



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

“Evaluación de los factores determinantes para el éxito de una pequeña empresa comercializadora en el área cosmética, ubicada en la Ciudad de México”

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración de
Organizaciones**

Presenta: Gloria Edith Cisneros Pineda

Tutor: M.A.I. Héctor Horton Muñoz

México, D.F. Junio del 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la memoria de mi Madre, quien fue una de las principales inspiraciones para la realización de este trabajo, por su ejemplo, fortaleza, dedicación y respeto de mis decisiones, por ser una madre excepcional.

A Alexa, por su comprensión, ternura y compañía durante toda esta fase de superación, por su inteligencia, alegría, nuestros momentos juntas y sobre todo, por prestarme de su tiempo para alcanzar esta meta en mi vida.

A Andrés, por haber sido mi maestro en la práctica profesional, así como todo su apoyo durante éste ciclo de mi vida y en mi superación profesional, pero sobre todo por llenar mi vida de felicidad, comprensión, apoyo y amor.

A mis amigos y compañeros que compartieron conmigo la maestría y que me permitieron conocer una nueva forma de vida y de estudio así como sus experiencias durante estos dos años de grata convivencia.

A mis familiares y amigos de toda la vida, que me han acompañado en todas y cada una de las etapas trascendentales, que se han alegrado con mis logros y que me han acompañado en mis tristezas.

A todos ellos... ¡Gracias!

Agradecimientos.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial al Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, a la Coordinación de la Maestría en Administración de Organizaciones y al Departamento de Becas y seguimiento de egresados por el apoyo otorgado durante mis estudios de maestría.

A todas las empresas que colaboraron amable y desinteresadamente en la elaboración de ésta investigación, así como a los amigos y compañeros que me ayudaron a hacer el contacto con la mayoría de éstas empresas.

A todos mis profesores en la Maestría en Administración de Organizaciones, por su gran conocimiento y la experiencia que me transmitieron, especialmente al Maestro Héctor Horton Muñoz, por la dirección de éste trabajo, su tiempo, sus enseñanzas y sus valiosos comentarios.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I. PARÁMETROS DE LA INVESTIGACIÓN PARA DETERMINAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN EL ÁREA COSMÉTICA.	8
Justificación.	8
Objetivos de la investigación.....	10
Problemática de las pequeñas empresas en México.	11
Hipótesis.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	18
Factores Críticos de Éxito.	18
Otras herramientas para análisis de los factores del entorno.....	40
Antecedentes de la cosmetología.....	41
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL Y SITUACION ACTUAL.	59
Análisis del entorno comercial en la industria cosmética en México.....	59
Definición del sector y tamaño del mercado.	59
Análisis del mercado potencial (conformación de la demanda).	74
Precios y márgenes de utilidad.....	85
Canales de distribución.....	86
Legislación de los cosméticos en México.....	94
Asociaciones y cámaras de cosmetólogos.	99
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN. ..	101
Diseño del estudio.	101
Definición de la muestra y el acceso a ésta.....	110
Recolección de datos.....	112
Instrumentos de medición.	112

CAPÍTULO V. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA. ...	120
Resultados de entrevista a expertos.	120
Resultados de encuestas a empresas-tipo.	124
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS, DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	128
Análisis de resultados de las entrevistas con expertos.	128
Análisis de resultados de la aplicación del cuestionario a empresas- tipo.	129
CONCLUSIONES.	153
RECOMENDACIONES.	160
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS, HEMEROGRÁFICAS Y PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS.	162
ANEXOS.	177
Directorios.	177
Instrumento de investigación I.	179
Instrumento de investigación II.	182
GLOSARIO DE TÉRMINOS.	186

“Evaluación de los factores determinantes para el éxito de una pequeña empresa comercializadora en el área cosmética, ubicada en la Ciudad de México”.

INTRODUCCIÓN.

A lo largo de la experiencia laboral, se observa que el establecer una empresa se encuentra influenciado por una gran cantidad de parámetros a determinar, estos pueden ser desde establecer el área geográfica adecuada, hasta la forma correcta de hacer frente a la competencia de las grandes empresas transnacionales para una pequeña o mediana empresa.

En la observación de las diferentes formas de comercialización, se puede ver que algunas empresas pueden comercializar el mismo tipo de productos, estar en la misma área geográfica, tener la misma calidad y precio de los productos y la misma calidad del servicio, sin embargo no tienen la misma respuesta del público al que están dirigidos; una de las empresas puede tener un éxito rotundo y la otra estar por entrar a la bancarrota.

De lo anterior surgen las preguntas *¿Qué es lo que determina el éxito de una empresa?, ¿Cuáles son los elementos determinantes para el óptimo desempeño de ésta? ¿Por qué hay gente que gana mucho dinero en los negocios, mientras que otros, igualmente motivados, apenas consiguen salir adelante?*¹. Estas incógnitas han sido planteadas a lo largo de muchos años por un sinnúmero de estudiosos de la administración, economía de empresas y estrategias diversos.

¹ JARILLO, José Carlos. *Dirección Estratégica*. 2ª. Edición. Ed. Mc.Graw-Hill. España, 1992.

Diferentes teorías de la administración han explicado cómo pueden determinarse estos factores de innovación que nos van a permitir una ventaja competitiva, éstos factores son conocidos dentro de las teorías administrativas como “Factores Críticos de Éxito (FCE)”.

CAPÍTULO I. PARÁMETROS DE LA INVESTIGACIÓN PARA DETERMINAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN EL ÁREA COSMÉTICA.

Justificación.

Una nueva oportunidad de mercado se tiene cuando se identifica un mercado previamente no conocido, se descubre o desarrolla una nueva necesidad o se identifica una mejor manera de servirlo.

Es fundamental observar los cambios que se producen en el entorno empresarial, económico y social. Esta observación ha de ser sistemática, organizada y rigurosa, no basada en la pura intuición, sino en datos objetivos y validados por el contacto directo.

Se ha observado que las crisis económicas producen cambios en los consumidores, sin embargo no se abandonan los hábitos de cuidado e higiene, e incluso algunas firmas cosméticas establecen que “para el mercado de la belleza, no hay crisis demasiado profunda”².

Se cree que actualmente en México hay oportunidad para establecer una pequeña empresa de productos y servicios cosméticos, considerando la ciudad de México como ámbito geográfico, ya que el mercado mexicano en éste sector ha crecido mucho, debido al incremento del público consumidor. Podemos observar que cada vez más caballeros consideran a los cosméticos como elementos indispensables, ya que sobre todo los jóvenes entre 25 y 35 años gustan de seguir las tendencias

² MELÉNDEZ MARTÍNEZ, Karim Elena. *Mercado tentador: venta de cosméticos*. Microeconomía. 2006. <http://www.monografias.com/trabajos34/venta-cosmeticos/venta-cosmeticos.shtml>. (3 de agosto 2009).

de la moda, cuidan su imagen corporal (pelo, cutis y piel) e invierten grandes cantidades en productos para su imagen. Los adolescentes de ambos sexos empiezan a usar cosméticos en forma constante y consiente ya que productos cosméticos son utilizados desde que somos bebés (jabón, champú, etc.) y estos adolescentes se están convirtiendo en adultos con poder adquisitivo.

Una condición importante, es que en cuestiones de estética, presencia y belleza, las personas buscan obtener el poder adquisitivo indispensable para sentirse presentables y bellas, no importando la crisis económica existente en nuestro país y en algunos casos pueden sacrificar incluso otras necesidades antes que la belleza³.

Otra situación que debe considerarse es que los cosméticos no solo son lo que se conoce como “cosméticos de color” (maquillaje, esmaltes para unas, sombras labiales, mascara para pestañas, etc.), sino los champús, jabones, perfumes, cremas, geles, desodorantes, etc. por lo que todos estamos sujetos a utilizar productos cosméticos.

Por todo lo anterior se observa la oportunidad que puede ser el establecimiento de una empresa comercializadora de productos y servicios en el área cosmética, con enfoque especial en cuidado de la piel en una primera etapa, sin embargo también se sabe que existen una serie de debilidades del sector cosmético en México, las cuales son principalmente^{4, 5}:

³ TORRES, Norma S.E. et al. *Estudio descriptivo del sector productos y comercializador de cosméticos en Bogotá D.C.*, Colombia. Rev. Col. Cienc. Quím. Farm. 34 (2), 172-180, 2005. <http://www.bairexport.com/links/sector%20productivo%20cosmetico.pdf>. (30 de julio 2009).

⁴ BERNÁRDEZ ZAPATA, Telma L. *La industria cosmética en México, oportunidades en los mercados externos*. Bancomext, junio, 2005. <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/Cosmetic05.pdf> . (28 de julio 2009).

⁵ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

- Desarrollo limitado de nuevos productos, debido a la poca tecnología e investigación para su desarrollo.
- Escasa competitividad en la maquinaria utilizada para la fabricación de los insumos.
- Dificultad de acceso al uso de medios de difusión masivos.
- Que las pequeñas empresas presentan dificultades para obtener créditos e instrumentos financieros.
- El mercado mexicano piensa que las marcas internacionales tienen mejor calidad que las nacionales.
- La fuerte competencia de las compañías transnacionales frente a las empresas mexicanas.
- El comercio informal que las afecta en forma determinante.
- Bajos niveles de integración en la cadena productiva, sobre todo en materias primas e insumos.

Estas debilidades van a considerarse a lo largo de este trabajo para poder determinar los Factores Críticos de Éxito inherentes a la industria cosmética en una pequeña empresa fabricante y/o comercializadora de sus productos y servicios, para lograr un establecimiento óptimo de la misma.

Objetivos de la investigación.

- Inferir los posibles Factores Críticos de Éxito (FCE) para pequeñas empresas especializadas en el área cosmética (fabricantes y/o comercialización de productos y servicios) que se ubican dentro de la Ciudad de México.
- Determinar cuál es el orden de importancia de estos FCE dentro de la planeación estratégica (si la hay) de esta categoría de empresas (resultados de quienes las realizan y quienes no).

Problemática de las pequeñas empresas en México.

De primera instancia, se debe iniciar por evaluar la problemática que presentan las pequeñas empresas en general, siendo los principales problemas:

- Condición de empresa familiar: Lo emocional que caracteriza una vida familiar contrasta con lo racional que debe observarse en las actividades económicas y negocios^{6,7}. Esto muchas veces desgasta tanto las actividades laborales como familiares y se lleva a cabo la destrucción de la empresa.
- Resistencia al cambio. Cuando una empresa ha tenido un éxito moderado y se prepara para ser dirigida por la siguiente generación, esta última por lo regular busca hacer innovaciones de diversas índoles, sin embargo la dirección actual no encuentra el motivo del cambio, pues cree que no habrá nada mejor que como ha estado funcionando.
- Aplicar la herramienta correcta, considerando el recurso humano con que se cuenta, es decir saber perfectamente que necesitamos, porque y para qué y así establecer que se necesita hacer⁸.
- Falta de administración especializada, planeación, organización y conocimiento. Este punto nos lleva a un manejo empírico de la empresa, lo cual es uno de los principales problemas que llevan a la desaparición de las mismas por desconocimiento de lo que es una planeación estratégica, identificar y establecer ventajas competitivas. La principal manifestación de

⁶ ACTIONCOACH México – Coaching en Acción, S.C. – Ofic.. Querétaro-México. *La problemática de las PyMEs familiares*. <http://www.coachingenaccion.com/empresas/pymes.pdf>. (12 Enero 2010).

⁷ RODRÍGUEZ RUBIO, Carlos. *Las Pymes en México. Una breve descripción, por el Dr. Carlos Rodríguez Rubio*. <http://www.comerciointernacional.cl/2009/07/las-pymes-en-mexico-una-breve-descripcion-por-dr-carlos-rodriguez-rubio/>. (26 de enero 2010).

⁸ VALDA, Juan Carlos. *Las Pymes tienen problemas de Gestión, no técnicos*. http://manuelgross.bligoo.com/content/view/452297/Las_Pymes_tienen_problemas_de_Gestion_no_tecnicos.html. (25 de enero 2010).

esta falta de administración especializada es la baja escolaridad de los propietarios (problema cultural).

- En la pequeña empresa existe falta de profesionalización, es decir los pequeños empresarios pretender realizar todas o la mayoría de las especialidades del negocio, sin contratar a especialistas para cada área⁹.
- Su tamaño limita la expansión internacional, ya que debido a que la gran mayoría de ellas solo piensa en “vivir al día” y por ende no ven las posibilidades a largo plazo y menos a pensar en expansión.
- Bajo poder adquisitivo. No cuentan con los financiamientos necesarios para pensar en crecimiento, ya sea por no tener las condiciones para ser candidatos a ellos o por desconocimiento de los mismos.
- Competencia con las grandes transnacionales. Si bien la idea no es competir con estos consorcios, ya que esto los llevaría al exterminio, si establecer convenientemente sus límites y alcanzarlos. Además las pequeñas empresas ofrecen salarios más bajos a los empleados lo que causa la volatilidad de los empleos¹⁰.
- Trabajo en aislamiento, no hacen alianzas estratégicas. Las pequeñas empresas se manejan en general como estructuras aisladas, por desconocimiento o recelo competitivo, lo que evita puedan obtener los privilegios que tienen las grandes empresas con proveedores, etc. así como también limitan la cadena productiva.
- El Comercio informal. Cuando las pequeñas empresas están medianamente establecidas, éste comercio informal les resta actividad empresarial lo que conlleva a que el empresario tienda entonces también al comercio informal, volviéndose así un “círculo vicioso”.
- Rezago tecnológico. Desafortunadamente México sufre en la actualidad un importante rezago tecnológico, y siendo la tecnología un factor

⁹ GONZÁLEZ, María de los Ángeles. *Curso Mujeres emprendedoras, mujeres empresarias* (apuntes no publicados). Curso para emprendedores NAFINSA. Nacional Financiera. Julio 2008.

¹⁰ RODRÍGUEZ RUBIO, Carlos. *Las Pymes en México. Una breve descripción, por el Dr. Carlos Rodríguez Rubio*. <http://www.comerciointernacional.cl/2009/07/las-pymes-en-mexico-una-breve-descripcion-por-dr-carlos-rodriguez-rubio/>. (26 de enero 2010).

imprescindible para participar en los mercados globalizados, competir y ser rentables.

- En algunas de ellas, falta de calidad en productos y servicios, por la misma condición de la falta de financiamiento.
- No hay una constitución fiscal adecuada en la pequeña empresa, por desconocimiento o falta de recursos, no se constituyen adecuadamente, lo cual les repercute en no contar con instrumentos administrativos y legales apropiados.
- Por no encontrar un marco legal simple, se establecen en el sector informal y además, no existe un costo acorde a sus necesidades para legalizarse.
- Las que pertenecen al sector informal, no pagan impuestos, pero también pierden los beneficios legales y administrativos que les puede dar el gobierno e instituciones.
- No hay información con respecto a la canalización de recursos, en general, la problemática de la desinformación en muy diversos rubros frena el avance de estas pequeñas empresas.
- El desconocimiento del tipo de financiamiento que debe utilizarse (No hay cultura financiera), además de que los créditos que se llegan a otorgar, no son bien manejados por justamente esa falta de cultura financiera.

Esta problemática que afecta a las pequeñas empresas de diversos sectores empresariales, también afecta a las pequeñas que comercializan productos y servicios en el área cosmética, siendo los más afectados^{11, 12}:

- La baja integración a la cadena productiva, debido a su bajo poder adquisitivo y aislamiento en el que trabajan.

¹¹ BERNÁRDEZ ZAPATA, Telma L. *La industria cosmética en México, oportunidades en los mercados externos*. Bancomext, junio, 2005. <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/Cosmetic05.pdf> . (28 de julio 2009).

¹² TORRES, Norma S.E. et al. *Estudio descriptivo del sector productos y comercializador de cosméticos en Bogotá D.C.*, Colombia. Rev. Col. Cienc. Quím. Farm. 34 (2), 172-180, 2005. <http://www.bairexport.com/links/sector%20productivo%20cosmetico.pdf>. (30 de julio 2009).

- El bajo (casi nulo) desarrollo de nuevos productos, así como baja calidad con que los manufacturan la mayoría de los productores, ya que los productos cosméticos no requieren Registro Sanitario ante la Secretaría de Salud^{13, 14}.
- Al igual que las pequeñas empresas de otros sectores empresariales, también en el sector cosmético, se tienen dificultades para alcanzar los diversos instrumentos de financiamiento, en la mayoría de los casos, por desconocimiento de los mismos.
- También el mercado informal afecta en gran manera a este sector, sobre todo los productos de importación de origen chino, los cuales son puestos a la venta a precios extremadamente bajos.

Además de la problemática anteriormente mencionada, también se encuentran otros problemas que afectan en forma particular a la industria cosmética en México¹⁵, especialmente a las pequeñas empresas:

- Medios de difusión masiva. Por los altos costos que se requieren para realizarlos, los medios de difusión masiva son muy poco o completamente inaccesibles para las pequeñas empresas que comercializan en el área cosmética, desafortunadamente en éste rubro, la promoción es un factor de suma importancia la facilitar la comercialización de los productos.
- Polarización de los consumidores. Por tratarse de un sector que hasta hace unos años, se consideraba como un elemento “de lujo”, existe una polarización en los consumidores, ya que los que tienen la capacidad económica, buscan las marcas de los grandes diseñadores por

¹³ NEGRETE FLORES, Lourdes. *Diplomado de Cosmetología. Módulo Legislación y Reglamentación de Productos Cosméticos*. Facultad de Química, UNAM. Junio-Julio 2008.

¹⁴ COFEPRIS. *Marco jurídico que regula la producción y comercialización de cosméticos, de belleza, aseo y servicios en México*. <http://www.cofepris.gob.mx/work/sites/cfp/resources/LocalContent/258/2/aR2.pdf>. (7 de febrero 2010).

¹⁵ BERNÁRDEZ ZAPATA, Telma L. *La industria cosmética en México, oportunidades en los mercados externos*. Bancomext, junio, 2005. <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/Cosmetic05.pdf> . (28 de julio 2009).

considerarlos “de mayor calidad”, mientras que las personas que tienen una capacidad adquisitiva moderada o baja, compran sus cosméticos en comercios informales o de muy bajos costos (y la mayoría de ellos de baja calidad), por lo que las empresas que comercializan productos de calidad, a precios moderados no son muy solicitadas (cultura de calidad, “si el precio es alto, tiene buena calidad”).

- Imagen del producto. Como la imagen de los productos es de suma importancia para el consumidor en este mercado y por cuestión de costos, la imagen de los productos que comercializan las pequeñas empresas es sencillo y poco sofisticado, los consumidores buscan las marcas internacionales por mostrar un producto sofisticado y elegante, ya que asocian la belleza de un producto con calidad y la marca internacional, con la calidad del producto.

Analizando toda ésta problemática, se puede considerar como planteamiento principal del problema, el siguiente:

De las pequeñas empresas, entre el 60 y 70 % de estas cierran en los 2 primeros años¹⁶ por diversas causas (vistas previamente), incluyendo las dedicadas a la fabricación y/o comercialización de productos cosméticos.

Con todo lo anterior podemos considerar que la presente investigación llevará a identificar los posibles Factores Críticos de Éxito para las empresas fabricantes y/o comercializadoras de productos cosméticos; esto para que en el futuro se puedan disminuir los problemas que tienen éstas y poder establecer una planeación estratégica que enfoque a los directivos a alcanzar los objetivos previamente planteados para su empresa. Con la realización de este trabajo se pretende identificar y representar las condiciones internas y externas que deben ser

¹⁶ VARGAS, Ivonne. *8 ideas que gritan por ser emprendidas*. CNN Expansión.com. <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/01/27/8-ideas-que-gritan-por-ser-emprendidas?newscnn1=20100128>. (28 de enero 2010).

consideradas para alcanzar los objetivos así como delinear las prioridades y orientar los recursos y por ende ser empresas exitosas¹⁷.

Hipótesis.

Para este estudio la hipótesis de investigación o de trabajo es:

Hi: Dentro del Sector Empresarial de la ciudad de México, conformado por las pequeñas empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de productos en el área cosmética, es posible identificar un grupo de elementos comunes que se presentan de forma reiterada, los cuales permiten el adecuado funcionamiento y operación de estas empresas. Estos elementos, son los denominados Factores Críticos de Éxito (FCE).

Las variables a considerar serán:

1. Si la empresa cuenta con una misión, visión y objetivos ya establecidos.
2. Si los directivos realizan algún tipo de planeación, ya sea a largo o a corto plazo.
3. Si cuentan con un organigrama, que refleje la estructura organizacional.
4. Si directivos y empleados analizan y conocen a su competencia (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
5. La etapa en la que se encuentra la empresa, la cual puede ir desde familiar hasta institucional.

¹⁷ MARROQUÍN NÚÑEZ, Ranulfo. *Factores de éxito en dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana del Guadalajara. Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs*. México, 1 de diciembre 2008. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/factores-de-exito-en-direccion-estrategica-pymes.htm>. (28 de enero 2010).

6. El tipo de recursos con que cuentan en la organización (financieros, tecnológicos, imagen de la empresa, etc.).
7. Si la empresa se especializa en un segmento determinado dentro del área cosmética (productos para el cabello, desodorantes, cosméticos de color, perfumes, cremas, protectores solares, etc).
8. Si la empresa cuenta con profesionales dentro de las áreas de química y administración.
9. Si directivos y empleados dan atención a sus clientes a través de visitas de seguimiento, cursos de capacitación, etc.
10. Si los empleados reciben capacitación y actualización a través de visitas a congresos, capacitaciones, etc.

La hipótesis nula de este trabajo es:

Ho: Dentro del Sector Empresarial de la ciudad de México, conformado por las pequeñas empresas que se dedican a la fabricación y/o comercialización de productos en el área cosmética, NO es posible identificar un grupo de elementos comunes que se presentan de forma reiterada, los cuales permiten el adecuado funcionamiento y operación de estas empresas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

Factores Críticos de Éxito.

Aunque ya se había hablado de los factores de éxito desde los años 60, no fue hasta 1979 que John F. Rockart presento éste término como un “Sistema” completamente relacionado con los procesos de planeación estratégica^{18, 19}.

Estas teorías se han aplicado a diversos sectores industriales, considerando pequeñas, medianas y grandes empresas y considerando diversas regiones geográficas. Las preguntas podrían hacerse para diversos géneros de empresas, tratar de abarcarlos todos perdería objetividad del presente trabajo, además de que se han estudiado ya en el pasado estos factores por diversos autores^{20, 21}, por lo que se estableció un área específica de interés como lo es la industria cosmética, particularmente en la comercialización de productos y servicios de la misma. También el área geográfica es un factor fundamental para determinar los Factores Críticos de Éxito, por lo que se van a evaluar pequeñas empresas localizadas en la Ciudad de México.

Así es como entonces se deben conocer perfectamente todos los aspectos que pueden afectar el exitoso desarrollo de una empresa de productos y servicios

¹⁸ CODINA, Alexis. *Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones*. http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave. (1 febrero 2010).

¹⁹ ROCKART J.F. *Chief Executives define their own data needs*. Harv Bus Rev. 1979 Mar-Abr; 57(2):81-93.

²⁰ CODINA, Alexis. *Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones*. http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave. (1 febrero 2010).

²¹ MARROQUÍN NÚÑEZ, Ranulfo. *Factores de éxito en dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana del Guadalajara. Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs*. México, 1 de diciembre 2008. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/factores-de-exito-en-direccion-estrategica-pymes.htm>. (28 de enero 2010).

cosméticos. Para esto, se va a considerar el sistema de los **Factores Críticos de Éxito (FCE)** presentado formalmente por primera vez en 1979 por John F. Rockart, en su publicación del Harvard Business Review “Chief Executives define their own data needs”²², donde el autor se pregunta porque los directivos tienen tanta información de la cual mucha no es necesaria, concluyendo así que “el problema está en la definición exacta de qué datos son los que el jefe necesita”.

De esta forma, Rockart analiza cuatro sistemas para determinar las necesidades de información²³:

1. *Técnica del subproducto.* Se considera a los diferentes tipos de información como subproductos de los sistemas que particularmente se están analizando; estos subproductos se hacen llegar a la alta dirección en forma muy resumida, lo que algunos autores denominan “control por excepción” y que se considera el método predominante. Puede correrse el riesgo de presentar datos que no estén interrelacionados.
2. *El sistema nulo.* Considera que los altos directivos son muy dinámicos y por ende, la información que necesitan también, concluyendo así que la información que ellos necesitan debe ser suministrada rápidamente e incluso, no tiene que ser de estructura formal pudiendo ser “información blanda” (de índole oral e inmediata). Este sistema contradice el anterior y puede llegar a hacerse en forma rutinaria.
3. *Sistema de indicadores clave.* Este sistema considera tres elementos: indicadores clave con relación a la “salud del negocio” (Las organizaciones, pueden encontrarse sanas o enfermas y cuando peor están de “salud” no somos capaces de reconocer que nuestros errores nos están matando, o

²² ROCKART J.F. *Chief Executives define their own data needs.* Harv Bus Rev. 1979 Mar-Abr; 57(2):81-93.

²³ CODINA, Alexis. *Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones.* http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave. (1 febrero 2010).

que sencillamente estamos limitando las capacidades de avanzar²⁴), información de las desviaciones más significativas y uso de técnicas de presentación visual. Esta ha sido el sistema más llamativo para las empresas, aunque en su mayoría puede enfocarse mas en información financiera.

4. *Proceso de estudio total*. Se consideran las necesidades de información de la alta dirección y se comparan con la existente, para después buscar cubrir los espacios que se requieran, generando subsistemas para proporcionar la información faltante. Este sistema resulta costoso y exhaustivo.

Como se puede apreciar, algunos de estos sistemas están relacionados y podrían incluso, complementarse.

Una vez definidos los sistemas para determinar la información necesaria, se deben identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE), siendo éstos “las áreas clave en las que son absolutamente necesarios los resultados favorables para que un gerente en particular alcance sus metas”²⁵, es decir son “los elementos que hacen que hacen que una empresa sea exitosa”²⁶. También Rockart nos dice que en todos los sectores empresariales *existen de tres a seis Factores Críticos de Éxito*, esto varía dependiendo justamente del sector de que se trate. Algunos factores pueden ser simultáneos para varias metas y otros pueden ser específicos para ellas. También pueden diferir de directivo a directivo, estableciendo cada uno sus propios FCE.

²⁴ FERNANDEZ AGUADO, Javier. *¿Conoces la salud de tu empresa?* Directivo PYME. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/449003/Test-para-diagnosticar-la-salud-de-tu-empresa.html>. (2 agosto 2010).

²⁵ ROCKART J.F. *Chief Executives define their own data needs*. Harv Bus Rev. 1979 Mar-Abr; 57(2):81-93

²⁶ GRANT, Robert M. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 4ª. Edición. Civitas, Madrid. Febrero, 2008. 650 p.

Otra forma de determinar los factores es definiendo las metas que se buscan y de ahí identificar los factores críticos que van a permitir a la empresa alcanzar esas metas.

Rockart plantea que el sistema de control administrativo debe estar perfectamente diseñado para el sector en el que va a desarrollarse y corresponder a sus estrategias; asimismo esboza cuatro fuentes para determinar estos FCE, éstas son:

1. La estructura del sector donde se encuentra la empresa.
2. La estrategia competitiva, posición del sector y situación geográfica.
3. Los factores del entorno.
4. Los factores temporales.

Si la empresa tiene bien claros y definidos sus FCE, podrá entonces contara con la ventaja de:

- Identificar claramente donde debe centrar su atención (mejorar el posicionamiento competitivo).
- Analizar qué y como hacen los competidores más exitosos.
- Determinar que es conveniente que se “copie” o mejore de las actividades de la competencia.

Los FCE principalmente se utilizan para la planeación estratégica de las empresas y mejorar el posicionamiento competitivo de éstas. Así entonces, los FCE nos muestran las condiciones internas y externas (la competencia) que son dignas de llamar la atención y deben ser atendidas y consideradas, así como también

ayudan a la alta dirección a establecer prioridades y asignar recursos y un mejor aprovechamiento de éstos.

A los FCE se le han identificado una serie de fortalezas y debilidades^{27, 28}:

Fortalezas:

- Proporciona un soporte efectivo.
- Da la opción a investigar la información que puede afectar la competitividad de una empresa.
- Es una metodología bien recibida por los directivos.
- Ayuda a analizar la estructura de los niveles altos de la empresa.
- Facilita el proceso de mirar “hacia adentro de la organización”.

Debilidades:

- El grado de dificultad que se puede tener para determinar los Factores Críticos de Éxito.
- Si los ejecutivos no están familiarizados con la planeación estratégica, pueden tener problemas para determinarlos.

Es importante considerar que los FCE no se mantienen constantes a través del tiempo y deben estarse revisando, midiendo constantemente y actualizando.

²⁷ MARROQUÍN NÚÑEZ, Ranulfo. *Factores de éxito en dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana del Guadalajara. Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs*. México, 1 de diciembre 2008. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/factores-de-exito-en-direccion-estrategica-pymes.htm>. (28 enero 2010).

²⁸ LÓPEZ, Carlos. *Los factores clave de éxito*. Gestipolis.com, abril, 2002. <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>. (28 Enero 2010).

Estas teorías ayudaran a determinar las variables que se van a considerar como probables Factores Críticos de Éxito para las pequeñas empresas dentro del área cosmética, para esto es de suma importancia conocer sus características, motivo de éste trabajo.

Marroquín Núñez reporta algunos FCE que son inherentes a las pequeñas empresas, estos son:

1. Si realizan planeación estratégica para alcanzar un éxito competitivo, ya que ésta les permitirá elaborar estrategias de acuerdo a sus objetivos trazados considerando tanto situaciones internas como externas. Para lograr un éxito competitivo contamos con dos clasificaciones de estrategias:
 - a) Tipología de estrategias de Miles y Snow (1978)²⁹. Estos autores nos dicen que debe existir proceso de adaptación organizacional en las diferentes empresas y que sea el que mejor responde a las exigencias del mercado. De esta forma, se debe alinear de primera instancia la organización con su contexto. En su estudio argumentan que la estructura organizacional esta solo parcialmente influenciada por las condiciones del medio y que toma fuerza el papel que juegan los tomadores de decisiones, ya que éstos son el primer enlace entre la organización y su medio.

Las empresas tienen que enfrentarse continuamente a tres tipos de problemas secuenciales:

²⁹ MILES, R., SNOW, C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. Editorial McGraw-Hill. United States of America, 1978. 274 p.

- I. El problema empresarial. Este problema es más evidente en las organizaciones nuevas, ya que la estrategia debe desarrollarse para seleccionar un campo de operaciones donde se puede precisar el mercado puntual y llegar a decidir sobre los productos y servicios que se han de elegir para abastecer éste mercado.
- II. El problema “de ingeniería”. Una vez solucionado el problema empresarial se trabaja con el problema “de ingeniería” se relaciona con tener que encontrar y seleccionar tecnologías apropiadas para fabricar los productos o brindar nuestros servicios.
- III. El problema administrativo. Cuando se ha solucionado el problema “de ingeniería” debe la organización dedicar energías al problema administrativo, que consiste en “racionalizar y estabilizar las actividades que resuelven problemas exitosamente durante las fases empresarial y de ingeniería”, así como formular e implementar los procesos que permitirán a la organización continuar evolucionando.

Estos problemas conforman el “ciclo de adaptación”³⁰ de las empresas. Miles y Snow desarrollaron una tipología que se basa en cuatro estrategias básicas de adaptación, tratando en cada uno los tres tipos de problemas mencionados con anterioridad, éstas son:

- *Defensiva (defenders)*. Busca tener una posición estable, así como la eficiencia y el bajo costo. No está interesada en las modificaciones, sino en la mejora continua del trabajo. Mantiene estrictamente los controles de la organización en orden para asegurar la eficiencia. Ignora los cambios que no se relacionan directamente con sus operaciones y las oportunidades de crecimiento fuera de su campo elegido.

³⁰ *Ibíd.*

- *Prospectiva o exploradora (prospectors)*. Es lo opuesto a la defensiva. Redefine sus productos-mercados constantemente. Busca nuevas oportunidades, es pionera y busca anticiparse a las necesidades del cliente e incluso a creárselas, se orienta a ampliar la cartera. No tiene capacidad para mantener el liderazgo en todos los productos-mercado que desarrolla, pues no llega a tener experiencia en algo particular y son de pensamiento divergente.
- *Analizadora (analyzers)*. Es una mezcla entre la estrategia prospectiva y la defensiva, minimiza el riesgo, maximizando la oportunidad de ganancia. Hace cambios relativos en sus productos-mercados, buscando un desarrollo selectivo. Mantienen una línea de productos estable, pero apoya desarrollos innovadores.
- *Reactiva (reactors)*. No tienen estrategias de defensa, ni de prospección, ni de carácter analítico. Lo que les queda es reaccionar ante las situaciones y contingencias que suceden en el contexto, lo que por supuesto hacen para sobrevivir pero esto no es suficiente. No asume los riesgos de desarrollo de nuevos productos ni de mercados. Sin estrategia comercial activa. Únicamente responde cuando es presionada por el entorno.

Cada uno de estos distintos tipos de estrategias de adaptación encuentra formas particulares de confrontar los problemas empresariales, administrativos y “de ingeniería”.

