual se enfoca en la identificación de los procesos, planes de acción y/o cambios que deben ser aplicados en la organización. Dicho análisis se basa en información recolectada durante las fases previas de investigación de la industria donde se utilizaron herramientas como el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, factores externos como el PESTE y factores internos como el AMOFHIT. De igual manera, se recolectó información financiera de Oriflame Perú y del sector de cosméticos e higiene personal.

4.1 Análisis cualitativo

La presente tesis considera un desarrollo descriptivo; el cual, tiene como objetivo relevar las actividades de la organización, identificar oportunidades de mejora mientras se integran las buenas prácticas de la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad (Hernández et al., 2010). Asimismo, permitió obtener una percepción general del tema investigado, acercándose a la situación real y obteniendo información valiosa (Ávila, 2006).

Como parte de la revisión de la investigación identificamos como problema principal las débiles estrategias y practicas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú; en base a la 7's de McKinsey, se pudo identificar la necesidad de un cambio en la planificación de la estrategia y aceptación de la Alta Dirección, soportado a través de programa de marketing sostenible, capacitación, sensibilización, incentivos y lineamientos dentro de la organización. Esto permitiría alinear los diferentes factores a los atributos (“Accesible”, “Natural”, “Progresivo” y “Confiable”) de Oriflame Perú e integrar la estrategia con factores claves (Peters, T., & Waterman, R., 2006).

A continuación, detallaremos los cuatro factores claves que afectan a Oriflame Perú según las 7's de McKinsey detallado en el capítulo anterior:

Personal (Staff): Los colaboradores se encuentran en la búsqueda de ser más competitivos y eficientes; por tal motivo, presentan la necesidad de un programa de capacitación continua, que permita alinear al personal con la estrategia y la línea de carrera. Esta ausencia ocasiona que los colaboradores desconozcan la visión, misión y valores corporativos; los cuales, sin oportunidades de crecimiento dentro de la organización incrementa la posibilidad de fuga de talentos.

Sistemas y Proceso (Systems): Sobre los procesos de la organización podemos indicar que se encuentran en alineación el Marco Normativo Corporativo con las leyes nacionales; asimismo, el Manual de Operación y Funciones (MOF) como la actualización e incorporación de políticas y procedimientos de los distintos procesos del negocio, ocasionando manejos empíricos, duplicidad de funciones, falta de transparencia como problemas de gestión. De igual manera, sobre los sistemas podemos mencionar que los datos transaccionales no se encuentran recopilados en un Datawarehouse que permita generar valor agregado a través de análisis predictivos, comprensión de los gustos, preferencias y/o estimaciones que sean incorporados en las estrategias de ventas y aumentar el margen de ganancias (reducir esfuerzos, costos y aumentar ventas). Es necesario indicar que los sistemas corporativos (IFS y Orisales) brindan reportes estáticos, no personalizable a las necesidades dinámicas de Oriflame Perú.

Habilidades (Skills): Oriflame Perú cuenta con colaboradores de múltiples perfiles alrededor del mundo al ser parte de Oriflame Holding AG. Esta fortaleza permite contar con una base de experiencia en distintos mercados, conocimientos tecnológicos y habilidades que pueden ser compartidas y replicadas de forma remota y continua. No obstante, de acuerdo a las entrevistas realizadas, no se produce el intercambio de conocimientos y experiencias globales.

Valores compartidos (Shared Values): Oriflame Perú como miembro de Oriflame Holding AG mantiene los valores compartidos del Holding; sin embargo, la difusión sobre dichos valores compartidos entre los colaboradores se encuentra interrumpida debido a la falta de capacitación, las cuales deberían ser impartidas durante el ingreso de los nuevos colaboradores, antes de desempeñar sus funciones, con el fin de manifestar la vinculación y las consideraciones que se aplican dentro de la organización.

4.2 Análisis cuantitativo de la industria a nivel global

La presente investigación incorpora un carácter cuantitativo; el cual, tiene como objetivo identificar la situación de la industria cosmética a nivel mundial, esta se encuentra representada por 144 firmas con una capitalización o valor de mercado de 982.61 mil millones de dólares, correspondientes a ventas totales por 124 mil millones anuales y una tasa de crecimiento conjunto de 7.64% anual. Dicha tasa de crecimiento en las ventas respalda una ganancia por acción de 0.03 dólar (Bloomberg, 2019), tal como se detalla en la Tabla 28 a continuación:

Tabla 28.

Industria cosmética

Estadísticas agregadas	Valor	Número
Capitalización total de mercado	982.61	144
Precio/ beneficio	35.37	142
Ingreso total	310.2	180
Ingreso total de industria	124.09	152
Crecimiento de la industria	7.64	152

Nota. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Pese a que a nivel global la industria cosmética está representada por 12 organizaciones participantes, es importante destacar que solo tres representan el 58% de la industria mundial, manifestando una importante concentración del mercado y un potencial ejercicio de poder de mercado (Weforum 2019). Para respaldar este hecho, identificamos la

consolidación de 30 operaciones de fusiones y adquisiciones en la industria de cosméticos en el 2019 (Bloomberg 2019). De acuerdo con Gartner, W., & Porter, M. (1985) el incremento de la concentración reduciría la atraktividad de reducir sus precios, debido a la integración vertical y desarrollo de escala con posibilidad de realizar subsidios cruzados a través de la internacionalización de las operaciones (Oh, C. H., & Rugman, A. M., 2006), a continuación, en la Tabla 29 se muestra a las organizaciones del sector de cosméticos.

Tabla 29.

Organizaciones de cosméticos

Organización miembro	Capitalización de mercado	Participación en la industria (%)
L'Oréal	141.08	26.94
Procter & Gamble	274.19	18.51
Estee Lauder	265.09	12.52
Coty, Inc.	6.56	7.58
Shiseido	29.89	6.72
LVMH Moët Hennessy	183.42	6.09
Christian Dior	80.98	5.01
Avon Products	1.76	4.28
Amorepacific	5.77	3.64
Natura Cosmetics	6.29	3.10
LG household & healthcare	13.77	3.00
KOSÉ Global	9.40	2.57

Nota. Tomado de "Bloomberg", 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Pese a los múltiples participantes de la industria cosmética, los tres principales participantes representan el 58% de la industria mundial, manifestando una importante concentración del mercado y potencial ejercicio de poder de mercado (Weforum 2019). En el 2019 han concluido alrededor de 30 operaciones de fusiones y adquisiciones en la industria cosmética (Bloomberg 2019), tal como se detalla en la Tabla 30 a continuación.

Tabla 30.

Principales organizaciones cosméticas

Organización miembro	Capitalización de mercado	Participación industrial
L'Oréal	141.08	26.94
Procter & Gamble	274.19	18.51
Estee Lauder	65.09	12.52
Otras	337.84	41.99
Industria cosmética	818.2	99.96

Nota. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Con respecto a los criterios económicos, financieros y mercado en los que opera Oriflame Holding AG, se identifica que a pesar de no contar con la posición líder de la industria cosmética como L’Oréal, la firma de referencia de Oriflame es Natura Cosméticos (Bloomberg 2019), tal como se detalla en la Tabla 31 a continuación:

Tabla 31.

Comparativo Oriflame vs Natura

Compañías miembros	Ticker	Capitalización	Ingresos
ORIFLAME HOLDING	ORI SS Equity	990,667,000	1,044,975,386
NATURA	NATU3 BZ Equity	5,700,360,000	3,665,123,848

Nota. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Asimismo, es significativo mencionar que a inicios de 2019 Natura se encontraba en el décimo puesto de la industria cosmética mundial, acumulando un valor de mercado de 6 veces superior e ingresos 4 veces más grandes que Oriflame (Bloomberg, 2019). De igual manera, durante del segundo trimestre de 2019, se consolidó la fusión entre Natura y Avon; lo cual permitió a Natura Holding posicionarse en la quinta posición de la industria cosmética, incrementándose aún más la concentración del mercado en la que opera Oriflame (Forbes, 2019).

Respecto a la adopción de estándares de sostenibilidad de la industria cosmética, es importante mencionar que las principales organizaciones incorporan un conjunto de

prácticas alineadas a los estándares de sostenibilidad corporativa GRI (GRI Report List Limited, 2018); esta situación, fortalece la confianza de los inversionistas, los cuales prefieren participar en estas organizaciones debido a la percepción de transparencia (Lo, 2007; Knoepfel, 2001; Artiach, 2010), en la Tabla 32 se muestran las organizaciones que aplican reporte de sostenibilidad.

Tabla 32.

Organizaciones cosméticas que cuentan con GRI

Organización miembro	País	Reporte de sostenibilidad
L'Oréal	France	GRI - G4
Procter & Gamble	United States of America	Citing-GRI
Estee Lauder	United States of America	Non – GRI
Avon Products	Northern America	GRI - G4
Natura	Brazil	GRI - G4
Oriflame	Sweden	GRI - G4

Nota. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

4.3 Análisis cuantitativo de Oriflame

En esta sección se incorpora el análisis cuantitativo de la situación financiera de Oriflame Holding AG y Oriflame Perú; de igual manera, se realizará la explicación de las variaciones dentro del análisis financiero, las cuales fueron confrontadas con el Sr. Omar Gonzales (Gerente de Finanzas).

4.3.1 Oriflame Holding AG.

En base a la información obtenida y analizada de los estados financieros mundiales, identificamos que las ventas globales han caído de 1,514 millones de dólares en el año 2010 a 1,279 millones en 2018; esta situación revela un retroceso del 16% ocasionando una reducción de las utilidades netas de 118 millones a 95 millones de dólares respectivamente. Esta reducción en el resultado operativo se explica en la Figura 38 la contracción del mercado en lo que opera Oriflame Holding AG (Bloomberg 2019).

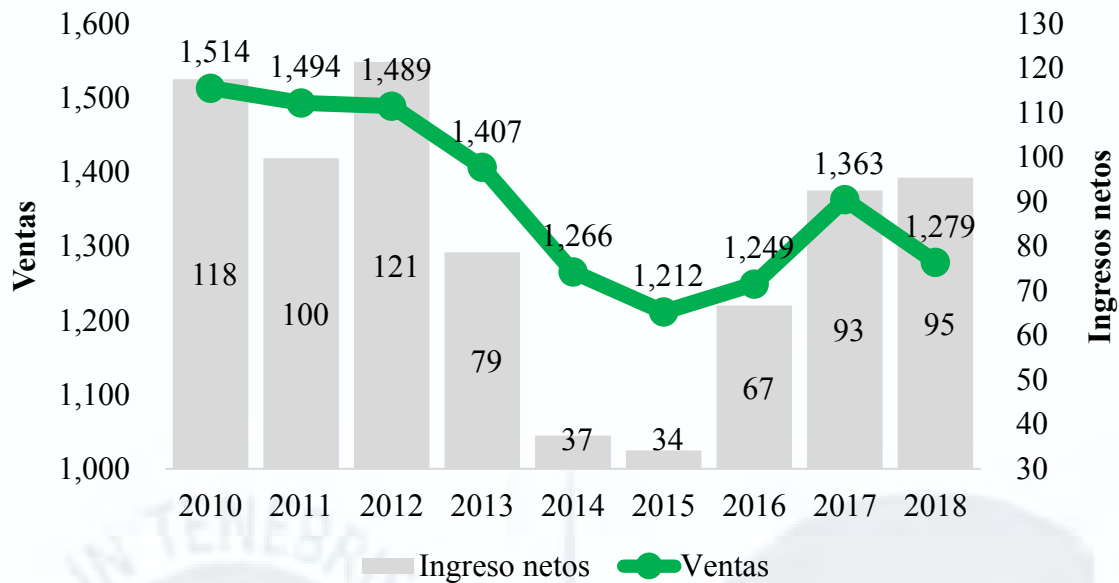


Figura 38. Ventas e ingresos netos de Oriflame Holding AG.
Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

A fin de preservar el valor del accionista y reducir el impacto en el crecimiento de las ventas, la organización aplicó una reducción del número de colaboradores de 8,353 en 2010 a 6,186 en 2018, dicha reducción de 2,167 colaboradores ha permitido un ajuste de gastos de ventas y gastos administrativos generales por 171 millones de euros, tal como se explica en la Figura 39.

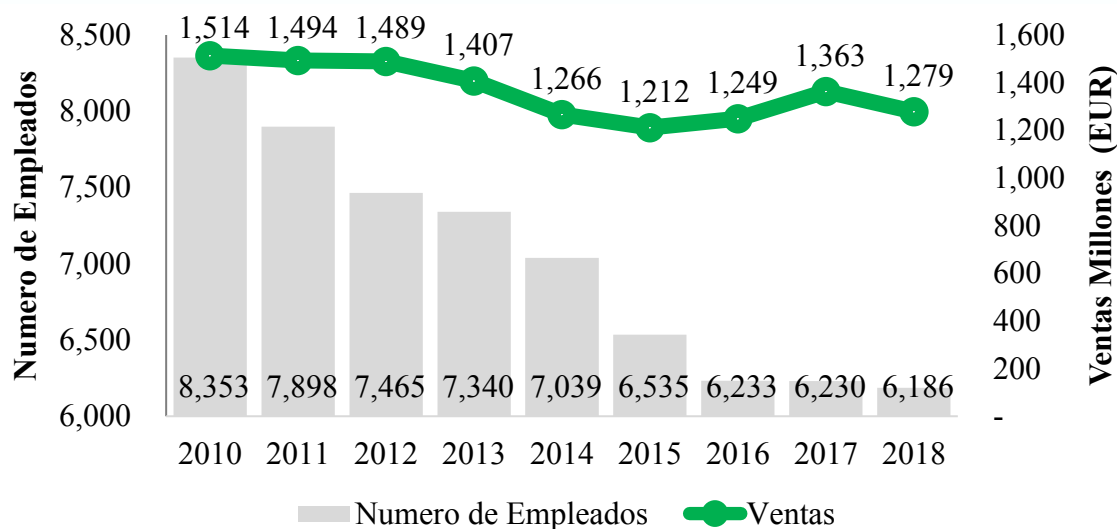


Figura 39. Número de colaboradores de Oriflame en los últimos años. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Actualmente los 1,279 millones de euros de ventas provienen de las regiones de Asia y Turquía, las cuales generan más de la mitad de las utilidades generadas por todo el corporativo, lo cual se detalla la participación en la Tabla 33.

Tabla 33.

Ventas de Oriflame Holding AG

Región	Ventas	Utilidad neta
	Part (%)	Part (%)
Asia & Turquía	37%	69%
CIS	26%	28%
Europa & África	24%	28%
Latinoamérica	12%	13%
Fabricación	1%	6%
Otro	0%	-45%
Oriflame	100%	100%

Nota. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Es así que, a pesar de la caída en las ventas, la aplicación de los ajustes realizados desde 2010 hasta 2015 sobre los gastos de venta y administrativos permitió a Oriflame Holding AG retornar de 183 millones de euros en 2010 a una de generación interna de

recursos de 192 millones de euros, el resultado de estas políticas se muestra en la Figura 40 a continuación.