Según Miles y Snow, las tres primeras estrategias permiten una forma de organización estable, mientras que la reactiva induce al fracaso, siendo incluso no considerada como una estrategia.

La estrategia prospectiva está más orientada a la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados³¹. En esta línea, en la literatura se puede encontrar evidencia empírica que indica una asociación positiva entre las estrategias más emprendedoras, como la prospectiva y el éxito exportador, por lo que Aragón y Monreal (2008) proponen las siguientes hipótesis:

- Las empresas que siguen una estrategia prospectiva tienen una mayor orientación exportadora que las que tienen una estrategia analizadora.
 - Las empresas que siguen una estrategia defensiva tienen una menor orientación exportadora que las que tienen una estrategia analizadora.
- b) Clasificación de Porter (1982)³². En 1980, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse en forma individual o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria y afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas (la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder negociador de los proveedores).

Estas tres estrategias genéricas son:

³¹ ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio y MONREAL PÉREZ, Joaquín. *La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, ISSN 1989-1725, Vol. 1, Nº. 1, 2008, pags. 20-45. <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num1/articulos/pyme%20art2.pdf> .(4 agosto 2010).

³² PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1ª. Edición. Compañía Editorial Continental. México, 2001. 389 p.

- I. Liderazgo global en costos. Según Porter, ésta estrategia, consiste en alcanzar el liderazgo en costo globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a ese objetivo básico. La estrategia exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficientes, buscar exhaustivamente la reducción de costos, un control riguroso de gastos variables y fijos y minimizar los costos de áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas y publicidad entre otras.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la proteja de las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente. Obviamente, éste será el primero en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requiere que la empresa tenga una alta participación en el mercado u otro tipo de ventaja. Se podría exigir también un diseño de producto que facilitara su fabricación, mantener una línea de éstos que estén relacionados y distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos de clientes que aseguren un volumen de ventas. La reinversión puede ser un requisito importante para mantener la posición de costos bajos.

- II. Diferenciación. Porter presenta una segunda estrategia que consiste en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único, pudiendo lograrse de distintas formas:

diseño o imagen de la marca, tecnología, características, redes de distribución, etc. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Cuando se logra la diferenciación, la estrategia se convierte entonces en un medio para conseguir rendimientos superiores al promedio. Cuando la organización se ha diferenciado, ha conquistado la lealtad de sus clientes y por ende, estará mejor posicionada frente a los sustitutos de la competencia, aunque casi siempre la diferenciación puede significar un debilitamiento del liderazgo de costos.

La estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

- III. Enfoque o concentración. La tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico y puede adoptar una multitud de modalidades. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Para una mejor aplicación de estrategias, es conveniente que la empresa solo se comprometa con una de ellas.

Las tres estrategias genéricas son métodos alternos que nos permiten enfrentar las cinco fuerzas competitivas. Una situación contraria a las descritas anteriormente sería cuando una organización no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones y se queda “en la mitad” de algunas de ellas, hallándose así, en una posición estratégica deficiente, siendo susceptible a una rentabilidad baja.

Los riesgos de la implementación de estas estrategias son principalmente dos:

- No obtener la estrategia o no poder sostenerla.
- La posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria.

2. Cuáles son sus factores competitivos. Para éste FCE, Marroquín Núñez (2008) establece como metodología de análisis el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980)³³, analizando las características de la empresa de acuerdo a éstos cinco factores.

a) *Ingreso de competidores.* Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que ésta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras

³³ *Ibídem.*

existentes para evitar la entrada de competencia. Éstas barreras pueden ser de seis tipos:

- I. Economías de escala. Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto conforme se incrementa el volumen absoluto por período.
- II. Diferenciación de productos. Las empresas ya establecidas cuentan con una identificación de marca y lealtad de los consumidores. Esta barrera es la más importante contra la entrada de productos cosméticos.
- III. Necesidades de capital. Es la barrera creada por la necesidad de invertir grandes recursos financieros, sobre todo si se trata de capital para rubros que entrañan riesgo o son irrecuperables.
- IV. Costos cambiantes. Son los costos que paga el comprador cuando cambia el producto de un proveedor a otro (reentrenamiento d empleados, nuevo equipo, evaluación de otras fuentes, costos psicológicos, etc.).
- V. Acceso a los canales de distribución. Surge una barrera con respecto a los canales de distribución, debido a que como éstos ya están ocupados por otros competidores, si se quiere su aceptación tendrán que ser persuadidos.
- VI. Política gubernamental. Se da cuando el gobierno puede limitar e incluso prohibir el ingreso de competidores, aplicando controles como el otorgar licencias, restricción de accesos, etc.

El mercado o el segmento es o no atractivo, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b) *Amenaza de sustitutos*. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos (productos que realizan la misma función), especialmente a un precio más bajo, limitando potencialmente los rendimientos de un sector industrial (disminución de utilidades). Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos, ya sean reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad. Los sustitutos que merecen mayor atención son:

- I. Los que mejoran la relación precio desempeño.
- II. Los generados por industrias que obtienen altas utilidades.

c) *Poder de negociación de los compradores*. Existen factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables. Un grupo de clientes es poderosos si:

- I. El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- II. Los productos que se compran son una parte considerable de los costos o adquisiciones de la empresa.
- III. Los productos que los clientes adquieren son indiferenciados.
- IV. El grupo de compradores tienen pocos costos cambiantes.
- V. Los compradores obtienen bajas utilidades.
- VI. El grupo representa una seria amenaza para la integración hacia atrás (buscar el control de los proveedores).
- VII. El producto ofertado no es decisivo para lo solicitado por los compradores ni para sus servicios.
- VIII. El grupo tiene toda la información.

Un mercado o segmento puede disminuir su atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad, por lo anterior, para mejorar la posición estratégica, lo ideal es seleccionar a los clientes.

d) *Poder de negociación de los proveedores.* Un segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Un grupo de proveedores es poderosos si:

- I. El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor interés por la industria a la que le vende.
- II. El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos
- III. La organización no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- IV. El producto vendido por los proveedores es un insumo indispensable para el comprador.
- V. Los productos del grupo de proveedores están diferenciados.

VI. Los proveedores constituyen una seria amenaza contra la integración vertical.

e) *Rivalidad o competencia entre los participantes.* Se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición competitiva, provocando de ésta manera represalias o esfuerzos para contrarrestarlos; de esta forma las compañías son dependientes. Existen diversas formas de competencia, como son la competencia de precios que pueden ser inestables y afectar de sobremanera la rentabilidad de la organización. La competencia intensa entre empresas viene de diversos factores:

- I. Competidores numerosos o de igual fuerza.
- II. Lento crecimiento de la industria.
- III. Altos costos fijos o de almacenamiento.
- IV. Ausencia de diferenciación o de costos cambiantes.
- V. Aumento de la capacidad en grandes incrementos.
- VI. Competidores diversos.
- VII. Importantes intereses estratégicos.
- VIII. Barreras solidas contra la salida.

Una vez que se ha hecho el diagnostico de la competencia y sus causas principales, la empresa podrá identificar sus puntos débiles y fuertes con relación al medio en el que se desarrolla, considerando que los puntos esenciales son como afrontan cada una de las cinco fuerzas competitivas.

3. Cuáles son sus principales recursos y capacidades (análisis estratégico interno). Este FCE nos permite ver la viabilidad que tiene la organización para identificar ventajas competitivas a partir de sus recursos y

capacidades, todo esto con base en el análisis realizado considerando los dos puntos anteriores. Al identificar los principales recursos y capacidades, la empresa podrá elaborar una estrategia orientada a resolver su problemática interna.

Para éste análisis estratégico, se considera la clasificación que hizo Grant (1996)³⁴, ³⁵ con relación al concepto de activos tangibles e intangibles, quien deduce que la empresa posee más activos de los que se reflejan en sus estados contables y financieros, pues además de los recursos materiales, financieros y de determinados activos inmateriales inventariables (patentes, aplicaciones informáticas, etc.), la organización cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha dado en llamar sus activos intangibles, siendo éstos últimos los que muestran las posibilidades de la empresa y conforman el llamado Capital Intelectual de la organización (Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional). Por lo anterior, muchas de las empresas reportan como parte de sus FCE a evaluar elementos tangibles e intangibles, como pueden ser:

- a) Recursos físicos (tangibles).
- b) Recursos financieros (tangibles).
- c) Recursos tecnológicos (intangibles).
- d) Reputación e imagen de la empresa (intangibles).
- e) Conocimiento – experiencia (intangibles).

³⁴ GRANT, Robert M. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 4ª. Edición. Civitas, Madrid. Febrero, 2008. 650 p.

³⁵ FRESNO CHAVEZ, Caridad. *¿Se puede prescindir de los activos tangibles?*. areaRH.com, Gestión del conocimiento. http://www.arearh.com/km/activos_tangibles.htm . (05 agosto 20109).

4. Cooperación entre empresas. Consiste en establecer relaciones entre empresas, sin llegar a fusionarse, esto con el objeto de incrementar su ventaja competitiva. Muy pocas empresas tienen la capacidad de establecer su cadena de valor por lo que la colaboración entre las organizaciones es una muy buena opción para obtener una ventaja competitiva³⁶. Una de las herramientas que ha demostrado su eficacia en el incremento competitivo de estas empresas, es la asociatividad³⁷

El término asociatividad se entiende como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”³⁸, éste término surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización dentro de las economías nacionales, pues ésta globalización económica amenaza a las PyMEs, por lo que requieren buscar un mecanismo para relacionarse con el medio en que se desarrollan.

Las empresas pueden desarrollar dos tipos de estrategias de acuerdo a como están relacionadas, no siendo éstas excluyentes:

- a) Individuales. Mejoramiento continuo, reingeniería, etc.
- b) Colectivas. Involucran a dos o más empresas participantes.

³⁶ GARCÍA DE LEÓN CAMPERO, Salvador. *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*. Editorial Diana, S.A de C.V. México. 1993. 242 p.

³⁷ SALCESO CARAVEZ, Arturo. *PyMEs, unidas, jamás serán vencidas*. CNNExpansión.com. 2 de abril del 2010. <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/03/31/pyme-competitividad-unidad-cnnexpansion>. (6 agosto 2010).

³⁸ ROSALES, Ramón. *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs*. Revista capítulo SELA. Julio-Septiembre 1997. http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.htm. (5 agosto 2010).

Actualmente la asociatividad puede llegar a ser un requisito fundamental para que las PyMEs puedan sobrevivir.

De primera instancia es importante considerar que la asociatividad es una alianza voluntaria para la competitividad.

La asociatividad:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción *voluntaria*, puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas y se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación.

Un punto muy importante y que distingue a la asociatividad de otras uniones estratégicas, es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión y por ende no son obligados a compartir información confidencial de sus compañías. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos, no hay limitación del ámbito de la cooperación.

Las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

La viabilidad de la asociatividad está restringida básicamente por los siguientes factores:

- La falta de una cultura de cooperación entre empresas.
- El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas.
- La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
- La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de asociatividad.
- Las políticas macroeconómicas de los países que restringen negativamente la competitividad a través de protecciones arancelarias o subsidios indiscriminados e ineficientes.
- La confusión que existe sobre el término y la poca divulgación de las experiencias que se han acumulado sobre este mecanismo.

Para enfrentar las restricciones a la viabilidad de la asociatividad y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones. A nivel de la empresa es necesario que se adopte la cultura de la cooperación competitiva y se busquen otras empresas con necesidades similares de cooperación. Asimismo debiese buscarse que el Estado regule un marco legal para la

operatividad de las distintas formas organizativas que se pueden adoptar en la asociatividad.

Otros factores que también deben ser considerados, son los reportados por Colmenares en su estudio “Factores críticos de éxito para implantar sistemas empresariales en pequeñas y medianas empresas en Venezuela”³⁹, donde para una implementación de sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP), determina FCE, primero para grandes empresas en Venezuela y posteriormente para las pequeñas y medianas, a través de un estudio Delphi⁴⁰, el cual consiste en presentar ante un panel de consultores expertos, un cuestionario para realizar una predicción acerca de un cierto comportamiento; se realiza en forma repetitiva y anónima y se evalúan los resultados mediante un procedimiento estadístico.

Colmenares refiere con respecto a la existencia de estudios sobre FCE en grandes empresas, pero solo en países desarrollados hablando principalmente de Estados Unidos y algunos países de Europa, también hay referencia de estudios en otros continentes, como en Asia, hablando específicamente de China, donde se encontró que “el porcentaje de éxito es mucho menor que en países occidentales” cuando se realizó este trabajo. También dice que “es conveniente identificar los FCE en organizaciones locales, para que así los gerentes de proyectos cuenten con una referencia – adaptada a las realidades sociales”.

Los factores críticos de éxito determinados en el consenso fueron:

1. Establecer al alcance y metas del proyecto.

³⁹ COLMENARES G, Leopoldo E. *Factores críticos de éxito para implantar sistemas empresariales en pequeñas y medianas empresas en Venezuela*. Universidad, Ciencia y Tecnología. Uct v. 12 n. 46 Puerto Ordaz ene. 2008. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-48212008000100005&script=sci_arttext. (09 agosto 2010).

⁴⁰ LANDETA RODRIGUEZ, Jon. *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Editorial Ariel, Barcelona 1999, 223 p.

2. Realizar la menor cantidad de modificaciones al sistema.
3. Grado de conocimientos técnicos de los usuarios.
4. Entrenamiento de usuarios.
5. Baja rotación de personal del proyecto.
6. Apoyo y participación de la alta gerencia.
7. Estrategia de implementación por etapas.
8. Gerencia del proyecto.
9. Grado de cooperación y comunicación interdepartamental.
10. Conversión de datos.
11. Grado de participación del personal mejor preparado.
12. Composición de los equipos de implementación.
13. Grado de conocimientos técnicos y experiencia del personal de sistemas.
14. Resistencia al cambio de los usuarios.
15. Grado de adecuación de plataforma tecnológica.

Se observa en esta selección de FCE que existe una mezcla de factores técnicos y gerenciales, de gran impacto para el éxito a obtenerse, asimismo Colmenares nos dice que la importancia de cada uno de estos factores se encuentra directamente relacionado con el tamaño de la empresa y asimismo difiere en forma notable.

La gran mayoría de estos FCE ya habían sido considerados para la determinación de las variables para el presente trabajo, solo tenemos como un factor adicional y de suma importancia por considerar los FCE relacionados con seguimiento y atención a clientes, por lo que también fue incluido dentro de las variables a evaluar.

Se observa que las pequeñas empresas se encuentran en un entorno muy heterogéneo, por lo que es de suma importancia establecer criterios para “guiar” a los directivos a cumplir con sus objetivos estratégicos, puesto que las pequeñas

empresas en general y las que comercializan en el área de cosméticos no son la excepción, se caracterizan por no tener un liderazgo altamente efectivo que lleva a la empresa a obtener el éxito competitivo tan buscado por todos los empresarios.

Otras herramientas para análisis de los factores del entorno.

No solo Rockart ha propuesto integrar el análisis de los factores del entorno a la planeación estratégica, también Kaplan y Norton hicieron algo similar en su publicación “Balanced Scorecard – BSC (cuadro de mando integral)”, publicada en enero/febrero de 1992, donde proponían una herramienta para control de gestión para presentarla posteriormente como un instrumento para gestión de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de administración y su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa⁴¹.

El CMI proporciona una herramienta para que la alta dirección introduzca a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, identificando los objetivos más importantes en los que la empresa debe centrar su atención y recursos, siendo además un instrumento para medir el desempeño de la corporación. Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no se puede medir, no puede ser gestionado.

⁴¹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. A Harvard Business Press Book Summary in Partnership with getAbstract. August 02, 1996.

El CMI proporciona una estructura para un sistema de administración estratégica que permite organizar temas, información y toda una variedad de procesos vitales y que puede ser vinculado a los objetivos estratégicos. El CMI no es solo un indicador, es una herramienta para desarrollar un sistema de administrar a la empresa.

Antecedentes de la cosmetología.

Desde que el hombre existe siempre ha tenido la necesidad de embellecer su cuerpo, usando para ello diversas técnicas que iban desde el uso de grasas animales en el paleolítico hasta los actuales cosméticos de nuestros días⁴², aunque de inicio los cosméticos fueron principalmente medios de protección, pronto pasaron a ser medios de embellecimiento.

Como se observa, los orígenes de la cosmética se remontan desde la prehistoria, limitándose los productos cosméticos a elementos casi sin manufactura como fueron arcillas, pigmentos y grasas.

Los primeros registros formales, se tienen desde los egipcios (aproximadamente 7,500 a.C.), quienes se protegían del sol con aceites, gustaban de teñirse el pelo de color negro y se delineaban los ojos con el llamado kohol (sulfuro de antimonio), así como utilizaban diversos pigmentos de vivos azules, verdes o marrón, obtenidos de diversos minerales como óxido de hierro, lapislázuli, de antimonio, galena, de cromo, de manganeso o malaquita, los cuales tras ser meticulosamente pulverizados, se mezclaban con agua o cuerpos grasos hasta obtener una pasta uniforme que aplicaban con los dedos o brochas sobre los

⁴² MUÑOZ PADILLA, Carolina. *Módulo Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Abril 2008.

parpados para darle a los ojos una forma más grande y almendrada⁴³. Incluso se ha encontrado en el templo de Edfú, existe una cámara llamada “Sala de los perfumes”, en la que se encuentran formulas de perfumes y cremas de belleza, los cuales se usaban además de con fines de belleza y estéticos, para actos litúrgicos⁴⁴.

También los romanos tuvieron muy en uso los cosméticos, pues usaban cenizas de plantas para oscurecer sus parpados, e incluso Ovidio (Publio Ovidio Nason, 43 a.C. a 17 d.C.) escribió el primer libro sobre cosmética, un tratado de belleza titulado “Sobre la cosmética del rostro femenino”⁴⁵, donde se presentaba un recetario natural para acentuar e incrementar la belleza de la mujer romana. Los romanos gustaban mucho de la higiene y practicaban baños con aguas perfumadas y hierbas aromáticas, aunque mientras más se entraba la Edad Media, menos se realizaban estas prácticas, las cuales fueron siendo sustituidas por los perfumes de fuertes olores.

En el renacimiento (siglo XVI), después de una época de restricción eclesiástica de la belleza, donde los cosméticos caen en desuso⁴⁶, volvieron a la ostentación y el lujo, por lo que se incremento el consumo de afeites y perfumes, así como el uso de pelucas, tintes para el cabello y maquillaje de color para el rostro, cuello y espalda. Isabel I de Inglaterra colaboro enormemente a crear la moda del uso de pelucas de colores, especialmente rojas y anaranjadas, así como el uso de los espejos.

⁴³ CRENES SABALETE, Manuel. *Perfumes y cosméticos*. http://www.arqueoegipto.net/articulos/egipto_tematico/perfumes_cosmeticos.htm. (14 de diciembre del 2010).

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ OVIDIO. *Amores ; arte de amar ; sobre la cosmetica del rostro femenino ; remedios contra el amor / P. ovidio nason ; tr., introd. y notas por Vicente Cristóbal López*. Editorial Gredos. Madrid, España, 1989. 526 p.

⁴⁶ PÉREZ, Ana Aliaga. *Mitos y realidades en la cosmética*. Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos. [http://www.portalfarma.com/pfarma/taxonomia/general/gp000029.nsf/voDocumentos/AB1B577A387665FDC1256CFC00362759/\\$File/mitos_cosmetica.htm](http://www.portalfarma.com/pfarma/taxonomia/general/gp000029.nsf/voDocumentos/AB1B577A387665FDC1256CFC00362759/$File/mitos_cosmetica.htm). (14 de diciembre del 2010).

En el siglo XVII, la belleza y moda femenina exigía pelo rubio de largos cabellos, que simbolizaba la virginidad, se pintaban las cejas con sulfuro de antimonio y se blanqueaban la cara, el escote y las manos con soliman (sublimado corrosivo), también se aplicaban talco en el cabello hasta dejarlo blanco, preferentemente, los aristócratas. Incluso en esta época, se utilizaban peligrosos cosméticos, que podían poner en riesgo su vida, como podían ser rojo de labios a base de sulfuro de mercurio, sublimado de mercurio para eliminar manchas y un tinte del cabello a base de sulfuro de plomo.

Por el año de 1725, Giovanni Maria Farina, crea el “Agua de Colonia” en Colonia, Alemania, dándose la denominación “Agua de colonia 4711” debido a que el edificio donde se fabricaba tenía el número 4711 y que ahora recibe la mejor agua de colonia.

En 1857, se publica el libro “The Art of Perfumery And Methods of Obtaining the Odors of Plants” de G.W. Septimus Piesse (1820 – 1882)⁴⁷, el cual se considera el primer tratado sobre belleza, asimismo éste autor, escribió diversos libros sobre cosmetología como fueron: *The laboratory of chemical wonders ...* (1860), *Chymical, natural and physical magic: Intended for the instruction and entertainment of juveniles*, *Lecture on perfumes, flower farming, and the methods of obtaining* (1865).

De aquí en adelante, surgió una nueva historia de la cosmética moderna, donde iniciaron el florecimiento de una serie de empresas que hasta hoy son líderes en la industria cosmética, estas son:

⁴⁷ PIESSE, G.W. Septimus. *The Art of Perfumery And Methods of Obtaining the Odors of Plants*. IndyPublish.com. 2008. 224 p.

AVON. Tiene como elemento precursor, al señor David H. McConnell, vendedor de libros de puerta en puerta, quien decidió como estrategia comercial, regalar una fragancia creada por él mismo por la compra de cada libro. Sus fragancias gustaron tanto que algunas damas adquirirían los libros, solo por obtener el perfume. En 1886, McConnell fundó la empresa "California Perfume Company (CPC)" en Nueva York, conforme crecía la compañía, se contrato a la primera representante de ventas directas, siendo además, una mujer, lo cual también marco una hito para formación de equipos de ventas que pudieran proporcionarle independencia a las mujeres en esa etapa de la sociedad. En 1896, McConnell construyó un laboratorio en Suffern, Nueva York, lo que más tarde se convertiría en el "Avon Suffern de Investigación y Desarrollo" que servía a la empresa para realizar sus creaciones de cosmética. Para 1936 era necesario crear una "marca", por lo que el nombre fue cambiado a Avon Products, Inc., debido a que es el nombre de la ciudad donde nació Shakespeare, por quien el Sr. McConnell sentía gran admiración. 124 años después, se siguen creando productos de cosmética en el Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Avon en Suffern, Nueva York, donde se incorporan innovadoras fórmulas al desarrollo de sus productos, para satisfacer la demanda de millones de usuarios en todo el mundo⁴⁸.

L'ORÉAL. Fundada en 1909, por el químico e inventor francés Eugène Schueller, quien buscando la innovación, creó el primer tinte sintético para el cabello, para posteriormente crear productos seguros, ingeniosos y efectivos⁴⁹. La creación de colorantes fue el inicio de la evolución de esta empresa ya que en 1920 (después de la primera guerra mundial) por las tendencias de trabajo de la mujer y su ahora deseo por verse jóvenes y atractivas, los tintes empezaron a tener mucho auge, aplicándose de una forma más sencilla. En 1925, creó las luces para el cabello, lo cual permitía una tonalidad más natural que el cabello completamente rubio, para

⁴⁸ AVON.COM. *Historia de AVON, 124 años contigo*. <http://www.mx.avon.com/PRSuite/quienessomos-historia.page>. (26 de diciembre del 2010).

⁴⁹ L'ORÉAL.COM.MX. *Historia L'Oréal, L'Oréal celebra su centenario en 2009*. http://www.loreal.com.mx/_es/_mx/index.aspx?direct1=00001&direct2=00001/00006. (26 de diciembre del 2010).

posteriormente comprar la fábrica de jabón Monsavon (1928), donde más adelante quedarían establecidas las oficinas generales de L'Oréal y así continua haciendo innovaciones en el terreno de los tintes y productos para el cabello (rubios platinados, Imédia resultados instantáneos, Dopal primer shampoo libre de jabón y alcalí, entrenamiento para estilistas, Oréol primer permanente en frio, Imédia crème-D color y enjuague en un solo paso, Régé color coloración directa, Plix permanente de alta duración, Colorelle shampoo que resalta el color), así hasta 1955; además de la revista para damas "Votre Beauté" y el primer aceite filtro solar "Ambre Solaire". En 1939 L'Oréal toma su nombre como la conocemos hasta ahora. Durante los siguientes 30 años, L'Oréal inició su expansión internacional así como llevó a cabo la adquisición de marcas estratégicas como: Lancôme, Garnier, Biotherm, Synthélabo, Gemey así como alianzas con importantes compañías como Nestle y Guy Laroche. Del año 1984 al 2000 se considera el periodo de mayor crecimiento de L'Oréal, debido principalmente al lanzamiento de nuevos y estratégicos productos (nuevas fragancias, líneas para caballero, nuevos productos mejorados para el cabello, cremas anti edad, cosméticos de color, etc.) y de algunas otras adquisiciones como Helena Rubinstain, La Roche-Posay, Redken, Maybelline, SoftSheen, Carson, Kiehl's, Matrix, Dermablend. Del año 2000 a la fecha, el grupo continúa realizando nuevas adquisiciones para cubrir las necesidades mundiales de cosméticos variados y está emprendiendo nuevas iniciativas de responsabilidad social. Actualmente, se especula, está considerando la adquisición de Avon⁵⁰.

ELIZABETH ARDEN. La historia de esta firma cuya representante es la propia Miss Elizabeth Arden (Florence Nightingale Graham) quien llego a New York en 1908, se inicia en 1910, cuando se inaugura el primer salón de belleza de Miss

⁵⁰ CNNEXPANSION.COM, *L'Oreal analiza adquirir a Avon. Publicado martes, 12 de octubre de 2010 a las 10:04.* <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/10/12/loreal-apunta-a-avon-acciones-suben>. (10 de enero del 2011).

Arden (Red Door Salon). En 1917, presentó los primeros productos de tamaño de viaje. Elizabeth Arden estaba convencida de que la belleza no sólo debería ser maquillaje, sino una cooperación perfecta entre la ciencia y la naturaleza. Trabajo en conjunto con un bioquímico para desarrollar un producto que fue muy bien recibido entre las estadounidenses, quienes empezaron a tener una piel mucho más saludable. Fue en 1930 cuando lanzó su “Eight Hour Cream”. La combinación de vaselina, un beta-hidroxiácido calmante y vitamina E consiguió que el bálsamo de color albaricoque fuese extremadamente efectivo. Miss Arden produjo el producto que hasta ahora es conocido genéricamente como Rimel de pestañas (mascara) y la sombra para los párpados. En 1915 se enteró de que Helena Rubinstein, (su contemporánea) con quien siempre llevara una rivalidad, quería establecerse en USA. En 1934 creó el concepto de SPA, en Mount Vernon. En 1935, Miss Arden expandió su imperio de belleza con el lanzamiento de un nuevo perfume, Blue Grass. Fue la firma que antes entendió la importancia de la publicidad, siendo los primeros en anunciarse en los cines. Aunque Elizabeth Arden falleció en 1966 su legado continuó, lanzando nuevos e innovadores productos para el cuidado de la piel (Millenium) y base de maquillaje (Flawless Finish). En 1989 fueron lanzados los perfumes Red Door y Green Tea, junto con la línea de tratamiento antienvjecimiento Ceramide. En 1990 Elizabeth Arden puso en el mercado las primeras cápsulas monodosis para el cuidado de la piel, Ceramide Advanced Time Complex Capsules. En 2001, la empresa fue adquirida por French Fragrances, Inc. (FFI). En 2005 se realizó el lanzamiento de PREVAGE® Anti-aging Treatment. En 2009 lanzaron su última creación en perfumes Pretty Elizabeth Arden y actualmente están celebrando los 100 años de la marca^{51, 52}.

⁵¹ WOODHEAD, Lindy, War paint. *Madame Helena Rubinstein and Miss Elizabeth Arden. Their lives, their times, their rivalry.* Editorial John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, United States. 2003. 492 p.

⁵² Martin, Laura. *La historia de Elizabeth Arden.* 11 de agosto del 2010. <http://www.arrebatadora.com/cremas/la-historia-de-elizabeth-arden>. (4 de enero del 2011).

HELENA RUBINSTEIN. Otra mujer que hizo historia en el mundo de la belleza mundial fue sin duda, Helena Rubinstein, quien en 1902, abre el primer salón de belleza en Melbourne, Australia. Posteriormente se fue a Europa y en 1908 abrió en Londres su primera tienda que gustó mucho a las inglesas. Helena Rubinstein fue la primera en darse cuenta de que había tres tipos de pieles femeninas: normal, seca y grasa y que se requería un tratamiento específico para cada tipo. De ahí siguieron las mascararas contra el acné, el tónico facial, la crema de noche, etc. Al inicio de la Primera Guerra Mundial se mudó con toda su familia a Estados Unidos, lugar donde consolidó su empresa. Después de la primera guerra mundial, Helena volvió a Europa e implemento su maquillaje de color, con lo que “le devolvió los colores a Europa”. A finales de la década de los cincuenta, Rubinstein tenía 14 fábricas de cosméticos, miles de puntos de venta alrededor del mundo y más de 40 mil empleados. En 1956, presentó la Skin Dew, la primera emulsión hidratante. Sin embargo, Helena Rubinstein es todavía más popular por su eterno Longlash, la primera máscara de pestañas en tubo. La empresa fue adquirida en 1989 por L’Oréal. Para Helena Rubinstein “No hay mujeres feas, sino perezosas” es decir que no se ocupan de sí mismas^{53, 54}.

MAX FACTOR. El polaco Maximilian Factorowitz, conocido después como Max Factor, es el creador de la firma del mismo nombre. Llegó a Estados Unidos en 1904, trasladándose a Los Ángeles en 1909, donde abrió una tienda para expender sus perfumes y maquillajes elaborados por él en forma artesanal y donde se convirtió en el padre del maquillaje moderno por su fuerte vinculación con el maquillaje cinematográfico. El inicio de la empresa fue a través de su excelente desempeño en el maquillaje de las grandes actrices de Hollywood de esos años y hasta nuestros días, por lo que la marca Max Factor tiene como slogan “El maquillaje de los maquilladores” y donde hoy en día, trabajan algunos

⁵³ GARCÍA CARDONA, Beatriz. *3 mujeres con estilo*. Estampas, El Universal clasificados. Sábado 10 de julio del 2010, <http://www.estampas.com/index.shtml> (4 de enero del 2011).

⁵⁴ WOODHEAD, Lindy, *War paint. Madame Helena Rubinstein and Miss Elizabeth Arden. Their lives, their times, their rivalry*. Editorial John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, United States. De 2003. 492 p.

de los maquilladores mas prestigiados. Max Factor además de ser un creador de innovadores productos cosméticos (entre ellos se cuentan las “pestañas postizas” el maquillaje “a prueba de agua”), también desarrollo numerosas técnicas de maquillaje. En 1914 presentó su primer maquillaje especialmente indicado para uso en el cine, pero sus clientas le solicitan también verse perfectamente maquilladas en su vida social por lo que Max Factor inicia a comercializar su maquillaje en las tiendas especializadas de Estados Unidos para posteriormente abrir su propia tienda en Hollywood Boulevard. Cuando Max Factor fallece, toma las riendas de la empresa su hijo, Max Factor Jr. Con el paso del tiempo la empresa ha pasado al grupo Procter & Gamble, siguiendo con la estrategia de publicitarse a través de importantes imágenes del cine^{55, 56, 57}.

ESTÉE LAUDER. Josephine Esther Mentzer (Estée Lauder) empezó a fabricar cremas artesanalmente en la década de los años veinte, con la ayuda de un tío químico, haciendo la venta en forma directa. En 1930 se caso con Joseph Lauter con quien en siguió el negocio en forma familiar, hasta que en 1946 fundó la compañía Estée Lauder, donde de la venta directa se fue pasando primero a negocios pequeños para posteriormente colocar sus productos en elegantes tiendas en New York. En 1953, Estée Lauder lanzó su primera fragancia Youth Dew, primero como un aceite de baño y al ver el éxito que tuvo, posteriormente como perfume. A ésta siguieron otras fragancias como: Estée (1968), Azuree (1969), Aliage (1972), Private collection (1973), White Linen (1978), Beautiful (1985), Knowing (1988), Spellbound (1992), Pleasures (1995) y Pleasures for men. En 1960, Estée Lauder abrió su primer punto de venta fuera de Estados Unidos (Londres) y en 1964 empezó la incursión en los productos cosméticos en general. En 1994, dejó la empresa en manos de sus hijos y en 1995 se alcanzó un acuerdo con Tommy Hilfiger para comercializar el perfume Tommy. Actualmente el grupo

⁵⁵ ABAD, Marisa R. *Un inventor llamado Max Factor*. Publicado el 19 de noviembre del 2009. <http://www.arrebatadora.com/maquillaje/un-inventor-llamado-max-factor>. (4 de enero del 2011).

⁵⁶ HOLA.COM. *Max Factor*. Revista Hola.com. Perfiles. <http://www.hola.com/biografias/max-factor/biografia/>. (4 de enero del 2011).

⁵⁷ CAMPILLO, Vicente. *Historia de Max Factor*. Universidad de Alicante, páginas personales del alumnado. <http://www.alu.ua.es/v/vc/historia.htm>. (4 de enero del 2011).

Estée Lauder cuenta con 25 marcas entre las cuales se hallan: Clinique, MAC, Donna Karan, Aramis, Origins, Jo Malone y Tommy Hilfiger^{58, 59, 60}.

REVLON. Empresa fundada en 1932 por los hermanos Charles y Joseph Revson y el química Charles Lachman (quien dió la “L” de Revlon). Iniciaron la compañía elaborando con un bajo presupuesto un esmalte para uñas “opaco”, utilizando pigmentos y no tintes, lo que dejaba atrás las pinturas para uñas transparentes y pálidos que se usaban hasta entonces; también este esmalte fue desarrollado en una amplia gama de colores, donde incluía, por supuesto, los famosos rojos de Revlon. De los esmaltes siguieron los lápices labiales, los cuales también tuvieron intensos colores que hacían juego con el esmalte de uñas, debido al éxito obtenido, en 1956 la marca Revlon se une a la Bolsa de valores. De esta forma, poco a poco, la marca fue alcanzando niveles internacionales. En la década de los años 70, Revlon lanzó su perfume Charlie, el cual tuvo un gran recibimiento entre las jóvenes y mujeres activas a nivel internacional. En 1985, la marca Revlon fue comprada por MacAndrews & Forbes Holdings y dos años más tarde, la marca Almay se unió también al grupo. En los años 90, Revlon lanzó un labial permanente a través de la línea ColorStay. A finales del año 2000, la división Revlon para el cuidado del cabello (la marca Revlon Professional) es vendida al grupo español Colomer. A través del tiempo Revlon ha lanzado al mercado diversas marcas como han sido: NewComplexion, Revlon Age Defying, Ultima II y Flex. A fin de tener el alto sus imágenes de marca, Revlon emplea como modelos a grandes estrellas del mundo actual, mujeres elegantes, distinguidas y celebres que han impresionado al mundo en glamurosos anuncios impresos^{61, 62}.

⁵⁸ Biografiasyvidas.com. *Biografías y vidas, Estée Lauder*. Publicada en octubre del 2004. <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lauder.htm>. (5 de enero del 2011).

⁵⁹ GARCÍA CARDONA, Beatriz. *3 mujeres con estilo*. Estampas, El Universal clasificados. Sábado 10 de julio del 2010, <http://www.estampas.com/index.shtml> (4 de enero del 2011).

⁶⁰ osMoz.com. *Historia de marca: Estée Lauder*. <http://es.osmoz.com/Actualidades-y-Tendencias/Revistas/Archivos/Historia-de-marca-Estee-Lauder>. (5 de enero del 2011).

⁶¹ NULLVALUE. *Revlon: 60 años inolvidables*. Publicación : eltiempo.com, sección : suplementos especiales. Fecha de publicación : 21 de octubre de 1992. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-226606>. (5 de enero del 2011).

Aunado a estas empresas que iniciaron la formación del actual imperio cosmético, existe otra serie de eventos que han sido determinantes para la evolución de la cosmética y que permite llegar a la innovación actual de productos que ahora se tiene en este rubro.

Como se indicó anteriormente, si bien después de la I Guerra Mundial se volvieron a utilizar los cosméticos, en los años treinta y cuarenta se intensificó su uso por la importancia del aspecto externo de la persona. “La liberación de la mujer, su introducción paulatina en el mundo laboral, y las modas, han hecho de la cosmética una auténtica necesidad”⁶³, donde los productos cosméticos, dejan de ser un lujo.

En la década de los años cuarenta, se tiene la aparición de los primeros detergentes no iónicos (L'Oréal, 1933) y por consecuencia la utilización de diversos agentes tensoactivos, determinando los tipos aniónicos, catiónicos y anfóteros y términos como el HLB (índice para seleccionar agentes tensoactivos, Balance Hidrofílico-Lipofílico, HLB)⁶⁴. El índice de HLB representa el porcentaje en peso de la porción hidrofílica de la molécula no iónica del tensoactivo. Se aplica un factor de 1/5 para llevar a la escala de 0-20. El valor de HLB que se le asigna a un tensoactivo va directamente relacionado con la solubilidad que éste tiene. Este índice revoluciona la tecnología de las emulsiones⁶⁵.

⁶² Libanvision.com. *Revlon: marque de cosmétique et de coiffure prestigieuse*. <http://www.libanvision.com/revlon.htm>. (4 de enero del 2011).

⁶³ farmaweb.net. *Historia de la cosmética*. <http://www.farmaweb.net/parafarmacia/vista/index.php?modulo=reportaje&id=11>. (19 de octubre del 2010).

⁶⁴ ACUÑA MUJICA M.S. y MONTES ATENAS G. *Elementos introductorios sobre tensoactivos en solución y la fabricación de emulsiones*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Química Rhenium Ltda. <http://cabierta.uchile.cl/revista/26/articulos/pdf/edu4.pdf>, (13 de enero del 2011).

⁶⁵ MUÑOZ PADILLA, Carolina. *Módulo Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Abril 2008.

En la década de los años cincuenta se tienen grandes descubrimientos con respecto a la capa córnea de la piel y su contenido de humectación⁶⁶, por lo que ésta toma una condición primordial como la principal función para el cuidado y conservación de la piel y así los productos cosméticos se enfocan a conservar e incrementar esta humectación. Como relata Bertha Pareja en su artículo El agua: Hidratación y humectación de la piel revisión (Pareja, 2002), “Una piel hidratada e intacta es de aspecto juvenil, tersa, flexible y suave al tacto, ya que la buena apariencia está directamente relacionada con el grado de hidratación del estrato córneo”⁶⁷, así las mujeres a partir de los 25 años empiezan a presentar sequedad en la piel y se requiere tener un producto cosmético para su humectación en forma habitual.

En la década de los años setenta, da inicio una regulación más completa y fuerte del manejo de los productos cosméticos. La FDA (Food and Drugs Administration) obliga a “demostrar lo que se declara” en los membretes⁶⁸, aunque desde 1938, el Congreso estadounidense aprobó la Ley sobre Alimentos, Medicamentos y Cosméticos (U.S. Food, Drug, and Cosmetics Act). A lo largo de los setenta años de vigencia de la Ley, el Gobierno Federal estadounidense ha trabajado con la industria para lograr que los cosméticos sean inocuos⁶⁹, considerando que los cosméticos:

- Deben fabricarse y envasarse en plantas limpias.
- No pueden contener ingredientes tóxicos, en mal estado, ni dañinos para la salud.

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ PAREJA, Bertha. *El agua: hidratación y humectación de la piel revisión*. Folia Dermatológica Peruana. Vol.13, N° 1, 2002. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/fofia/vol13_n1/agua_hidratacion.htm. (11 de enero del 2011).

⁶⁸ COSMETICSINFO.ORG. *History of cosmetics and personal care products*. Important cosmetic industry developments in the United States. <http://cosmeticsinfo.org/history2.php>. (15 de enero del 2011).

⁶⁹ FDA Office of Women's Health. *Cosméticos*. Centro para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición Aplicada de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). <http://www.fda.gov/downloads/ForConsumers/ByAudience/ForWomen/FreePublications/ucm128077.pdf>. (15 de enero del 2011).

- Sólo pueden contener colorantes que estén aprobados por la FDA.
- Deben tener etiquetas claras y con información fidedigna (descripción del producto, ingredientes e instrucciones para uso, cantidad de producto que contiene el envase, nombre de la empresa que fabrica o vende el producto).

Así como, no se someten a prueba los cosméticos antes de que sean puestos a la venta, siendo ésta responsabilidad de los fabricantes. Si esas empresas no acatan la ley, la FDA puede entablar acciones legales contra ellas⁷⁰. Un cambio en la autoridad legal de la FDA sobre los cosméticos requiere que el Congreso cambie sus leyes⁷¹. También en 1976, con apoyo de la FDA y de la CTFA (Cosmetic, Toiletry and Fragrance Association), se fundó la “Cosmetic Ingredients Review”, que es un grupo de expertos para la revisión de los ingredientes de los productos cosméticos. El objetivo del CIR es reunir de todo el mundo los datos publicados y no publicados sobre la seguridad de los ingredientes cosméticos, para revisarlos posteriormente por otro panel en forma independiente⁷².

Al inicio de la década de los años ochenta, se difundió mucho el uso de la nanotecnología, que es la elaboración de materiales que tienen al menos una de sus dimensiones en el rango de 1 a 100 nanómetros, pueden ser nanopartículas, nanotubos, nanofibras, etc⁷³. Los nanomateriales pueden ser sofisticadas estructuras o dispositivos que se crean para realizar funciones especializadas, o simplemente pueden ser versiones más pequeñas de materiales de mayor tamaño y sirven en general para transportar fármacos, principios activos, etc y liberarlos

⁷⁰ *Ibíd.*

⁷¹ YMAY, Jorge. *Regulaciones actuales de la FDA y el estado de California para fabricantes y exportadores de productos cosméticos*. Grupo CENCON/Registrar Corp. Memorias Expo Cosmética 2010, Sociedad de Químicos Cosmetólogos de México. Septiembre del 2010.

⁷² COSMETICSINFO.ORG. *History of cosmetics and personal care products*. Important cosmetic industry developments in the United States. <http://cosmeticsinfo.org/history2.php>. (15 de enero del 2011).

⁷³ COSMETICSINFO.ORG. *Nanotechnology. What is Nanotechnology?* <http://cosmeticsinfo.org/HBI/1>. (16 de enero del 2011).

donde los principios activos no pueden llegar por sí mismos y de forma específica. Las características que deben cumplir estos vehículos es que sean de baja toxicidad, propiedades óptimas para el transporte y liberación del principio y vida media larga, así la nanotecnología permite que la liberación del principio sea mínimamente invasiva⁷⁴. Las partículas más conocidos para la nanotecnología son los liposomas, los cuales se clasifican según su tamaño en pequeños y grandes, así como dependiendo de su número de bicapas uni, oligo, o multilamelar. Cada tipo de liposoma tiene su propia aplicación. Para obtener los diferentes tipos de liposoma se utilizan distintas técnicas de preparación y de composición lipídica. Debido a su estructura y composición, los liposomas pueden incorporar, por separado o conjuntamente, principios activos liposolubles (en la cubierta externa celular) e hidrosolubles (en la fase acuosa)⁷⁵.

Para la cosmética, se utiliza la nanotecnología a través de liposomas para transportar diferentes principios activos a través de las capas celulares de la piel (vía tópica) para mayor absorción en la dermis y epidermis, estos pueden ser extractos y aceites vegetales y diversos principios activos.

Otro descubrimiento dado a fines de la década de los ochenta fue que la piel está sujeta a una degeneración por estrés oxidativo, generando productos complejos anti radicales libres que son los que producen el envejecimiento de la piel. El estrés oxidativo fue descubierto en 1985 por el doctor Helmut Sies, en la actualidad profesor emérito de la Universidad Heinrich-Heine en Dusseldorf (Alemania). El Dr. Sies también demostró con su equipo de trabajo, la importancia de ciertas sustancias que prevén éste daño oxidativo, como son los carotenos, flavonoides y el licopeno, sustancias presentes en diversas hortalizas como el tomate, al igual que el efecto protector de diversos ácidos grasos sobre las

⁷⁴ BIOPHARMACIE, Farmacia & Laboratorio. *Liposomas y nanoesferas Biopharmacie, liberación de fármacos*. Nanomedicina. <http://www.biopharmacie.com/nanomedicina/liposomas-y-nanoesferas-biopharmacie.htm>. (21 de enero del 2011).

⁷⁵ *Ibídem*.

lesiones ocasionadas por el estrés oxidativo en la piel^{76,77}. Con lo anterior, la cosmética dio un gran paso, ya que se busco la incorporación de compuestos anti radicales libres para prevenir el envejecimiento de la piel, en sus productos para tratamiento de piel y anti envejecimiento.

También en la década de los ochenta, surgió la preocupación por el maquillaje contaminado. Un informe de la FDA en 1989 encontró que más del cinco por ciento de las muestras recogidas de los mostradores en los grandes almacenes estaban contaminados con moho, hongos y microorganismos patógenos⁷⁸. Además, los fabricantes de cosméticos comenzaron a ofrecer los productos etiquetados como "hipoalergénicos" o "natural"⁷⁹.

Ya en la década de los noventa, los hidroxiácidos iniciaron su aplicación intensa en productos farmacéuticos y cosméticos, ya que tanto los profesionales de la cosmética como los consumidores estuvieron sumamente satisfechos con el uso de los hidroxiácidos por sus efectos anti envejecimiento y sus múltiples aplicaciones en patologías de la piel⁸⁰, en especial de los alfa hidroxiácidos (AHA's), obtenidos de diversas frutas por lo que se les llama también ácidos frutales y que son los más representativos del grupo. Estos AHA's debilitan las uniones entre las células de la capa cornea, ya que actúan a nivel de estrato corneo, por lo que permiten la mayor penetración de los activos que se encuentran en los productos cosméticos, también por lo mismo facilita la

⁷⁶ DIGITAL EXPRESS. *La fundación Valenciana de estudios avanzados conmemora el descubrimiento del estrés oxidativo o "elixir de la juventud"*. Digital Express, 26 de octubre del 2010. <http://www.rojoyazul.es/noticias/la-fundacion-valenciana-de-estudios-avanzados-conmemora-el-descubrimiento-del-estres-oxidativo-o-elixir-de-la-juventud/>. (22 de enero del 2011).

⁷⁷ KÖNIGSBERG FAINSTEIN, Mina. *Nrf2: La historia de un nuevo factor de transcripción que responde a estrés oxidativo*. Revista de Educación Bioquímica, marzo, año/vol. 26, número 001. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México. pp. 18-25. 2007.

⁷⁸ COSMETICSINFO.ORG. *History of cosmetics and personal care products*. Important cosmetic industry developments in the United States. <http://cosmeticsinfo.org/history2.php>. (15 de enero del 2011).

⁷⁹ *Ibidem*.

⁸⁰ SANDOVAL, Betty. *Dermatología cosmética. Aplicaciones de los hidroxiácidos en dermatología cosmética*. Folia Dermatológica Peruana - Vol. 12 Nº. 1 Abril 2001.

exfoliación, así como tiene efectos antienvjecimiento, por la capacidad higroscópica de estos ácidos y su poder de penetración en los tejidos epidérmicos, e incluso los dérmicos, aumentando la hidratación del cutis con el siguiente mejoramiento de la textura y apariencia. Uno de los AHA más efectivos es el ácido glicólico, ya que tiene una mayor y más rápida penetración en la piel.

En general, la década de los noventa se caracterizó por el uso de diversos derivados de la biotecnología⁸¹, como lo son el ácido hialurónico, ceramidas, etc, además de la aplicación de vitaminas y ácidos grasos esenciales.

A partir de la década de los setenta, los hombres empezaron a utilizar colonias, lociones, tónicos para el cabello, desodorantes y a partir de los años noventa, productos para el cuidado de la piel, el cabello y hasta dermo-reparadores."El hombre del siglo XXI también se preocupa por su belleza y el cuidado de su piel. Cada día más y mejor. Su gusto por los perfumes continúa y se extiende a líneas de baño y de cuidado corporal y facial"⁸², ya que el hombre quiere cuidarse, sentirse bien y cuidar su piel del envejecimiento y el estrés. Para esto diversas marcas cosméticas ya cuentan con una línea de cosméticos exclusivos para el hombre, como lo son: Grupo L'Oréal, Avon, Oriflame, etc.

En el siglo XXI, los últimos avances científicos, médicos y farmacéuticos ya consideran ser beneficiosos también para la cosmética, por lo que el descubrimiento y uso de productos derivados a través de la biotecnología es un pilar básico en la fabricación de cosméticos. Los cosméticos biotecnológicos son productos que contienen ingredientes extraídos de animales, plantas u organismos

⁸¹ MUÑOZ PADILLA, Carolina.. *Módulo Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Abril 2008.

⁸² L'ORÉAL, México. *Cosmética masculina: porque ellos también lo valen*. L'Oréal, nuestras marcas. Noticias sobre las marcas. 1 de septiembre del 2004. http://www.loreal.com.mx/_es/_mx/passion/full_article.aspx?NewsID=b64c0692-8f20-43d4-86f0-cc2c015b53f3&r=3&sr=6. (22 de enero del 2011).

microscópicos, que tienen un efecto bioquímica sobre la piel⁸³. Como refiere N. Bustos en su artículo *Principios activos cosméticos*, “Cuando nuestra cultura alcanzó nuevos conocimientos químicos y del funcionamiento de nuestra piel, se profundizaron los estudios sobre los antiguos materiales y la tecnología irrumpió en el terreno de la cosmética”⁸⁴.

También en esta década, existe una tendencia a consumir productos diversos con la menor contaminación posible al planeta, contribuyendo de ésta forma a la ecología a través del consumo de productos fabricados a partir de materia primas naturales y de tipo orgánico (cosmética BIO)⁸⁵, ⁸⁶. Para cumplir esta condición, las empresas fabricantes de cosméticos, han buscado trabajar con principios activos de origen natural, es decir, el principio activo es de origen vegetal, mineral y animal⁸⁷:

- Reino mineral: Se utilizan óxidos, arcillas, talcos, cuarzo, etc.
- Reino vegetal: Se utilizan distintas partes como flores, tallos, hojas, raíces, frutos, etc. y son:
 - Los extractos vegetales que se obtienen por extracción de la planta, por ejemplo: aloe vera, manzanilla, caléndula, centella asiática, ginseng, algas, hamamelis, malva, pepino, tilo, etc.

⁸³ HER, Kelly. *Fusión de biotecnología y belleza*. Taiwan hoy. Fecha de publicación 07 de enero de 2010. <http://taiwanhoy.nat.gov.tw/ct.asp?xItem=110709&CtNode=1655&mp=16>. (22 de enero del 2011).

⁸⁴ BUSTOS, Norma. *Principios activos cosméticos*. Estheticnews.com. Comunicador profesional. Fecha de publicación, 01 de diciembre del 2001. http://www.estheticnews.com/articulos_show.php?id=207. (22 de enero del 2011).

⁸⁵ MUÑOZ PADILLA, Carolina.. *Módulo Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Abril 2008.

⁸⁶ ZEPEDA, Mara. *Cosmética bio, calidad y respeto por el medio ambiente*. Dossier, el ABC...de la cosmética. Publicado 19 de marzo del 2010. <http://www.revistadossier.com/?p=607> . (24 de enero del 2011).

⁸⁷ BUSTOS, Norma. *Principios activos cosméticos*. Estheticnews.com. Comunicador profesional. Fecha de publicación, 01 de diciembre del 2001. http://www.estheticnews.com/articulos_show.php?id=207. (22 de enero del 2011).

- Los aceites vegetales, donde se cuenta con aceite de germen de trigo, de zanahoria, de jojoba, de palta, de rosa mosqueta, de oliva, de almendras y otros.
 - Los aceites esenciales en general dan aroma y son la base de la perfumería.
- Reino animal. Aporta distintos tejidos y también secreciones y derivados de los mismos, como son:
 - Proteínas.
 - Colágeno protector, protegiendo la piel de los agentes externos, por su acción humectante y reparadora.
 - ADN, ARN.
 - Aceites animales, actualmente se reemplazan por sus símiles sintéticos.
 - Derivados de animales, como miel, jalea real, propóleo, derivados de la leche, del huevo, de la lana de oveja, lanolina, etc.
 - Vitaminas. Pueden ser de origen animal o vegetal. Actualmente se utilizan mucho las vitaminas sintéticas. Vitamina A o retinol, Vitamina B5, Vitamina B6, Vitamina C, Vitamina E o alfa-tocoferol.

En la actualidad, algunas líneas de la cosmética intentan volver a los productos naturaleza base de aceites vegetales, frutas, hierbas, leche miel, llevando así los productos hacia lo más natural⁸⁸.

También en la actualidad, por el carácter científico que ha tomado la estética, se utilizan aplicaciones de rayos ultravioleta o vapores de ozono, incorporación del

⁸⁸ tn Relaciones. *Historia de la cosmética*. http://www.tnrelaciones.com/cm/preguntas_y_respuestas/content/65/1737/es/historia-de-la-cosmetica.html. (19 de octubre del 2010).

rayo láser para muchos tratamientos, por lo que se hace se hace imprescindible la aplicación de técnicas científicas de primer orden en éste campo⁸⁹.

Cada año, los fabricantes y comercializadores de materias primas para cosméticos lanzan al mercado nuevos activos y productos, buscando cosméticos más especializados, de excelente calidad y que cubran las expectativas de sus consumidores. En la Expo Cosmética 2010, de la Sociedad de Químicos Cosmetólogos de México, se presentaron diversos productos innovadores como fueron⁹⁰:

- Cosmética Gourmet, donde se utilizan como principios activos, sustancias comestibles, como son granada, miel, almendras, yogurt, etc.
- Productos de mejora sensorial como las siliconas, polvos minerales, etc. que es una tendencia muy solicitada por los consumidores.
- Productos que van desde mejorar la hidratación hasta la renovación celular, como son el extracto de semillas de tamarindo, Kollaren[®].
- Diversos dermoreparadores y antienvjecimiento como ester de karité, el cual tiene un efecto sensorial diferenciado y acción hidratante y dermorreparadora, resveratrol (producto natural), OrsirtineGL (activador de las sirtuinas), tratamientos para síntesis del ácido hialurónico, péptidos cíclicos de nueva generación cíclicos, etc.
- Tratamientos capilares, hidratantes para el cabello con base en extractos naturales (Hidragloss Quat C22), tintes, cremas alaciadoras, etc.
- Protectores solares, con altas mejoras en la protección UVA y sobre todo UVB (Zano[®] 10).

⁸⁹ Conocimientosweb.net. La divisa del nuevo milenio. *Historia de la cosmetología*. <http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=espejos/mirror91.htm>. (12 de octubre del 2010).

⁹⁰ SQCM. Expo Cosmética 2010. Memorias de la Expo Cosmética 2010. World Trade Center, México D.F. 1 de octubre del 2010.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL Y SITUACION ACTUAL.

Análisis del entorno comercial en la industria cosmética en México.

Para conocer y comprender el mercado cosmético, se deberá analizar el entorno comercial que rodea a este sector, es decir:

- Cuáles son sus alcances.
- El tamaño del mercado.
- La producción local y las importaciones que se realizan.
- Los principales competidores de la industria mexicana.
- Cómo está conformada la demanda.
 - Preferencias de acuerdo al nivel socioeconómico.
 - Preferencias de acuerdo al tipo de cosmético.
- Cuál es la conformación de precios y márgenes de utilidad.
- Cuáles son los canales de distribución.
- Elementos regulatorios de los cosméticos en México.
- Asociaciones de cosmetólogos.

Definición del sector y tamaño del mercado.

Es muy significativo destacar que en México, la cosmética es de suma importancia para los mexicanos, tanto para mujeres, como en la actualidad para hombres y esto es debido a que para el mexicano su apariencia es trascendental y por ende, la compra de cosméticos tiene un peso importante dentro de su economía.

Desde el año 2009, la estructura del mercado meta para los cosméticos ha cambiado, esto debido a las crisis económicas vividas, al incremento de precios por presiones inflacionarias y devaluación del peso que ha ocasionado los presupuestos limitados que actualmente tiene el consumidor mexicano, de esta forma, los fabricantes y comercializadores se han visto en la necesidad de preparar estrategias mercadológicas más sofisticadas para aumentar el consumo. La estrategia actual de la mayoría de tiendas minoristas es la de penetrar en segmentos de menores ingresos.

El mercado de la belleza y el del cuidado personal se enfrentan también al fuerte desafío de los productos falsificados, la piratería y el comercio informal, que en conjunto aumentaron alrededor del 18% en 2009. Esto es una amenaza trascendental, ya que se estima que el 76% de los mexicanos compran productos ilegales en algún momento. La falta de educación del consumidor y las condiciones económicas desfavorables están impulsando la demanda de estos productos⁹¹.

A diferencia de otros sectores, a pesar de las condiciones económicas atípicas que vivió el país en el 2009, la industria cosmética tuvo un comportamiento estable, reportando un crecimiento total como sector cercano al 11% (este porcentaje varía dependiendo de cada categoría).

De esta forma, no hay que perder de vista que el rubro cosmético sigue siendo uno de los sectores más saludable en el mercado de bienes de consumo mexicano, ya que las mujeres (y en la actualidad también los hombres) están

⁹¹ EUROMONITOR INTERNACIONAL. *Beauty And Personal Care in Mexico*. http://www.euromonitor.com/Beauty_And_Personal_Care_in_Mexico#exec. (31 de enero del 2011).

altamente influenciados por las tendencias de belleza en el mundo, y consideran a ésta y a la higiene personal como un “lujo permisible”⁹².

Otra tendencia que se observa en el sector cosmético para incrementar las ventas son las formulaciones complejas que asemejan a la tecnología que ofrece fórmulas medicinales y cosmeceúticas buscando una forma efectiva para que los fabricantes se diferencien de otros participantes del mercado. Aunque los fabricantes deben con la publicidad de sus productos, indicando claramente los beneficios reales de sus éstos, ya que de lo contrario perderán la credibilidad de los consumidores.

Definiciones y clasificación.

Según la FD&C Act (Federal Food, Drug, and Cosmetic Act), los cosméticos se definen como “sustancias que son aplicadas en cualquier forma, ya sea vertidas, rociadas, frotadas, pulverizadas o introducidas al cuerpo humano o parte de él con el fin de limpiar, embellecer, mejorar el atractivo o alterar la apariencia, así como artículos destinados a ser usados como componentes de cualquiera de los antes mencionados productos cosméticos”⁹³. Entre los productos incluidos en esta definición están los humectantes para la piel, perfumes, lápices labiales, esmaltes de uñas, maquillaje para ojos y preparados faciales, champús, permanentes, colores de cabello, dentífricos y desodorantes, así como sus componentes.⁹⁴

Para la Ley General de Salud, los productos de perfumería y belleza son: Los productos de cualquier origen, independientemente de su estado físico, destinados

⁹² *Ibidem*.

⁹³ FDA U.S. Food and Drug Administration. *Is It a Cosmetic, a Drug, or Both? (Or Is It Soap?)*. FDA Cosmetics. Publicado el 8 de Julio del 2002. <http://www.fda.gov/cosmetics/guidance/compliancereulatoryinformation/ucm074201.htm>. 31 de enero del 2011.

⁹⁴ *Ibidem*.

a modificar el olor natural del cuerpo humano, pudiendo ser: los productos o preparaciones de uso externo destinados a preservar o mejorar la apariencia personal, los productos o preparados destinados al aseo de las personas y los repelentes que se apliquen directamente a la piel (artículo 269 Ley General de Salud)⁹⁵.

Según la clasificación que reporta la memoria estadística que edita la CANIPEC (Cámara Nacional de la Industria de Perfumería, Cosmética y artículos de Tocador e Higiene)⁹⁶, la industria cosmética se divide en 8 grandes sectores que son:

1. Productos capilares (shampoo, enjuagues/acondicionadores, spray, mouse, fijadores, geles, brillantinas y cremas para peinar, tratamientos capilares, tintes).
2. Desodorantes.
3. Maquillaje y color.
4. Perfumes y fragancias.
5. Cuidado de la piel.
6. Productos para bebé.
7. Depiladores y otros productos.
8. Higiene bucal y otros productos. En este último rubro se encuentra compuesto por: jabones de tocador, gel, espumas para rasurar, talco, protectores solares.

⁹⁵ CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. *Ley General de Salud*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de febrero de 1984. Texto vigente. Últimas reformas publicadas DOF 27-04-2010. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142.pdf>. (18 de febrero del 2011).

⁹⁶ CANIPEC. *La industria cosmética en el 2009. Sector dinámico y de gran representatividad en el mercado*. http://www.canipeec.org.mx/woo/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2 (1 de febrero del 2011).

En los datos reportados por Euromonitor 2009⁹⁷, la categoría de higiene bucal se presenta directamente como tres sectores:

- Higiene bucal.
- Ducha y baño.
- Protección solar.

Además de la categoría “Estética para hombres”, la cual es un nuevo rubro que ha cobrado fuerza en los últimos años.

Clasificación arancelaria.

Para éste sector, las partidas arancelarias más significativas son las pertenecientes a las partidas 33 y 34⁹⁸.

- 33 “Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética”.
 - 3303 “Perfumes y aguas de tocador”.
 - 3304 “Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones

⁹⁷ EUROMONITOR INTERNACIONAL. *Beauty And Personal Care in Mexico*. http://www.euromonitor.com/Beauty_And_Personal_Care_in_Mexico#exec. (31 de enero del 2011).

⁹⁸ SECRETARIA DE ECONOMIA. *Sistema de Información Arancelaria Vía Internet*. Actualizada según DOF Diciembre del 2010. <http://www.economia-snci.gob.mx:8080/siaviWeb/siaviMain.jsp>. (7 de febrero del 2011).

- antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros”.
- 3305 “Preparaciones capilares”.
 - 3306 “Preparaciones para higiene bucal o dental, incluidos los polvos y cremas para la adherencia de las dentaduras; hilo utilizado para limpieza de los espacios interdentes (hilo dental), en envases individuales para la venta al por menor”.
 - 3307 “Preparaciones para afeitarse o para antes o después del afeitado, desodorantes corporales, preparaciones para el baño, depilatorios y demás preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones desodorantes de locales, incluso sin perfumar, aunque tengan propiedades desinfectante”.
- 34 “Jabón, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, preparaciones lubricantes, ceras artificiales, ceras preparadas, productos de limpieza, velas y artículos similares, pastas para modelar, "ceras para odontología" y preparaciones para odontología a base de yeso fraguable”.
- 3401 “Jabón; productos y preparaciones orgánicos tensoactivos usados como jabón, en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas, aunque contengan jabón; productos y preparaciones orgánicos tensoactivos para el lavado de la piel, líquidos o en crema, acondicionados para la venta al por menor, aunque contengan jabón; papel, guata, fieltro y tela sin tejer, impregnados, recubiertos o revestidos de jabón o de detergentes”.

Tamaño del mercado en México.

El valor del mercado cosmético mexicano **en el 2009 se estima en más de 8 mil millones de dólares**, lo que ubica a esta industria como la tercera en todo el Continente, después de Estados Unidos y Brasil, por el tamaño de mercado y el número de personas que involucra⁹⁹.



Gráfico no. 1. Fuente: CANIPEC¹⁰⁰.

Las empresas afiliadas a la CANIPEC representan aproximadamente el 85% del mercado formal nacional, generando aproximadamente 40,000 empleos directos y más de 150,000 indirectos, así como oportunidades de ingresos para casi 2

⁹⁹ CANIPEC. *La industria cosmética en el 2009. Sector dinámico y de gran representatividad en el mercado.* http://www.canippec.org.mx/woo/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2 (1 de febrero del 2011).

¹⁰⁰ MUÑOZ PADILLA, Carolina. *Módulo Productos Cosméticos.* Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Abril 2008.

millones de familias a través del sistema de venta directa, la cual ha presentado el crecimiento más dinámico en el 2009, ya que por éste sistema se ofertan por lo general productos de precios accesibles.

Las inversiones hechas en este año se utilizaron para ampliar la capacidad de producción, principalmente para la exportación, esto significa que México sigue siendo un país muy atractivo para invertir en esta industria. La inversión extranjera directa en promedio es de 300 millones de dólares anuales de acuerdo a los últimos nueve años¹⁰¹.

El sector cosmético en México representa el 0.42% del PIB Nacional y el 1.6% del PIB Industrial. El incremento estimado del mercado total en el 2010, con respecto al 2009, es de 8.2 %. Las exportaciones del 2009 tuvieron un valor de 1,488 millones de dólares y en importaciones fue de 761 millones de dólares, teniendo así al final del año un Superávit de 728 millones de dólares¹⁰².

Según datos de la CANIPEC reportados en el 2008, el crecimiento de la industria cosmética en México del año 2006 comparado con el año 2005, fue de 2.4%, con una consumo aparente de 2,797.8 millones de dólares y el crecimiento del año 2007 comparada con el 2006 fue del 2.7% con un consumo aparente 2,873.7 millones de dólares.

¹⁰¹ CANIPEC. *La industria cosmética en el 2009. Sector dinámico y de gran representatividad en el mercado.* http://www.canipec.org.mx/woo/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2 (1 de febrero del 2011).