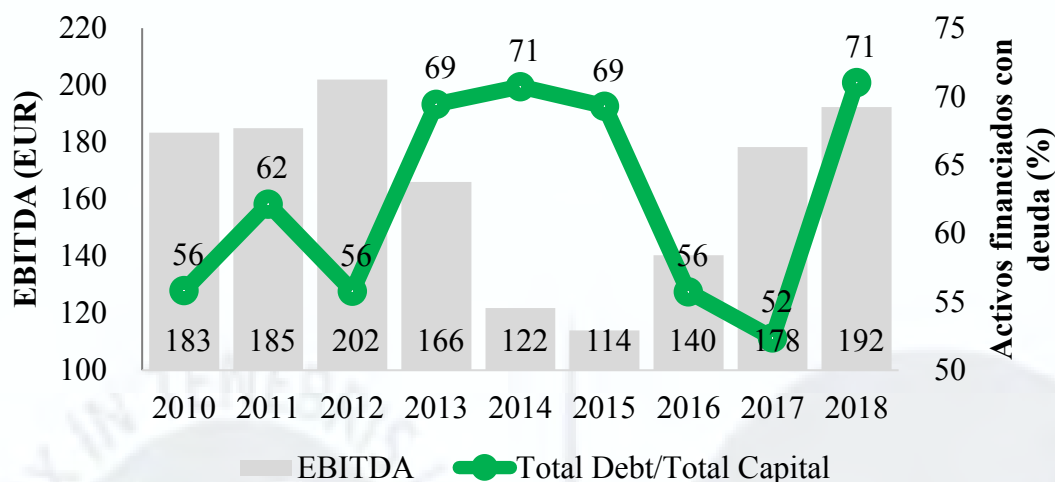


Figura 40. EBITDA de Oriflame Holding AG
Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Asimismo, el incremento del EBITDA permite mantener ratios de cobertura razonables para la industria, financiando en el periodo 2018 el 71% de sus activos con deuda y finalmente incrementando el margen neto de 4% en el 2010 al 6% en el 2018, tal como se describe en la Figura 41 a continuación:

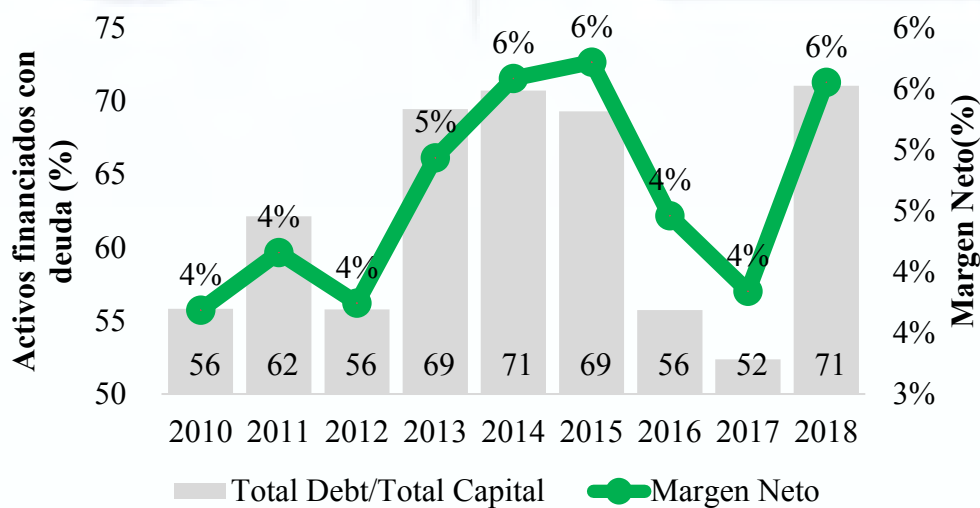


Figura 41. Utilidad de Oriflame Holding AG.
Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

4.3.2 Oriflame Perú.

Es importante destacar que Oriflame Perú se encuentra operando en una industria concentrada, donde participan directa e indirectamente 7 organizaciones; entre las principales se encuentran a CETCO S.A. (Belcorp), UNIQUE S.A. y PRODUCTOS AVON S.A. Estas tres organizaciones representan el 75% del tamaño del mercado peruano (ICEX 2019), tal como se detalla a continuación en la Tabla 34:

Tabla 34.

Organizaciones cosméticas que operan dentro de Perú

Razón social	Part (%)
CETCO S.A.	31%
UNIQUE S.A.	31%
PRODUCTOS AVON S.A.	13%
NATURA COSMETICOS S.A.	10%
DUPREE VENTA DIRECTA S.A.	7%
L'OREAL PERU S.A.	5%
ORIFLAME PERU S.A.	2%
Total (2017)	100%

Nota. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Cabe señalar que a pesar de que CETCO (Belcorp) y Unique S.A. dominan el 62% del mercado, identificamos durante el análisis del perfil competitivo de Oriflame Perú que los factores clave de éxito de la industria cosmética nacional son: calidad de carteras, posicionamiento de la marca y participación de mercado. Por tal motivo, bajo los factores relevantes consideramos que Avon y Natura Cosméticos presentan un mayor desarrollo, tal como se analiza en la Tabla 35 a continuación.

Tabla 35.

Factores claves de éxito de las organizaciones cosméticas que operan en el Perú

Factores Clave de éxito	Peso	<u>ORIFLAME PERU</u>		<u>L'OREAL PERU</u>		<u>UNIQUE S.A.</u>		<u>PRODUCTOS</u> <u>AVON S.A.</u>		<u>NATURA</u> <u>COSMETICOS S.A.</u>	
		<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>	<u>S.A.</u>
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Participación de mercado	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Capacidad de respuesta a cambios del sector	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
Diversidad de productos ofrecidos	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1
Canales de ventas	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Rentabilidad patrimonial	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Respaldo de un grupo económico	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Capacidad de respuesta logística	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Calidad de la cartera de clientes	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Responsabilidad social	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2
Posicionamiento de la marca	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52
INDICES	1		2.31		3.2		3.21		2.88		3.28

Nota. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

De igual manera, al analizar el perfil referencial de la industria cosmética en el Perú, encontramos a L’Oreal Perú como la organización de referencia debido a que cuenta con un buen desempeño respecto a los factores de éxito de la industria cosmética, destacando la diversidad de productos ofrecidos, calidad de la cartera de clientes y el posicionamiento de la marca principalmente; a continuación, en la Tabla 36 se muestra la comparación entre Oriflame Perú SA. y L’Oreal Perú S.A.

Tabla 36.

Factores clave de éxito de Oriflame Perú S.A. frente a L’Oreal Perú S.A.

Factores Clave de éxito	Peso	ORIFLAME PERU S.A.		L’OREAL PERU S.A.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
Participación de mercado	0.13	1	0.13	2	0.26
Capacidad de respuesta a cambios del sector	0.07	2	0.14	4	0.28
Diversidad de productos ofrecidos	0.10	2	0.20	4	0.40
Canales de ventas	0.10	2	0.20	3	0.30
Rentabilidad patrimonial	0.07	1	0.07	4	0.28
Respaldo de un grupo económico	0.09	2	0.18	4	0.36
Capacidad de respuesta logística	0.11	3	0.33	3	0.33
Calidad de la cartera de clientes	0.15	4	0.60	3	0.45
Responsabilidad social	0.05	4	0.20	3	0.15
Posicionamiento de la marca	0.13	2	0.26	3	0.39
	1.00		2.31		3.20

Nota. Tomado de “Bloomberg”, 2019(<https://www.bloomberg.com/>)

Oriflame Perú cuenta con grandes retos en el incremento de su participación de mercado en una industria concentrada. Pese a que sus precios son competitivos, con calidad similar y gastos de venta operacionales similares, esta no logra obtener una mayor participación de mercado, la cual le permita aprovechar los efectos de escala y mejorar sus márgenes operativos. De igual manera, la fuerte rivalidad ha propiciado que, en el 2018, las ventas se hayan incrementado en S/ 2.4 millones frente a S/ 7.7 millones de incremento en gastos. En consecuencia, la aplicación considerable en la reducción del gasto administrativo en el 2018 (S/ 3.2 millones), el incremento del gasto de venta por S/ 4.4 millones junto a los S/ 7.7 millones de incremento en costos han

generado pérdidas operativas por S/ 6.2 millones. Este crecimiento de ventas viene decreciendo 4% en 2018, lo cual viene afectando la liquidez de Oriflame Perú. Además, entre los periodos 2017 y 2018, la organización ha tenido una disminución de efectivo de S/ 0.5 millones (-15%) y salto del 47% en las cuentas por cobrar. Ambos efectos relacionados, se explican por una política de cobranza más laxa, la cual le ha permitido a la organización proteger sus carteras de clientes, tal como se analiza en la Tabla 37 a continuación.

Tabla 37.

Estado de Ganancias y pérdidas de Oriflame Perú en los periodos 2016, 2017 y 2018
(Expresado en miles de soles)

Periodo	2,016	2,017	2,018
Ventas Netas	61,363	67,634	70,044
Costo de Ventas	-22,129	-25,675	-33,381
Utilidad Bruta	39,234	41,959	36,663
Gastos de Administración	-13,474	-14,260	-11,029
Gastos de Ventas	-23,083	-27,428	-31,862
Utilidad Operativa	2,676	270	-6,228
Otros Ingresos	3,364	3,494	6,966
Otros Gastos	-70	-85	-355
Gastos Financieros	-874	-310	-488
Ingresos Financieros	848	1,312	894
Utilidad Antes De Impuesto a la Renta	5,943	4,680	788
Impuesto d La Renta	-815	-682	0
Utilidad Neta	5,128	3,999	787

Nota. Tomado de “Oriflame Perú”, 2019

Para poder implementar esta estrategia, sin afectar el ciclo de conversión de efectivo y por ende la liquidez, el equipo de finanzas ha ajustado los periodos de pago a proveedores, incrementando desde 2016 el periodo medio de pago considerablemente. En Resumen, Oriflame Perú se encuentra en una posición defensiva, brindando múltiples facilidades comerciales a sus clientes; estas facilidades se vienen financiando con el capital de trabajo de las organizaciones proveedoras. Respecto a este último punto es importante señalar que el principal proveedor de Oriflame Perú es el

corporativo, el cual entre los años 2017 y 2018 presenta una disminución del 20% en su disponibilidad de liquidez, tal como se muestra en la Tabla 38 a continuación.

Tabla 38.

Balance General de Oriflame Perú

Periodos	2,016	2,017	2,018
Efectivo	1,892	3,057	2,586
<i>Comerciales, Neto</i>	4,862	4,662	5,369
<i>A Relacionadas o afiliadas</i>	15	11	68
<i>Diversas</i>	1,151	1,778	4,078
Cuentas Por Cobrar	6,028	6,451	9,515
Existencias, Neto	8,439	12,323	12,526
Gastos Pagados Por Anticipado	835	1,010	390
Total Activo Corriente	17,195	22,842	25,017
Activo Por Impuesto A La Renta Diferido	1,051	1,283	1,416
Instalaciones, Mobiliario Y Equipo, Neto	2,128	2,336	2,532
Intangibles, Neto	80	78	69
Total Activo No Corriente	3,259	3,698	4,017
TOTAL ACTIVO	20,454	26,539	29,034
<i>A Terceros</i>	1,097	2,516	3,859
<i>A Relacionadas o afiliadas</i>	4,360	8,890	9,832
Cuentas Por Pagar Comerciales	5,458	11,407	13,691
Otras Cuentas Por Pagar	4,835	5,523	4,946
Total Pasivo Corriente	10,293	16,930	18,638
Capital Social	4,676	4,676	4,676
Reserva Legal	357	935	935
Resultado del ejercicio	5	4	1
Resultados Acumulados	0	0	4
Total Patrimonio Neto	5,038	5,615	5,616
PASVIO Y PATRIMONIO NETO	15,331	22,545	24,253

Nota. Tomado de "Oriflame Perú", 2019

El decaimiento de los indicadores de liquidez se debe principalmente a un crecimiento del 47% en las cuentas por cobrar entre los periodos 2016 – 2018 y una caída del 15% en el efectivo disponible entre esos mismos periodos. El incremento del 47% de las cuentas por cobrar se debe a mayores flexibilidades brindadas al área comercial para poder alcanzar un crecimiento del 4% entre los periodos 2016 – 2018.

4.4 Conclusiones

En base a la revisión de documentos se ha encontrado que las participantes líderes de la industria cosmética tales como L’Oreal, Procter & Gamble, Avon Products y Natura promueven estándares de sostenibilidad de algún tipo. Estas prácticas les han permitido a través del tiempo sustentar un mayor desempeño y contar con una mayor valorización en el mercado. Como es natural, esto ha permitido reforzar su posicionamiento y paulatinamente ganar participación de mercado sobre las organizaciones que no cuentan con prácticas que promuevan la sostenibilidad.

Por esta razón observamos que la industria cosmética presenta una concentración moderada la cual ha incrementado la rivalidad en los diferentes mercados. Es en este contexto de alta rivalidad, Oriflame Holding AG ha tenido dificultades para mantener sus márgenes estables; asimismo, a nivel mundial la estrategia es preservar el valor creado para el accionista a través de la reducción del gasto administrativo, mientras que Oriflame Perú brinda facilidades comerciales a los clientes con la finalidad de preservar la actual participación de mercado (1%).

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

En base a los hallazgos encontrados en el capítulo II, se procederá a analizar en el presente capítulo el problema clave a través de la herramienta del diagrama de causa - efecto (Ishikawa), identificando la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Posteriormente, dicha información permitirá establecer una adecuada toma de decisiones que permitan corregir los defectos críticos.

5.1 Causas identificadas

El diagrama de causa – efecto o diagrama de Ishikawa es una herramienta que nos permite analizar y vincular las relaciones entre un efecto determinado y sus potenciales causas; por tal motivo, basándose tanto en los contenidos de la literatura consultada en materia de buenas prácticas en gestión sostenible y con la finalidad de comprobar las causas, se ha utilizado la información recopilada en la presente tesis procurándose precisar los elementos que ocasionan el problema clave.

De igual manera, se busca mantener el enfoque en el análisis de la organización a través de los componentes relevantes del Global Reporting Initiative (GRI) y el factor clave hallado a través de las 7S de McKinsey. A continuación, presentamos en la Figura 42 el análisis del problema clave a través del diagrama de causa – efecto (Ishikawa) con la finalidad de detectar las principales causas raíz dentro de Oriflame Peru:



Figura 42. Análisis de diagrama de causa - efecto de Oriflame Perú
Elaboración propia.

5.1.1 Mano de obra

Pocos incentivos para la participación de campañas socio ambientales

Actualmente, el CEO de Oriflame Perú no instauró incentivos (monetario y/o emocional) para motivar a los colaboradores y/o socios en participar o interesarse en el desarrollo de campañas socio ambientales, que permitan mejorar el posicionamiento de la marca, el desarrollo de actividades de responsabilidad social corporativa (RSC), alinearse al Global Reporting Initiative (GRI) así como comunicar los beneficios de los productos sobre la preservación del medio ambiente.

Insuficiente sensibilización respecto a temas ambientales

El área de recursos humanos de Oriflame Perú realiza programas de capacitación; sin embargo, no consideran temas ambientales que permitan sensibilizar a los colaboradores y socios; de igual manera, la alta dirección efectúa un escaso análisis de brechas que permita identificar oportunidades de mejora dentro de los macro procesos que reduzca su impacto al medio ambiente sin afectar las necesidades de la organización.

Limitada capacitación en temas de sostenibilidad

Cabe señalar que los programas de capacitación no han brindado a los colaboradores de Oriflame Perú conocimientos sobre desarrollo sostenible aceptados por la matriz de Oriflame Holding AG, el cual buscan difundir la práctica de satisfacer las necesidades organizacionales sin comprometer sus capacidades en el futuro, entre estos conocimientos se encuentran los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU; por tal motivo, la organización presenta debilidades para establecer la relevancia y planes de acción que mejorarían los resultados sobre la gestión sostenible dentro de la organización.

5.1.2 Medio Ambiente

Escasas facilidades para realizar campaña de marketing sostenible.

El área de Marketing de Oriflame Perú cuenta con conocimientos limitados y poca experiencia para desarrollar una estrategia de marketing sostenible, ocasionando que no pueda exteriorizar hacia la industria de cosmética e higiene personal el valor de la marca; por tal motivo no se comunican las ventajas y atributos de los productos que permiten preservar el medio ambiental.

Poca cultura ambiental en la organización

Como se mencionó anteriormente, en Oriflame Perú no se ha considerado un programa de cultura ambiental, pese a que en la actualidad la sociedad busca un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades y la preservación del medio ambiente. Esta situación genera obstáculos dentro de la organización respecto a la difusión de contenidos ambientales en la comunicación interna y externa por parte del área de marketing, restringiendo los eventos y/o actividades que la organización pueda desarrollar para contribuir a mejorar el bienestar y la calidad de la sociedad (ejm: arborización para mejorar la calidad del aire, charlas sobre el cambio climático y la preservación del medio ambiente).

Insuficientes lineamientos locales para el cuidado del medio ambiente

De los documentos revisados, brindados por Oriflame Perú, no se encontró con políticas y/o estrategias que estén dirigidas a la preservación del medio ambiente, a pesar que la la matriz Oriflame Holding AG cuenta con lineamientos corporativos sobre el enfoque sostenible y la preservación del medio ambiente dentro del reporte de sostenibilidad, los cuales deben ser incorporados por las subsidiarias.

5.1.3 Material

Poco aprovechamiento de los productos

Oriflame Perú carece de procedimientos y/o lineamientos que considere un tratamiento eficiente para la reutilización de las mermas o productos por expirar; por tal motivo, es necesario incorporar, así como desarrollar procedimientos que establezcan controles y planes de acción sobre los productos excedentes que no han logrado comercializarse. Actualmente estas mermas o excedentes pasan por procesos de tratamiento para su destrucción, el cual es tercerizado e incrementa los costos operativos de la organización.

5.1.4 Método

Escasez de lineamientos y/o procedimientos

Como se mencionó anteriormente, Oriflame Perú no cuenta con suficientes lineamientos y procedimientos sobre los procesos de la organización, se verificó que solo se encuentran pautas sobre sostenibilidad y calidad en el Reglamento Interno de Trabajo; sin embargo, no se complementan con lineamientos, procedimientos y controles que permita alinear a todos los miembros de la organización hacia el enfoque sostenible definido por la matriz de Oriflame Holding AG. De igual manera, no se incorporan buenas prácticas sostenibles que permitan sincerar y mejorar los procesos hasta hacer que la organización sea más eficiente y que su operación considere temas ecológicos valorados por la industria de cosmética e higiene personal.

Poco acercamiento a diferentes grupos de interés

El área de Marketing de Oriflame Perú no tiene instaurado actividades que permitan algún acercamiento con los grupos de interés, desarrollo de alianzas estratégicas o de actividades de responsabilidad social corporativa (RSC). Dicha situación restringe la construcción y preservación de las relaciones con los clientes; de

igual manera, limita la posibilidad de dar a conocer el valor de la marca frente a potenciales compradores y/o captación de nuevos socios. Esta situación ocasiona que Oriflame Perú se encuentre relegada en la industria cosmética e higiene personal debido a su debilidad en comunicar los beneficios de los productos, así como integrar de forma coherente los atributos de la marca (accesible, natural, progresivo y confiable) y la preservación del medio ambiente.

5.1.5 Medida

Insuficientes indicadores de sostenibilidad

Dentro de los procesos de control de Oriflame Perú se encuentran indicadores que cubren estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); sin embargo, dicha información no es aprovechada ni comunicada a los distintos grupos de interés, debido a que no se le vio importancia como un instrumento que permita comunicar la propuesta de valor de la organización. Dicha situación hizo perder oportunidades de mejoras dentro de la gestión y desarrollar las estrategias de marketing sostenible.

Poco intercambio de conocimiento dentro de la organización

Dentro de Oriflame Peru cada área trabaja de forma independientemente, bajo objetivos propios, ocasionando limitaciones para el intercambio de conocimientos técnicos y propios del negocio. De igual manera, no se encuentran aprovechando los conocimientos y estrategias aplicados por las diferentes organizaciones de Oriflame Holding AG. Dicha situación no permite trabajar de forma cohesionada y eficiente, dificultando cumplir con los objetivos de crecimiento establecidos por el CEO.

5.2 Principales causas del problema

De acuerdo al análisis realizado por el equipo de tesis y la información recolectada de las personas entrevistadas de Oriflame Perú se ha concluido que las

principales causas del problema clave son la escasez de los lineamientos y/o procedimientos, los pocos incentivos para la participación de campañas socio ambientales y las escasas facilidades para realizar campañas de marketing sostenible. Estas causas ocasionan un debilitamiento dentro de las estrategias de negocio y las prácticas que buscan incrementar la percepción de valor de la marca de Oriflame Perú, por tal motivo, se debe afrontar de forma proactiva la transformación de la organización para direccionar sus actividades, integrando a todos los grupos de interés en una estrategia sostenible que integre los beneficios de los productos, los atributos de la marca (accesible, natural, progresivo y confiable) y la preservación del medio ambiente, destacados por Oriflame Holding AG.

5.3. Conclusiones

Sobre la base de la información relevada y el uso del diagrama de causa – efecto (Ishikawa) correspondiente al problema de débiles estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca de Oriflame Perú, se consiguió identificar oportunidades de mejora dentro de la organización en materia de sostenibilidad a través de los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI); sin menguar el esfuerzo de los colaboradores y los productos comercializados actualmente, sino en dirigir los esfuerzos a un enfoque sostenible.

Las causas van dirigidas a pocos incentivos, insuficiente sensibilización, limitada capacitación, poca cultura ambiental, insuficientes lineamientos, indicadores, entre otros. De igual manera, es necesario resaltar que el CEO tiene la necesidad de reforzar las estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú a través de las siguientes actividades:

- Desarrollo de programas de capacitación y sensibilización a los colaboradores como socios sobre los beneficios de los productos, los atributos de la marca (accesible, natural, progresivo y confiable) y la preservación del medio ambiente.
- Penetrar y desarrollar nuevos mercados a través de estrategias de marketing digital.
- Captar y fidelizar socios críticos a través de mejores incentivos.
- Realizar campañas que refuercen las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC) para captar la atención de los grupos de interés y mejorar el posicionamiento de la marca.
- Desarrollar aventuras conjuntas a través de aliados estratégicos, públicos y/o privados, para desarrollar proyectos sostenibles comunes en la industria de cosmética e higiene personal.

Dichas actividades son esenciales para reforzar la marca de Oriflame Perú, el cual busca un desarrollo sostenible a largo plazo, considerando la sostenibilidad y preservación del medio ambiente como componentes críticos para el crecimiento de la organización. Por tal motivo, existe la necesidad de incorporar estos cambios dentro del proceso de marketing a fin de comunicar al consumidor y a los socios sobre los beneficios de los productos, así como el enfoque de protección al medio ambiente.

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

Este capítulo se centrará en proponer un conjunto de soluciones que Oriflame Perú debería aplicar para la resolución de los problemas establecidos en los capítulos anteriores. Basado en el análisis de la industria (Cinco Fuerzas de Porter), análisis de factores externos (PESTE) e internos (AMOFHIT) se estableció la necesidad de desarrollar actividades y promoción socio ambiental.

Por tal motivo, se procede a evaluar posibles soluciones para el problema; las cuales en muchos casos se entrelazan y pueden ser desarrolladas en paralelo, el periodo de tiempo a corto plazo de 5 a 12 meses, a continuación, se detalla en la Tabla 39.

Tabla 39.

Soluciones propuestas en base al problema principal

Problema	Área	Causa Raíz	Solución propuesta
Débiles estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca ORIFLAME PERÚ	Marketing	Poco acercamiento a diferentes grupos de interes.	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
		Poco aprovechamiento de los productos	Campañas de donación
		Insuficientes lineamientos locales para el cuidado del medio ambiente	Incorporar lineamientos de aseguramiento corporativo (Oriflame Holding AG) con respecto al medio ambiente
		Pocos incentivos para la participación de campañas socio ambientales	Diseñar e implementar programas de incentivos
		Escasas facilidades para realizar campañas de marketing sostenible	Programa de capacitación e implementación en marketing sostenible
		Insuficientes indicadores de sostenibilidad	Adopción de los estándares de Global Reporting Initiative
	Recursos Humanos	Poco intercambio de conocimiento dentro de la organización	Formación de Lideres Sostenibles
		Poca cultura ambiental en la organización	Formación de Lideres Sostenibles
		Insuficiente sensibilización respecto a temas ambientales	Formación de Lideres Sostenibles
		Limitada capacitación en temas de sostenibilidad	Programa de capacitación: - Selección del profesorado - Formación y guías - Orientación social - Cooperación - Involucramiento de diferentes equipos - Obligatoriedad - Evaluación de desempeño
			Actualización del marco normativo
		Escasez de lineamientos y/o procedimientos	Incorporación de controles de sostenibilidad dentro de los procesos de negocio
			Difusión del marco normativo

Nota. Elaboración Propia.

6.1 Criterios

Se establecieron cinco criterios para seleccionar la solución propuesta a fin de elegir e implementar aquellos que permitan solucionar la ausencia de actividades y débiles estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú, los cuales buscan brindar mayores beneficios para la organización a través del reforzamiento de la marca, captación de nuevos clientes y reforzamiento sobre sus colaboradores, en la Tabla 40 se listan los siguientes criterios.

Tabla 40.

Criterios y pesos para evaluar las soluciones propuestas

Concepto	Peso
Costo / Inversión	40%
Tiempo	10%
Eficacia	10%
Valor añadido	20%
Aceptabilidad	10%

Nota. Elaboración Propia.

6.1.1 Costo / Inversión

Es uno de los principales criterios en las propuestas de solución, está relacionado con los recursos disponibles, riesgos involucrados y control presupuestal. Por tal motivo, Oriflame Perú requiere de un análisis costo/beneficio antes de involucrarse en la puesta en marcha de cualquier inversión.

6.1.2 Tiempo

Este criterio se refiere al periodo requerido por la propuesta de solución para brindar resultados. Oriflame Perú se requiere que las propuestas puestas en marcha obtengan resultados en corto o mediano plazo procurando generar rentabilidad adicional e impactar positivamente a la mayor cantidad de clientes posibles.

6.1.3 Efectividad

Este criterio se refiere a la capacidad que tiene la propuesta de solución para cubrir exitosamente el problema clave establecido para la Oriflame Perú. Es importante mencionar que este criterio guarda relevancia debido a la necesidad de alcanzar objetivos tales como reforzar la confianza de los colaboradores y aprovechar los recursos disponibles.

6.1.4 Valor agregado

Este criterio refuerza la necesidad de seleccionar una propuesta de solución que diferencie de sus competidores e incrementar el valor de la marca Oriflame Perú a través de la comercialización de productos (eco-amigable) e impacto favorablemente a la sociedad.

6.1.5 Aceptabilidad

Este criterio está dirigido a constatar la efectividad y la aceptación de los colaboradores a la propuesta de solución. Es decir, integrar la estrategia propuesta con la eficiencia y proporcionar un alto rendimiento dentro de sus resultados que permita a los colaboradores aceptar el cambio.

6.2 Estrategias y áreas líderes para la implementación

Se estableció el plan de acción basado en el mapeo de las causas raíces y propuesta de solución realizables en Oriflame Perú, se identificaron 11 causas raíces que permiten delimitar las áreas funcionales, esfuerzos y optimizar los resultados a mediano y corto plazo. La toma de decisión sobre las soluciones a realizar fue definida a través del método Delphi, la cual es una herramienta para ponderar diferentes criterios expertos propios en la administración (Landeta, J. (2006), Loo, R. (2002)), tal como se detalla en la Tabla 41 a continuación:

Tabla 41.

Análisis de los principales problemas (método Delphi)

	Pesos	30%	10%	15%	20%	25%	100%
Causa Raíz	Solución propuesta	Inversión	Tiempo	Eficacia	Valor añadido	Aceptabilidad	Índice
Poco acercamiento a diferentes grupos de interés	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	5.2%	0.9%	2.6%	7.8%	4.3%	20.9%
Poco aprovechamiento de los productos	Realizar campañas de marketing sostenible	15.7%	3.9%	1.3%	1.7%	12.0%	34.6%
Insuficientes lineamientos locales para el cuidado del medio ambiente	Incorporar lineamientos de aseguramiento corporativo (Oriflame Holding AG) con respecto al medio ambiente	2.6%	2.6%	2.0%	5.2%	2.2%	14.6%
Pocos incentivos para la participación de campañas socio ambientales	Diseñar e implementar programas de incentivos	1.3%	0.9%	2.0%	5.2%	9.8%	19.1%
Escasas facilidades para campañas de marketing sostenible	Programa de capacitación e implementación en marketing sostenible	3.9%	2.6%	2.6%	5.20%	4.3%	18.7%
Insuficientes indicadores de sostenibilidad	Adopción de los estándares de Global Reporting Initiative	6.5%	2.6%	2.6%	6.1%	2.2%	20.0%
Poco intercambio de conocimiento dentro de la organización	Formación de Líderes Sostenibles	6.5%	2.6%	2.0%	6.1%	2.2%	19.3%
Poca cultura ambiental en la organización	Formación de Líderes Sostenibles	6.5%	2.6%	2.0%	6.1%	2.2%	19.3%
Insuficiente sensibilización respecto a temas ambientales	Formación de Líderes Sostenibles	6.5%	2.6%	2.0%	6.1%	2.2%	19.3%
Limitada capacitación en temas de sostenibilidad	Programa de capacitación:	5.2%	0.4%	3.9%	7.8%	2.2%	19.6%
	- Selección del profesorado						
	- Formación y guías						
	- Orientación social						
	- Cooperación						
	- Involucramiento de diferentes equipos						
	- Obligatoriedad						
- Evaluación de desempeño							
Escasez de lineamientos y/o procedimientos	Actualización del marco normativo	6.5%	1.3%	2.0%	6.1%	2.2%	18.0%
	Incorporación de controles de sostenibilidad dentro de los procesos de negocio	1.3%	2.6%	2.0%	1.7%	2.2%	9.8%
	Difusión del marco normativo	6.5%	2.6%	2.0%	5.2%	1.1%	17.4%

Nota. Elaboración Propia.