¹⁰² *Ibíd.*

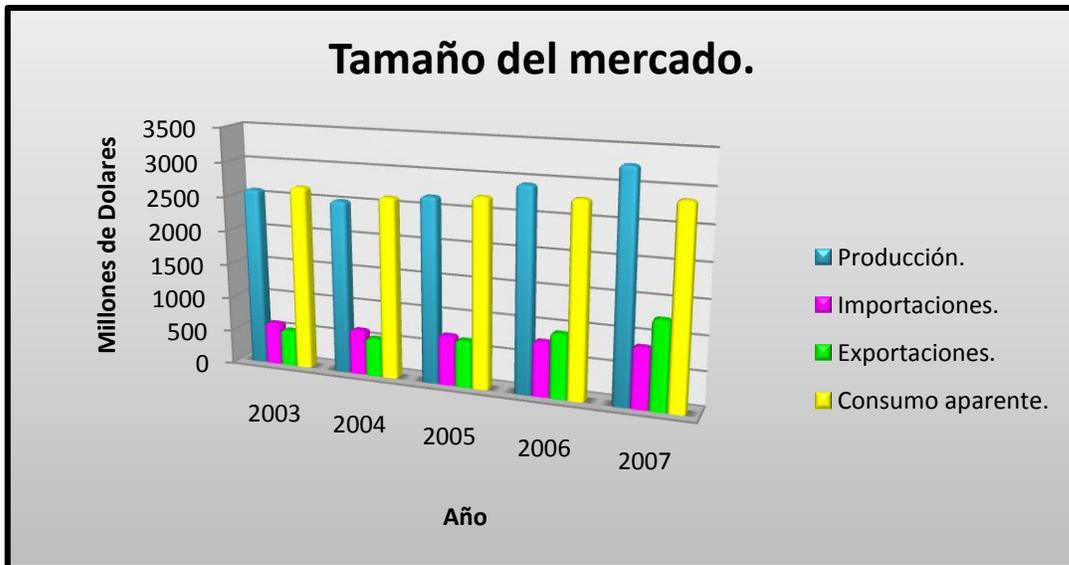


Gráfico no. 2. Fuentes. INEGI y World Trade Atlas¹⁰³

El sector de los cosméticos en México está sumamente fragmentado. Según datos de la CANIPEC, entre 10 y 12 empresas transnacionales abarcan el 75% del mercado de cosméticos, lo que deja a las PyME's con una participación de menos del 25%¹⁰⁴.

Para la fabricación local, la CANIPEC reporta que la producción desarrollada se desglosa de la siguiente forma:

- Tipo de producto que elaboran las empresas (muchas de ellas fabrican más de un rubro).
- Actividad de las empresas cosméticas (algunas de ellas se dedican a más de un subsector).

¹⁰³ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

¹⁰⁴ *Ibíd.*

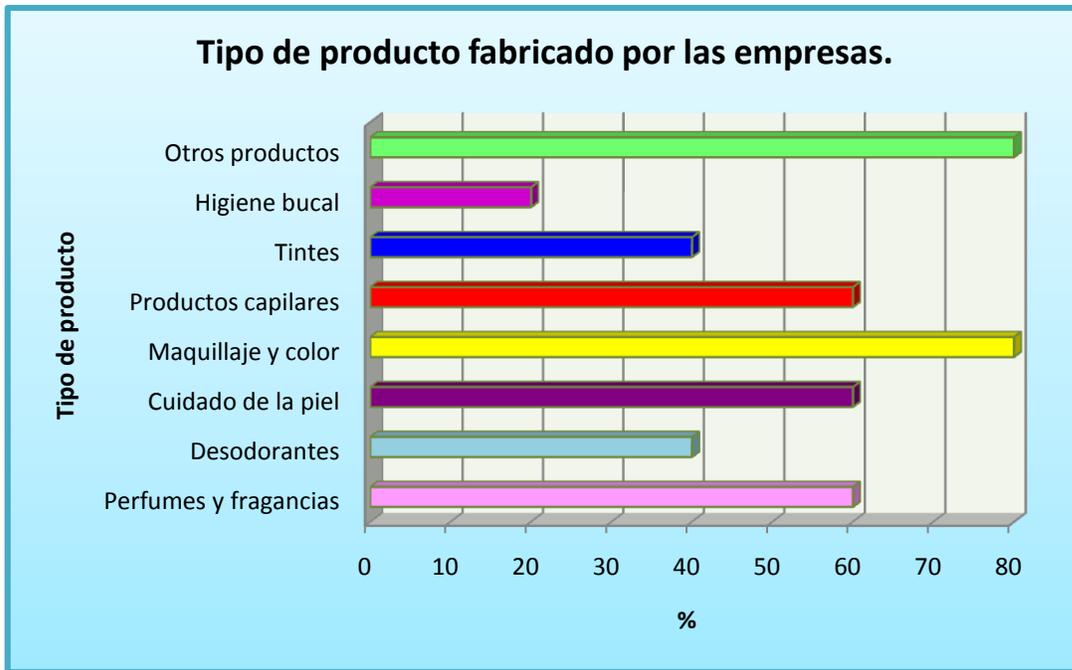


Gráfico no. 3. Fuente: CANIPEC¹⁰⁵

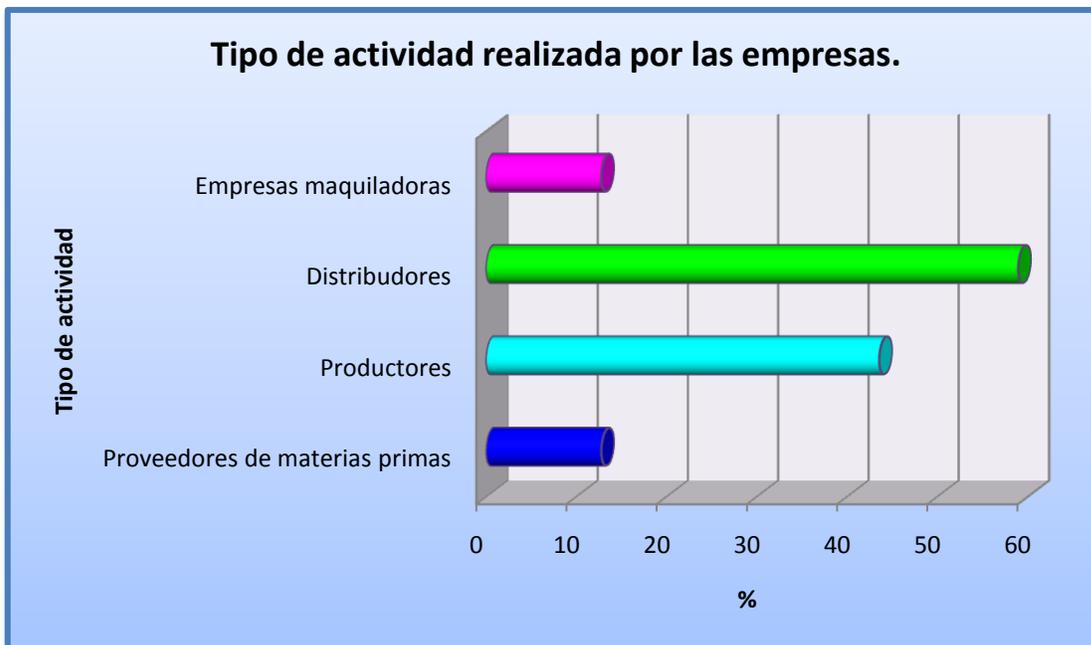


Gráfico no. 4. Fuente: CANIPEC¹⁰⁶

¹⁰⁵ Ibídem.

Para los productores en particular, se presentan diversos problemas más específicos que los referidos en el marco teórico de éste trabajo, como lo son los bajos niveles de integración de la cadena productiva, el desarrollo limitado de nuevos productos (escaso presupuesto para la I&D), baja competitividad en la maquinaria utilizada, escaso control gubernamental del proceso productivo, dificultad para hacer uso de instrumentos de financiamiento, la dificultad de las empresas para publicitarse en medios masivos de comunicación por el alto costo de éstos, bajo desarrollo de los empaques y embalajes y tal vez la más importante: la percepción de los consumidores mexicanos de que las marcas transnacionales son mejores que las nacionales.

Dentro de las importaciones, el mercado de perfumes y aguas de tocador (fracción arancelaria 3303) ha sido por tradición dominado por Francia y Estados Unidos. También en las preparaciones de belleza, maquillaje y cuidado de la piel (fracción arancelaria 3304) estos países llevan los dos primeros lugares en la importación. En las preparaciones capilares (3305) también los productos estadounidenses y europeos llevan la primeras posiciones, no así para los productos de higiene bucal (3306), donde si bien Estados Unidos y España tienen la delantera, también se encuentra en el tercer lugar Brasil. En las preparaciones para afeitado, desodorantes y preparaciones para baño (3307), Estados Unidos lleva el liderazgo, aunque aquí en el segundo lugar se encuentra Argentina, seguido de Alemania. Para los jabones y tensoactivos (3401) los líderes siguen siendo Estados Unidos y Alemania, aunque también en esta fracción se encuentra en tercer lugar Brasil, que ofrece un producto de menor precio, lo que aumenta su participación. En el caso particular de los jabones, como éstos son un artículo de higiene personal, no representan un status como perfumes o maquillaje, por lo que los consumidores mexicanos buscan precios económicos en este rubro para ahorrar.

¹⁰⁶ *Ibíd.*

Con respecto a los tipos de mercado encontrados en México, se cuenta con el mercado formal, que aunque es un alto porcentaje de la venta, se observa un peligroso incremento en los últimos años, además del riesgo que conlleva el que las ventas de éste segmento (el informal) realmente sean mucho más altas que las encontradas.

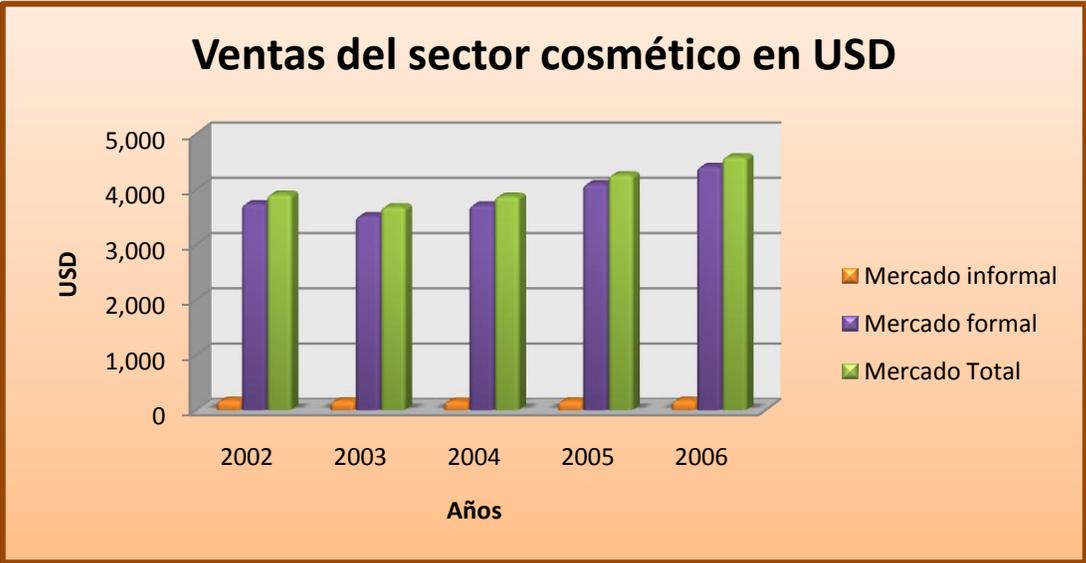


Gráfico no. 5. Fuente: CANIPEC¹⁰⁷.

Con respecto a los diferentes rubros (sectores) que componen la industria cosmética, se observa una importante venta de los productos capilares, seguida de los del cuidado de la piel y maquillaje y color. En el rubro “otros productos” se encuentra compuesto por jabones, gel, cremas y espumas para rasurar, talco, protectores solares, productos para bebé, depiladores y otros productos.

¹⁰⁷ MUÑOZ PADILLA, Carolina. *Módulo Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Abril 2008.

Ventas por sector en la industria cosmética.

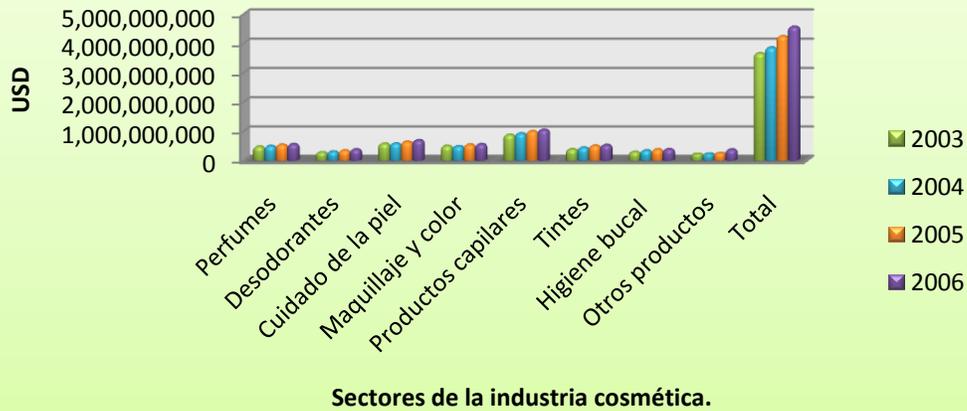


Gráfico no. 6. Fuente: CANIPEC¹⁰⁸.

Distribución de la industria cosmética por sectores.

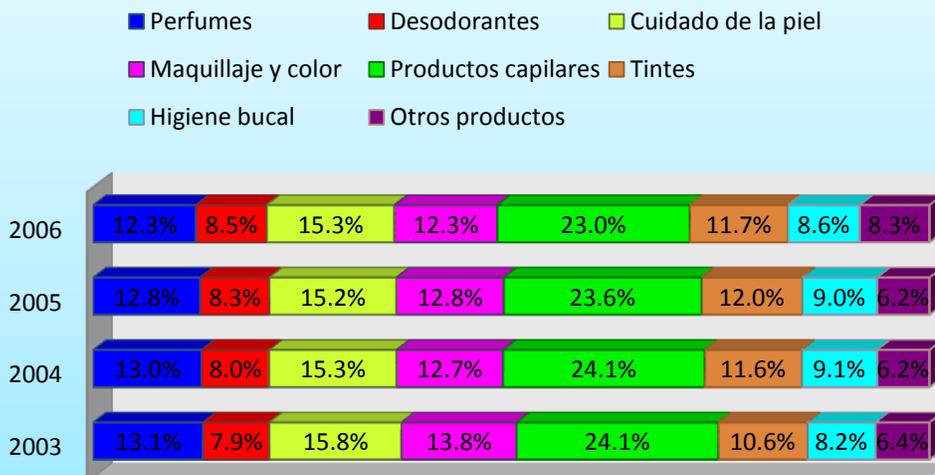


Gráfico no. 7. Fuente: CANIPEC¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Ibídem.

A pesar de que la cosmética ha estado vigente en el mundo desde épocas muy antiguas y en su época moderna desde finales del siglo XIX, en México ésta industria ha estado presente desde la década de los años 20 del siglo pasado, etapa en la que se importaban algunas fragancias; posteriormente se inicia un proceso de expansión en la década de los 50 y en los años 70, se consolidó, lo cual ha permitido que al inicio del siglo XXI México cuente con una industria fuerte y competitiva en términos de calidad, precio y servicio para satisfacer a una clientela cada vez más selectiva y demandante¹¹⁰.

Según datos de la CANIPEC, en el año 2005 el sector cosmético en México, estaba integrado por 200 pequeñas y medianas empresas, así como de las empresas transnacionales más importantes en éste rubro. Esta industria genera alrededor de 30,000 empleos directos y más de dos millones de empleos indirectos a través de la venta directa¹¹¹.

Se observan diversos factores que son determinantes para el crecimiento del sector cosmético¹¹²:

1. Cambios en los hábitos de consumo.
2. Acceso del género masculino al sector.
3. Apertura masiva de centros SPA (Salute Per Aqua¹¹³).

¹⁰⁹ Ibídem.

¹¹⁰ CANIPEC. *La industria cosmética en el 2009. Sector dinámico y de gran representatividad en el mercado*. http://www.canipeec.org.mx/woo/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2 (1 de febrero del 2011).

¹¹¹ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

¹¹² Ibídem.

¹¹³ SECTUR. *El Turismo de Salud*. Secretaría de Turismo. http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_de_Salud. (11 de febrero del 2011).

4. Ampliación de la gama de productos para diversos sectores socioeconómicos.
5. Inversión en publicidad (mínimo entre 15 y 20 % del costo del producto).

Además de diversos problemas, que ya se han explicado anteriormente, el principal es el mercado ilegal, el cual está estimado en más de 2,000 millones de pesos anuales¹¹⁴, siendo el principal rubro el maquillaje y cosméticos de color. Otro problema que debe considerarse en la actualidad, es la oferta de los llamados “productos milagro”, cuyas condiciones ya se presentaron anteriormente.

Competidores.

Como se ha comentado con anterioridad, el mercado del sector cosmético en México está sumamente fraccionado, por lo que la competencia es muy elevada, sobre todo de las PyME's con relación a las transnacionales, esto debido principalmente a que para el segmento de la cosmética es de suma y vital importancia todo lo relativo a publicidad e investigación y desarrollo y esto implica de un 25 hasta 40% del precio del producto, por lo que las pequeñas y medianas empresas muchas de las veces no pueden competir con las transnacionales en las mismas categorías. Por esta condición es que los productos cosméticos presentan una contrastante calidad heterogénea.

Entre los principales fabricantes Nacionales ya reconocidos están Cosmética, S.A. de C.V. (Renova), Gina y Jasive S.A. de C.V. (By Apple), Probelco, S.A. de C.V. (Zan Zusi).

¹¹⁴ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

Entre los principales fabricantes extranjeros están empresas de origen francés y estadounidense como son: L'Oréal México, S.A., Estée Lauder Cosméticos, Clarins de México S.A. de C.V., Colgate Palmolive, S.A de C.V. , Unilever de México, S.A. de C.V., P&G de México, S. de R.L. de C.V., Revlon, S.A. de C.V., etc. También se encuentran empresas transnacionales que utilizan como esquema de comercialización la venta directa, como Avon Cosmetics, S. de R.L. de C.V., Mary Kay Cosmetics de México, House of Fuller S. de R.L. de C.V., etc.

Análisis del mercado potencial (conformación de la demanda).

Como se indicó anteriormente, para los consumidores mexicanos es muy importante su apariencia física y la imagen que proyecta y para esto destina una parte de su ingreso para la compra de productos cosméticos y de higiene personal.

También se observa que el consumidor mexicano gusta de seguir las tendencias internacionales así como la adquisición de productos de una marca determinada (compras “marquistas”), a las cuales en general le son fieles. Por lo anterior se deduce la importancia que tiene para este sector la imagen de la marca, la cual es determinante para introducir un producto nuevo en el mercado y por ende hay que estar perfectamente conscientes del esfuerzo en promoción y publicidad de ventas que debe tener el producto y el costo que tiene. Entre los principales recursos mercadológicos utilizados en los últimos años para el sector cosmético, están anuncios como “componentes naturales e hipoalergénicos”, “ausencia de alcohol y fragancias”, “productos no probados en animales”. Para la promoción de sus productos, algunas empresas destinan hasta un 30% de sus ventas, utilizando grandes espacios de publicidad en todos los medios, proporcionando a los

consumidores potenciales, muestras de los productos y utilizando importantes figuras de opinión¹¹⁵.

Las relaciones públicas, también ocupan un papel primordial en el desarrollo de la imagen de la marca, por lo que eventos privados son esenciales para el lanzamiento de nuevos productos. Estos pueden ir desde una invitación a cabina para presentar los nuevos productos (enviadas a los clientes por correo electrónico o tradicional) hasta elegantes presentaciones en lugares exclusivos con personas reconocidas en diversos medios o en alta sociedad.

De acuerdo al poder adquisitivo del consumidor, encontramos cinco niveles socioeconómicos dentro de la sociedad mexicana^{116, 117}.

- Nivel A. Es el 0.61% de la población mexicana, el ingreso por jefe de familia es de más de 500 salarios mínimos. Los jefes de familia son propietarios de empresas y/o bienes raíces, funcionarios, altos ejecutivos industriales, directores de empresas o instituciones de gobierno.
- Nivel B. Es el 1.89% de la población, el ingreso por jefe de familia es de más de 95.1 a 500 salarios mínimos. Junto con el nivel A son la llamada “clase alta”. Incluye a las personas de ingresos altos, en algunos casos los jefes de familia son empresarios de industrias, comercios y de servicios, medianos y pequeños. Podemos encontrar dentro de este estrato a profesionistas que ocupan puestos ejecutivos en empresas de diferentes ramas o bien en forma independiente ejercen su profesión. Su educación es profesional o subprofesional.

¹¹⁵ *Ibíd.*

¹¹⁶ SIGMARKET. *Niveles socioeconómicos en México*. Overview temático Sigmarket 2008. http://www.nivelessocioeconomicos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=113. (10 de febrero del 2011).

¹¹⁷ PEREZ PONCE, J. Jesús (comp.). *Antología para el curso de Investigación de Mercados*. Facultad de Contaduría y Administración UNAM. México, 2010.

- Nivel C. Este nivel se divide a su vez en tres subniveles:
 - Nivel C+. Es el 3.36% de la población y se considera que tienen un ingreso entre 30.01 y 95 salarios mínimos. Es la llamada “clase media alta”. Los jefes de familia son profesionistas, comerciantes, empleados del sector privado, gerentes, catedráticos. Educación profesional o subprofesional en escuelas privadas o gubernamentales.
 - Nivel Cm. Es la llamada clase media y representa el 6.19% de la población, el ingreso está entre 16.1 y 30 salarios mínimos. El jefe de familia es de categoría media, propietarios de un local comercial o técnico, empleo de gobierno, la mayor parte del día se dedican a su trabajo. Su solvencia económica cubre sus necesidades. Su educación es profesional y/o subprofesional en escuelas de gobierno.
 - Nivel C-. Es el 8.67% de la población y se considera que tienen un ingreso entre 11.01 y 16 salarios mínimos. Es la llamada “clase media baja”. Son empleados de baja escala en la iniciativa privada o gobierno, secretarias, contadores, auxiliares de oficina, empleados de confianza, pequeños comerciantes, profesores normalistas de primarias y en algunos casos, su educación es sólo de secundaria completa o preparatoria completa. Por lo general trabajan dos o más miembros de la familia.

- Nivel D. Es la llamada clase baja, la mayoría de estas personas son obreros, oficinistas, burócratas, secretarias, empleados de mostrador, meseros, artesanos, recamareras, chóferes. Sus casas están en zonas de la periferia y son pequeñas viviendas pertenecientes a edificios, vecindades. También este nivel se divide en tres subniveles:

- Nivel D+. Cuenta con un ingreso familiar entre 8.01 y 11 salarios mínimos. A este nivel socioeconómico pertenece el 11.98% de la población.
 - Nivel Dm. Se encuentran en este subnivel el 14.90% de la población mexicana y su ingreso familiar está entre los 5.01 a 8 salarios mínimos.
 - Nivel D-. En este nivel se encuentran el 21.41% de la población mexicana y el ingreso que tienen por familia es de 3.01 a 5 salarios mínimos.
- Nivel E. Este nivel corresponde al 30.99% de la población mexicana y el ingreso familiar se encuentra entre 1 a 3 salarios mínimos. Es la llamada “clase popular” y se compone de las personas con el menor ingreso de toda la población. El jefe de familia de estos hogares cursó, en promedio, estudios a nivel primaria sin completarla, y generalmente tiene subempleos o empleos eventuales. Por lo regular no cuentan con vivienda propia y esta cuenta con 1 o 2 habitaciones para todas sus actividades.

Con base en la clasificación antes mencionada, se puede dividir al consumidor de cosméticos mexicano en¹¹⁸:

1. Nivel bajo y medio-bajo. Los consumidores de éste grupo compran productos de baja calidad, por lo regular sin marca o de marcas no reconocidas, buscando siempre el precio más bajo y por lo regular realizan sus compras en mercados sobre ruedas e informales.
2. Nivel medio-alto y alto. Este grupo de consumidores compran productos de alta calidad, de marcas de reconocido prestigio y por lo regular importadas,

¹¹⁸ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

además de que el precio a pagar es algo secundario para la decisión. Estos productos los consumidores los adquieren en tiendas departamentales o en estéticas y SPA's.

Según datos proporcionados por el diario El Financiero¹¹⁹ y de El Universal¹²⁰, las mujeres de clase media entre los 15 a los 40 años, gastan en promedio desde \$300 hasta \$2000 al mes, mientras que los hombres en el mismo grupo de edades, gastan entre \$300 y \$600 mensuales. Para la clase alta, el consumo aumenta sustancialmente, pudiendo ser, en promedio, hasta de \$12,000 para las mujeres y \$6,000 para hombres.

Hay una serie de factores que han aumentado el consumo en la industria cosmética durante los últimos años, estos han sido:

- Cambio en los hábitos de consumo. Esto es debido a la diversificación de la demanda que se ha registrado en los últimos años y comprende el acceso del sector masculino al mercado cosmético, incluidos grupos como el de los metrosexuales. Otros grupos son el de los Dinki's (parejas entre los 25 y 35 años, con doble ingreso y sin hijos¹²¹), el de los adultos mayores (segmento que cada vez se hace mayor y continua influyendo en el mercado, incrementando ventas de productos anti-envejecimiento, tintes y diversos productos especializados, etc.), etc.
- Apertura de centros de belleza y salud (SPA's). En estos centros se vende toda la mercancía relacionada a centros SPA, como son geles reductivos, esencias, cremas anti-edad, limpiadoras, protectores solares, tratamientos

¹¹⁹ Ibídem.

¹²⁰ MENDOZA, Bernardo. *La crisis no frenó a las franquicias de belleza*. El Universal.mx, sección cartera. Sábado 15 de mayo del 2010. <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/79377.html>. (11 de febrero del 2011).

¹²¹ MARKETINDIRECTO.com. *Nace un nuevo target publicitario: los Dinkis*. Publicado el 22 de noviembre del 2005. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/nace-un-nuevo-target-publicitario-los-dinkis/>. (11 de febrero del 2011).

en general, etc. La Secretaría de Turismo, ha decretado a este sector como "Turismo de Salud"¹²², el cual consiste en actividades para poner forma el cuerpo y la mente, preferentemente a través de aguas termales. El SPA, en los tiempos del imperio romano, derivaron de la expresión "Salute Per Aqua", con la que designaron a los lugares con aguas minerales y termales en los que la gente practicaba la balneoterapia con resultados curativos para diversas afecciones. Hoy en día los establecimientos spa no necesariamente cuentan con aguas termales, pero en cambio ofrecen una amplia variedad de servicios con fines de estética, medidas preventivas para la salud y bienestar, entre otros. Actualmente, los principales motivos para acudir a un establecimiento spa es la relajación y el embellecimiento; sin embargo las nuevas tendencias se enfocan a ofrecer servicios que inculquen el cuidado de la salud física y mental con medios naturistas y la filosofía holística. Aún cuando la mujer conforma el mayor mercado de demanda de los servicios de un establecimiento SPA, la predilección está incrementándose paulatinamente en el género masculino, ya que va tomando conciencia del cuidado de su salud y apariencia. Un denominador común, y en lo que están claramente convencidos, es que la calidad y la excelencia es lo que más cuenta para los usuarios, sentirse consentidos y atendidos personalmente son dos aspectos que influyen para que ellos regresen¹²³. Actualmente México cuenta con más de 108 centros SPA certificados, la mayoría en zonas de la costa¹²⁴.

- La adaptación del producto a las necesidades del consumidor, a través de la presentación de una amplia gama de éstos, así como una elevada inversión en publicidad. En México se cuenta con toda la gama de productos que se ofrecen a nivel internacional y si bien la mayoría de los

¹²² SECTUR. *El Turismo de Salud*. Secretaría de Turismo. http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_de_Salud. (11 de febrero del 2011).

¹²³ *Ibíd.*

¹²⁴ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

consumos son hechos por el género femenino, actualmente el consumo masculino se ha incrementado en forma significativa.

Como ya se presentó anteriormente, de los diferentes segmentos que componen la industria cosmética, los productos capilares, seguido de cuidado de la piel, maquillajes-color y fragancias ocupan los primeros lugares de los rubros que componen el sector.

Comportamiento de los principales rubros de la industria cosmética.

Perfumes y colonias.

La distribución de éstos productos depende en mucho de su calidad, los perfumes de importación se venden en tiendas departamentales, mientras que las fragancias más básicas se pueden encontrar en supermercados. De éste sector, el consumo femenino corresponde al 67.2%, el masculino al 24.9% y el 7.9% corresponde a fragancias unisex¹²⁵.

En éste rubro se ha observado un gran dinamismo en los últimos años, ya que se ven de 8 a 10 lanzamientos de fragancias mensuales, lo que anteriormente ocurría cada año, esto indica que en la actualidad, los consumidores ya no le son fieles a una sola marca, pues actualmente va en desuso la “Fidelidad a un solo Perfume”, pues como dice Emilio Valeros, perfumista de Loewe. “Lo habitual es tener dos o tres perfumes y elegir uno u otro según el momento, el estado de ánimo o el vestuario elegido”¹²⁶. Utilizar el mismo perfume puede ser, además de un poco

¹²⁵ *Ibíd.*

¹²⁶ MARTIN, Carmen. *Perfumes: uno para cada uno*. El Litoral.com. Publicado el sábado 28 de agosto del 2004. <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2004/08/28/nosotros/NOS-10.html> (3 de septiembre del 2008).

aburrido, causa de pasar inadvertido ya que las personas se acostumbran al “olor” y por ende ya no lo detectan pasado algún tiempo e incluso el mismo consumidor ya no nota su propio perfume. Por lo anterior, los consumidores siguiendo las tendencias actuales, usan diferentes perfumes dependiendo de la hora del día así como de las actividades que van a realizar y por lo mismo, se requieren muy diversas fragancias en cortos periodos de tiempo.

Otra tendencia es el uso de las líneas de productos, en las cuales se emplean productos de diferentes rubros, pero con la misma esencia (por ejemplo desodorante, gel, crema, perfume y agua de colonia), sobre todo en el sector masculino.

Los consumidores jóvenes de clase media- alta, prefieren los aromas dulces y frescos, siguiendo las tendencias internacionales y unido al clima cálido del país, mientras que los consumidores de mayor edad, prefieren los aromas más pesados y duraderos.

Desodorantes.

Se utilizan bajo diversas presentaciones como son el roll-on, en gel, en barra spray, etc. y se ha observado un incremento en el consumo de los mismos en los últimos años, así como su principal canal de venta es a través de los supermercados y grandes superficies¹²⁷.

Los desodorantes, en cuyo rubro se encuentran los anti-transpirantes también, son los más utilizados por el segmento masculino y por lo que su consumo es alto,

¹²⁷ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

si bien en general tienen un precio bajo, alrededor de \$25 y su duración es de hasta 3 meses por unidad, por lo que no se reporta como uno de los más vendidos. Es importante considerar que también el segmento masculino demanda desodorantes y antitranspirantes para los pies.

Cuidado de la piel.

Este sector ha presentado un alto crecimiento sobre todo en los últimos años. Las cremas hidratantes y de tratamiento se adquieren tanto en supermercados, venta directa y grandes superficies como en tiendas departamentales, dependiendo principalmente de la marca y el precio del producto.

En la actualidad y debido al incremento de la esperanza de vida, los grupos de adultos mayores empiezan a ser parte de la población en México, por lo que tratamientos anti-edad y anti-arrugas (que forman parte del cuidado de la piel), tanto para mujeres como para hombres, son muy solicitados en todos los niveles socioeconómicos, principalmente en los niveles medio y alto.

Los consumidores mexicanos tienen la piel un poco más grasa que los consumidores de otros países, también en el caso específico de la Ciudad de México por la altura y la contaminación, la piel de los capitalinos está más maltratada y tiene problemas de deshidratación. Asimismo, debido a la alimentación rica en grasas que ingieren los consumidores mexicanos, la piel grasa provoca problemas de acné, preferentemente en la población joven (el 80% de la población presenta en algún momento de su vida ésta enfermedad). Estos problemas en la piel del mexicano también promueven el uso de tratamientos

reductivos, anti-acneicos, anti-arrugas y anti-manchas, tanto en segmentos jóvenes (los dos primeros) como en población de mayor edad (los dos últimos)¹²⁸.

En este rubro, actualmente el sector masculino consume algunos de los tratamientos anti-edad, aunque en su mayoría el consumo se basa en los productos para el afeitado, incluyendo el pre y post afeitado. Debido a que el 75% de la población masculina se afeita en forma manual, los productos para el pre y post afeitado se vuelven prácticamente indispensables, para ayudar a la piel a mantenerse saludable, debido a los micro cortes que se realizan durante el proceso de afeitado que la maltratan.

Finalmente, se deben considerar los filtros y protectores solares, de los cuales también se ha incrementado el consumo, debido a que en la actualidad los consumidores, de ambos sexos, se han preocupado por cuidar su piel de las radiaciones UVA y UVB, así como mantener el tono de su piel lo más claro posible.

Maquillaje y color.

El consumo de éste rubro depende en su mayoría (así como en el caso de los perfumes) de la marca y calidad de los productos, así como del nivel socioeconómico por el que es consumido. Las firmas francesas y estadounidenses se pueden comprar en tiendas departamentales, mientras que los maquillajes de marcas nacionales o transnacionales de precios accesibles en supermercados y grandes superficies. Una parte muy importante de la venta se realiza por venta directa. Por lo regular, los niveles socioeconómicos medio-alto y alto compran los cosméticos de color en tiendas departamentales, los medio en supermercados y los bajos y populares en mercados y comercio informal.

¹²⁸ *Ibídem.*

El estilo de arreglo personal de las mexicanas es más sofisticado que el estilo europeo, además de que en su mayoría, lo realizan diariamente. Los niveles socioeconómicos alto y medio gustan más de estilos naturales, mientras que los niveles bajo utilizan un maquillaje más recargado.

Productos capilares.