Finalmente, correspondió analizar las propuestas de solución en base a los criterios de costo e inversión de la solución propuesta, el tiempo que será requerido, la eficacia esperada, el valor añadido que obtendrá la organización y el grado de aceptabilidad entre los principales grupos de interés, dichas ponderaciones corresponden a las prioridades expresadas por la Alta Dirección. En base a la valoración, las soluciones seleccionadas son: Alianzas estratégicas con entidades públicas, Campañas de donación, Formación de Líderes Sostenibles e Implementación de GRI. Es necesario mencionar que las cuatro soluciones seleccionadas, se implementará mediante dos estrategias:

La primera, gestión de Interesados para el desarrollo de prácticas socio ambientales, la cual consistirá en campañas de donación a través alianzas estratégicas que permitan promover la gestión eficiente de recursos dentro de Oriflame Perú, la segunda, capacitación y promoción de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, el cual consistirá en la realización de un conjunto de capacitaciones como medio para el intercambio de conocimiento, sensibilización y promoción de una cultura de sostenibilidad. En la Tabla 42 se detallan las soluciones en base a las estrategias de implementación

Tabla 42.
Soluciones en base a las estrategias de implementación

Nro.	Soluciones	Estrategias de implementación		Plazos
		Gestión de Interesados para el desarrollo de prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú a cargo de marketing	Capacitación y promoción de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad a cargo de Recursos Humanos	
1	Programas de capacitación		X	Corto
2	Adopción de los estándares de Global Reporting Initiative		X	Mediano
3	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	X		Corto
4	Realizar campañas de marketing sostenible	X		Mediano

Nota. Elaboración Propia.

6.2.1 Gestión de Interesados para el desarrollo de prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú a cargo de marketing

Con la finalidad de construir y preservar las relaciones necesarias para el desarrollo de las prácticas sostenibles en Oriflame Perú, es menester plantear cuatro preguntas clave; ¿Quiénes son las partes interesadas?, ¿Qué hacen?, ¿Qué quieren?, y ¿Cómo van a tratar de conseguirlo? (Frooman, 1999). Adicionalmente, es necesario determinar el nivel de importancia y la priorización de las acciones tomadas para obtener un resultado aceptable en la organización (Mitchell et al., 1997), tal como se muestra en la Figura 43.

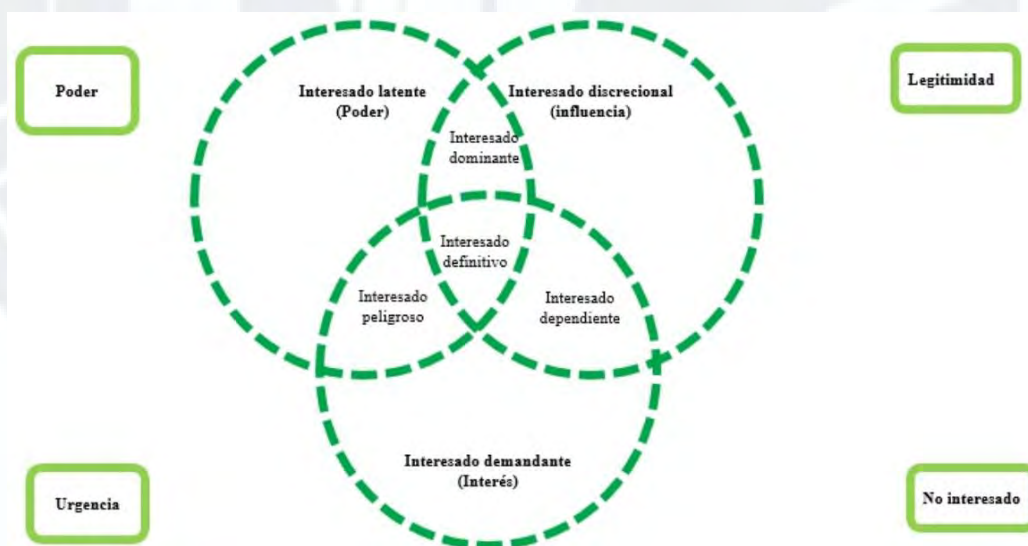


Figura 43. Tipificación de Stakeholders.

Tomado de Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
doi:10.5465/amr.1997.9711022105

Es importante mencionar que, una vez realizada la identificación y la asignación de importancia, se debe desarrollar una comprensión real y concreta de los interesados involucrados (Freeman y McVea, 2001). Se recomienda realizar dicha tarea a través de un diagrama de red. Esta herramienta brinda una representación gráfica que permite

revelar a los interesados y su nivel de influencia (Everett, M. G., & Krackhardt, D., 2012), tal como se menciona en la Figura 44 a continuación.

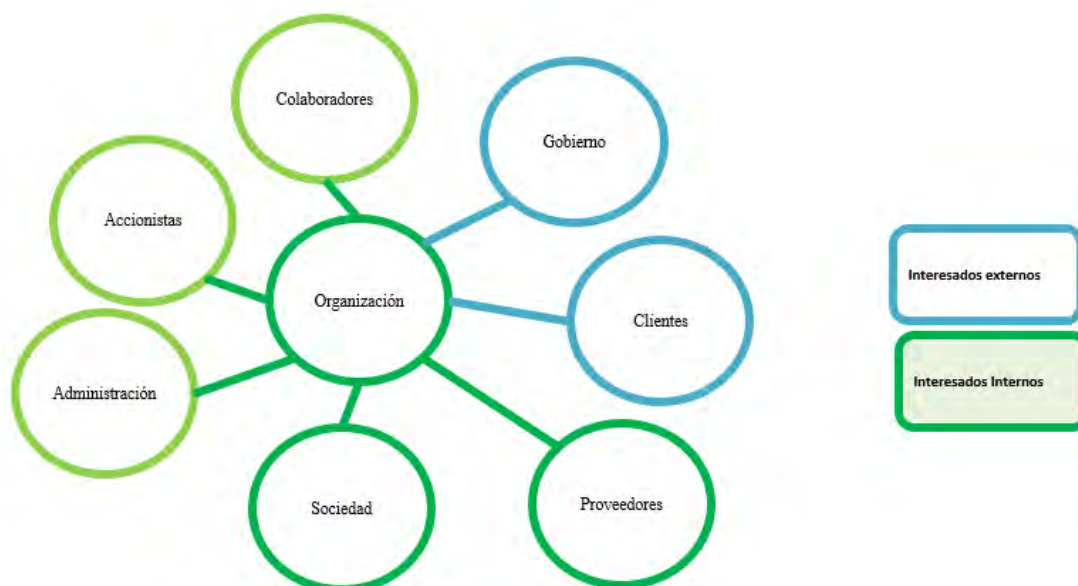


Figura 44. Red de interesados.

Tomado de Everett, M. G., & Krackhardt, D. (2012). A second look at Krackhardt's graph theoretical dimensions of informal organizations. *Social Networks*, 34(2), 159–163. doi: 10.1016/j.socnet.2011.10.006.

Según Ackermann, F., & Eden, C. (2011) a medida que las organizaciones se vuelven más consciente de las necesidades de desarrollar responsabilidad social corporativa y responder a múltiples marcos regulatorios, es muy probable que aumente el número de sus partes interesadas, aumentando así la complejidad sobre la gestión de expectativas de dichas partes. Por tal motivo, es transcendental anticipar los posibles comportamientos futuros y prepararse para evitar efectos posteriores (Jawahar y McLaughlin, 2001). Con la finalidad de hacer frente al incremento de la complejidad de las relaciones en la gestión de las partes interesadas, es recomendable que Oriflame Perú realice alianzas que permitan articular la gestión de interesados, para proyectos orientados a la promoción de la marca resaltando el enfoque de sostenibilidad, se podrían realizar alianzas con otras organizaciones que busquen promover el mismo enfoque.

Sobre la base de la literatura revisada, se sugiere evaluar la posibilidad de realizar estrategias de coopección en la industria cosmética, ya que esta cuenta con los rasgos que caracterizan una potencial estrategia de coopección, una industria en la que las firmas compiten vía calidad, relaciones entre interesados con cierta complejidad interna y cambios relativos a los mapas cognitivos de los grupos de interés que establecerán las reglas de interacción entre organizaciones (Dagnino, G. B., 2007).

No obstante, aunque la estrategia de coopección puede ser una opción, es importante advertir que para su implementación la alta dirección debe identificar las áreas apropiadas (productos, mercados y/o funciones). Asimismo, es un paso crítico el establecer los límites para la cooperación y la competencia, determinar la estructura y planificar la cooperación. De igual manera, es importante mantener el "equilibrio estratégico" en cooperación (Luo, Y., 2007), dichos equilibrios se entienden como un conjunto de estrategias dominantes que no permitan el incremento de probables conductas oportunistas por parte de rivales (Gibbons, 1997).

Se recomienda al área de marketing enfocarse en realizar campañas dirigidas a un marketing sostenible con el fin de refrescar la marca, el cual se integre con los grupos de interés, principalmente al segmento femenino a través de alianzas con entidades públicas y privadas, para el desarrollo de programas medio ambientales. Esta gestión permitirá a Oriflame Perú aumentar la penetración de mercados e incrementar su visibilidad, alcance y posicionamiento de marca a través de sus productos y la preservación del medio ambiente. De igual manera, estas acciones permitirán la construcción de canales que potencien la implementación de las iniciativas de marketing sostenible de Oriflame Perú con un mayor impacto positivo a la sociedad.

6.2.2 Capacitación y promoción de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad a cargo de Recursos Humanos

El concepto de cultura organizacional surgió por primera vez entre la década de 1970 y 1980 (Hofstede, 1981; Ouchi & Price, 1978; Pettigrew, 1979; Schwartz y Davis, 1981); dicho concepto ha sido interpretado de manera muy diferente y sin un consenso con respecto a la definición común del término. De igual manera, Denison, D., Ashkanasy, et al, P. C. (2003) apunta a una variedad de definiciones, las cuales van desde nociones de comportamiento, reglas, normas y rituales (Trice & Beyer, 1984) hasta el desarrollo de valores compartidos, ideologías y creencias (Schwartz y Davis, 1981), las cuales se encuentra en un nivel profundo sobre la base de patrones compartidos desde su significado hasta su comprensión (Smircich, 1983).

Adicionalmente, para tipificar los diferentes niveles de la cultura se utilizará el modelo de Schein, E. H. (1990), el cual consta de la cultura observable (la estructura organizacional visible, procesos y comportamientos), valores propuestos (estrategias, objetivos y filosofías) y supuestos subyacentes (creencias y percepciones inconscientes que forman los valores y plan de acción); tal como se especifica en la Figura 45.



Figura 45. Modelo de Shane.

Tomado de Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. doi:10.1037/0003-066x.45.2.109

Basado en estos conceptos, (Rauter, R., Jonker, J., & Baumgartner, R. J. (2017)) indican que para desarrollar una cultura de sostenibilidad se debe contar con líderes dentro de la organización con los valores personales para guiar el comportamiento de los colaboradores, desarrollando liderazgo hacia la sostenibilidad. En consecuencia, los valores a través de la práctica diaria permiten reforzar el cambio, siendo el modelo que induce a los colaboradores a cambiar su conducta y orientarla a la sostenibilidad. Dichos autores consideran también que un enfoque más guiado o más estratégico, basado en una visión clara del desarrollo sostenible, conduciría a un cambio organizacional.

Una cultura corporativa que integra temas de sostenibilidad generalmente se centra en una cascada de valores desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la organización (Harris y Crane, 2002). Por tal motivo, se conjeturan que los valores y principios promovidos por la alta dirección serán ampliamente compartidos y mantenidos por todos los miembros de la organización (Hoffman, 1993). Asimismo, los hallazgos de Harris y Crane (2002) revelan que la difusión de una cultura orientada a la sostenibilidad se ve obstaculizada por la presencia de diversas subculturas. Cabe señalar que otros estudios apuntan a la rigideces organizacionales y conservadurismo organizacional (Schön, 1971), como barreras para el cambio de cultura organizacional (Bradley, 2000).

Es preciso mencionar que estas subculturas se pueden formar dentro de una organización en torno a niveles jerárquicos (Jermier, Slocum, Fry y Gaines, 1991) o alrededor de distinciones basadas en roles organizacionales, como departamentos (Hofstede, 1998), funciones u ocupaciones (Schein, 1996). Además, dichas subculturas también pueden surgir en torno a contactos personales y redes, así como diferencias

demográficas individuales como etnicidad y género Spreitzer, G. M., & Martin, J. (2003).

Oriflame Perú debe desplegar este cambio transformacional a través de los líderes de la organización, promover una cultura orientada a la sostenibilidad, reforzar sus lineamientos, y ajustar las subculturas. En muchos casos los miembros de la organización con subculturas y valores compartidos distintos a los corporativos podrían no estar alineados por falta de conocimientos relacionados a la sostenibilidad. En estos casos, es importante establecer una capacitación dirigida hacia sensibilización. De acuerdo a Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014) la capacitación tiene un papel fundamental en el desarrollo de capacidades requeridas para el desarrollo de sostenibilidad social y ambiental. De igual manera, el trabajo en equipo juega un papel crucial papel la implementación de programas de sostenibilidad. Posterior a la capacitación y sensibilización, Hart, S. L. (2005) recomienda que las organizaciones consideren su exposición a eventos sociales y ambientales, como un medio para comunicar y generar el valor sostenible en los que se involucre los grupos de interés.

Capítulo VII: Solución Propuesta

Este capítulo presentará el plan de acción enfocado a la solución de sostenibilidad que se debe aplicar en Oriflame Perú. En base al análisis y evaluación detallados en capítulos anteriores se han considerado las siguientes estrategias con sus respectivas soluciones; gestión de interesados para el desarrollo de prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú (a), las cuales tienen como soluciones programas de capacitación, adopción de los estándares de Global Reporting Initiative; capacitación y promoción de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad (b), las cuales, tienen como soluciones alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas y realizar campañas de marketing sostenible.

Es necesario mencionar que esta iniciativa de sostenibilidad empresarial es un esfuerzo de corto y mediano plazo que requiere mantenerse de forma continua, lo cual implicará principalmente la participación del área de Marketing y Recursos Humanos, las cuales se enfrentan las restricciones económico y financieras, así como de disponibilidad de personal.

7.1 Primera solución propuesta: Programas de capacitación

Basado en nuestro análisis sobre los problemas, identificamos que es prioritario el desarrollo de programas de capacitación dentro de Oriflame Perú que desarrolle una cultura organizacional dirigida a la sostenibilidad; es decir, entrenar al capital humano con el fin de desempeñarse de forma más eficiente, manteniendo un crecimiento económico mientras se preserva el medio ambiente y considerando el bienestar social. Como indica Chiavenato (2011), es la era del conocimiento, haciendo referencia a la mayor importancia que tiene los capitales intangibles como la fuente de generación de valor; de igual manera, estos esfuerzos ayudan a que el capital humano haga sinergia

sobre el conjunto de conocimiento, habilidades y experiencias adquiridas dentro de la organización para su mejora continua.

Cabe señalar que Chiavenato (2011), nos indica que se cuenta con cuatro etapas para el desarrollo de un plan de capacitación: diagnóstico de las necesidades de capacitación, el programa, la ejecución y la evaluación de la misma; dichas etapas se encuentran interrelacionadas y requieren de una evaluación posterior para su optimización. Por otro lado, es importante resaltar que la organización debe considerar dentro del programa de capacitación dos frentes, los colaboradores (a) son la prioridad, porque deben promover la modificación de las creencias, actitudes y comportamientos que permitan el desarrollo sostenible en el tiempo dentro de la organización, así como, el establecimiento de los líderes que soporten dichos cambios; posteriormente, los socios (b), no solo deben comprender sobre la calidad de los productos sino también el enfoque de preservación ambiental y a su vez comunicar a nuestros clientes.

La capacitación es la base para lograr el redireccionamiento del negocio en la búsqueda de incrementar el valor de la marca a través del desarrollo de prácticas sostenibles, relacionamiento del GRI y reutilización de los recursos. Consideramos que desarrollar esfuerzos de capacitación respecto a los retos de sostenibilidad permitirá no solo cumplir con requerimientos regulatorios sino también empoderar al colaborador y los socios para promover una mejor imagen reputacional y convertirse en embajadores sólidos de la marca Oriflame Perú.

7.2 Segunda solución propuesta: Adopción de los estándares de Global Reporting Initiative (GRI)

Una vez implementados los programas de capacitación, Oriflame Perú debe progresivamente adoptar la mayor cantidad de prácticas y estándares de sostenibilidad. Impulsando, la alineación de la organización hacia una cultura sostenible y llevada a la

práctica a través del desarrollo de campañas de marketing sostenible; en este sentido, se recomienda la elaboración del reporte de sostenibilidad basado en los estándares del GRI, esto permitirá que se establezca un marco de referencia, indicadores, un lenguaje común para comunicarse con los grupos de interés y enfocar los procesos de mejora continua para los próximos años.

En el capítulo II, se efectuó un análisis de materialidad, identificando los grupos de interés y los ejes de acción; esta información permitirá el desarrollo y publicación de un reporte de sostenibilidad para Oriflame Perú con la finalidad de informar al público sobre el desempeño económico, social y ambiental de la organización, dicha actividad permitirá incrementar la percepción de valor de la marca.

Adicionalmente, la implementación de las recomendaciones le permitirá a la organización obtener ventajas, como: un marco claro de los principales impactos socio ambiental de la organización, fortalecer el desempeño dentro y fuera de la organización, aumentar el involucramiento de los colaboradores actuales, atraer nuevos colaboradores motivados, comparar el desempeño con los grupos de interés, mejorar la reputación de la marca, aumentar la fidelidad del cliente y también obtener ventaja competitiva; haciendo que la organización adopte una identidad propia que le permita ser reconocido por sus buenas acciones dentro del sector de cosméticos e higiene personal y los beneficios hacia la sociedad importantes a resaltar son: la transparencia, esto ayuda a ser más estables y económicamente viables, el diálogo entre una organización y una sociedad más fácil para encontrar soluciones de beneficio mutuo (Barcellos L., 2017); los cuales estarán alineados a la estrategia sostenible de Oriflame Holding AG, los cuales son: oportunidad para los socios, pasión por las personas y respeto por la naturaleza.

El desarrollo del reporte de sostenibilidad debe ser liderado por el CEO con el apoyo del Área de Marketing y Recursos Humanos y se recomienda usar los estándares GRI (2016) y el reporte de sostenibilidad se debe elaborar anualmente para comunicar a los grupos interés los resultados obtenidos.

7.3 Tercera solución propuesta: Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas

Actualmente, las organizaciones como Oriflame Perú tienen la posibilidad de poder trabajar con otros actores de la sociedad, como es el caso de las entidades públicas y privadas, con estas se buscan llevar a cabo iniciativas de desarrollo que beneficien a ambas partes en el logro de sus objetivos institucionales. Estas alianzas estratégicas implican: combinación de recursos, compartir beneficios y riesgos, a su vez las organizaciones intercambian capacidades para lograr mejores resultados. Por lo tanto, la razón de ser de las alianzas estratégicas es poder “solucionar” un problema, que no habría podido ser resuelto sin el aporte de dos o más partes.

Con lo expuesto anteriormente, se busca que la Oriflame Perú no solo pueda ofrecer información sobre la sostenibilidad de sus productos a distintas instituciones públicas, sino que su participación pueda ayudar a la sociedad con capacitaciones en temas de liderazgo, emprendimiento, productos y difundir los valores de sostenibilidad visibilizando a un más la marca. Esto, en el caso de colegios públicos y privados, ayudaría a futuras generaciones de profesionales que no solo recordarían lo impartido en las capacitaciones, sino que vincularían estos valores y principios con la organización, dándole un valor social y reconocimiento de la marca.

7.4 Cuarta solución propuesta: Realizar campañas de marketing sostenible

Oriflame Perú debe realizar campañas de marketing sostenible con la finalidad de que estas acciones permitan introducir su propuesta de valor y sus productos en

nuevos segmentos de mercados, a la vez que realiza esfuerzos de sostenibilidad en el núcleo del proceso comercial. En adición y de acuerdo con la literatura, es importante que el marketing realizado cuente con un componente crítico; el cual permita a los diferentes actores cuestionar valores tradicionales asociados a productos hecho con materiales y ritmos de consumo no sostenible. Este enfoque crítico permitirá la implementación de campañas de marketing sostenible que reoriente hábitos de consumo, modificando la conducta de los consumidores hacia un comportamiento responsable con el medio ambiente, generando las sinergias necesarias para al cambio de valores en la sociedad.

Finalmente, estas acciones, junto con los programas de capacitación, adopción de estándares GRI y las alianzas estratégicas permitirán exteriorizar hacia el mercado y de forma consistente el real valor que posee y aporta la marca Oriflame Perú a la sociedad.

7.5 Conclusión

La solución propuesta brinda estrategias y actividades que permitan a Oriflame Perú alinear al negocio a un enfoque sostenible; dichas actividades deben iniciar con la realización de programas de capacitación a los colaboradores y socios, con el fin de brindar los conocimientos necesarios sobre la sostenibilidad, las cuales formaran líderes que serán los futuros cimientos de la sostenibilidad en la organización, ellos permitirán identificar oportunidades de mejora y el capital humano que sustente las campañas sostenibles; posteriormente, con la participación de la alta dirección se adoptaran estándares del GRI, sobre los campos críticos identificados anteriormente dentro de la organización, para comunicar de manera interna y externa los resultados en el marco del reporte de sostenibilidad. Además, es necesaria dentro de la estrategia la formación de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, los cuales a

mediano y largo plazo permitan penetrar el mercado a través de la comunicación y desarrollo de vínculos con los clientes finales.

Por último, la implementación de marketing sostenible en Oriflame Perú permitirá exteriorizar el valor de la marca, pero sobre todo generará un impacto positivo en la sociedad a través cambio de actitudes y hábitos de consumo más sostenibles.



Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores claves de éxito

En el presente capítulo, se tomará en cuenta lo explicado en el capítulo anterior para la aplicación de las estrategias de soluciones elegidas: (a) desarrollo de prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú y capacitación y promoción de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad (b); las cuales, serán abordadas con las cuatro actividades que se consideraron para la solución: programas de capacitación (a), adopción de los estándares de global reporting initiative (b), alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas (c) y realizar campañas de marketing sostenible (d).

Adicional a lo antes indicado se presentarán los recursos y actividades a las soluciones propuestas, así como un diagrama de Gantt donde se detalla la propuesta para el plan de implementación y finalmente se presenta la etapa de seguimiento y control, en la cual se hará uso de los indicadores de medición el cual permitirá la elaboración de un reporte de resultados.

8.1 Facilitadores

Para el desarrollo de las propuestas de solución, es necesario contar con la aceptación de la alta dirección, la cual brindara liderazgo y feedback necesario para el proyecto a desarrollar en Oriflame Perú. De igual manera, es necesario sensibilizar a los colaboradores con la finalidad de contar con su aceptación y compromiso durante la puesta en marcha del proyecto.

8.1.1 Colaboradores involucrados

La puesta en marcha de la propuesta de solución requiere que Oriflame Perú aplique estrategias de sostenibilidad en las diferentes áreas de la organización y soportadas por los colaboradores. Igualmente, es necesario impulsar el trabajo en equipo y la capacitación a fin de generar un ambiente positivo durante la ejecución del proyecto

y la puesta en marcha; sin olvidar mencionar el compromiso de la Gerencia General, Área comercial, Área Operaciones, Área Marketing y Área de Recursos Humanos.

Gerencia General: Es el patrocinador del proyecto, su liderazgo es requerido para impulsar el cambio cultural dentro de la organización; asimismo, su apoyo permitirá conseguir los recursos humanos y económicos para realización del proyecto.

Área Comercial: Es el área responsable de elegir las alianzas externas de la organización de corto y largo plazo, nos permite la atracción del público objetivo.

Área de Operaciones: Es el área más involucrada con la realización del proyecto; por tal motivo la necesidad de contar con la experiencia, conocimiento y disponibilidad de los colaboradores. Asimismo, dicho proyecto permitirá el ahorro en costos de logística, dirigidos a la reducción de utilización de los inventarios externos (RANSA), así como menores procesos de destrucción segura (incineración).

Área de Marketing: Es el área que va a aportar experiencia para el proyecto, será el responsable de elaborar el brief del mismo y esta información será base para planear su alcance. Esta área será beneficiada con la implementación del proyecto, el cual le permitirá tener una opción más para ingresar al mercado.

Área de Recursos Humanos: Es el área que gestionará el cambio de cultura en la organización a través de diversos programas, diseñando y promoviendo talleres y capacitaciones. Asimismo, incorporando dentro de la evaluación de desempeño de los colaboradores las consideraciones de sostenibilidad a fin de verificar el grado de aceptación y participación del proyecto. En este caso, el Reporte del GRI tiene los estándares internacionales más utilizados en el mundo.

8.1.2 Acciones requeridas

Es necesaria una participación efectiva de los colaboradores debido a que son los responsables directos para la ejecución del proyecto; por tal motivo, se requiere ejecutar

acciones específicas necesarias para el cambio de actitud de los colaboradores dentro de la organización, estas acciones se detallan a continuación:

- El área de Recursos Humanos realizará un plan de capacitación sobre la gestión sostenible y el valor de la marca Oriflame Perú, el cual debe establecer las etapas, los cuales abordaran: primero el desarrollo sostenible, segundo los estándares del GRI, tercero enfoque sobre los distintos grupos de interés, cuarto análisis de brechas, quinto mejoras de procesos, otros estándares y herramientas complementarias. Dicha capacitación tendrá énfasis en los contenidos referentes a derechos humanos, aspectos laborales y la importancia de la protección del medio ambiente; de igual manera, difundir la importancia, así como los beneficios a mediano y largo plazo del enfoque sostenible a desarrollar en la organización que serán obtenidas en el desarrollo de la capacitación. Se estima que el plan de capacitación tendrá una duración de 3 meses y una inversión de 15,000 soles.
- El área de Marketing y el área Recursos Humanos, serán los responsables de establecer los indicadores y controles generales de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), teniendo en cuenta la visión, misión y valores que busca difundir Oriflame Perú en un mediano plazo. La información obtenida será el cimiento necesario para el desarrollo del reporte de sostenibilidad dirigido a los grupos de interés, el cual es un documento clave de comunicación y transparencia del desempeño económico, ambiental y social que aplica la organización, en la búsqueda de la mejora continua y procesos sostenible. Para el establecimiento de indicadores y controles se debe contar de un especialista en gestión sostenible, estimando una duración de 6 meses y una inversión de 28 000 soles.
- El área de marketing, en coordinación con un especialista de relaciones públicas, ayudara a definir las alianzas estratégicas con organizaciones afines al negocio. es

importante para el negocio buscar nuevas formas de llegar a potenciales clientes en los distintos sectores donde opera Oriflame Perú y nuevas formas de llegar, diferentes a la publicidad boca a boca. Estos objetivos deberán alcanzarse a través de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para participar en proyectos multidisciplinarios que nos brinden nuevas posibilidades de contactar con organizaciones que utilizan la sostenibilidad ambiental en sus respectivos negocios y que puedan potenciar el crecimiento de la marca. Esto se va a lograr con campañas de marketing sostenible que serán realizados durante 3 meses cuya inversión será 24 000 soles.

- El área de marketing será el responsable de la implementación de la campaña de marketing sostenible, el monitoreo de distintos indicadores que midan la eficacia con la que Oriflame Perú está ingresando a nuevos segmentos a través del monitoreo del ROI de Inbound Marketing, el alcance de los medios sociales, conversión de tráfico a leads y de leads a cliente, pero sobre todo el monitoreo de aspectos relacionados al awareness o formas en la que los diferentes consumidores y clientes recuerdan la marca ya que este aspecto es el eje central de la campaña, la cual, no solo busca mejorar indicadores comerciales, sino también que personas jóvenes de los segmentos A, B y C reconozcan a Oriflame Perú como una marca sostenible que cree en el cambio de hábitos de consumo hacia un comportamiento responsable con el medio ambiente generando las sinergias necesarias para al cambio de valores en la sociedad. Para la implementación y monitoreo se deberá requerir de los servicios de una organización de marketing que el corporativo indique, cuya inversión será 110 000 soles en un periodo de 6 meses.

8.2 Actividades

La lista de actividades estará organizada en 5 etapas que garantizan el logro del proyecto, las cuales son: inicio del proyecto, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Es importante mencionar que el desarrollo de estas actividades es necesaria la aprobación de la alta dirección, sin dicho apoyo será imposible la ejecución del proyecto. Según la entrevista realizada con el Gerente General, se encuentra conforme con la realización del proyecto, el cual comprenda las consideraciones corporativas de sostenibilidad y medio ambiente.

8.2.1 Inicio

La elaboración del proyecto empieza con el desarrollo del acta de entendimiento y/o constitución del proyecto, el cual permitirá definir el nombre del proyecto, cuyo nombre será “realizar campañas focalizadas a instituciones públicas y privados”.

Asimismo, incluirá la estimación de los costos, tiempo aproximados de cada actividad, riesgos posibles, definición para el aseguramiento de calidad, programa de sensibilización y/o concientización dentro de la organización. De igual manera, se establece los grupos de interés y líderes que serán afectados por el proyecto; por tal motivo, es preciso informar oportunamente las acciones y avanzas desarrollados en el proyecto.