Los productos capilares se adquieren principalmente en los supermercados y tiendas de autoservicio. Actualmente la oferta es de una gran variedad de productos especializados para las diversas necesidades del consumidor como pueden ser champús y acondicionadores para cabello seco, graso, maltratado, lacio, rizado, teñido, con caspa, anti-caída, normal, etc. así como pre tratamientos y cremas peinadoras para los mismos tipos de cabello antes especificados. También las presentaciones del producto van desde botellas con 200 ml. Hasta presentaciones de 750 ml., la cual es de las más solicitadas por el ahorro que conlleva.

Los artículos de uso común son principalmente el champú, seguido de los acondicionadores, ya que los tratamientos capilares todavía no son de un uso generalizado¹²⁹.

Tintes.

Los consumidores mexicanos, específicamente las damas, gustan mucho de teñirse el cabello y se estima que el 40% de las mujeres consumen tintes¹³⁰. Se

¹²⁹ *Ibídem.*

¹³⁰ *Ibídem.*

observa también que los niveles socioeconómicos medio-alto y alto lo realizan preferentemente en estéticas de belleza, mientras que los niveles medio y bajo lo hacen en su propio hogar, por lo que el principal medio de compra es en los autoservicios.

Depilatorios.

También los productos para la depilación se encuentran a la venta, preferentemente, en los supermercados y autoservicios, si bien los niveles con más alto poder adquisitivo realizan la depilación en estéticas y centros de belleza. Hay que destacar que últimamente ha cobrado un alto auge la depilación laser, servicio al que acuden principalmente los niveles socioeconómicos medio-alto y alto.

Precios y márgenes de utilidad.

Por lo general, el sector cosmético maneja un margen final de utilidad entre el 45 y 70%¹³¹, ya que los fabricantes aplican un primer margen a sus distribuidores que va entre el 15 y 20 % y éstos posteriormente aplican entre el 30 y 50 %. De acuerdo a la Ley del impuesto sobre la renta, publicada en DOF el 1 de enero del 2002, según indica el artículo 90, "...para determinar presuntivamente la utilidad fiscal de los contribuyentes, podrán aplicar a los ingresos brutos declarados o determinados presuntivamente..., ...el 27% a los siguientes giros..., ...perfumes, esencias, cosméticos y otros productos de tocador"¹³²; es decir, se puede aplicar como margen de utilidad el 27%.

¹³¹ *Ibíd.*

¹³² CÁMARA DE DIPUTADOS del H. Congreso de la Unión. *Ley del Impuesto sobre la Renta*. Última reforma DOF 19 de noviembre del 2010. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>. (15 de febrero del 2011).

Todos estos datos son orientativos, ya que el margen depende del entorno, del segmento al que este dirigido, del mercado, del prestigio de la marca, etc. A estos márgenes se debe incrementar el 16% de IVA (el 11% en zonas fronterizas), para obtener el precio final al consumidor.

Canales de distribución.

En México, los principales canales de distribución son:

- Tiendas departamentales.
- Supermercados y autoservicios.
- Venta directa (puerta a puerta).
- Venta en mercados informales.

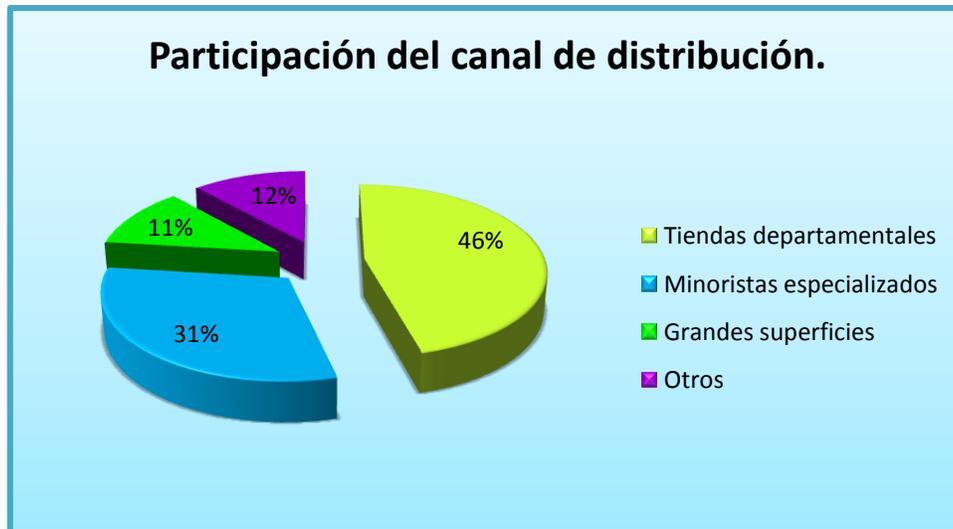


Gráfico no. 8. Fuente: Datamonitor¹³³.

¹³³ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

Tiendas departamentales.

En este punto de venta, se exhiben principalmente productos de importación y/o de las grandes transnacionales, son marcas exclusivas y de reconocimiento internacional. Estas grandes marcas muchas veces rentan el espacio para su venta y pueden contar incluso con una cabina para sus demostraciones y tratamientos. Las principales tiendas departamentales en México son:

- El Palacio de Hierro. Es la tienda departamental de más calidad y renombre en México, cuenta con 10 tiendas a nivel nacional, de las cuales 6 están en el Distrito Federal. Es líder en moda, calidad y servicio y para mantener este liderazgo, selecciona cuidadosamente las marcas que vende, así como el servicio al cliente en pre y post venta. En el año 2005, el Palacio de Hierro incremento sus ventas en 10.9% a 9,694 millones de pesos¹³⁴.
- Liverpool. Factura más del doble que el Palacio de Hierro, la cadena Liverpool está formada por un total de 80 tiendas a nivel nacional, de las cuales son 57 son tiendas Liverpool, donde 9 de ellas se encuentran en la Ciudad de México y 23 son tiendas fabricas de Francia en el interior de la Republica. La cadena Liverpool facturó en 2006 ventas por 38,436 millones de pesos. En México esta cadena tiene una participación de 32.2% del mercado de las departamentales¹³⁵.
- Grupo Carso. Está formado por:
 - Sanborns. Cadena de tiendas que cuentan además de café y restaurante, con pequeñas tiendas departamentales que ofrecen entre otras cosas, toda la gama de productos cosméticos, desde las marcas de altos diseñadores hasta las de consumo muy comercial, incluyendo por supuesto, marcas nacionales e internacionales.

¹³⁴ Ibídem.

¹³⁵ Ibídem.

- Sears. Cadena de tiendas departamentales que cuenta actualmente con 53 tiendas en toda la República Mexicana, de las cuales 9 se encuentran en la Ciudad de México. Ofrecen prestigiadas marcas de cosméticos nacionales e internacionales.
- Saks Fifth Avenue. Tienda departamental de lujo donde se ofrecen las mejores marcas internacionales para los altos niveles socioeconómicos con el más alto poder adquisitivo. En México existen dos tiendas, ambas en la Ciudad de México en exclusivas zonas (Santa Fe y Polanco). Uno de sus productos estrella es el perfume Clive Christian No. 1, uno de los perfumes más caros del mundo, usado por la Reina Isabel II de Inglaterra¹³⁶.
- Suburbia. Empresa perteneciente al grupo Wal Mart, es una tienda departamental de gama media-baja que cuenta con 88 tiendas en toda la República Mexicana, de las cuales 43 se encuentran en la Ciudad de México, su participación es baja dentro del rubro de la industria cosmética.

Grandes Superficies.

Se conocen como grandes superficies a los supermercados y tiendas de autoservicio, en donde se encuentran toda la gama de productos cosméticos y de perfumería, con diversas opciones de calidad y precio. Por el tipo de establecimiento, en estas tiendas se venden más los productos cosméticos que los perfumes y esto se debe principalmente a que en los autoservicios es el cliente quien debe buscar a un vendedor para realizar la compra y por ende no hay la variedad de demostradores y muestras de los perfumes para realizar una elección.

¹³⁶ CASTANEIRA, Susana. *Ya viene el segundo Saks Fifth Avenue*. El Economista.mx, sección entretenimiento. Publicado el 27 de mayo del 2010. <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2010/05/27/ya-viene-segundo-saks-fifth-avenue>. (15 de febrero del 2011).

En México existen cuatro cadenas principales de distribución:

- Controladora Comercial Mexicana. Es la cadena de autoservicio nacional más grande de México, el grupo incluye las tiendas Comercial Mexicana, Bodega Comercial Mexicana, Mega Comercial Mexicana, City Market, Al Precio, Sumesa, Restaurantes California y Costco, con lo que conforma un total de 236 tiendas en toda la República, siendo 45 las que se encuentran en la Ciudad de México. Su formato de negocio está enfocado a cubrir las diferentes necesidades de diversos niveles socioeconómicos, ya que venden desde abarrotes, hasta mercancías generales y ropa.
- Soriana. Cuenta con 4 formatos de tienda de autoservicios y comercializa desde alimentos hasta mercancías en general y productos para la salud. Al cierre del 2009 contaban con un total de 471 tiendas en los siguientes formatos: 225 Hipermercados, 97 Supermercados, 119 Mercados y 30 City Club, en 138 ciudades al rededor de los 32 estados de la República Mexicana. En la Ciudad de México cuenta con 26 establecimientos.
- Chedraui. Su participación esta principalmente en el sureste y el grupo está compuesto por 99 tiendas Chedraui, 8 tiendas El Súper y 16 Súper Che, éstos últimos principalmente en ciudades más pequeñas del interior de la república.
- Wal Mart. Es el líder del sector de distribución de minoristas, tanto en México como en el mundo, pues es una forma internacional. Tiene una participación del 40% en el mercado mexicano, el cual alcanza con su concepto de “precios bajo, siempre” y altos volúmenes de venta. Opera en México con 2,115 tiendas, bajo los formatos de Superama, Bodega, Sams, Wal Mart Supercenter, la tienda departamental Suburbia y la cadena de restaurantes Vip's.

Farmacias generales y especializadas.

En México, a diferencia de otros países, es sumamente común encontrar en ellas productos cosméticos, perfumería e incluso hasta alimentos, por lo que es muy común que los consumidores compren sus productos cosméticos y de higiene como champús, jabones, pasta dental, productos para afeitado, filtros solares, maquillaje de color, etc. en estos lugares. Raramente se distribuyen perfumes y otros cosméticos de marcas muy renombradas, salvo en las farmacias especializadas, donde si se encuentran, sobre todo fragancias. También en estas farmacias especializadas se venden reconocidas marcas de productos dermo-cosméticos como son Avène, LaRoche Posay, A-Derma, etc. Aunque se ha observado como una desventaja de estas ventas que el servicio de la farmacia no se compara de ninguna forma con el ofrecido en las departamentales y por lo mismo, algunos de estos productos suelen tener un pequeño descuento.

Venta Directa.

La venta directa es la comercialización que se realiza fuera del establecimiento donde se exhiben los productos y se realiza directamente con el consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa comercializadora. Esto en México, es una práctica muy frecuente con los productos cosméticos y de perfumería y por lo regular las vendedoras-consultoras son mujeres.

En 2009, las empresas de venta directa dentro de la belleza y el mercado de cuidado personal registraron el crecimiento más dinámico dentro del sector. Los precios de los productos que se venden por este canal son más accesibles que los ofrecidos en las tiendas de minoristas. Las ventas a través de éste canal de

suman alrededor del 30% del total de la venta del sector cosmético y de higiene personal. Actualmente cuenta con más de un millón de representantes de ventas. En esta época de recesión, las mujeres mexicanas, más que nunca, tienen la necesidad de una fuente adicional de ingresos, debido a la alta tasa de desempleo.

Por muchos años, México se ha caracterizado por realizar ventas a través de este canal, donde el líder del sector es y ha sido desde los años 50, la empresa Productos Avon, S.A. Esta forma de venta está enfocada principalmente a los sectores de niveles socioeconómicos medio-bajo y bajo. Existen otras empresas que también realizan sus ventas por este canal, como son House of Fuller, Mary Kay, Jaffra, Ives Roche, Oriflame, Natura, etc. Por tradición se ha utilizado la venta directa para la comercialización de cosmético, aunque en la actualidad, se han incorporado a la oferta otro tipo de productos como son: artículos de higiene y para el hogar, ropa y complementos alimenticios.

Estéticas e institutos de belleza.

En la actualidad y de acuerdo a los diversos estilos de vida que llevan los consumidores mexicanos, además del uso de las estéticas para el arreglo personal se ha generalizado mucho, sobre todo en los niveles socioeconómicos medio-alto y alto el uso de clínicas de belleza y cabinas, por lo que estos sitios están resultado idóneos para la venta de los productos utilizados durante el corte de pelo, manicure, tratamiento capilar, tratamiento anti-edad, etc, sean vendidos en estos mismos establecimientos con gran beneplácito de los consumidores ya que han probado de inicio los beneficios que brindan.

Internet.

Por diversos motivos, en México la compra en línea todavía no se ha generalizado, de hecho son muy pocas las compras “on line” que se realizan. Uno de los principales motivos por lo que casi no se utiliza este canal de venta es la desconfianza que tienen los consumidores a ingresar sus datos de tarjetas de debito o crédito a sistemas que consideran pueden ser vulnerable y por ende, ser víctimas de un fraude, aunque para esto algunas empresas ya venden tarjetas prepagadas que limitan esta posibilidad.

Según estudios de la AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet), en el 2009, México contaba con 27.6 millones de internautas, de los cuales 22.7 se encuentran en zonas urbanas y 4.9 en zonas no urbanas¹³⁷, de los cuales el 37% corresponde a los niveles socioeconómicos ABC+, 19% al C, 29% al D+ y 15% al D/E¹³⁸. Como se observa, los mayor cantidad de internautas son los de niveles socioeconómicos alto y medio-alto, por lo que no es de extrañarse que ellos sean los que más compran en línea, siendo éstas el 16% vs. Ventas por otros medios. El 78% de los compradores son hombres, el 47% tienen entre 13 y 24 años y el 42% entre 25 y 45 años y solo el 11% son compradores mayores a 45 años. El sector cosmético representa el 6% del total de compras por internet.

Distribución informal e ilegal.

La distribución informal está muy generalizada y por ende es difícil cuantificarla, sin embargo estudios realizados por la CANIPEC informan que éste mercado corresponde al 40% en volumen del mercado cosmético, lo cual es un estimado,

¹³⁷ AMIPCI. *Cantidad de internautas y su evolución por tipo de zona*. Asociación Mexicana de Internet. <http://estudios.amipci.org.mx:8080/mashboard/main.jsp>. (16 de febrero del 2011).

¹³⁸ *Ibíd.*

ya que por el mismo carácter de informalidad que tiene este canal de distribución, puede ser más alto el monto. La distribución por tipo de producto es la siguiente:

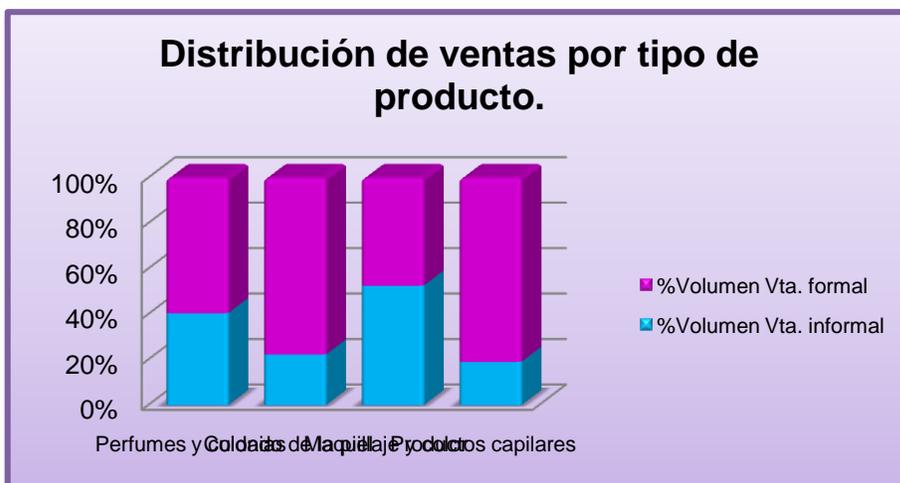


Gráfico no. 9. Fuente: CANIPEC¹³⁹

Muy relacionado con el mercado informal (mercados de barrio, mercados sobre ruedas, ventas en la calle, etc.) se encuentra el mercado ilegal de productos cosméticos, el cual comprende desde una copia de los productos originales (los llamados productos pirata) donde se presentan productos con envases y etiquetas muy similares o iguales a los originales, pero con contenidos de baja calidad y de diferentes características y beneficios, hasta productos originales pero obtenidos mediante importación ilegal o robo a transportes y/o almacenes de venta.

Si bien todos los cosméticos son sujetos a copias ilegales, los perfumes y colonias, por los costos que tienen en las tiendas departamentales, son los principales productos copiados y falsificados, manejándose asimismo los contratipos, los cuales no son propiamente ilegales ya que son copias de

¹³⁹ CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.

perfumes reconocidos pero presentados con otra marca, pero si la calidad y duración de la esencia difiere mucho del producto original. Estos productos tienen un precio de alrededor del 10% del precio de un producto original.

Otra categoría de cosméticos también encontrada en éste tipo de mercados es la del maquillaje y color, donde se encuentran sobre todo productos de origen asiático, preferentemente chino, los cuales si bien tienen costos muy bajos, también muy baja calidad y algunos de ellos contienen materias primas, preferentemente pigmentos, prohibidas para el uso cosmético.

Legislación de los cosméticos en México.

En México, la industria cosmética está regulada por diversas legislaciones; éstas son referentes al control sanitario, controles fiscales y hacendarios, control de seguridad social, control financiero y control laboral¹⁴⁰.

Para el control sanitario, en México se trabaja bajo el modelo de post-comercialización, es decir se lleva a cabo cuando los productos están ya en el mercado, requiriéndose para esto:

- Un aviso de funcionamiento.
- Un aviso de los productos que se ponen en el mercado.
- No se requiere de un responsable autorizado (como es el caso de farmacias y laboratorios).

¹⁴⁰ NEGRETE FLORES, Lourdes. *Módulo Legislación y Reglamentación de Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Junio-Julio 2008.

Teniendo como ventaja, el ahorro de tiempo por la eliminación de trámites y autorizaciones previas para la comercialización de los productos y como una de las desventajas que la calidad sanitaria de éstos queda en manos del fabricante, y solo se requiere dar aviso de liberación del producto para iniciar la comercialización¹⁴¹.

La labor de vigilancia recae en un organismo desconcentrado, con autonomía administrativa, técnica y operativa conocido como COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios)¹⁴²; al frente de ésta se encuentra un Comisionado Federal designado por el Presidente de la República, a propuesta del Secretario de Salud; siendo la Secretaría de Salud quien la supervisa (artículos 17 bis 1 y 2 de la Ley General de Salud)¹⁴³.

En lo referente a la información publicitaria y de protección al consumidor, el organismo responsable es PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor), que es la institución encargada de defender los derechos de los consumidores, prevenir abusos y garantizar relaciones de consumo justas¹⁴⁴.

En México, para llevar a cabo las legislaciones correspondientes al control sanitario, según lo indica la pirámide legislativa, se tiene después de la primera instancia que es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Salud (reformada en 1984, siendo el objetivo de los cambios legislativos trasladar la responsabilidad de la calidad sanitaria de los productos a los productores, comercializadores y consumidores), seguida del Reglamento de

¹⁴¹ *Ibíd.*

¹⁴² COFEPRIS. *Atribuciones, funciones y características de la COFEPRIS*. Gobierno Federal Salud. <http://www.cofepris.gob.mx/wb/cfp/atribuciones>. (17 de febrero del 2011).

¹⁴³ CÁMARA DE DIPUTADOS del H. Congreso de la Unión. *Ley General de Salud*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de febrero de 1984. Texto vigente. Últimas reformas publicadas DOF 27-04-2010. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142.pdf>. (18 de febrero del 2011).

¹⁴⁴ PROFECO. *Quiénes somos*. Procuraduría Federal del Consumidor. Gobierno Federal Secretaría de Economía. http://www.profeco.gob.mx/n_institucion/q_somos.asp. (18 de febrero del 2011).

Control Sanitario de Productos y Servicios y finalmente las Normas Oficiales, las cuales dan a los fabricantes los lineamientos directos y aplicados para llevar a cabo el control sanitario.

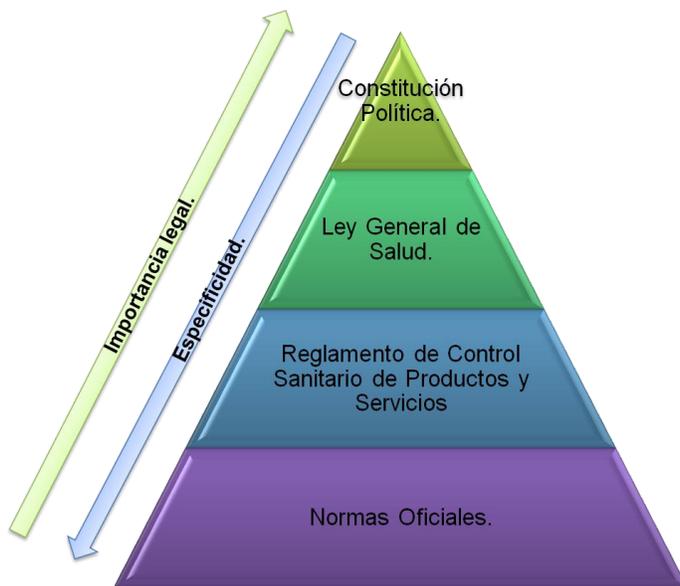


Figura no. 1. Fuente: Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. 2008¹⁴⁵.

De la Ley General de Salud, en el título decimo segundo es donde se encuentran las disposiciones comunes que aplican a los cosméticos y perfumes, en especial los artículos 194, 197, 198, 200-Bis, 202, 205, 206, 207, 208, son los relativos al control sanitario, fabricación, autorizaciones sanitarias, cambio de propietario, productos adulterados, contaminados y alterados. Específicamente, el capítulo IX es relativo a los productos de perfumería y belleza y los artículos 269, 270, 271 y 272 establecen lo concerniente a definiciones, restricciones y uso de terminología.

¹⁴⁵ NEGRETE FLORES, Lourdes. *Módulo Legislación y Reglamentación de Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Junio-Julio 2008.

De la Ley General de Salud, se deriva el Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios, su estructura es similar a la de la Ley General de Salud. En el título primero, artículo 1, están establecidas las disposiciones generales así como el objeto de regulación y control de éste reglamento, conteniendo en el inciso XX a “Los de perfumería, belleza, aseo y repelentes de insectos”¹⁴⁶. En el título segundo, los artículos 12, 15, 16, 17, 20, 22 establecen diversas condiciones donde se mencionan las características que debe reunir un producto para ser considerado cosmético, las normas que establecerán las especificaciones microbiológicas, toxicológicas o de riesgo a la salud, tipo de agua a utilizar, materiales, equipos y utensilios, identificación de lotes, composición, también de éste título, el capítulo II establece lo relativo al etiquetado, aunque para ello existe una NOM específica (NOM-141). En el título tercero, se instituye lo relativo a los establecimientos de fabricación, en los artículos 30, 32, 34, 39. El título vigésimo segundo, artículos 187, 190, 191, 192 y 193, se establecen regulaciones como: productos que se consideran cosméticos, pruebas biológicas para verificar su inocuidad e hipoalergenicidad, realización de pruebas microbiológicas, que productos no pueden venderse a granel, así como en el apéndice se presentan diversas definiciones para la industria cosmética.

Existe un órgano administrativo desconcentrado, con autonomía técnica y operativa, sectorizado a la Secretaría de Economía del Gobierno Federal de México, llamado COFEMER (Comisión Federal de Mejora Regulatoria)¹⁴⁷ y se encargada de impulsar la política de mejora regulatoria en el país, por lo que tiene una importante relación con los organismos mencionados anteriormente, ya que la COFEMER se encarga de la evaluación y en su caso aprobación de los anteproyectos enviados por COFEPRIS y otros órganos relacionados.

¹⁴⁶ SECRETARÍA DE SALUD. *Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios*. Publicado el 9 de agosto de 1999 en el Diario Oficial de la Federación. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rcsps.html>. (18 de febrero del 2011).

¹⁴⁷ COFEMER. *¿Quiénes somos y qué hacemos?*. Comisión Federal de la Mejora Continua, Secretaría de Economía. <http://www.cofemer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=29>. (19 de febrero del 2011).

Otra competencia a considerarse, dentro de los aspectos regulatorios de la industria cosmética, es la normatividad que debe de aplicarse, la cual está de primera instancia regulada por la Ley Federal de Metrología y Normalización, publicada en 1992¹⁴⁸, donde se regulan y organizan las actividades que se llevan a cabo en el tema de normalización. Este documento tiene como objetivos:

- Fomentar la transparencia y eficacia en la elaboración de Normas NOM y Normas Mex.
- Establecer un procedimiento uniforme para la elaboración por las dependencias de la Administración Pública.
- Promover concurrencias a los sectores público, privado, científico y de consumidores en la elaboración y observancia de las normas.
- Establecer el sistema Nacional de Acreditamiento de organismos de normalización, certificación, unidades de verificación y de laboratorios de prueba y calibración.

La Secretaría de Salud compete para la elaboración de Normas correspondientes a inocuidad, riesgo sanitario, no toxicidad y similares.

Para los productos de perfumería y belleza, las Normas que aplican son:

- NOM – 141 - SSA1 – 1995, Bienes y Servicios. Es la norma referente al etiquetado de los productos de perfumería y belleza pre-ensados¹⁴⁹.

¹⁴⁸ CÁMARA DE DIPUTADOS del H. Congreso de la Unión. *Ley Federal sobre Metrología y Normalización*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de julio de 1992. Texto vigente. Últimas reformas publicadas DOF 30-04-2009. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/130.pdf>. (18 de febrero del 2011).

¹⁴⁹ SECRETARÍA DE SALUD. *Norma Oficial Mexicana NOM-141-SSA1-1995, Bienes y servicios*. Etiquetado para productos de perfumería y belleza pre-ensados. Publicado el 9 de julio de 1996 en DOF.

- NOM – 030 – SCFI – 2006, Información comercial. Declaración de cantidad en la etiqueta-Especificaciones¹⁵⁰.
- NOM – 089 - SSA1 – 1994, Bienes y Servicios. Refiere los métodos para determinación del contenido microbiano en productos de belleza¹⁵¹.

Así como también otras herramientas legislativas que son el “Manual de Buenas Prácticas de Higiene y Sanidad”¹⁵² de la Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario de la Secretaría de Salud, el “Acuerdo por el que se determinan las sustancias prohibidas y restringidas en la elaboración de productos de perfumería y belleza”¹⁵³ de la Secretaría de Salud, el “Manual de aplicación del análisis de riesgos, identificación y control de puntos críticos”¹⁵⁴ de la Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario de la Secretaría de Salud y la “Guía para la autoverificación de las buenas prácticas de higiene en su establecimiento”¹⁵⁵ de la Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario de la Secretaría de Salud.

Asociaciones y cámaras de cosmetólogos.

En México cuenta con dos agrupaciones principales y reconocidas:

¹⁵⁰ SECRETARÍA DE ECONOMÍA. *Norma Oficial Mexicana NOM-030-SCFI-2006, Información comercial. Declaración de cantidad en la etiqueta-Especificaciones*. Publicada el 29 de junio del 2005.

¹⁵¹ SECRETARÍA DE SALUD. *Norma Oficial Mexicana NOM-089-SSA1-1994, Bienes y Servicios. Métodos para la determinación del contenido microbiano en productos de belleza*. Publicada el 4 de agosto de 1994 en DOF.

¹⁵² FLORES LUNA, José Luis, et al. *Manual de buenas prácticas de higiene y sanidad*. Secretaría de Salud, Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario, Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios. Agosto de 1999, México, D.F.

¹⁵³ SECRETARÍA DE SALUD. *Acuerdo por el que se determinan las sustancias prohibidas y restringidas en la elaboración de productos de perfumería y belleza*. Publicado el 21 de marzo del 2007.

¹⁵⁴ ZARCO GONZÁLEZ, Eva. *Manual de aplicación del análisis de riesgos, identificación y control de puntos críticos*. Secretaría de Salud, Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario, Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios. Septiembre de 1993, México, D.F.

¹⁵⁵ FLORES LUNA, José Luis y TAPIA PATIÑO, Rocío. *Guía para la autoverificación de las buenas prácticas de higiene de su establecimiento*. Agosto 1993, México, D.F.

- CANIPEC. Cámara Nacional de la Industria de Perfumería, Cosmética y artículos de Tocador e Higiene, que es una organización empresarial no lucrativa de representación, servicio y apoyo del sector de productos cosméticos, agrupa a las principales compañías productoras y distribuidoras en México representando así el 85% del mercado formal del sector. CANIPEC se constituyó el 19 de Enero de 1978 como una institución pública autónoma con personalidad jurídica propia y duración indefinida¹⁵⁶.
- SQCM. Sociedad de Químicos Cosmetólogos de México. Asociación de profesionales de la química que se dedican a la industria cosmética, preferentemente a la manufactura. Esta asociación da apoyo a sus socios a través de cursos de temas relacionados, asesorías, congresos y exposiciones a nivel nacional, etc. Forma parte de la IFSCC¹⁵⁷.

También a nivel internacional esta:

- IFSCC. International Federation Societies of Cosmetic Chemists (Federación Internacional de Sociedades de Químicos Cosméticos). La IFSCC es una federación mundial dedicada a la cooperación internacional en ciencia y tecnología cosmética. Nació en Bruselas, Bélgica el 8 de septiembre de 1959. En ese momento había sólo ocho países que entran en la Federación. En la actualidad ya está en 46 países¹⁵⁸.

¹⁵⁶ CANIPEC. *¿Quiénes somos?*. Cámara Nacional de la Industria de Perfumería, Cosmética y artículos de Tocador e Higiene. http://www.canipeec.org.mx/woo/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2. (19 de febrero del 2011).

¹⁵⁷ SQCM. Sociedad de Químicos Cosmetólogos de México, A.C. <http://www.sqcm.org> . (1 de diciembre del 2010).

¹⁵⁸ IFSCC. International Federation Societies of Cosmetic Chemists. <http://www.ifsc.org/about.htm>. (19 de febrero del 2011).

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

Diseño del estudio.

Para este trabajo se va a seguir el Método Cuantitativo de Investigación, llevando como línea principal de investigación, según la publicación del Strategy+Business “10 ideas que guían al mundo de las empresas”^{159, 160}, la siguiente:

- Teoría de la complejidad. Donde “Los mercados y las empresas son sistemas complejos que pueden controlarse mecánicamente, pero a veces es posible anticipar el orden que emerge de ellos. Comprender en qué forma evolucionan los sistemas complejos ayuda a los gerentes a intervenir y actuar con mayor eficacia”.

Seguida por:

- ADN Organizacional. Donde “Los líderes pueden diseñar las estructuras de una organización —incentivos, distribución de toma de decisiones, relaciones jerárquicas y flujos de información— y alinearlas entre sí y con los objetivos estratégicos, para inducir un alto desempeño”

¹⁵⁹ KLEINER, Art. *10 ideas que guían el mundo de las empresas*. *Gestión de Negocios/s+b*. Reproducido con autorización de strategy+business, revista trimestral de management de Booz Allen Hamilton. <http://mx.hsnglobal.com/notas/35887-10-ideas-que-guian-el-mundo-las-empresas>. (28 de octubre 2009).

¹⁶⁰ KLEINER, Art. *Our 10 Most Enduring Ideas*. *Strategy+Business*. November 29, 2005.

Estas serán las líneas de investigación seguidas, debido a que se está buscando conocer cuáles podrían ser los Factores Críticos de Éxito de una pequeña empresa comercializadora en el área cosmética dentro del entorno geográfico de la Ciudad de México para prever las causas que los podrían llevar a diversos fracasos o incluso al cierre de dichas empresas, puesto que los factores de éxito “representan las condiciones externas e internas que necesitan ser atendidas frecuente y cautelosamente por parte de los altos ejecutivos”¹⁶¹.

Una vez que se hayan inferido estos principales Factores Críticos de Éxito, podrán ser considerados por los líderes de las diversas empresas con el fin de ayudarlos a establecer sus objetivos estratégicos y realizar toma de decisiones.

Como parte de la metodología de este trabajo, se deberá considerar como una de las primeras instancias el verificar si el estudio a realizar cumple con los requisitos aplicables al desarrollo conceptual, es decir si posee las cualidades de una buena idea de negocio, estas condiciones son:

1. Que sea oportuno. Esta condición de analizar las diversas problemáticas de diferentes sectores productivos de nuestro país, se ha venido realizando cada vez más por diversos investigadores, debido a que las condiciones para mejorar nuestras empresas, preferentemente las pequeñas es de gran importancia para la economía de nuestro país. Sin duda alguna esta investigación es perfectamente oportuna.
2. Que tenga un poder explicativo. En este trabajo podemos poner de manifiesto de donde vienen cada uno de las premisas que se obtienen y dan forma a la investigación realizada.

¹⁶¹ MARROQUÍN NÚÑEZ, Ranulfo. *Factores de éxito en dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana del Guadalajara. Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs*. México, 1 de diciembre 2008. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/factores-de-exito-en-direccion-estrategica-pymes.htm>. (28 de enero 2010).