8.2.2 Planificación

Esta actividad es la más importante para el proyecto, permite elaborar las estrategias de campaña focalizada a través de la gestión del gerente del proyecto, el cual comunica las actividades de planificación a los responsables y líderes involucrados en el proyecto. Dichas actividades estarán orientadas a realizar las campañas focalizadas a instituciones educativas públicas; por tal motivo, es necesaria la elaboración de un brief del proyecto, en el cual se especifique las zonas geográficas donde se ubican las

instituciones públicas del público objetivo. Para ello es importante dentro de la planificación la identificación de las mermas y sobrantes, así como programas de voluntariado que permita maximizar la captación de los clientes.

En esta etapa se expresa el método de comunicación del proyecto hacia los interesados, el cual nos permita comunicar la idea del proyecto, sus fines sociales, económicos y ambientales; asimismo, se hace necesario la elaboración de la matriz de materialidad, que permita sustentar la priorizar de actividades dentro del desarrollo del proyecto.

8.2.3 Ejecución

En esta etapa se desarrollan las tareas descritas en la etapa de planificación, se inicia con la reunión de la ejecución del proyecto, la cual va a instruir sobre la preparación de la organización a través de la elección de los colaboradores idóneos para el proyecto, efectuando posteriormente procesos de capacitación y concientización hacia la búsqueda de un desarrollo sostenible. Asimismo, se va a ejecutar la asignación de los recursos necesarios para la contratación de servicios requeridos para la puesta en marcha del proyecto.

8.2.4 Monitoreo y control

Las acciones de sostenibilidad se deben comunicar a la organización en su totalidad y también a los grupos de interés externos de manera clara y oportuna. De igual manera, se debe elaborar el reporte de sostenibilidad y el tablero de control que permita medir el avance de los indicadores. Este monitoreo del cumplimiento de los costos, calidad y tiempo del proyecto les va a permitir que no se presenten desviaciones significativas. Es importante mencionar la necesidad de conseguir la satisfacción del cliente, mantener el control de los productos, reducir los costos y cumplir el objetivo del proyecto.

8.2.5 Cierre

Es importante que al finalizar el proyecto se formalice la reunión de agradecimiento con la alta dirección y con todos los que líderes involucrados en el proyecto; dicha reunión debe entregar un documento de lecciones aprendidas para cada uno de los participantes, esto permitirá identificar oportunidades de mejora que se incorporen a los nuevos proyectos. Asimismo, el gerente del proyecto debe elaborar un informe final con la aprobación de todos los líderes y/o grupos de interés.

8.3 Diagrama de Gantt de Implementación

El diagrama de Gantt permite de forma gráfica la visualización de la ejecución de cada actividad definida. De igual manera, permite estimar y controlar los tiempos por cada hito definido, el cual debe completarse en un periodo de cinco meses calendarios, en horario de oficina. A continuación, se detalla en la Figura 46 el diagrama de Gantt de Oriflame Perú.

8.4 Factores Claves de Éxito

Todos los proyectos deben contar con un seguimiento continuo con el fin de identificar problemas y/o retrasos que pueden variar los costos o su viabilidad. De igual manera, la solución propuesta debe aplicar el desarrollo de los factores claves de éxito, el cual permita medir el desempeño del proyecto y desalineaciones, dichos factores críticos son la base de un ambiente óptimo dentro de la organización. Asimismo, requerirá la capacitación de los colaboradores y las campañas de concientización de sostenibilidad dentro de la organización. A continuación, se especifica cada uno de los factores críticos:

8.4.1 Creación de ambiente óptimo en Oriflame Perú

Oriflame Perú debe fomentar día a día un entorno óptimo para el despliegue de las prácticas sostenibles. Para ello, los líderes deben ocuparse en estimular las buenas prácticas de sostenibilidad y resaltar a los colaboradores que cumplen dichos lineamientos. De igual manera, un clima laboral favorable reforzara el compromiso e incentivara la aplicación de las buenas prácticas de sostenibilidad adoptadas por la organización; nos sin antes hacer una total difusión de la visión, misión valores, procedimientos y expectativas por parte de la alta dirección y de la manera más precisa y simple. Además, se debe buscar entre los colaboradores la aplicación de innovación y mejora continua en búsqueda de la excelencia.

Cabe resaltar que la implementación de buenas prácticas para el desarrollo de una cultura de sostenibilidad debe incorporarse dentro de la forma de vida de la organización; es decir, delimitar el camino para poder desarrollarse en dicho entorno. De igual manera, es necesario generar un compromiso muy fuerte de los colaboradores, el cual puede ser incentivado a través de la incorporación de líderes con perfil transformacional.

8.4.2 Capacitación a los colaboradores

Oriflame Perú se encuentra pendiente de fomentar la cultura de sostenibilidad de la organización, esto solo es posible desarrollando programas de capacitación en sostenibilidad con los colaboradores; es importante resaltar que toda organización debe intercambiar conocimiento para contribuir transversalmente en las mejoras de procesos e innovación sostenible; además los colaboradores deben conocer e interiorizar los beneficios dentro y fuera de la organización de participar en prácticas de sostenibilidad.

Por lo tanto, es importante educar y comunicar para provocar el cambio en la organización, forjando la participación y compromiso dentro de los colaboradores sobre el desarrollo de prácticas de sostenibilidad. Por otro lado, la relación positiva entre los líderes y colaboradores es importante porque genera un clima de confianza que permite constituir lazos de compañerismo dentro de la organización.

8.4.3 Campañas de concientización sobre sostenibilidad

Oriflame Perú debe generar un clima favorable en la organización que permita el desarrollo de programas de capacitación en práctica sostenible. De igual manera, es necesario el establecimiento de una norma de conductas sostenibles, la cual permitirá que los colaboradores conozcan las acciones que pueden practicar en el día a día dentro y fuera de la organización.

En la búsqueda de generar conciencia a través de retos concretos de sostenibilidad en la organización, que permita sensibilizar a los colaboradores en la aplicación de los cambios en sus actitudes, aptitudes y participación. Estos retos a los colaboradores y equipos, fomentara un estilo de vida saludable y sostenible en el entorno.

Además, para llamar la atención de nuestros colaboradores mediante la elaboración de: carteles, con publicidad en la intranet, puntaje adicional en la evaluación de desempeño

y las cuponerías de días libres que incluye frases dirigidas a la protección del medio ambiente y la sostenibilidad, los cuales servirán como un recordatorio de los lineamientos de la sostenibilidad. Dichos avisos se encontrarán cerca de interruptores de los marcadores, estanterías, computadoras personales y la intranet; de igual manera, dirigir al problema clave que son las débiles estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú, las cuales deben reforzar la necesidad de establecer programas de marketing sostenible que incentiven a los colaboradores involucrarse en los diferentes proyectos propuestos por la organización.



Capítulo IX: Resultados esperados

Este capítulo expondrá los resultados esperados condicionados a la aplicación de los cambios dentro de los procesos de la organización que buscan incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú en la industria cosmética e higiene personal. Cabe resaltar, que el proceso de mejora de la imagen de la marca, es continuo; por ende, es necesario que actividades críticas tales como planificación y ejecución sean realizadas en el mediano plazo por las áreas de recursos humanos y marketing para cubrir tareas vinculadas a capacitación, adopción de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), establecimiento de alianzas estratégicas y campañas de marketing sostenible, con el fin de incrementar el número de clientes que perciban la calidad de los productos, así como difundir el enfoque sostenible de la organización, logrando como objetivo final el incrementar de la percepción de la marca.

9.1 Resultados esperados de corto plazo.

En lo que concierne a las actividades a corto plazo, se considera un periodo máximo de cinco meses, para poder evaluar el entrenamiento, la sensibilización y aceptación sobre la sostenibilidad, así como formar alianzas estratégicas que nos permitan transmitir los valores asociados a la marca. En esta etapa se efectuará actividades de aprendizaje que enriquezca a los colaboradores con conocimiento de sostenibilidad, fortalezcan actitudes y destrezas y permitan una mayor eficacia en el ejercicio de las funciones asignadas por Oriflame Perú. De igual manera, establecer compromisos de apoyo entre distintos organismos público y/o privado, para desarrollar diferentes actividades que permitan reposicionar la marca.

El primer resultado esperado, será la transformación y cambio de percepción de los colaboradores sobre los aspectos de sostenibilidad, el cual, debe estar considerado dentro

del plan estratégico de Oriflame Perú, priorizando acciones de mejora continua con el fin de elevar el rendimiento conjunto de las áreas, para ser más competitivos, innovadores y lograr crecimiento sostenible de la organización. Esto se sustenta sobre el proceso de aprendizaje de los colaboradores, sobre la búsqueda de crecimiento económico a favor de los grupos de interés sin afectar el medio ambiente, la importancia del colaborador a través del proceso productivo, la experiencia de Oriflame Perú en la industria, y sus conocimientos especializados de sus ejecutivos para la aplicación de procesos de mejora continua, así como identificar los cambios organizacionales, estructural y/o operativos que sean requeridos. De igual manera, el incremento e intercambio de conocimientos entre los colaboradores de diferentes áreas a través de dinámicas colaborativas permitirá afianzar sus conocimientos, practicarlos y poder descubrir oportunidades de mejora sostenible en los distintos procesos, los cuales optimizaran su desempeño organizacional.

El segundo resultado esperado está relacionado con las alianzas estratégicas, en la búsqueda de compartir recursos para desarrollar la estrategia comercial y social a nivel nacional que requiere para reforzar la marca y presencia dentro de la industria cosmética e higiene personal. Dicho de otra manera, se busca que la organización logre penetrar nuevos mercados, aprovechar las nuevas tecnologías e innovar en los procesos de mercadeo, activaciones de marca y minimizar los riesgos de inversión. Entre las actividades de marketing se pueden considerar el desarrollo de campañas promocionales y de branding corporativos dirigidos a nuevos mercados, a través de revistas, medios tradicionales (ATL), sampling y patrocinio (BTL); con el fin de dirigirlos a nuestros productos e integrarlos con la visión de Oriflame Perú en belleza, salud y preservación del medio ambiente.

El tercer resultado esperado está relacionado con la mejora en el clima laboral, el cual se obtendrá posteriormente a la capacitación, integración de diferentes áreas y diseño

de procesos sostenibles. Dichas actividades no solo incrementan los conocimientos de los colaboradores sino refuerzan sus habilidades de liderazgo y gestión del cambio, habilidades críticas para reforzar la cultura organizacional, los cuales serán medidos a través de indicadores que permitan evaluar el desempeño, oportunidades de mejora y nuevas responsabilidades dentro de la organización. De igual manera, Polo, Fernández, Bargsted, Ferguson y Rojas (2017) consideran que el beneficio brindado a los colaboradores desarrolla un efecto emocional denominado “engagement”; el cual se refleja en la actitud positiva que tiene el colaborador dentro del trabajo y lo motiva para lograr cosas importantes a través de su esfuerzo. También, el desarrollo de capacitaciones integradas por colaboradores de diferentes áreas, los cuales no tienen interacción normalmente, esto fomentará de forma lúdica el compañerismo, empatía y trabajo en equipo.

9.2 Resultados esperados de mediano plazo.

En lo que concierne a las actividades a mediano plazo, se considera un periodo superior a cinco meses y máximo un año, para verificar la adopción de los estándares GRI e implementar el informe de sostenibilidad en Perú, el cual sirva como herramienta de gestión a la organización y comunicación a la sociedad sobre las prácticas de sostenibilidad y preservación del medio ambiente; además, del cambio a una estrategia de campañas sostenible reforzará no solo la calidad de los productos que comercializa sino los valores ecológicos de Oriflame Perú.

El primer resultado esperado, será la adopción de los estándares GRI a través de la incorporación de los indicadores de desempeño de sostenibilidad dentro de los procesos de Oriflame Perú, en la búsqueda de minimizar impactos negativos en los aspectos económicos, sociales y ambientales, en beneficio de la organización, la sociedad y preservación del medio ambiente. El desarrollo de la implementación propuesta estimulará

mejoras económicas, tanto por el control de su estructura de costos como el valor monetario de las externalidades sociales y ambientales dentro de la estrategia de negocio. Dichas actividades, refuerzan el buen gobierno corporativo para regular y desempeñar eficientemente los lineamientos de la organización, así como su transparencia en el desarrollo de las estrategias de negocio, estructura y cultura organizacional frente a los grupos de interés. La información obtenida dentro de los indicadores y el buen gobierno corporativo serán los insumos determinantes para la elaboración del reporte de sostenibilidad de Oriflame Perú, los cuales ya tendrán definidos procesos y responsables dentro de las actividades de control, que certifiquen la calidad antes de su publicación.

El segundo resultado esperado está relacionado con la mejora de la percepción del valor de la marca Oriflame Perú a través del desarrollo de campañas de marketing sostenible, en las que se deben comunicar los beneficios de los productos integrando de forma coherente los atributos de la marca (accesible, natural, progresivo y confiable) sin afectar el desempeño de la organización. Dichos esfuerzos incluirán actividades en conjunto con los aliados estratégicos que permitan resaltar los beneficios de los productos y el enfoque de preservación del medio ambiente a los clientes, con una comunicación sencilla basada según el segmento en la industria, que predisponga la empatía en nuestro grupo de interés y permitan relacionarse con la organización. Igualmente, se corregirá la percepción del valor de los productos a través de la incorporación de consideraciones sociales y ambientales dentro de las 7 P's del marketing a ser aplicado por la organización, los cuales, permitirán diferenciarse y reposicionarse del resto de competidores de la industria peruana de cosmética e higiene personal. De igual manera, los esfuerzos aplicados deben transmitir el mismo mensaje dentro de los medios físicos (p.e. Revistas, BTL, ATL entre otros) y digitales (p.e. Influencers, SEO, emailing entre otros), las cuales

permitan mantener la misma experiencia y satisfacción sobre el producto a ser recibido por los clientes.

9.3 Resultados esperados de largo plazo.

En lo que concierne a las actividades de largo plazo, se considera un periodo superior a un año y máximo de cinco años, en el cual se debe verificar el aumento de la comprensión de la sostenibilidad y su desarrollo de la mejora continua dentro de los procesos en Oriflame Perú; de igual manera, se validara el crecimiento del valor de la marca mediante el desarrollo de actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con la finalidad de mantener una influencia positiva dentro de los grupo de interés. Además, la incorporación de tecnología que permita agilizar la toma de decisiones y suministrar la información operacional requerida por la organización para mantener los informes de sostenibilidad.

El primer resultado esperado, será la formación de los líderes sostenibles, para que difundan los conocimientos compartidos entre los demás colaboradores a su cargo, adicionalmente al programa de capacitación; los cuales dirigirán las actividades dentro de los diferentes proyectos sostenibles de mejora continua de los procesos, que deben contar con una metodología de rediseño de procesos y/o gestión de calidad (p.e. Six Sigma, EFQM, Kaizen entre otros). Dichas mejoras no solo harán más eficiente a la organización sino también mantendrán la motivación y estimulación de los colaboradores, innovando en nuevas prácticas de optimización, basado en los conocimientos y recursos disponibles de la organización.

El segundo resultado esperado, está dirigido a reforzar el valor de la marca Oriflame Perú incorporando el desarrollo de actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) orientadas hacia la sociedad y la preservación del medio ambiente, en colaboración con los

aliados estratégicos que permitan incrementar y reforzar el vínculo de lealtad de los clientes. Dichas acciones permitirán que los grupos de interés perciban el valor añadido positivamente y los atributos (accesible, natural, progresivo y confiable) para crear conciencia, empatía y lo asocien a la marca. Esta calidad percibida sobre la marca hará que los clientes prefieran a la organización frente a los competidores, porque les brindará una mayor satisfacción por el beneficio social.

El tercer resultado esperado, está relacionado con la disponibilidad de la información para la toma de decisiones del negocio, por tal motivo se debe centralizar la información en una plataforma de inteligencia de negocios (p.e Datawarehouse, datamart entre otros) alojado en la nube que garantice la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información a todos los colaboradores autorizados de la organización. Dicha plataforma tecnológica automatizará los indicadores de desempeño de sostenibilidad basados en GRI, así como los reportes económicos y financieros para la toma de decisiones por parte de la gerencia general, estará disponible desde cualquier dispositivo microinformático o móvil. Dicho cambio tecnológico permitirá reducir tiempos de respuesta para contar con información actualizada para la toma de decisiones, así como también el menor consumo de recursos humanos para el desarrollo de los informes requeridos por la organización.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

Las organizaciones de la industria de cosmética e higiene personal, en el cual se desempeña Oriflame Perú, se caracterizan por operar en un mercado altamente competitivo donde se encuentran diferentes marcas, que ofrecen productos similares. Adicionalmente, Oriflame Perú compite con organizaciones de similar y mayor potencia, por otro lado, los altos márgenes de la industria incentiva que nuevas organizaciones busquen captar una porción del mercado a nivel local; de igual manera, las organizaciones de esta industria se caracterizan por requerir los recursos humanos y financieros suficientes para poder cumplir con toda la normativa para el ingreso de sus productos. Actualmente, el ente regulatorio DIGEMID es la principal barrera de entrada debido a los largos y tediosos procesos para la obtención de registros sanitarios y demás documentación necesaria para la comercialización productos cosméticos e higiene personal.

De acuerdo a los indicadores financieros, los activos de la organización al cierre del año 2018, se encontraban financiados en un 36% por el patrimonio y 64% por los pasivos; es importante resaltar que la liquidez de la organización ha disminuido, debido al incremento del 47% en sus cuentas por pagar y una reducción de 15% en el efectivo disponible. Por otro lado, es importante destacar la labor y preocupación constante de la organización en el cumplimiento de las expectativas de sus socios, así como el cumplimiento de la normativa peruana en cuanto al empleo y la preocupación constante por todos los colaboradores ofreciendo beneficios corporativos, tales como: capacitaciones constantes, estudio de idiomas, descuento para la compra de productos entre otros.

En base a la información recopilada, se ha evidenciado que las organizaciones que basan su gestión en la sostenibilidad, crean mayor valor a los grupos de interés.

Actualmente, Oriflame Perú no se encuentra aplicando los estándares de sostenibilidad como el GRI, lo cual no le permite diferenciarse de otras organizaciones con las que compete en la industria de la cosmética e higiene personal. Cabe resaltar que los productos que comercializa a nivel local, si cuentan con estándares internacionales, los cuales son exigidos por Oriflame Holding AG.

Finalmente, sobre el análisis realizado a través de la herramienta del diagrama de causa - efecto (Ishikawa), se determino que Oriflame Perú presenta como problema clave las débiles estrategias y prácticas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca, debido principalmente a la escasez de lineamientos y/o procedimientos, pocos incentivos para la participación de campañas socio ambientales y escasas facilidades para realizar campañas de marketing sostenible, ocasionando poca efectividad en las estrategias de negocio y propuesta de valor de la marca de Oriflame Perú en el largo plazo. Por tal motivo, para subsanar este problema el equipo consultor propone la incorporación del enfoque sostenible a través de un programa transformacional que considera la implementación de proyectos de capacitación para el despliegue de una cultura organizacional dirigida a la sostenibilidad; la adopción de los estándares de Global Reporting Initiative (GRI), con el fin de que incorpore los lineamientos e indicadores de gestión sostenible; la formación de alianzas estratégicas que permitan extender los resultados a ser comunicados a los grupos de interés a través de actividades que beneficien a ambas partes; realizar campañas de marketing sostenible para introducir la propuesta de valor en nuevos segmentos, fidelizar a los clientes, comunicando los beneficios de los productos e integrando de forma coherente los atributos de la marca (accesible, natural, progresivo y confiable) así como el comportamiento responsable hacia el medio ambiente,

forjando las sinergias y la empatía necesaria para reforzar vínculos con la sociedad a largo plazo.

10.2 Recomendaciones

Con el objetivo de resolver el problema clave identificado como “Débiles estrategias y practicas orientadas a incrementar la percepción de valor de la marca Oriflame Perú”, se propone implementar cuatro soluciones en el corto y mediano plazo, las cuales se describen a continuación: Programas de capacitación (a), adopción de los estándares de Global Reporting Initiative (GRI) (b), alianzas estratégicas con entidades públicas y/o privadas (c) y realizar campañas de marketing sostenible (d). Se recomienda que la implementación de estas cuatro soluciones deberán ser lideradas por dos áreas fundamentales en la organización que son Recursos Humanos y Marketing, las cuales tendrán que velar por la correcta ejecución de todas las actividades y el cumplimiento del plazo establecido para la culminación oportuna del proyecto (un año y once meses).

Es importante destacar la importancia de la implementación del reporte de sostenibilidad local, en base a los estándares del Global Reporting Initiative (GRI); esto no solo impulsará un cambio dentro de la organización, sino que generará beneficios a largo plazo, tales como la mejora de los procesos y el uso eficiente de los recursos; la pieza clave de la implementación son los colaboradores, ya que ellos son las personas capacitadas para ser embajadores de la marca y resaltar los atributos de la marca Oriflame Perú. Por tal motivo, se debe brindar todas las herramientas necesarias, así como incentivos que motiven su participación en las capacitaciones y su posterior colaboración en charlas o eventos donde se traten temas de sostenibilidad y/o se requiera dar a conocer la marca. Esto genera dentro de cada colaborador el sentido de pertenencia y la predisposición a colaborar en la

aplicación de los estándares GRI y su correcto uso dentro de las distintas áreas de la organización.

Del mismo modo, se recomienda que Oriflame Perú realice campañas de Marketing sostenible; donde se analice la situación de la marca, se determine el posicionamiento, se establezcan los objetivos de marketing que se desean lograr en dichas campañas, se seleccione el mercado meta y se diseñe la estrategia de marketing, identificando la demanda del mercado para obtener una ventaja diferencial. Es importante resaltar que el objetivo principal del desarrollo de la campaña de marketing sostenible es reforzar la reputación de la marca, el valor de percepción de los clientes, el enfoque de la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad para ser comunicado a los grupos de interés y lograr mayor compromiso de los colaboradores.

En lo que respecta al aspecto social dentro del programa transformacional hacia un enfoque sostenible, es importante que la alta dirección de Oriflame Perú proporcione el soporte al área de Recursos Humanos para el desarrollo y sensibilización de los colaboradores a través de los programas de capacitación sobre la gestión sostenible y el valor de la marca; los cuales permitirán a la organización evolucionar hacia una cultura vinculada a la sostenibilidad, al uso de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), a la mejora de procesos entre otros. Dicha actividad requiere la participación como el compromiso de los colaboradores con el fin de forjar una relación positiva de empatía sobre las prácticas sostenibles, reforzar el clima de confianza y compañerismo dentro de la organización. Posteriormente, el área de Recursos Humanos en coordinación con la alta dirección establecerá los métodos y procedimientos necesarios para la adopción de los estándares de Global Reporting Initiative (GRI) con el fin de incorporarlo en las actividades operativas y administrativas de forma continua.

En el aspecto económico, se recomienda que el CEO empodere al área de Marketing con el fin de mejorar la percepción del valor de la marca Oriflame Perú a través de alianzas estratégicas para el desarrollo de actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que involucren de forma positiva a los diferentes grupos de interés (captación de nuevos segmentos y fidelización de los clientes). Esto se conecta con una estrategia de comunicación de los resultados del enfoque sostenible a través del informe de sostenibilidad basado en el Global Reporting Initiative (GRI) y campañas de marketing sostenible que permitan comunicar los beneficios de los productos integrando de forma coherente los atributos de la marca (accesible, natural, progresivo y confiable) a fin de modificar la percepción sobre la marca, entre las estrategias de comunicación propuesta se encuentran branding corporativos dirigidos a nuevos mercados, a través de revistas, medios tradicionales (ATL), sampling y patrocinio (BTL), así como estrategias tecnológicas (redes sociales, influencers entre otros); con el fin de dirigirlos a nuestros productos e integrarlos con la visión de Oriflame Perú en belleza, salud y preservación del medio ambiente.

Referencias

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Long Range Planning. doi: 10.1016/j.lrp.2010.08.001
- Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008). *Integrating sustainability reporting into management practices*. Accounting Forum. doi: 10.1016/j.accfor.2008.05.002
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2015). *Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review*. International Journal of Management Reviews. doi:10.1111/ijmr.12068
- Andina. (2013). *Indecopi identifica 32 presuntas barreras burocráticas del Digemid en sectores salud y cosmética*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-indecopi-identifica-32-presuntas-barreras-burocraticas-del-digemid-sectores-salud-y-cosmetica-459611.aspx>
- Andreasen, A. R. (1997). *Prescriptions for Theory-Driven Social Marketing Research: A Response to Goldberg's Alarms*. Journal of Consumer Psychology. doi:10.1207/s15327663jcp0602_04
- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). *The determinants of corporate sustainability performance*. Accounting & Finance. doi:10.1111/j.1467-629x.2009.00315.x
- Banco Mundial. (2019). *Perú Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- Barbachan, M. (2017). *La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú: Desafíos y Oportunidades*. InnovaG. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/18749>
- Baumgartner, R. J. (2013). *Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. doi:10.1002/csr.1336
- Baumgartner, R., & Rauter, R. (2017). *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*. Journal of Cleaner Production. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.04.146
- The British Broadcasting Corporation (2020). *Qué es el Brexit y otras 5 preguntas básicas para entender la salida de Reino Unido de la Unión Europea*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46521624>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Reporte de inflación 2019*. Lima, Perú: Autor
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Estadísticas series mensuales de inflación*. Lima, Perú: Autor
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Estadísticas series mensuales, remuneraciones y empleo*. Lima, Perú: Autor
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Estadísticas series mensuales, tasas de interés*. Lima, Perú: Autor
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Estadísticas series mensuales, tipo de cambio nominal*. Lima, Perú: Autor

- Beyer, J., & Trice, H. (1984). *A Field Study of the Use and Perceived Effects of Discipline in Controlling Work Performance*. *Academy of Management Journal*. doi: 10.5465/255876
- Beyer, J., Trice, H., Alvesson, M., & Berg, P. (1994). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. *Journal of Marketing*. doi: 10.2307/1252275
- Black, S. (1988). *Creating the competitive advantage*. *The TQM Magazine*. doi: 10.1108/eb059466
- Black, S., & Porter, L. (1996). *Identification of the Critical Factors of TQM*. *Decision Sciences*. doi: 10.1111/j.1540-5915.1996.tb00841.x
- Bloomberg, A. (2019). *Grandes economías latinoamericanas rumbo a otra década perdida*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/internacional/grandes-economias-latinoamericanas-rumbo-decada-perdida-268446>
- Bloomberg, A. (2019). *Presentan un acuerdo "cosmético" por Oriflame*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/presentan-acuerdo-cosmetico-oriflame-268082>
- Borges, A., dos Santos, L., & Hoefel, J. (2019). *Socioenvironmental Policies in Brazil and England in a Cosmetics Industry — A Comparative Study*. *World Sustainability Series*. doi: 10.1007/978-3-030-03562-4_18
- Buhl, A., Schmidt-Keilich, M., Muster, V., Blazejewski, S., Schrader, U., & Harrach, C. et al. (2019). *Design thinking for sustainability: Why and how design thinking can foster sustainability-oriented innovation development*. *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.259
- CENTRUM Think (2019). *Los beneficios de los informes de sostenibilidad*. Recuperado de <https://centrumthink.pucp.edu.pe/los-beneficios-de-los-informes-de-sostenibilidad>

- CENTRUM Think (2019). *Ranking de competitividad digital mundial*. Recuperado de https://centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/ranking_de_competitividad_digital_mundial_2019.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium*. Public Personnel Management. doi: 10.1177/009102600103000102
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, USA: Harper Business. doi: 10.1002/cir.3880060321
- América económica (2019). *China hace propuestas sin precedentes sobre transferencia de tecnología en negociaciones con EE.UU.* Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/china-hace-propuestas-sin-precedentes-sobre-transferencia-de-tecnologia>
- Christ, K. L., Burritt, R. L., & Varsei, M. (2017). *Coopetition as a Potential Strategy for Corporate Sustainability*. Business Strategy and the Environment. doi:10.1002/bse.1967
- Christoffersen, S., Frampton, G. C., & Granitz, E. (2013). *Environmental Sustainability's Impact on Earnings*. Journal of Business & Economics Research (JBER). doi:org/10.19030/jber.v11i7.7953
- Ciospain, (2019). *Cinco tendencias de transformación digital para 2019*. Recuperado de <https://www.ciospain.es/liderazgo/cinco-tendencias-de-transformacion-digital-para-2019>
- Pacto Mundial (2016). *SDG Compass – La guía para la acción empresarial en los ODS*. Recuperado de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/10/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

- Connolly, J., & Prothero, A. (2003). *Sustainable consumption: consumption, consumers and the commodity discourse*. Consumption Markets & Culture.
doi:10.1080/1025386032000168311
- Cooper, T. (2005). *Slower Consumption: Reflections on Product Life Spans and the Throwaway Society*, Journal of Industrial Ecology. doi: 10.1162/1088198054084671
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública. (2019). Perú: Población 2019.
Recuperado de
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Cua, K., McKone, K., & Schroeder, R. (2001). *Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance*. Journal of Operations Management. doi: 10.1016/s0272-6963(01)00066-3
- D'Aveni, R. A. (1995). *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*. Academy of Management Perspectives. doi:10.5465/ame.1995.9509210281
- Dagnino, G. B. (2007). *Preface: ¿Coopetition Strategy — Toward a New Kind of Inter-Firm Dynamics?* International Studies of Management & Organization.
doi:10.2753/imo0020-8825370200
- De Abreu Sofiatti Dalmarco, D., Hamza, K. M., & Aoqui, C. (2015). *The Implementation of Product Development Strategies Focused on Sustainability: From Brazil - The Case of Natura Sou Cosmetics Brand*. Environmental Quality Management.
doi:10.1002/tqem.21394
- Dean, J., & Bowen, D. (1994). *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development*. The Academy of Management Review.
doi: 10.2307/258933