3. Que tenga un valor pragmático. Una vez inferidos los Factores Críticos de Éxito, podremos aplicarlos al sector empresarial para el que fueron determinados, ya que podrán ponerse en práctica y obtener resultados replicables.
4. Que tenga un fundamento empírico. Esta investigación se basa en la observación de hechos reales que se presentan en nuestro país, específicamente en la zona de la Ciudad de México.
5. Que tenga un grupo de apoyo natural. La información y conclusiones obtenidas de este trabajo serán sin duda de gran apoyo para los empresarios de las pequeñas empresas del área de comercialización en la industria cosmética.

Para este trabajo, se va a seguir el proceso de investigación CUAL-cuan, referido por Hernández Sampieri et al. (2010), como uno de los llamados “métodos mixtos” el cual es “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunto, para realizar inferencias (en éste caso específico, metainferencias) para un mejor entendimiento del estudio”¹⁶². Es así un estudio de tipo híbrido entre los procesos cuantitativos y cualitativos. En éste caso particular, el enfoque cualitativo será en el que se centre principalmente el estudio, por ello será una investigación tipo CUAL-cuan.

El enfoque mixto va a ofrecer de ésta forma, una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, enriqueciendo los datos obtenidos, con indagaciones más dinámicas que nos permitan enriquecer la muestra utilizada, así como para generar mayor fidelidad del instrumento. Éstos métodos se basan en el pragmatismo (con aplicación en la realidad y pueden ser puestos en práctica), el

¹⁶² HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 5ª. Edición 2010. Ed. McGraw Hill. Impreso en Perú, 2010.

cual en su calidad de ecléctico puede reunir diferentes estilos y opiniones. Así éste método incluye el uso de la inducción, la deducción y la abducción.

Se está hablando entonces de una investigación científica realizada cuidadosamente, donde se busque resolver problemas prácticos, de una aplicación práctica. Así entonces se van a seguir los pasos correspondientes al proceso de investigación cualitativa^{163, 164, 165} con algunos enfoques específicos que tornan hacia un análisis cuantitativo. Los pasos siguientes forman principalmente el proceso a seguir, sin embargo no llevan obligadamente un orden secuencial:

- Determinar la idea a investigar, en este caso inferir los factores determinantes para el éxito de una empresa comercializadora en el área cosmética, ubicada en la Ciudad de México.

- Realizar el planteamiento del problema, con base en la problemática determinada para las pequeñas empresas de comercialización en productos cosméticos. El problema es: “de las pequeñas empresas, entre el 60 y 70 % de éstas cierran en los 2 primeros años¹⁶⁶ por diversas causas (vistas previamente), incluyendo las dedicadas a la comercialización de productos cosméticos”.

¹⁶³ *Ibidem.*

¹⁶⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 2ª. Edición 1991. Ed. McGraw Hill. México, 1998.

¹⁶⁵ KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, James R. *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. 5ª. edición. Editorial McGraw Hill. México, 1998.

¹⁶⁶ VARGAS, Ivonne. *8 ideas que gritan por ser emprendidas*. <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/01/27/8-ideas-que-gritan-por-ser-emprendidas?newscnn1=20100128>. (28 de enero 2010).

- Revisión de la literatura, desarrollo del marco teórico y referencial. Realizar una investigación profunda con relación a la problemática que se reporta en México para pequeñas empresas, de primera instancia dentro de los diferentes sectores empresariales para que mediante un proceso deductivo se llegue al particular rubro de las pequeñas empresas que comercializan productos en el área cosmética; de la misma forma se investigaran los Factores Críticos de Éxito en México para las pequeñas empresas de los diversos rubros empresariales para deductivamente llegar a las empresas, pequeñas también, comercializadoras dentro del área cosmética.

- Inmersión inicial en el campo. Para ésta etapa, se va a realizar una investigación directamente en el campo, con empresas conocidas de la industria cosmética, participación en congresos y exposiciones de éste sector, pláticas con asociaciones de cosmetólogos, identificar personas facilitadoras para obtención de la información, apoyo para la realización de la investigación por parte de expertos reconocidos en el medio, etc.

- Elaboración de la hipótesis y definición de variables. Para este trabajo, la hipótesis planteada, considerando la fase cuantitativa, es: “Dentro del Sector Empresarial de la ciudad de México, conformado por las pequeñas empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de productos en el área cosmética, es posible identificar un grupo de elementos comunes que se presentan de forma reiterada, los cuales permiten el adecuado funcionamiento y operación de estas empresas. Estos elementos, son los denominados Factores Críticos de Éxito (FCE). Así mismo, con esta hipótesis estaremos reafirmando el carácter exploratorio de la fase cuantitativa de éste trabajo, ya que no se ha encontrado información de referencia a éste respecto.

Las variables que nos interesa investigar para de ahí corroborar la hipótesis o generar nuevas son las siguientes:

- a) Si la empresa cuenta con una misión, visión y objetivos ya establecidos.
 - b) Si los directivos realizan algún tipo de planeación¹⁶⁷, ya sea a largo o a corto plazo.
 - c) Si cuentan con un organigrama, que refleje la estructura organizacional.
 - d) Si directivos y empleados analizan y conocen a su competencia (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)¹⁶⁸.
 - e) La etapa en la que se encuentra la empresa, la cual puede ir desde familiar hasta institucional.
 - f) El tipo de recursos con que cuentan en la organización (financieros, tecnológicos, imagen de la empresa, etc.)¹⁶⁹.
 - g) Si la empresa se especializa en un segmento determinado dentro del área cosmética (productos para el cabello, desodorantes, cosméticos de color, perfumes, cremas, protectores solares, etc)¹⁷⁰.
 - h) Si la empresa cuenta con profesionales dentro de las áreas de química y administración.
 - i) Si directivos y empleados dan atención a sus clientes a través de visitas de seguimiento, cursos de capacitación, etc.
 - j) Si los empleados reciben capacitación y actualización a través de visitas a congresos, capacitaciones, etc.
- Desarrollo del diseño de investigación. Por ser una investigación de tipo mixto, el diseño resultante debe ser una tarea “artesanal”¹⁷¹, es decir debe

¹⁶⁷ PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1ª. Edición. Compañía Editorial Continental. México, 2001. 389 p.

¹⁶⁸ *Ibidem*.

¹⁶⁹ GRANT, Robert M. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 4ª. Edición. Civitas, Madrid. Febrero, 2008. 650 p.

¹⁷⁰ MUÑOZ PADILLA, Carolina. *Módulo Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Abril 2008.

ser creada en forma única y propia para poder combinar todos los aspectos a investigar. El diseño del estudio se visualiza del tipo exploratorio secuencial (DEXPLOS) derivativo, donde el enfoque esencial del diseño es realizar una investigación inicial de planteamiento¹⁷², para generalizarla a otras muestras. Como el conocimiento del tema específico de la búsqueda de factores de éxito en empresas fabricantes y/o comercializadoras de cosméticos ubicadas en la Ciudad de México en la actualidad es poco estudiado, es que se dará el carácter de exploratorio al trabajo realizado. La investigación es no experimental, ya que se realizará sin manipular deliberadamente las variables, solo observaremos a las pequeñas empresas y tomaremos información de ellas, asimismo será de tipo transversal, pues la observación de la muestra se tomara en un periodo no mayor a tres meses y se realizara en un solo momento.

- Definición y selección de la muestra. La muestra es una selección dentro de las PyMEs que cumplan con ser una pequeña empresa (entre 11 y 50 empleados¹⁷³), que se dedique a la comercialización de productos cosméticos, pudiendo ser fabricantes y comercializadores o solo comercializadores y se ubiquen geográficamente en el área de la Ciudad de México. El tamaño de la muestra, ésta determinado de acuerdo al procedimiento de las muestras no probabilísticas o propositivo CUAL, por lo que el número de elementos no depende de la probabilidad, sino de los objetivos y necesidades del estudio así como del proceso de toma de

¹⁷¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, et al. *Metodología de la Investigación*. 5ª. Edición 2010. Ed. McGraw Hill. Impreso en Perú, 2010.

¹⁷² *Ibidem*.

¹⁷³ SIEM. *Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados*. Sistema de Información Empresarial Mexicano. <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=2&p=1>. (1 de febrero 2010).

decisiones del investigador¹⁷⁴. Para la realización de éste trabajo, se buscarán empresas-tipo, así como entrevistas con expertos.

- Recolección de datos. Se obtendrán a través de dos instrumentos:
 - a) Aplicación de un cuestionario a empresas-tipo (ANEXOS, Instrumento de investigación II) que se aplicara a la muestra no probabilística seleccionada, calificándola con una escala tipo Likert, para observar la actitud presentada por los encuestados. Los datos serán presentados a través de una matriz, la cual se va a elaborar con base en el libro de códigos correspondiente. El instrumento se aplicará en forma autoadministrada.
 - b) Realización de entrevistas a expertos dentro del tema a investigar, es decir, directivos de empresas que son reconocidas como exitosas dentro de la industria cosmética, ya sean fabricantes o comercializadoras, debido a su permanencia en el sector o a su conocimiento del mismo.

- Análisis de los datos. Una vez obtenidos los datos, se medirán las frecuencias relativas y absolutas correspondientes a los resultados obtenidos, así como su presentación a través de histogramas y gráficas circulares. También se revisaran las medidas de tendencia central y si aplican, las medidas de dispersión que mejor permitan la evaluación de los resultados. El análisis de datos será a través de una sencilla determinación de frecuencias, ya que por ser una selección de muestra no probabilística el análisis estadístico no es determinante.

¹⁷⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 2ª. Edición 1991. Ed. McGraw Hill. México, 1998.

- Interpretación de resultados. En esta sección, van a efectuarse las inferencias (metainferencias), comentarios y conclusiones sobre los resultados obtenidos y en general de la realización del trabajo. Una condición importante es que la interpretación debe tener una congruencia entre las inferencias y los resultados del análisis.

- Elaboración de reporte de resultados. Se elaborará el reporte de resultados de acuerdo a los lineamientos que marca la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración para la obtención del grado de Maestro en Administración, por medio de la elaboración de una Tesis.

Otro aspecto que debemos considerar en la metodología que vamos a desarrollar es el alcance que tendrá la investigación a través del tipo de estudio que va a realizarse. Como se indicó anteriormente, para este trabajo se llevara a cabo un estudio CUAL-cuan, primordialmente de tipo exploratorio, ya que nos interesa inferir sobre los variables que son críticas para una pequeña empresa fabricante y/o comercializadora de la industria cosmética, a través de una lógica y proceso inductivo para ir de lo particular a lo general, no pretendiendo por supuesto, hacerlo de forma probabilística, ya que no se esta trabajando con una muestra representativa¹⁷⁵.

Debido a que la parte cualitativa es un proceso flexible, se va a buscar principalmente en reconstruir una realidad como la observan los participantes de este sector y va a haber una convergencia de realidades, la de los participantes, de los asesores de la investigación y del investigador mismo, donde la reflexión será el lazo de unión].

¹⁷⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 5ª. Edición 2010. Ed. McGraw Hill. México, 2010.

Se indican, de esta forma, todas las condiciones que se llevan a cabo para realizar una investigación híbrida CUAL-cuan, por ende exploratoria, no experimental y transversal, incluyendo los objetivos del trabajo, el planteamiento del problema, la posible hipótesis y la justificación.

Definición de la muestra y el acceso a ésta.

De acuerdo con la metodología propuesta por Hernández Sampieri (1991, 2010)^{176, 177}, la unidad de análisis van a ser personas, específicamente ejecutivos de empresas.

La población que será el objeto de estudio de éste trabajo, serán directores generales o directores de áreas comerciales de pequeñas empresas que en el 2010 se dedicaron a la comercialización de productos cosméticos, pudiendo ser fabricación y comercialización o solo comercialización, dentro del área de la Ciudad de México, en el Distrito Federal, México y que empleen entre 11 y 50 personas.

La muestra que se va a evaluar, es un subgrupo de ésta población y debido a que es de tipo no probabilístico, se van a buscar:

- Empresas con directivos expertos, los cuales reúnan las características de ser dueños o socios de la empresa, tengan conocimientos tanto técnicos como administrativos que puedan aplicar a la implementación de

¹⁷⁶ *Ibíd.*

¹⁷⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 2ª. Edición 1991. Ed. McGraw Hill. México, 1998.

estrategias, más de dos años de establecimiento en la Ciudad de México, fueran reconocidos como líderes, por lo menos en su especialidad y dieran la oportunidad de que se les realizara una entrevista.

- Empresas-tipo, que cubran principalmente la condición de tener más de 2 años de existencia con el objeto de conocer qué factores les han ayudado a tener esa supervivencia dentro del medio, es decir, la calidad de la información que puedan proporcionar.

El listado de las empresas que, de primera instancia formarían la población a evaluar, fue tomado de los siguientes documentos (ANEXOS, Directorios):

- ✓ Sistema de Información Empresarial Mexicano¹⁷⁸,
- ✓ Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas¹⁷⁹
- ✓ Diversas pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de cosméticos conocidas dentro del rubro.

Aunque debido a que se detectaron en éstos documentos errores de directos de apreciación (como el reporte de empresas internacionales, conocidas mundialmente como grandes empresas, reportadas con un número de empleados correspondiente a una pequeña empresa, lo cual es incongruente) y lo limitado del número de empresas reportadas, se procedió a buscar facilitadores para contactar empresas diversas que cubrieran el perfil solicitado para la realización del cuestionario.

¹⁷⁸ SIEM, *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. <http://www.siem.gob.mx/siem2008/porta/consultas/respuesta.asp?language=0>, (21 de mayo del 2010).

¹⁷⁹ INEGI. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUÉ*. <http://gaia.inegi.org.mx/denué/viewer.html> (19 de octubre del 2010).

Se estableció como tiempo límite para la aplicación del cuestionario un período de 3 meses, el cual marcaría el número total de cuestionarios contestados por las empresas- tipo y por ende el número de participantes en la investigación.

Para las entrevistas con expertos, se buscó tener un contacto directo personal o a través de una recomendación por parte de un facilitador para realizarlas, también se va a emplear el mismo período de tiempo establecido para la aplicación de los cuestionarios, es decir, tres meses.

Recolección de datos.

Para la recolección de datos, vamos a utilizar dos instrumentos diferentes, uno que va más de acuerdo al enfoque cualitativo y que será la entrevista y otro más con relación al enfoque cuantitativo que será la aplicación de un cuestionario.

Para la fase cualitativa, se van a realizar entrevistas a expertos, complementadas con la observación del evento mismo, aunque el enfoque fundamental para esta fase será la entrevista.

Instrumentos de medición.

Entrevistas a expertos.

El interés primordial es obtener datos de las personas que dirigen las empresas participantes a través de sus conceptos, vivencias, experiencias, pensamientos, etc. para posteriormente analizarlos y comprenderlos. En ésta fase será realizada por el mismo investigador, quien se encargará de realizar la entrevista,

considerando por supuesto, el sitio de reunión adecuado, pudiendo ser la misma oficina del empresario o algún sitio público agradable. La entrevista será del tipo *semiestructurada*, ya que si bien se va a contar con una guía de preguntas, el entrevistador podrá abrir nuevas de acuerdo a las respuestas del entrevistado, para profundizar, aclarar o incluso comentar sobre temas nuevos, si así es el interés que demuestre el empresario. En la entrevista a realizar, se podrá tener toda la flexibilidad que el entrevistado requiera para sentirse más cómodo e interesado.

La guía de preguntas tendrá como base el mismo instrumento de medición que será utilizado para la aplicación de la encuesta y va a constar de:

- Preguntas de estructura donde el entrevistador solicitará una serie de conceptos e ideas con respecto a ciertos temas. También se les considera de conocimientos ya que están relacionadas con condiciones específicas de la empresa.
- Preguntas generales. Las cuales serán abiertas y el entrevistado podrá ahondar lo que desee al respecto, son preguntas disparadoras.
- Preguntas sensitivas. Que serán relativas al “sentir” del entrevistado con respecto a la estrategias seguidas en la empresa que representa.

El entrevistador deberá poner en práctica todos los conocimientos que tenga de manejo de emociones, comunicación verbal y no verbal, técnicas de entrevista, escuchar con atención, etc. ya que deben detectarse en todo momento las reacciones del entrevistado. Es importante considerar que en la entrevista podemos obtener información “subjetiva” ya que va a depender del punto de vista del entrevistado. Resulta también primordial informar al entrevistado sobre el propósito y objetivo de la entrevista para obtener su enfoque en el tema, en este caso el propósito es la realización de un trabajo formal de investigación para preparar la tesis para obtención del grado de maestría en Administración.

En el caso de las entrevistas, es importante aclarar perfectamente las preguntas-tema y si hay duda en alguna de ellas repetirla hasta la comprensión de la misma; cada entrevista será tratada bajo la calidad de “única” ya que cada entrevistado nos va a aportar información que puede ser diversa y diferente a otro, así como también se le informa y permite al entrevistado disipar sus dudas y hacer todas las preguntas que desee, por lo que es importante no marcar por parte del investigador una restricción de tiempo.

La guía de la entrevista que se va a utilizar se encuentra en los ANEXOS (Instrumento de investigación I).

La entrevista a expertos será reforzada a través de otro instrumento de investigación dentro del enfoque cualitativo que es el proceso de observación, en el cual el investigador va a “observar” aplicando todos los sentidos para identificar todos los elementos que pudieran ser relevantes para la determinación de los factores de éxito que se están investigando, buscando así comprender los procesos que se están desarrollando alrededor (vinculaciones que puede haber entre las personas y su posición en el mercado) así como posibles problemas (presentes o a futuro).

Al igual que para la entrevista, para la observación también es necesaria una “Guía de observación”, la cual quedará integrada a la guía de la entrevista (ANEXOS, Instrumento de investigación I), así como los resultados de la misma; ésto para mantener la confidencialidad con las empresas que permitieron la realización de ésta investigación.

Aplicación de cuestionario a empresas-tipo.

El instrumento de medición que será utilizado para esta parte del trabajo será un cuestionario que cubra los requisitos de confiabilidad (reproducibilidad) y validez (medición real de la variable a medir) requeridos.

Para que el instrumento sea confiable y válido, es necesario que no se aplique de forma improvisada, sea preparado para nuestro contexto de lugar y tiempo, le sea empático a los encuestados, se cuiden aspectos mecánicos como legibilidad, etc.

Se utilizará para la valoración del instrumentos, la escala de Likert, por lo que se constituirá generando un número de afirmaciones que califiquen al objeto y las afirmaciones que se correlacionen con las puntuaciones se seleccionan para calcular confianza y validez de la escala.

Proceso para construir un cuestionario.

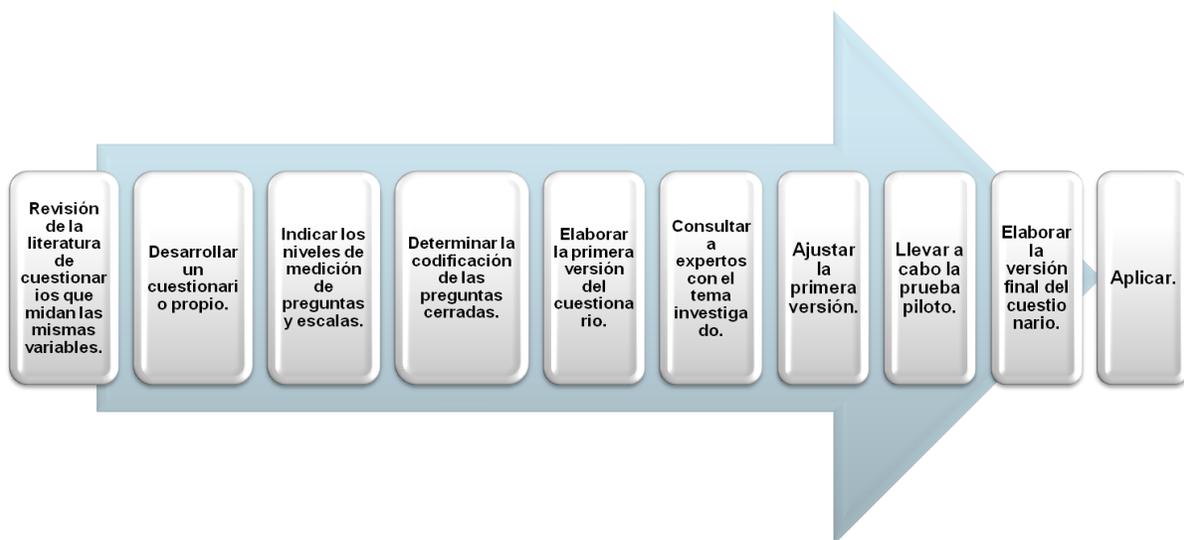


Figura no. 2. Fuente: Hernández Sampieri (2010).

El cuestionario se llevara a cabo con preguntas cerradas, es decir, alternativas de respuesta que ya han sido preestablecidas, considerándose entonces respuestas definitivas *a priori* para un menos esfuerzo de los encuestados; en una de éstas el respondiente puede seleccionar más de una respuesta, no siendo entonces mutuamente excluyentes. También se tendrá asimismo una pregunta abierta.

La codificación de las respuestas se estableció de la siguiente forma, siguiendo el escalamiento tipo Likert, donde las puntuaciones se obtendrán sumando los valores (escala aditiva) y si bien estrictamente, son de nivel de medición ordinal la forma más práctica es considerarla de medición por intervalos¹⁸⁰:

Las afirmaciones son de tipo favorable, también conocidas como positivas.

Afirmaciones	Puntuación (puntos).
Totalmente de acuerdo.	5
De acuerdo.	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	3
En desacuerdo.	2
Totalmente en desacuerdo.	1

Así como también se codificaron las respuestas a las preguntas dicotómicas con la misma condición de escala adictiva:

¹⁸⁰ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 2ª. Edición 1991. Ed. McGraw Hill. México, 1998.

Respuestas

Puntuación (puntos).

Sí.

5

No.

1

Para la aplicación del cuestionario se va a realizar una prueba piloto, en la cual se determinará la facilidad de comprensión de los temas y preguntas, de las instrucciones indicadas y del tiempo utilizado por los encuestados para contestar el cuestionario. Considerando que se va a trabajar con una muestra no probabilística de acuerdo con los fines de la investigación, se aplicará la prueba piloto a 2 ó 3 empresarios que cubran el perfil solicitado, para realizar las modificaciones requeridas antes de la aplicación definitiva.

El cuestionario va a aplicarse de la siguiente forma:

- ✓ Autoadministrada, enviado la solicitud de respuesta del cuestionario por correo electrónico y a través de la página web: <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=863121>, previa autorización vía telefónica o a través del facilitador, por lo que será acompañado por una carta de instrucciones para su elaboración (ANEXOS, Instrumento de investigación II).

Para la elaboración del instrumento (cuestionario), se va a tomar en consideración las variables que se desean evaluar, las cuales reflejan los principales factores de éxito reportados por la bibliografía revisada.

Los factores a considerar serán:

1. Si la empresa cuenta con una misión, visión y objetivos ya establecidos.
2. Si los directivos realizan algún tipo de planeación, ya sea a largo o a corto plazo.
3. Si cuentan con un organigrama, que refleje la estructura organizacional.
4. Si directivos y empleados analizan y conocen a su competencia (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
5. La etapa en la que se encuentra la empresa, la cual puede ir desde familiar hasta institucional.
6. El tipo de recursos con que cuentan en la organización (financieros, tecnológicos, imagen de la empresa, etc.).
7. Si la empresa se especializa en un segmento determinado dentro del área cosmética (productos para el cabello, desodorantes, cosméticos de color, perfumes, cremas, protectores solares, etc).
8. Si la empresa cuenta con profesionales dentro de las áreas de química y administración.
9. Si directivos y empleados dan atención a sus clientes a través de visitas de seguimiento, cursos de capacitación, etc.
10. Si los empleados reciben capacitación y actualización a través de visitas a congresos, capacitaciones, etc.

Para éste análisis, se preparó el siguiente cuadro que representa el libro de códigos a evaluar en el instrumento de investigación:

No. de pregunta	Códigos	Variables								
		Establecer Misión, Visión y objetivos	Planeación estratégica	Estructura Organizacional	Conocimiento del entorno (competencia)	Recursos	Especialización	Atención y seguim.al cliente	Capacitación al personal	Conocimiento interno de la empresa
1	1 al 5	*	*							
2	1 al 5	*	*							
3	1 y 5			*						
4	1 al 5	*	*							*
5	1 al 5		*							
6	1 al 5					*				*
7	1 al 5					*				
8	1 al 5					*			*	*
9	1 al 5		*							
10	1 al 5		*		*					
11	1 y 5		*		*					
12	1 al 5		*		*					
13	1 al 5		*					*		
14	1 al 5		*					*		
15	1 y 5		*						*	*
16	1 al 5		*						*	*
17	1 al 5			*		*				
18	1 y 5		*			*	*			*
19	1 al 5		*							*
20	1 al 5		*							*
21	1 al 5		*			*				*
22	1 al 5						*			*
23	1 al 5		*		*					*

Tabla no. 1. Fuente: Variables determinadas en la investigación.

Como se aprecia en el libro de códigos, se van a presentar “baterías de preguntas”¹⁸¹, donde se van a realizar varias preguntas para investigar acerca de una misma variable. Las respuestas no van a ir precodificadas.

Debido a que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, aunque hay una interpretación numérica, el análisis no es estadístico, ya que primordialmente se va a basar en vivencias de los participantes y su actitud hacia ciertos comportamientos (factores reportados).

¹⁸¹ *Ibídem.*

CAPÍTULO V. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA.

Resultados de entrevista a expertos.

Para la realización de éste trabajo, se realizó la entrevista a 4 pequeñas empresas fabricantes y/o comercializadoras de cosméticos. Los nombres fueron omitidos para mantener la confidencialidad ofrecida al entrevistado.

Empresa 1	
Fecha	17/12/10
Hora	17 hrs.
No. empleados	15
Antigüedad empresa	6 años
Tipo de empresa	Familiar
Establecer misión, visión y objetivos	El entrevistado conoce de una manera clara y concisa los objetivos, misión y visión de su empresa.
Planeación Estratégica	Están difundiendo activamente la imagen de la empresa para incremento de la participación en el sector cosmético. Buscan ser constantes con los clientes para mantenerse en el mercado y tener productos innovadores. No realizan frecuentemente planeación a mediano y largo plazo.
Estructura organizacional	Para el encuestado, es importante una organización estructurada y del conocimiento de los empleados, la rotación de personal es muy baja o nula
Conocimiento del entorno	Muy buen conocimiento de la competencia, aunque considera que podría ser mejor, realiza investigaciones de mercado.
Recursos	Considera podría mejorar sus recursos técnicos, aunque su personal es capacitado, especializado y con experiencia. La empresa tiene una mediana participación en el sector, debido a que tiene una imagen poco conocida
Especialización	Se especializan en líneas de productos cosmíátras, cuentan con personal químico especializado.
Atención y seguimiento al cliente	La empresa está en contacto continuamente con sus clientes preguntando lo que necesitan y buscando satisfacer al máximo estas necesidades.
Capacitación al personal	Buscan capacitar al personal cada vez que se lanza un nuevo producto, la capacitación es a nivel ventas, no técnica. El entrevistado busca participar en actividades especializadas del sector cosmético.

Tabla no. 2. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

Empresa 2

Fecha	26/01/11
Hora	12:30 hrs.
No. empleados	17
Antigüedad empresa	25 años
Tipo de empresa	Familiar
Establecer misión, visión y objetivos	El entrevistado conoce los objetivos, misión y visión de su empresa, sin embargo, considera que podría mejorar ya que no están expuestos públicamente a empleados y clientes.
Planeación Estratégica	Debido a las actividades y compromisos diarios, no les es fácil hacer una planeación estratégica a largo plazo, sin embargo perseveran en los compromisos diarios y buscan actualizarse contantemente para dar innovación a sus productos.
Estructura organizacional	Para el encuestado no es importante contar con un organigrama, ya que observa mejores resultados con una organización plana. La rotación de personal es prácticamente nula.
Conocimiento del entorno	Muy buen conocimiento de quien es su competencia, aunque considera que podría ser mejor sus fortalezas, es decir, realizar investigaciones de mercado más profundas.
Recursos	Considera podría mejorar sus recursos técnicos, aunque su personal es capacitado, especializado y con experiencia generada en la misma empresa (muy baja rotación). La empresa dentro de su especialidad (productos para SPA) es de las mejores del sector dedicado a éste sub-rubro.
Especialización	Si bien fabrican productos capilares y cremas, se especializan en líneas de productos para SPA, cuentan con personal químico especializado.
Atención y seguimiento al cliente	La empresa conoce las necesidades de sus clientes, aunque considera que debería conocerlos más, aun así de las que conoce procura satisfacerlas casi en su totalidad.
Capacitación al personal	Buscan capacitar al personal en forma de "cascada", donde una persona toma la capacitación y la transmite a los otros empleados. No hay un esquema establecido formal, pero los empleados si son capacitados y son expertos en sus áreas. El entrevistado busca participar en todas las actividades especializadas del sector cosmético.
Observaciones adicionales	La facturación electrónica es un tema que les parece difícil, no tanto para ellos sino para algunos de sus proveedores que a la fecha no lo han perfeccionado y les causan retrasos.

Tabla no. 3. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

Empresa 3

Fecha	31/01/11
Hora	13:00 hrs.
No. empleados	15
Antigüedad empresa	8 años
Tipo de empresa	Familiar
Establecer misión, visión y objetivos	El entrevistado conoce plenamente los objetivos, misión y visión de su empresa y pone de manifiesto a sus clientes y empleados.
Planeación Estratégica	Para esta empresa es vital la planeación a mediano y largo plazo, considerando historial de venta y sensibilidad al cliente (incluyendo los procesos fiscales). Buscan tener un profundo conocimiento del mercado, conocer el segmento, formar excelentes equipos de trabajo y tener proveedores de alta calidad (certificados).
Estructura organizacional	Aunque no cuentan con un organigrama formal, la empresa tiene una estructura definida. La rotación de personal es baja, aunque el mayor número de empleados tiene entre uno y dos años, debido a la reciente incursión en la fabricación de los productos de su especialidad.
Conocimiento del entorno	Muy buen conocimiento de quien es su competencia y de las tendencias del mercado en general, realizan investigaciones de mercado frecuentemente, ya sea formales o informales.
Recursos	Considera podría mejorar sus recursos técnicos, aunque su personal está bien capacitado, es especializado y con experiencia. Si bien la empresa dentro de su especialidad es de baja participación por el volumen de ventas, la imagen de la misma es muy buena dentro de los productos para el cabello para profesionales (estéticas y salas de belleza).
Especialización	Se especializa en fabricar productos capilares para venta profesional, cuentan con personal químico especializado.
Atención y seguimiento al cliente	La empresa conoce a fondo las necesidades de sus clientes, pues esta en contacto directo frecuente con ellos a nivel nacional, satisfaciendo completamente sus necesidades.
Capacitación al personal	Cuenta con un sistema formal de capacitación, además de que buscan capacitar al personal cada vez que se lanza un nuevo producto. El entrevistado busca participar en todas las actividades especializadas del sector cosmético.

Tabla no. 4. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

Empresa 4

Fecha	02/02/11
Hora	11:00 hrs.
No. empleados	13
Antigüedad empresa	10 años
Tipo de empresa	Familiar
Establecer misión, visión y objetivos	El entrevistado conoce bien los objetivos de su empresa, así como muy bien la misión y visión.
Planeación Estratégica	Esta empresa está implementando la planeación a mediano y largo plazo como resultado una asesoría profesional que ha recibido. Para el entrevistado es muy importante el manejo de la visión compartida con su equipo de trabajo.
Estructura organizacional	Aunque no cuentan con un organigrama formal, la empresa tiene una estructura definida.
Conocimiento del entorno	Saben quién es su competencia, aunque podrían conocer mejor las fortalezas de ésta y pocas veces hasta ahora han realizado investigaciones de mercado.
Recursos	Considera podría mejorar sus recursos técnicos así como la experiencia de sus empleados, aunque cuenta con profesionales del área. Si bien la empresa tiene una imagen adecuada, con las asesorías recibidas, esperan mejorarla sustancialmente, ya que si bien tienen una muy baja participación en valores, es debido a la especificidad de su mercado (esencias). Con respecto a sus recursos humanos, éstos son de dos tipos, los técnicos quienes tienen entre 3 y 5 años en la empresa y los de ventas, donde si hay una rotación importante.
Especialización	Si bien comercializan algunos cosméticos de color, se especializan en la fabricación de esencias diversas, en donde consideran han marcado una tendencia.
Atn´ al cliente	La empresa conoce las necesidades de sus clientes, aunque considera podría conocerlas más, satisfaciéndolas casi por completo.
Capacitación al personal	Cuenta con un sistema formal de capacitación, además de que buscan capacitar al personal cada vez que se lanza un nuevo producto o participan en un evento especial, lo cuál es frecuente (demostraciones en exposiciones). El entrevistado busca participar en actividades especializadas del sector cosmético de de salud (reflexología, sensorial, etc.).
Observaciones adicionales	El concepto de empresa familiar es una de sus principales fortalezas, ya que tienen por lo mismo plena confianza en el equipo de trabajo.

Tabla no. 5. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

Resultados de encuestas a empresas-tipo.