- Denison, D., Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M., Cooper, C. L., Cartwright, S., & Earley, P. C. (2003). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Administrative Science Quarterly. doi:10.2307/3556621
- Desmond, J., & Crane, A. (2004). *Morality and the consequences of marketing action*. Journal of Business Research. doi:10.1016/s0148-2963(02)00452-6
- Dwyer, L., & Mellor, R. (1991). *Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes*. Journal of Product Innovation Management. doi:10.1111/1540-5885.810777
- El Comercio. (2019). *Natura compra Avon y se convierte en el cuarto grupo mundial de cosméticos*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/natura-cerro-compra-avon-convierte-cuarto-grupo-mundial-cosmeticos-noticia-nndc-637800-noticia/>
- El peruano. (2019). *La lucha contra la pobreza*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-lucha-contra-pobreza-88038.aspx>
- Elkington, J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. California Management Review. doi: 10.2307/41165746
- Euromonitor International. (2019). Market research on consumer products, commercial industries, demographics trends and consumer lifestyles in Peru. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/peru>
- Everett, M. G., & Krackhardt, D. (2012). *A second look at Krackhardt's graph theoretical dimensions of informal organizations*. Social Networks. doi:10.1016/j.socnet.2011.10.006
- Fattorini, V. (2019). *Competencia directa: Natura desplaza en ventas a Ésika mientras que Unique sigue liderando*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/competencia-directa-natura-desplaza-ventas-ebel-unique-sigue-liderando-268275>

- Ferrero, I., Michael Hoffman, W., & McNulty, R. E. (2014). *Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory?*. Business and Society Review. doi:10.1111/basr.12024
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). *The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy*. Business Strategy and The Environment. doi: 10.1002/bse.339
- Forbes (2019). *What Does The Avon-Natura Merger Deal Mean For Investors In Avon?*
Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2019/06/04/what-does-the-avon-natura-merger-deal-mean-for-investors-in-avon/#25eca4a957f5>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.263511
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). *Developing Stakeholder Theory*. Journal of Management Studies. doi:10.1111/1467-6486.00280
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. Corporate Ethics and Corporate Governance. doi:10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Frooman, J. (1999). *Stakeholder Influence Strategies*. Academy of Management Review. doi:10.5465/amr.1999.1893928
- Fry, M.-L., & Polonsky, M. (2004). *Introduction: special issue on examining marketing's unintended consequences*. Journal of Business Research. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00056-0
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). *An empirical analysis of strategy types*. Strategic Management Journal. doi: 10.1002/smj.4250040206

- Gartner, W., & (1985). *Competitive Strategy*. The Academy of Management Review. doi: 10.2307/258056
- Gestión. (2019). *Minsa: Digemid entró en reestructuración ante la demora en emisión de registros sanitarios*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minsa-digemid-entro-reestructuracion-demora-emision-registros-sanitarios-263597-noticia/>
- Gestión. (2019). *Desechos plásticos son lado desagradable de industria cosmética*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/internacional/desechos-plasticos-son-lado-desagradable-industria-cosmetica-269362-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2019). *Perú sin medidas para aminorar efectos de la guerra comercial, alerta Comex*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-medidas-aminorar-efectos-guerra-comercial-alerta-comex-268868-noticia/>
- Gibbons, R. (1997). *An Introduction to Applicable Game Theory*. Journal of Economic Perspectives. doi:10.1257/jep.11.1.127
- Global Reporting Initiative. (2019). GRI Standards Download Center. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- Gordon, R., Carrigan, M., & Hastings, G. (2011). *A framework for sustainable marketing*. Marketing Theory. doi: 10.1177/1470593111403218
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). *Motivating employees for environmental improvement*. Industrial Management & Data Systems. doi:10.1108/02635570410530775
- Gowri, A. (2004). *When Responsibility Can't Do It*. Journal of Business Ethics. doi:10.1023/b:busi.0000043497.23400.00

- Griggs, D., Stafford, M., Rockström, J., Öhman, M., Gaffney, O., & Glaser, G. et al. (2014). *An integrated framework for sustainable development goals*. Ecology And Society. doi: 10.5751/es-07082-190449
- Gurkov, I. (2016). *Oriflame CIS: The Successful Evolution of a Regional Subsidiary's Mandate*. SSRN Electronic Journal. doi: 10.2139/ssrn.2725983
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). *Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators*. Ecological Indicators. doi:10.1016/j.ecolind.2015.08.003
- Harrigan, K. R. (1988). *Joint ventures and competitive strategy*. Strategic Management Journal. doi:10.1002/smj.4250090205
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). *The greening of organizational culture*. Journal of Organizational Change Management. doi:10.1108/09534810210429273
- Hart, S. L. (2005). *Innovation, Creative Destruction and Sustainability*. Research-Technology Management. doi:10.1080/08956308.2005.11657334
- Hoffman, A. J. (1993). *The importance of fit between individual values and organisational culture in the greening of industry*. Business Strategy and the Environment. doi:10.1002/bse.3280020402
- Hofstede, G. (1980). *Culture and Organizations. International Studies of Management & Organization*. doi:10.1080/00208825.1980.11656300
- Hofstede, G. (1981). *Top management control in Europe*. European Journal Of Operational Research. doi: 10.1016/0377-2217(81)90284-8
- Hofstede, G. (1998). *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. Organization Studies. doi: 10.1177/017084069801900305
- Hofstede, G. (1998). *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*. Journal of Management Studies. doi: 10.1111/1467-6486.00081

- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings In Psychology And Culture, 2(1). doi: 10.9707/2307-0919.1014
- Hofstede, G., & Rorso, P. (2018). *A Brief Conversation on the Topic of Culture, Happiness and Subjective Well-Being*. Journal of Intercultural Management And Ethics. doi: 10.35478/jime.2018.3.06
- Holten, A.-L., & Brenner, S. O. (2015). *Leadership style and the process of organizational change*. Leadership & Organization Development Journal. doi:10.1108/lodj-11-2012-0155
- Household and personal care products companies seek sustainable development through innovation. (2009). Focus On Surfactants, 2009(6), 6. doi: 10.1016/s1351-4210(09)70192-1
- Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX). (2019). *El mercado de cosmética e higiene personal en Perú*. Recuperado de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~e disp/doc2019819188.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=17-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20cosm%C3%A9tica%20e%20higiene%20personal%20en%20Per%C3%BA%202019
- INDECOPI. (2011). *Guía informativa de productos cosméticos*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/cosmeticoss.pdf>
- INDECOPI. (2013). *Identificación de disposiciones de la Administración Pública que afectarían a la Inversión privada en el sector comercio: productos de salud, cosméticos e higiene*. Recuperado de

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/198663/1ObservatorioMercados-2013.pdf/2950f0cb-357a-4892-b067-89919dec55f8>

Investing. (2019). Oriflame Holding AG (ORIs). Recuperado de

<https://www.investing.com/equities/oriflame-holding-ag?cid=33648>

Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*. Academy of Management Review. doi: 10.5465/amr.2001.4845803

Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture*. Organization Science. doi:10.1287/orsc.2.2.170

Kahneman, D. (2003). *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*. American Economic Review. doi: 10.1257/000282803322655392

Kaplan, R. S. (2005). *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*. Strategy & Leadership. doi:10.1108/10878570510594442

Kaplan, R. S. (2012). *The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries*. Journal of Accounting & Organizational Change. doi:10.1108/18325911211273527

Knoepfel, I. (2001). *Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability*. Corporate Environmental Strategy. doi:10.1016/s1066-7938(00)00089-0

Kuei, C.-H., & Lu, M. H. (2013). *Integrating quality management principles into sustainability management*. Total Quality Management & Business Excellence. doi:10.1080/14783363.2012.669536

- Lagarde, V., & Macombe, C. (2012). *Designing the social life cycle of products from the systematic competitive model*. The International Journal of Life Cycle Assessment. doi: 10.1007/s11367-012-0448-1
- Landeta, J. (2006). *Current validity of the Delphi method in social sciences*. Technological Forecasting and Social Change. doi:10.1016/j.techfore.2005.09.002
- Lo, S.-F., & Sheu, H.-J. (2007). *Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business?*. Corporate Governance: An International Review. doi:10.1111/j.1467-8683.2007.00565.x
- Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. (2014). *The role of New Forms of Work Organization in developing sustainability strategies in operations*. International Journal of Production Economics. doi:10.1016/j.ijpe.2013.09.009
- Loo, R. (2002). *The Delphi method: a powerful tool for strategic management*. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. doi:10.1108/13639510210450677
- Lu, D., Betts, A., & Croom, S. (2011). *Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework*. Total Quality Management & Business Excellence. doi:10.1080/14783363.2011.631336
- Luo, Y. (2007). *A coopetition perspective of global competition*. Journal of World Business. doi:10.1016/j.jwb.2006.08.007
- Mach, P., & Guaqueta, J. (2001). *Utilization of the seven Ishikawa tools (old tools) in the six-sigma strategy*. 24th International Spring Seminar on Electronics Technology. Concurrent Engineering in Electronic Packaging. doi:10.1109/isse.2001.931009
- Manteghi, M. (2017). *European Cosmetics Industry: Main Aspects and Regulation*. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.3082290

- Ministerio de Educación. (2018). *Resultados de Evaluación Internacional PISA 2018*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultadospisa2018/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas (IAPM) del 2019-2022*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*. doi:10.5465/amr.1997.9711022105
- Mohrman, S., Lawler, E., & Ledford, G. (1996). *Do employee involvement and TQM programs work?*. *The Journal for Quality and Participation*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/284564197_Do_employee_involvement_and_TQM_programs_work
- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2015). *Why sustainability is now the key driver of innovation*. *IEEE Engineering Management Review*. doi:10.1109/emr.2015.7123233
- Nielsen. (2018). *The future of beauty*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/the-future-of-beauty-report.pdf>
- Oh, C. H., & Rugman, A. M. (2006). *Regional Sales of Multinationals in the World Cosmetics Industry*. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2006.03.006
- Oriflame Perú, (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://pe.oriflame.com/about>
- Ouchi, W., & Price, R. (1978). *Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development*. *Organizational Dynamics*. doi:10.1016/0090-2616(78)90036-0

- Parker, R., & Bradley, L. (2000). *Organizational culture in the public sector: evidence from six organisations*. International Journal of Public Sector Management.
doi:10.1108/09513550010338773
- Pasaribu, I. (2018). *Multilevel Marketing Strategy in PT. Oriflame Medan as a Basic Steps for Students of Business Studies*. The Social Sciences. doi: 10.18502/kss.v3i10.3391
- Peattie, K., & Collins, A. (2009). *Guest editorial: perspectives on sustainable consumption*. International Journal of Consumer Studies. doi:10.1111/j.1470-6431.2009.00758.x
- Perú Retail. (2019). *Sector cosméticos e higiene facturaria S/. 7.703 millones este 2019*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-sector-cosmeticos-higiene-2019/>
- Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly. doi:10.2307/2392363
- Philippe, M., Didillon, B., & Gilbert, L. (2012). *Industrial commitment to green and sustainable chemistry: using renewable materials & developing eco-friendly processes and ingredients in cosmetics*. Green Chemistry. doi:10.1039/c2gc16341a
- Polonsky, M. J., Carlson, L., & Fry, M.-L. (2003). *The harm chain: A public policy development and stakeholder perspective*. Marketing Theory.
doi:10.1177/147059310333003
- Polo-Vargas, J., Fernandez-Rios, M., Bargsted, M., Ferguson Fama, L., & Rojas-Santiago, M. (2017). *Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: la mediación del engagement*. Universia Business Review.
doi:10.3232/UBR.2017.V14.N2.04
- Porter, M. (1980). *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability*. Financial Analysts Journal. doi:10.2469/faj.v36.n4.30

- Porter, M. (1985). *Technology and Competitive Advantage*. Journal of Business Strategy. doi:10.1108/eb039075
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). *Creating Shared Value*. Managing Sustainable Business. doi:10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Porter, M., & Linde, C. (1995). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. Journal of Economic Perspectives. doi:10.1257/jep.9.4.97
- Prado, E. (2019). *INEI: PBI del Perú creció 2.28% en el primer trimestre del 2019* | Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/360196-inei-pbi-del-peru-crecio-2-28-en-el-primer-trimestre-del-2019/>
- Prahalad, C. (2009). *A Strategic Perspective of Innovation*. International Journal of Innovation Science. doi:10.1260/1757-2223.1.4.161
- Rauter, R., Jonker, J., & Baumgartner, R. J. (2015). *Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability*. Journal of Cleaner Production. doi:10.1016/j.jclepro.2015.04.104
- Ravanfar, M. (2015). *Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey*. International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences. doi: 10.6007/ijarbss/v5-i5/1591
- Robinson, W., Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens, W. (1973). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Demography. doi: 10.2307/2060819
- Sachs, J. (2012). *From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals*. The Lancet. doi: 10.1016/s0140-6736(12)60685-0

- Schein, E. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*. doi:10.1037/0003-066x.45.2.109
- Schein, E. (1996). *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. *Administrative Science Quarterly*. doi: 10.2307/2393715
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). *Matching corporate culture and business strategy*. *Organizational Dynamics*. doi:10.1016/0090-2616(81)90010-3
- Shrivastava, P., & Hart, S. (1995). *Creating sustainable corporations*. *Business Strategy and the Environment*. doi:10.1002/bse.3280040307
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*. doi:10.2307/2392246
- Spreitzer, G. M., & Martin, J. (2003). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. *The Academy of Management Review*. doi:10.2307/30040739
- Strand, R. (2014). *Strategic Leadership of Corporate Sustainability*. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-013-2017-3
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2019). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2019). *Legislación Aduanera*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficiosAd/>
- The New York Times (2019). *La lucha contra la corrupción se ha estancado en América Latina*. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/es/2019/12/30/espanol/corrupcion-lavajato-latinoamerica.html>
- Theodore, J. (2014). *The Necessity of Strategic Leadership in Corporate Sustainability*. *Journal of Sustainability Management*. doi: 10.19030/jsm.v2i1.8754

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*. *Academy of Management Review*. doi:10.5465/amr.1984.4277391

Trice, H., & Beyer, J. (1991). *Cultural Leadership in Organizations*. *Organization Science*. doi: 10.1287/orsc.2.2.149

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*. *Business Horizons*. doi:10.1016/0007-6813(80)90027-0

World Economic Forum (2020). *More countries are making progress on corruption – but there's much to be done, says a new report*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/global-corruption-transparency-international-index/>

WFDSA (2019). *Annual Report 2018-2019*. Recuperado de https://wfdsa.org/download/advocacy/annual_report/WFDSA-Annual-Report-2019.pdf

Wickson, F., Carew, A., & Russell, A. (2006). *Transdisciplinary research: characteristics, quandaries and quality*. *Futures*. doi: 10.1016/j.futures.2006.02.011