Se aplicó el instrumento de investigación correspondiente al enfoque cuantitativo (cuestionario) a 11 pequeñas empresas- tipo de la industria cosmética ubicadas en la Ciudad de México, quienes fueron asimismo las que aceptaron participar en este trabajo de investigación y que se logró contactar en el período de tres meses previamente establecido.

Debido al tipo de instrumentos mixta que se realizó y considerando que la muestra fue determinada como no probabilística, los resultados pueden ser codificados como números y/o como texto. Es este caso particular y por así resultar más sencillo el posterior análisis por la escala tipo Likert utilizada, se van a presentar los resultados en forma numérica con el texto correspondiente a las preguntas abiertas.

A continuación los resultados obtenidos:

Tabla no. 6. Fuente: Resultados obtenidos en investigación.			1	2	3	4	5
Empresa.	Antigüedad de la empresa (años).	Tipo de empresa.	¿Conoce usted la Misión de su empresa?	¿Conoce usted la Visión de su empresa?	¿Su empresa cuenta con un organigrama actualizado?	¿Conoce usted los objetivos generales que tiene su empresa para el 2011?	Para el cumplimiento de sus cuotas de ventas, ¿usted realiza una planeación previa?
8	25	Familiar	4	4	1	4	3
7	5	Familiar	5	5	1	3	4
10	10	Familiar	5	5	1	4	5
4	0.5	Familiar	5	5	5	5	4
5	17	Familiar	5	1	5	4	5
9	73	Institucional	5	5	5	4	5
3	6	Familiar	5	5	5	5	1
11	8	Familiar	5	5	1	5	5
6	6	Institucional	5	5	5	5	4
1	16	Familiar	5	5	5	5	5
2	8	Institucional	5	5	5	5	5

	6	7	8	9	10
Empresa.	¿Cómo considera los recursos tecnológicos (computadoras y otros equipos electrónicos) de su empresa?	¿Cómo considera la imagen de su empresa?	¿Cómo considera la experiencia de sus empleados?	¿Planea usted las actividades de su departamento para los próximos tres meses?	¿Realiza su empresa investigaciones para conocer los productos que tienen otras empresas?
8	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3
10	4	4	3	4	2
4	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	5
9	4	4	4	4	5
3	4	3	5	2	5
11	4	5	4	5	5
6	4	5	4	5	4
1	5	5	4	5	4
2	5	4	5	5	4

Tabla no. 7. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

	11	12	13	14	15
Empresa.	¿Conoce quién es su competencia?	¿Conoce las fortalezas de su competencia?	¿Conoce usted las necesidades de sus clientes?	¿Considera usted que satisface éstas necesidades?	¿Cuenta con un sistema para capacitar a sus empleados?
8	5	4	3	4	1
7	5	3	5	4	5
10	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	5
5	5	3	4	4	5
9	5	4	4	4	5
3	5	4	5	5	5
11	5	5	5	5	5
6	5	4	5	4	5
1	5	5	5	5	5
2	5	5	4	4	5

Tabla no. 8. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

	16	17	18	19	20
Empresa.	¿Cada cuando usted o sus empleados asisten a congresos de cosmetología?	En promedio, ¿cuál es la antigüedad de sus empleados en la empresa?	Entre sus empleados, ¿cuenta usted con profesional de la química?	¿Conoce usted los puntos fuertes de su empresa?	¿Conoce usted los puntos débiles de su empresa?
8	5	5	5	4	4
7	4	4	5	4	4
10	4	2	5	5	5
4	4	1	5	5	4
5	2	5	5	4	4
9	1	5	5	4	4
3	5	4	5	5	5
11	5	2	5	5	5
6	2	5	5	5	5
1	5	5	1	5	5
2	4	5	5	5	4

Tabla no. 9. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

	21	22	23	
Empresa.	Desde su perspectiva, ¿cuál es la posición de su empresa en el sector cosmético?	¿Que líneas de cosméticos produce o vende? Puede escoger más de una.	Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el principal factor de éxito de su empresa?	Puntuación escala de Likert (Max. 105, Min.21).
8	4	Productos para el cabello, Cremas, Perfumes, Protectores solares	Perseverancia y actualización	80
7	2	Productos para el cabello, Cremas.	Desarrollo de productos que requiera el cliente, servicio.	82
10	3	Cosméticos de color, Cremas, Perfumes.	Visión compartida en el grupo de trabajo en lo que se quiere proyectar. El concepto de empresa familiar.	83
4	1	Cremas	Que se trata de una línea que se distingue de las otras y va a otro tipo de mercado	84
5	3	Productos para el cabello, Cosméticos de color, Cremas, Perfumes, Desodorantes, Protectores solares.	Calidad en todos los productos que se maquilan.	85
9	3	Cremas	El fabricar productos con materias primas de excelente calidad.	89
3	3	Cremas, protectores solares	La constancia con los clientes, la innovación de productos, mantenerse en el mercado.	91
11	2	Productos para el cabello	Conocimiento del mercado, conocer lo que estamos haciendo, formar equipos de trabajo, proveedores de calidad.	93
6	5	Productos para el cabello, Cosméticos de color, Cremas, Perfumes, Desodorantes, Protectores solares.	La calidad de sus formulaciones, el trabajo en equipo	96
1	5	Cremas, protectores solares	La innovación.	99
2	5	Cosméticos de color	La diversificación de productos y la innovación	99
			Promedio	89.18

Tabla no. 10. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS, DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Análisis de resultados de las entrevistas con expertos.

Debido a que los resultados obtenidos en las entrevistas con expertos y que son los de la fase cualitativa del trabajo, pueden analizarse en forma paralela a la recolección de los mismos y se conoce que para estos datos el análisis consiste más que otro tratamiento, en estructurarlos y darles el proceso individual, propio de cada investigación¹⁸², se puede deducir que los reportes presentados con anterioridad ya contienen en su misma estructura el análisis correspondiente.

Como un resumen, se puede presentar que cada una de las empresas entrevistadas:

Empresa	Análisis de resultados.
Empresa 1	El éxito de esta empresa se debe principalmente a la importancia que le da a la atención y seguimiento a sus clientes, preocupándose por siempre satisfacer sus necesidades, dentro de los límites éticos. Busca especializarse en nichos que no son atendidos por las grandes empresas. Requieren mayor programación y planeación estratégica. Busca innovación.
Empresa 2	El éxito se debe a que se han especializado en un nicho de mercado profesional , no tan atendido por las grandes empresas (SPA's), buscan innovación en sus productos para mantenerse a la vanguardia. Requieren mayor programación y planeación estratégica
Empresa 3	Única empresa de las entrevistadas que busca una planeación a mediano y corto plazo, probablemente por la formación técnico-administrativa del entrevistado, teniendo muy claros sus factores de éxito: Conocimiento profundo del mercado, formar un equipo de trabajo con profesionales y tener proveedores de alta calidad. Tiene profunda comunicación con el cliente
Empresa 4	La empresa se está reestructurando , ya que para un mejor desarrollo ha solicitado los servicios de una consultoría profesional , están buscando el concepto de la visión compartida con el grupo de trabajo, tienen un conocimiento profundo de su producto que es de tipo holístico, lo que da confianza al cliente, están implementando la planeación y buscan mayor conocimiento de la competencia.

Tabla no. 11. Fuente: Resultados obtenidos en la investigación.

¹⁸² HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 5ª. Edición 2010. Ed. McGraw Hill. México, 2010.

Análisis de resultados de la aplicación del cuestionario a empresas- tipo.

Como se mencionó anteriormente y debido a que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, el análisis no es estadístico, aunque para una mejor interpretación se van a presentar gráficos e histogramas de los resultados obtenidos basándose en una distribución de frecuencias relativas, como parte de la estadística descriptiva de la investigación. Las medidas de dispersión no serán reportadas por no estar trabajando con muestras probabilísticas.

El análisis se llevara a cabo con cada una de las preguntas realizadas en el instrumento de investigación de la fase cuantitativa (ANEXOS, Instrumento de investigación II). Como se manifestó anteriormente, los nombres de las empresas fueron omitidos para asegurar la confidencialidad de los datos proporcionados por las empresas que participaron en la elaboración de ésta investigación.

Un promedio de los resultados obtenidos, de acuerdo a la puntuación otorgada, de acuerdo a la escala de Likert se muestra a continuación:

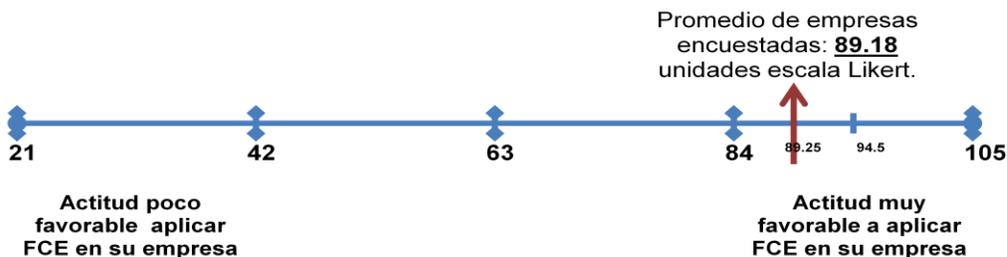


Figura no. 3. Fuente: Hernández Sampieri (2010).

De lo que se determina que en promedio, la actitud de las empresas encuestadas es favorable a la aplicación de factores críticos de éxito.

Tipo de empresa:

Se observa que el 27% de las empresas encuestadas son de tipo institucional, mientras que el 73% son empresas familiares.



Gráfico no. 10. Fuente: Tabla no. 6.

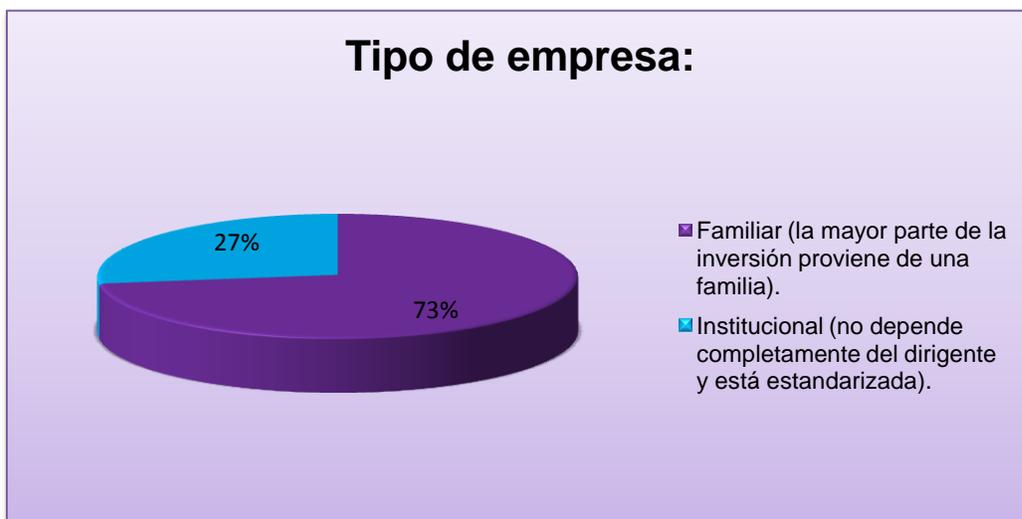


Gráfico no. 11. Fuente: Tabla no. 6.

¿Conoce usted la Misión de su empresa?

Se observa que el 91% de las empresas encuestadas conocen completamente la misión de la empresa y el 9% la conocen bastante, por lo cual todas tienen un conocimiento de la Misión que tienen.

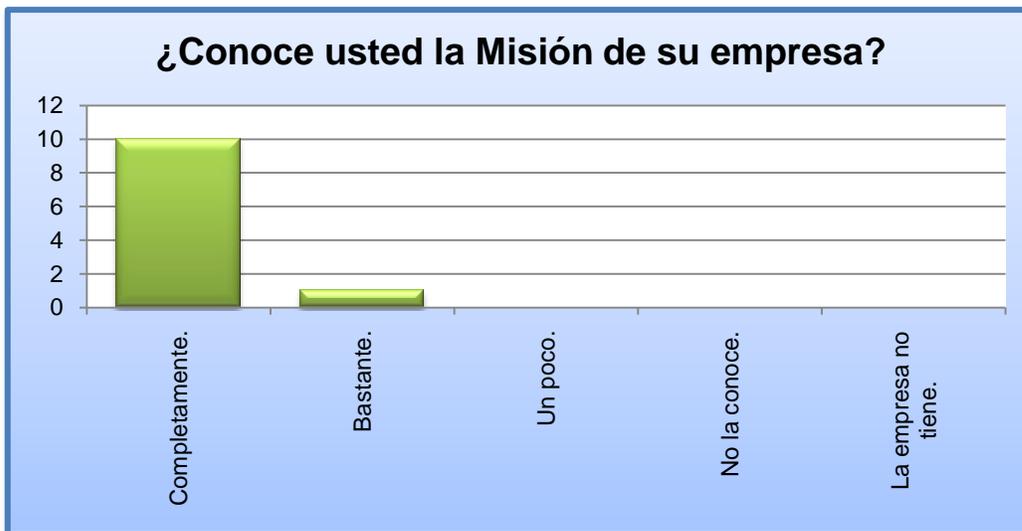


Gráfico no. 12. Fuente: Tabla no. 6.

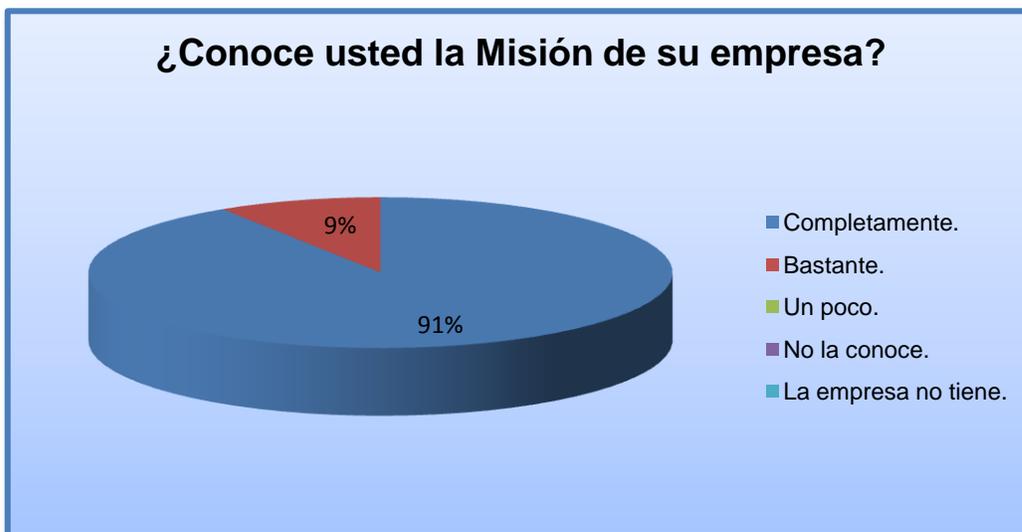


Gráfico no. 13. Fuente: Tabla no. 6.

¿Conoce usted la Visión de su empresa?

Se observa que el 82% de las empresas encuestadas conocen completamente la visión de la empresa, el 9% la conocen bastante y el 9% dice que la empresa no tiene establecida una visión, por lo cual el 91% tiene un conocimiento de la visión que la empresa tiene.

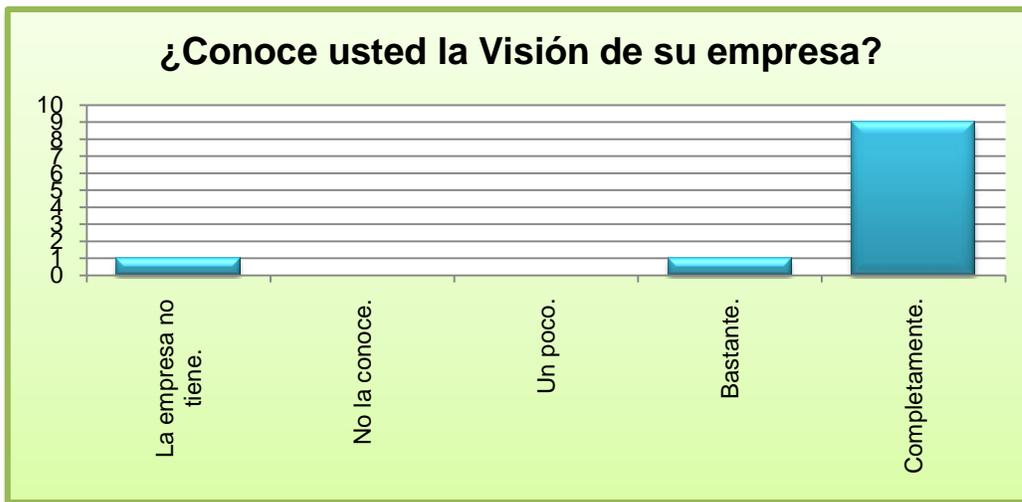


Gráfico no. 14. Fuente: Tabla no. 6.

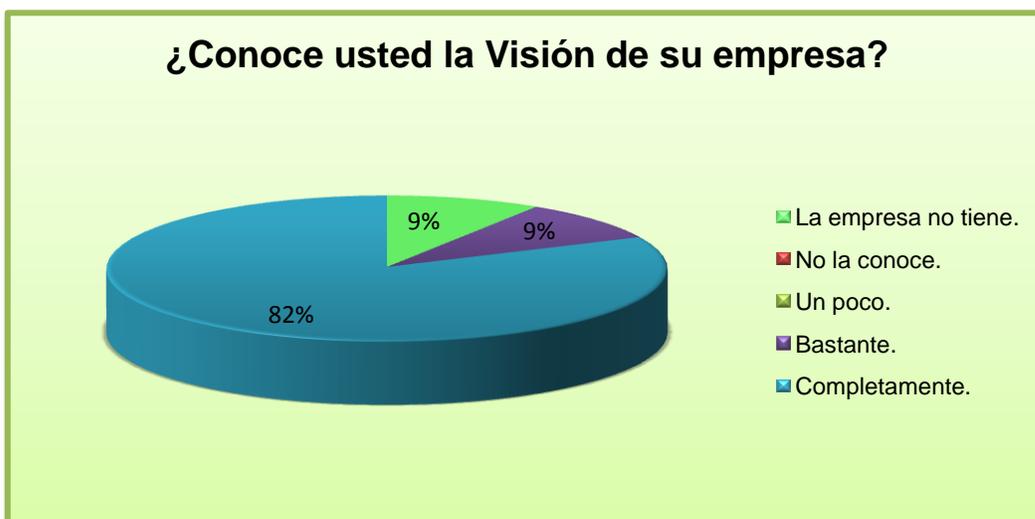


Gráfico no. 15 Fuente: Tabla no. 6.

¿Su empresa cuenta con un organigrama actualizado?

Se observa que el 64% de las empresas encuestadas cuentan con un organigrama actualizado, mientras que el 36% no lo tienen, por lo cual es un elemento de planeación que debe recomendarse.



Gráfico no. 16. Fuente: Tabla no. 6.



Gráfico no. 17. Fuente: Tabla no. 6.

¿Conoce usted los objetivos generales que tiene su empresa para el 2011?

Se observa que el 55% de las empresas encuestadas conocen completamente los objetivos del 2011, el 36% los conocen bastante y el 9% no los conocen ni mucho ni poco, por lo que el 91% si los conocen.

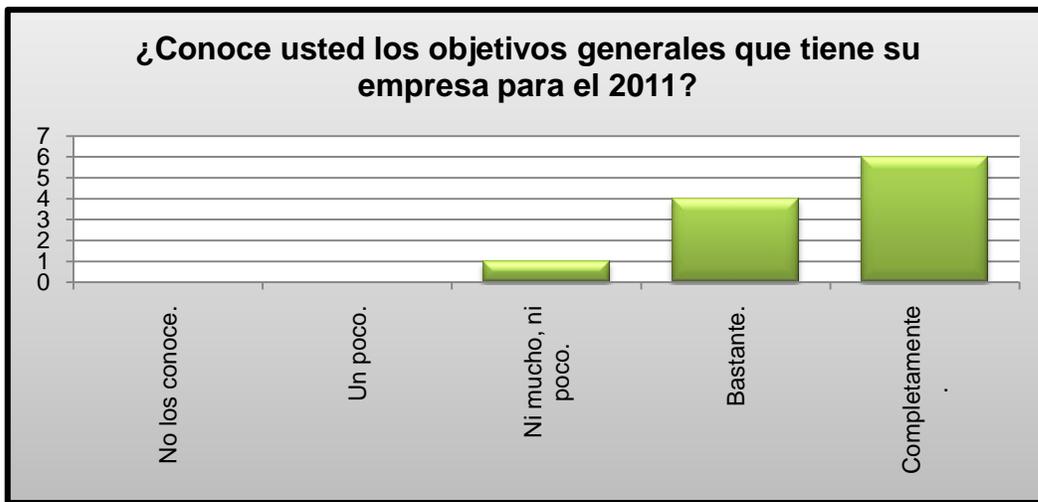


Gráfico no. 18. Fuente: Tabla no. 6.

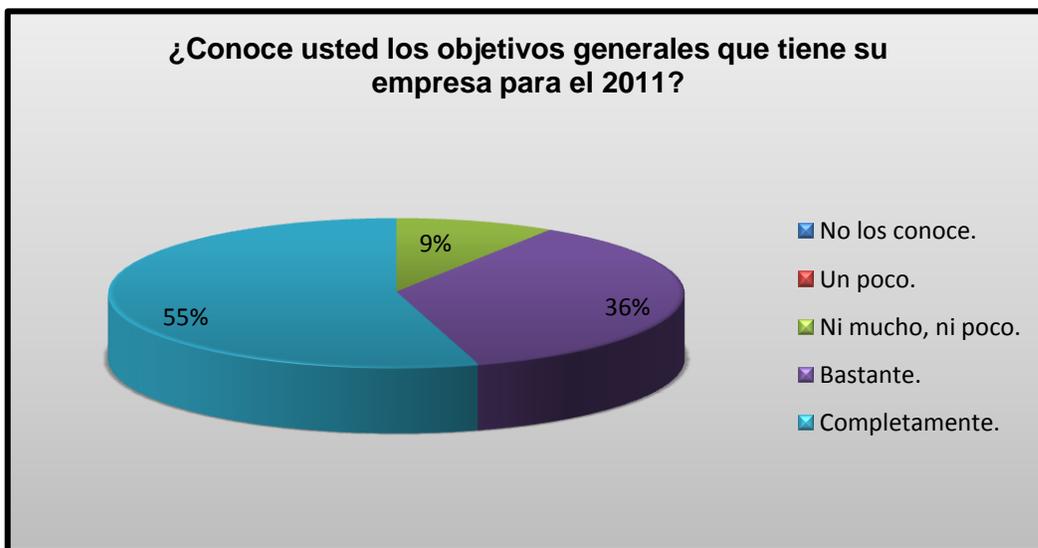


Gráfico no. 19. Fuente: Tabla no. 6.

Para el cumplimiento de sus cuotas de ventas, ¿usted realiza una planeación previa?

Se observa que el 55% de las empresas encuestadas realizan una planeación previa para cumplir sus ventas, el 27% algunas veces, el 9% a veces si y a veces no y el otro 9% nunca lo hace. Esta es una de las preguntas con mayor diversidad de actitudes.

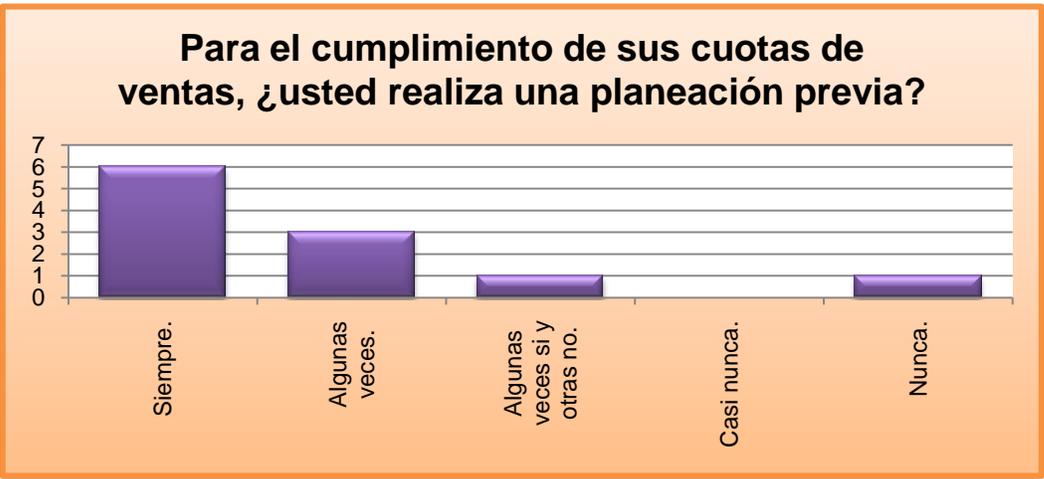


Gráfico no. 20. Fuente: Tabla no. 6.



Gráfico no. 21 Fuente: Tabla no. 6.

¿Cómo considera los recursos tecnológicos (computadora y otros equipos electrónicos) de su empresa?

Se observa que el 82% de las empresas encuestadas consideran sus recursos tecnológicos adecuados y el 18% totalmente adecuados, por lo si bien realizan sus actividades, piensan que podrían ser mejores. Ninguna empresa los considera poco adecuados o insuficientes.

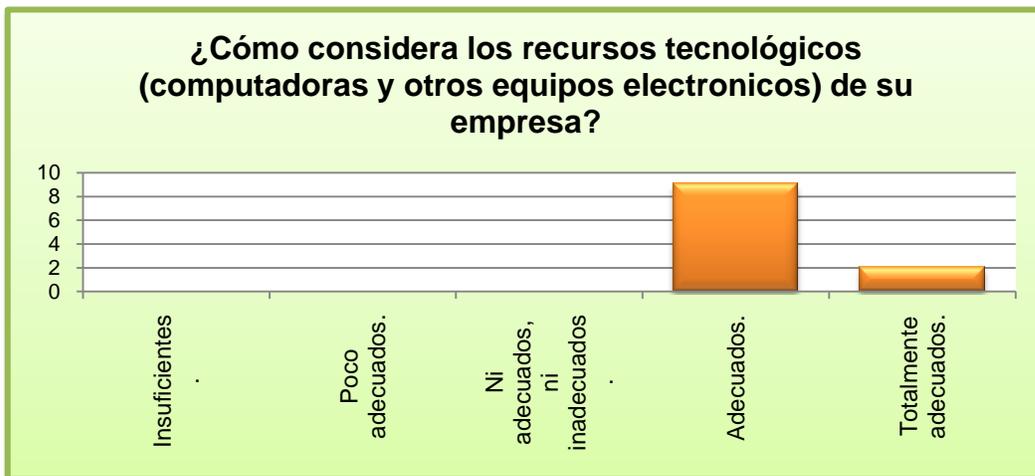


Gráfico no. 22. Fuente: Tabla no. 7.

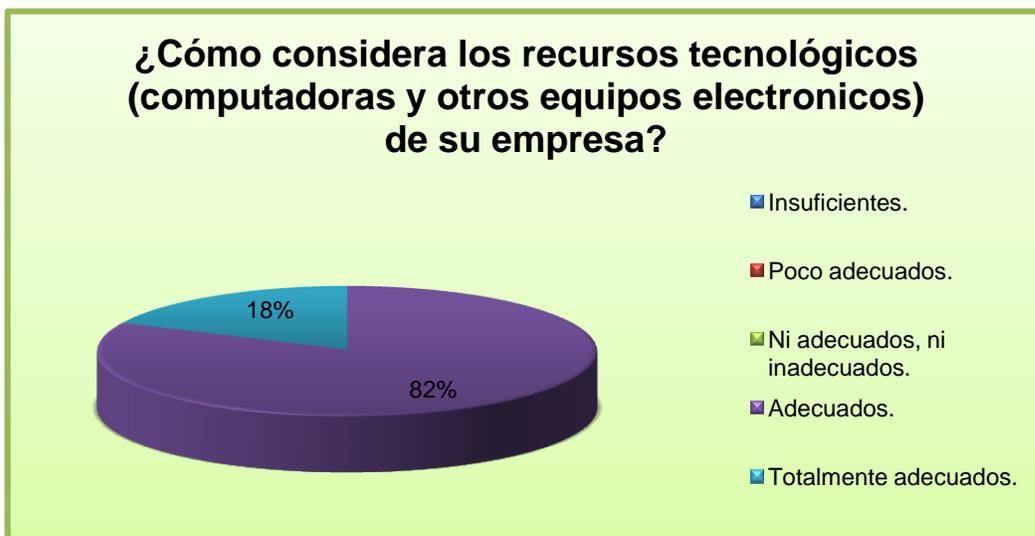


Gráfico no. 23. Fuente: Tabla no. 7.

¿Cómo considera la imagen de su empresa?

Se observa que el 64% de las empresas encuestadas consideran tener una imagen adecuada, el 27% la consideran totalmente adecuada, mientras que el 9% la consideran término medio. El 91% de las empresas considera buena su imagen.

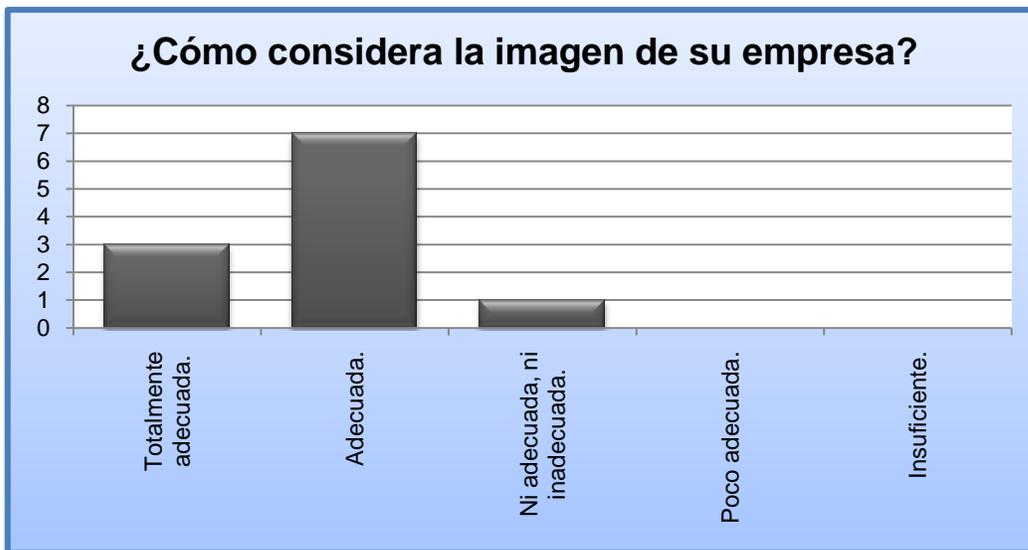


Gráfico no. 24. Fuente: Tabla no. 7.

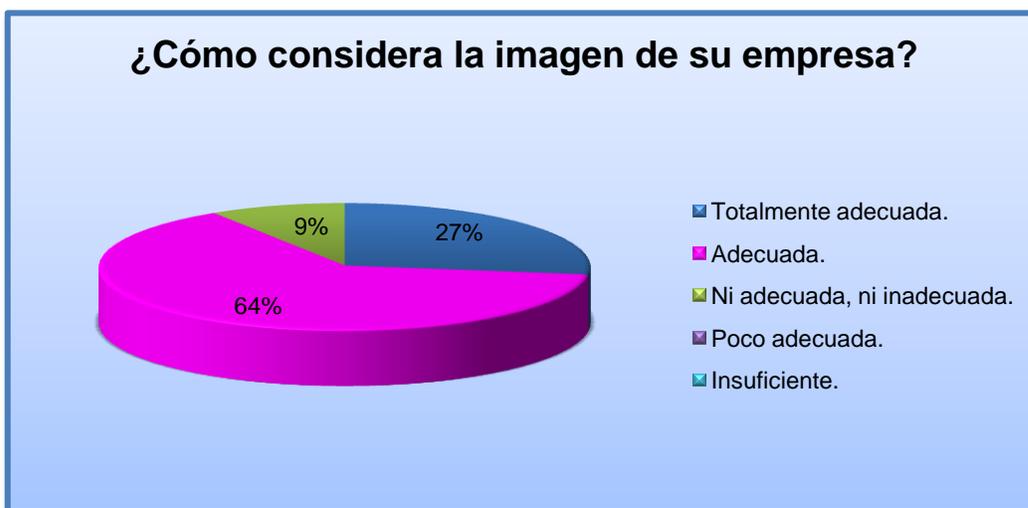


Gráfico no. 25. Fuente: Tabla no. 7.

¿Cómo considera la experiencia de sus empleados?

Se observa que el 73% de las empresas encuestadas consideran que sus empleados tienen una experiencia adecuada, el 18% totalmente adecuada, mientras que el 9% la consideran término medio. El 91% de las empresas considera buena en términos generales la experiencia de sus empleados.



Gráfico no. 26. Fuente: Tabla no. 7.

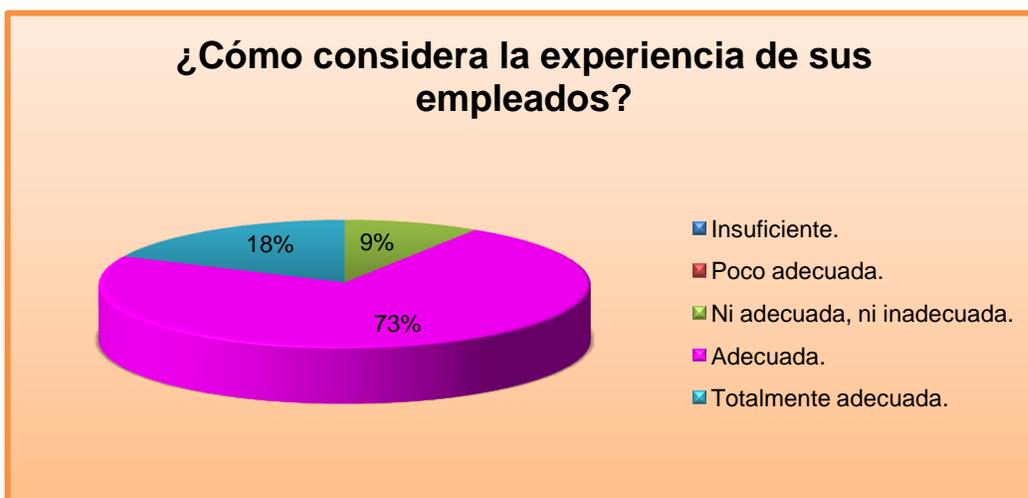


Gráfico no. 27. Fuente: Tabla no. 7.

¿Planea usted las actividades de su departamento para los próximos tres meses?

Se observa que el 46% de las empresas encuestadas realizan algunas veces una planeación para los próximos tres meses, el 36% siempre, el 9% a veces sí y a veces no y el otro 9% casi nunca lo hace. Esta es una de las preguntas con mayor diversidad de actitudes.



Gráfico no. 28. Fuente: Tabla no. 7.



Gráfico no. 29. Fuente: Tabla no. 7.

¿Realiza su empresa investigaciones para conocer los productos que tienen otras empresas?

Se observa que el 37% de las empresas encuestadas realizan siempre investigaciones de su competencia, el 36% algunas veces, el 18% a veces sí y a veces no y el otro 9% casi nunca lo hace. Esta es también una de las preguntas con mayor diversidad de actitudes.



Gráfico no. 30. Fuente: Tabla no. 7.



Gráfico no. 31. Fuente: Tabla no. 7.

¿Conoce quién es su competencia?

Se observa que el 100% de las empresas encuestadas saben quién es su competencia. Esta es la única pregunta con unanimidad de respuesta.



Gráfico no. 32. Fuente: Tabla no. 8.



Gráfico no. 33. Fuente: Tabla no. 8.

¿Conoce las fortalezas de su competencia?

Se observa que el 55% de las empresas encuestadas conocen bien a su competencia, el 27% la conoce muy bien y el 18% ni bien, ni mal. El 87% conoce en términos generales a su competencia.

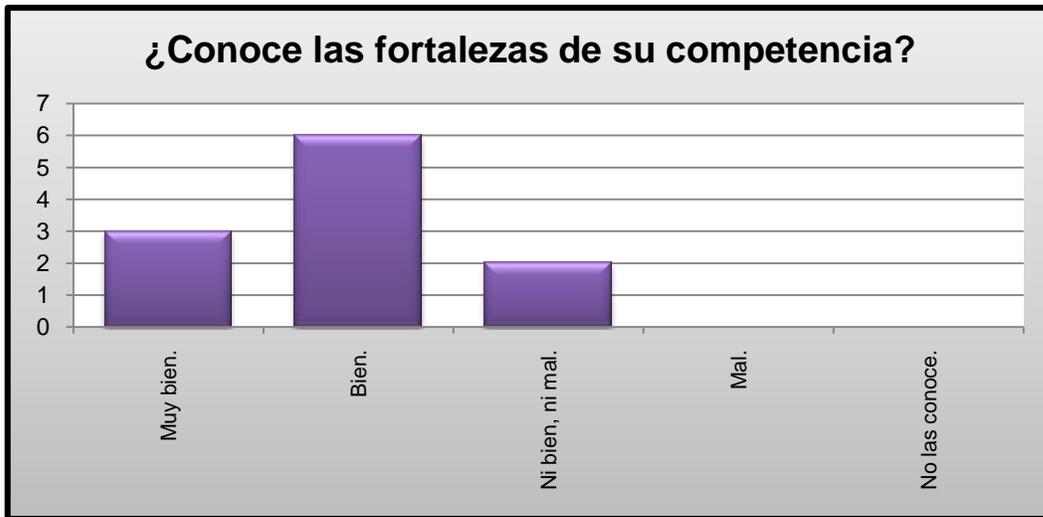


Gráfico no. 34. Fuente: Tabla no. 8.

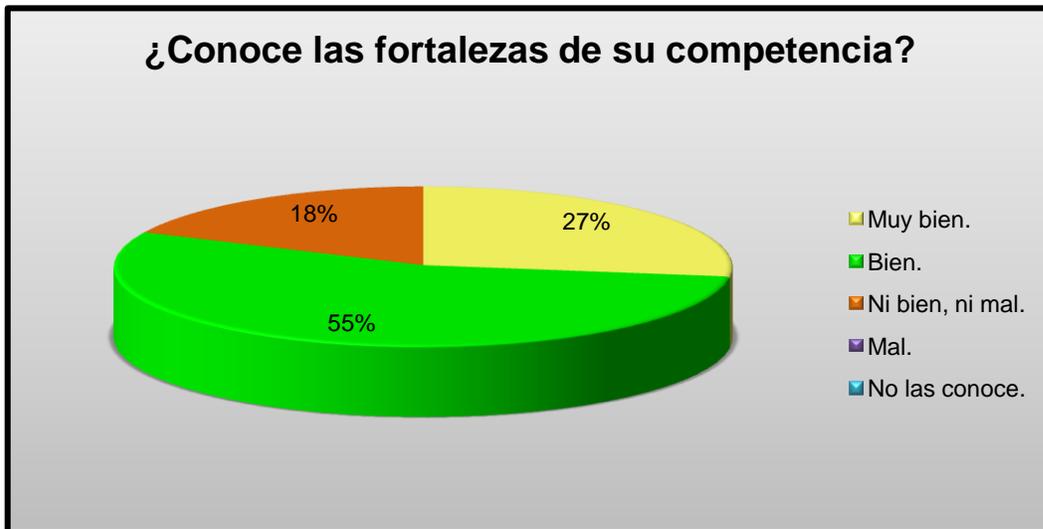


Gráfico no. 35. Fuente: Tabla no. 8.

¿Conoce usted las necesidades de sus clientes?

Se observa que el 46% de las empresas encuestadas conocen muy bien las necesidades de sus clientes, el 45% las conocen bien y el otro 9% ni bien, ni mal. Así, el 91% conoce entre bien y muy bien las necesidades de sus clientes.



Gráfico no. 36. Fuente: Tabla no. 8.



Gráfico no. 37. Fuente: Tabla no. 8.

¿Considera usted que satisface éstas necesidades?

Se observa que el 73% de las empresas encuestadas satisfacen casi totalmente las necesidades de sus clientes y el otro 27% las satisface totalmente, así el 100% de las empresas busca satisfacer casi o en su totalidad las necesidades de los clientes.

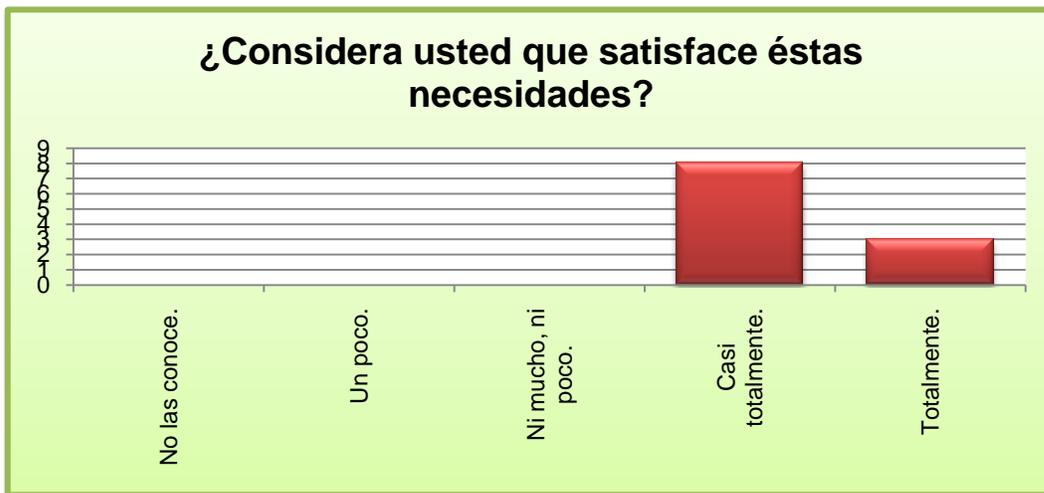


Gráfico no. 38. Fuente: Tabla no. 8.

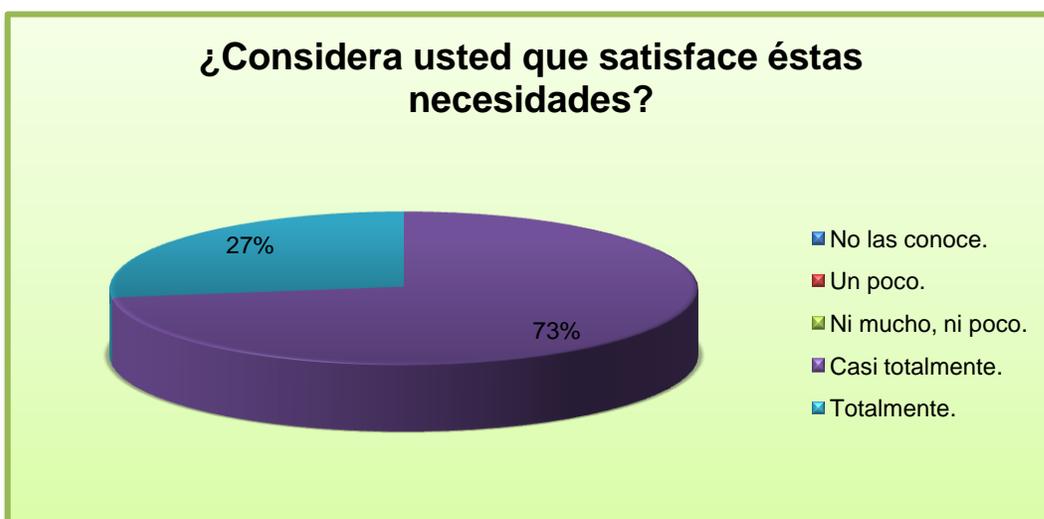


Gráfico no. 39. Fuente: Tabla no. 8.

¿Cuenta con un sistema para capacitar a sus empleados?

Se observa que el 91% de las empresas encuestadas cuenta con un programa para capacitar a sus empleados, solo el 9% no lo tiene, manifestando así que el 91% tiene actitud de capacitar a su personal.



Gráfico no. 40. Fuente: Tabla no. 8.

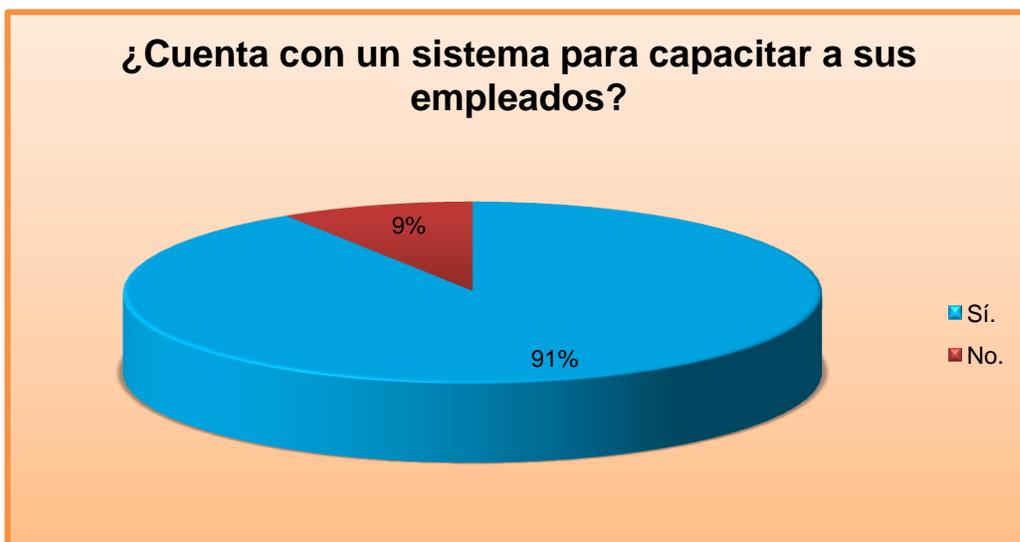


Gráfico no. 41. Fuente: Tabla no. 8.

¿Cada cuando usted o sus empleados asisten a congresos de cosmetología?

Se observa que el 37% de las empresas encuestadas asisten a congresos de cosmetología cada 4 meses, 36% cada 6 meses, 18% cada 2 años y 9% nunca asiste, así el 73% de las empresas asisten con mucha frecuencia a congresos especializados.

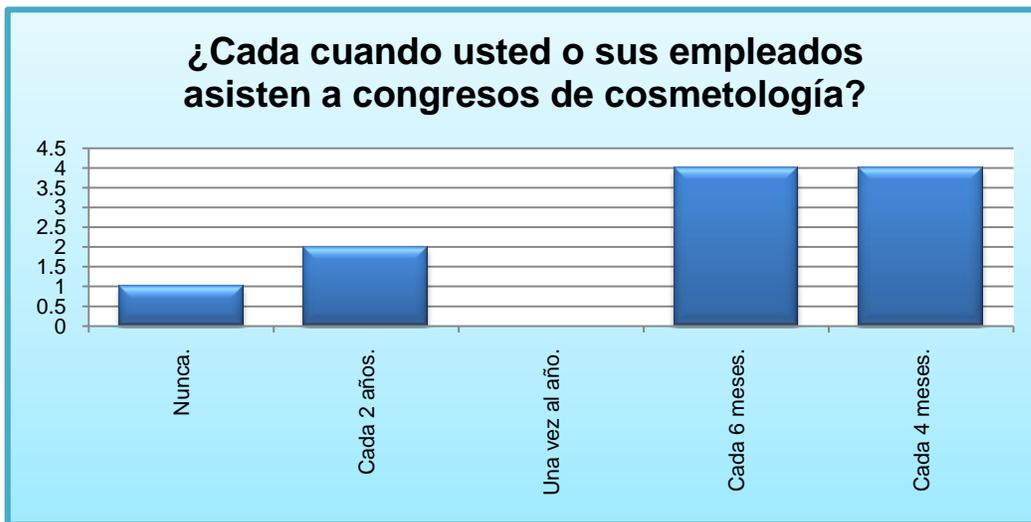


Gráfico no. 42. Fuente: Tabla no. 9.

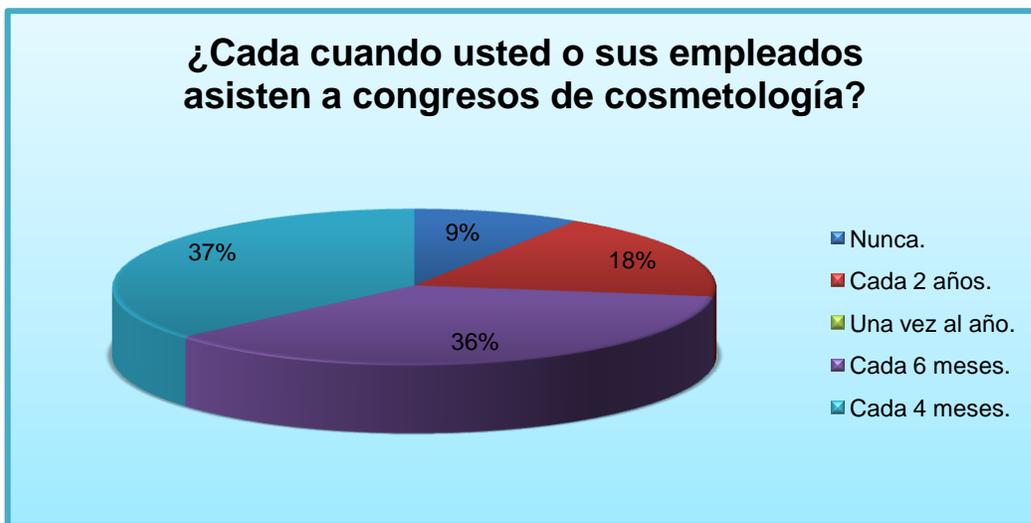


Gráfico no. 43. Fuente: Tabla no. 9.

En promedio, ¿cuál es la antigüedad de sus empleados en la empresa?

Se observa que el 55% de las empresas encuestadas tienen empleados con más de 5 años de antigüedad, el 9% entre 3 y 5 años, el 9% entre 2 y 3 años, el 18% entre 1 y 2 años y el 9% menos de un año. El 73% de las empresas tiene empleados con más de dos años de antigüedad.

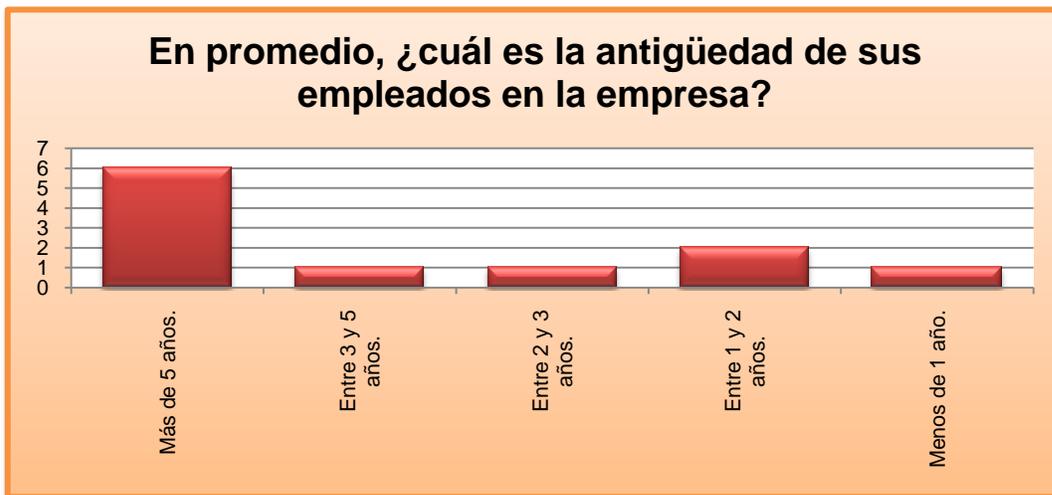


Gráfico no. 44. Fuente: Tabla no. 9.



Gráfico no. 45. Fuente: Tabla no. 9.

Entre sus empleados, ¿cuenta usted con un profesional de la química?

Se observa que el 91% de las empresas encuestadas cuentan con un profesional de la química entre sus empleados y el 9% no lo tiene. Así, el 91% de las empresas cuentan con personal especializado en la parte técnica.

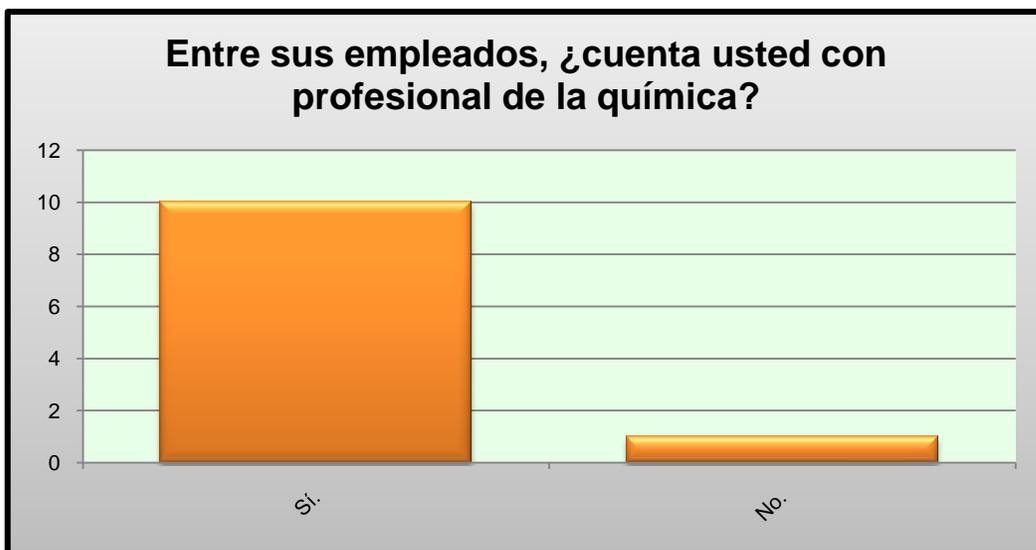


Gráfico no. 46. Fuente: Tabla no. 9.

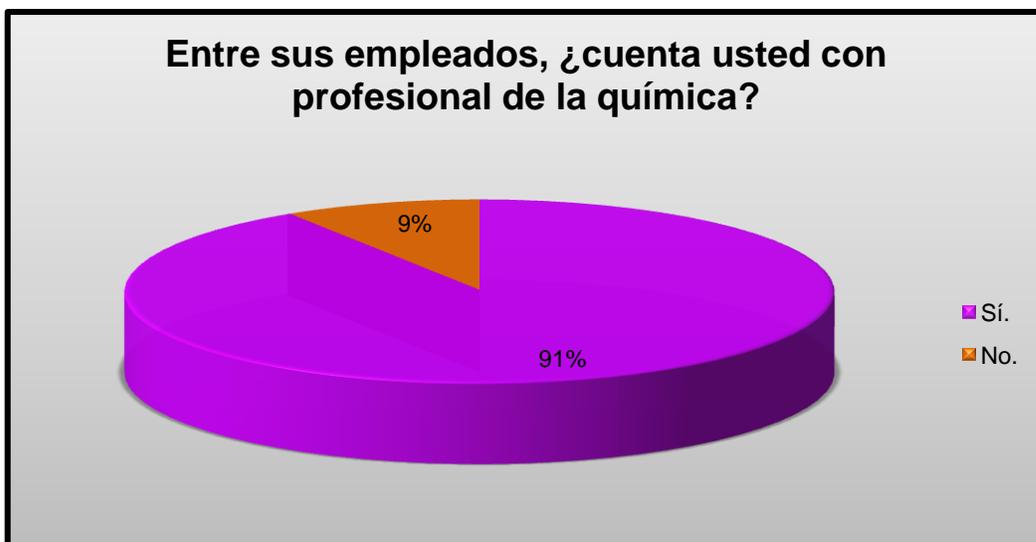


Gráfico no. 47. Fuente: Tabla no. 9.

¿Conoce usted los puntos fuertes de su empresa?

Se observa que el 64% de las empresas encuestadas conocen muy bien sus puntos fuertes y el otro 36% los conoce bien. Así el 100% de las empresas conocen bien y muy bien sus puntos fuertes.



Gráfico no. 48. Fuente: Tabla no. 9.

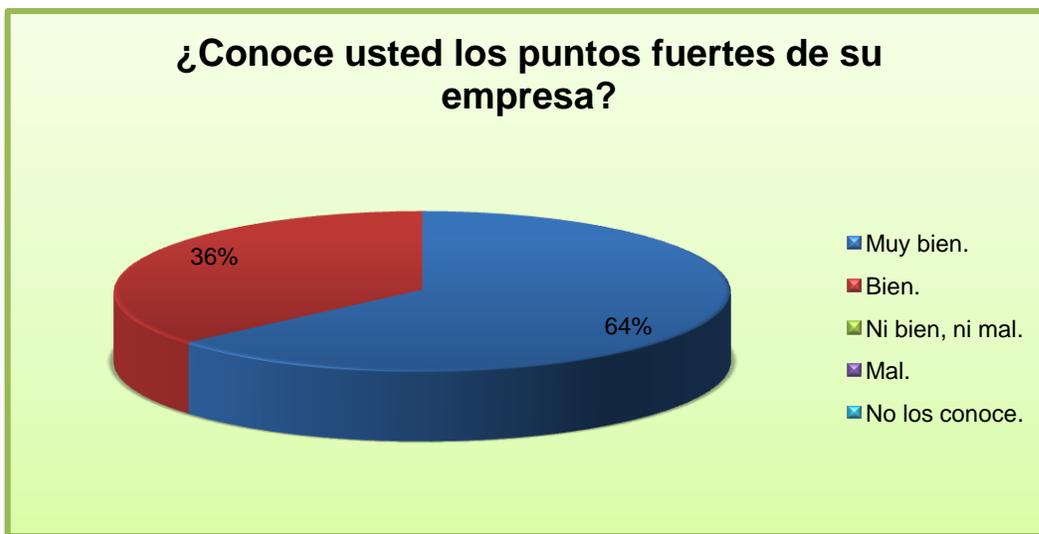


Gráfico no. 49. Fuente: Tabla no. 9.

¿Considera usted los puntos débiles de su empresa?

Se observa que el 55% de las empresas encuestadas conocen bien sus puntos débiles y el otro 45% los conoce muy bien. Así el 100% de las empresas conocen bien y muy bien sus puntos débiles.

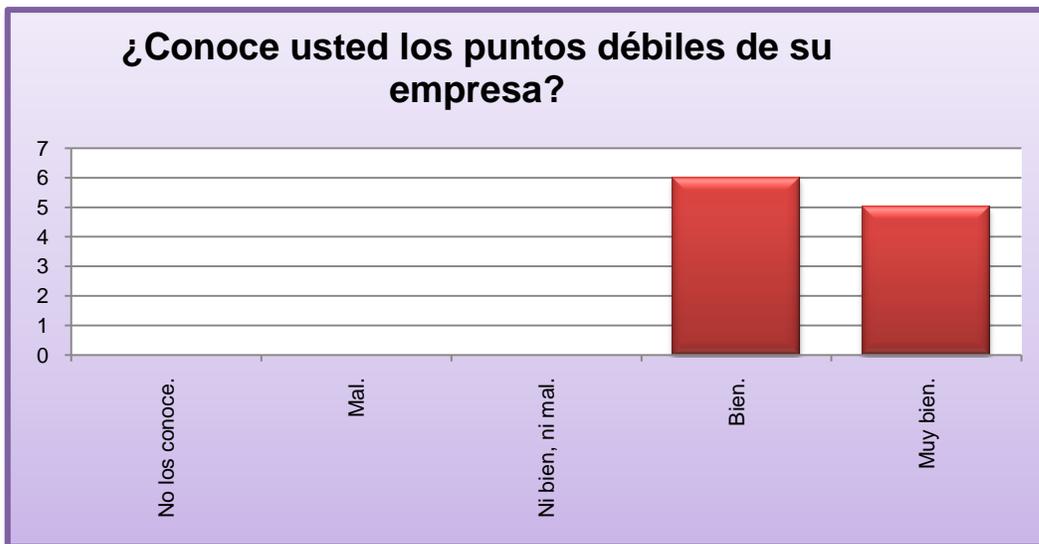


Gráfico no. 50. Fuente: Tabla no. 9.

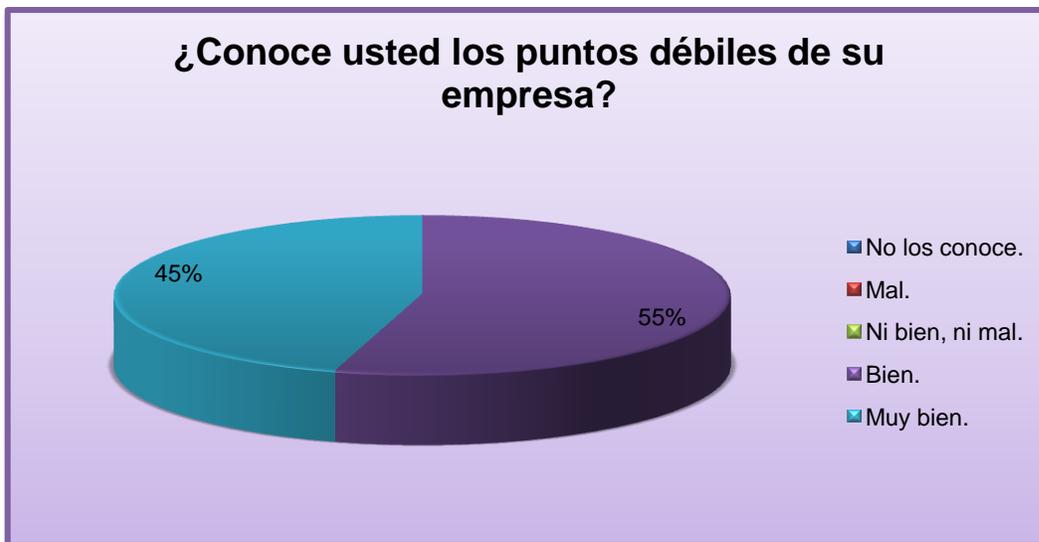


Gráfico no. 51. Fuente: Tabla no. 9.

Desde su perspectiva, ¿cuál es la posición de su empresa en el sector cosmético?

Se observa que el 37% de las empresas encuestadas se consideran de mediana participación, el 27% líderes, el 18% de baja participación, el 9% entre las mejores y el otro 9% como de muy baja participación. Así el 73% de las empresas se consideran entre mediana participación y líderes.

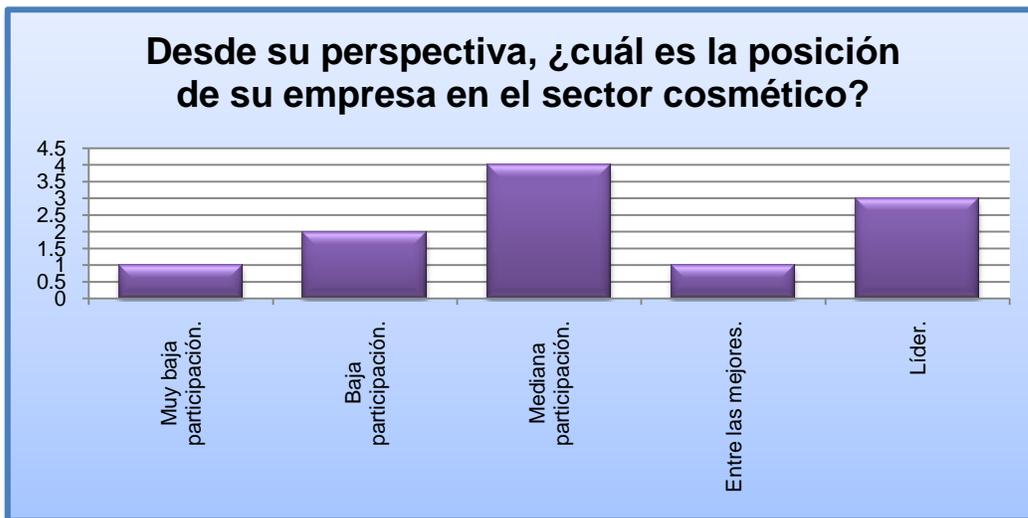


Gráfico no. 52. Fuente: Tabla no.10.

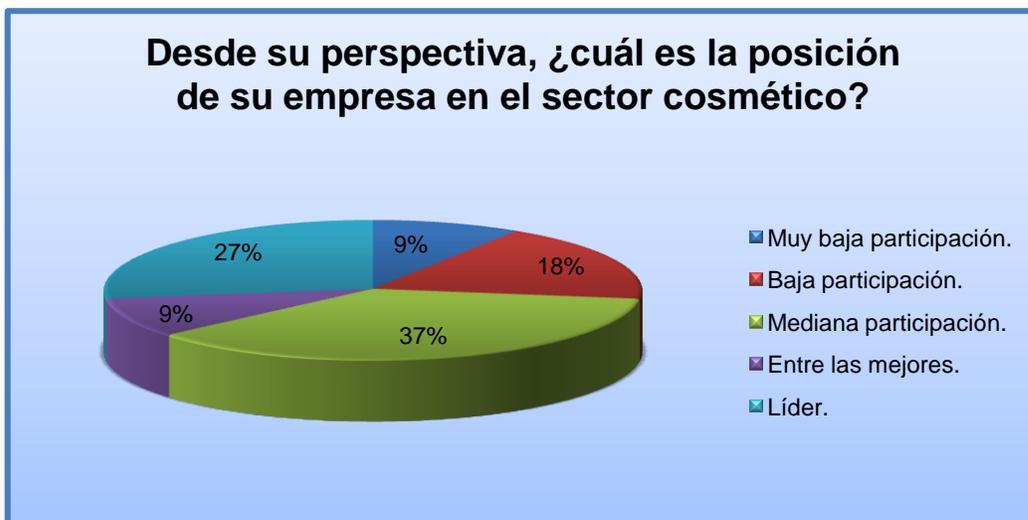


Gráfico no. 53. Fuente: Tabla no.10.

¿Qué líneas de cosméticos produce o vende?

Se observa que del 100% de las empresas encuestadas, el 45% comercializa productos para el cabello, el 36% cosméticos de color, el 82% cremas, el 36% perfumes, el 18% desodorantes y el 45% protectores solares.

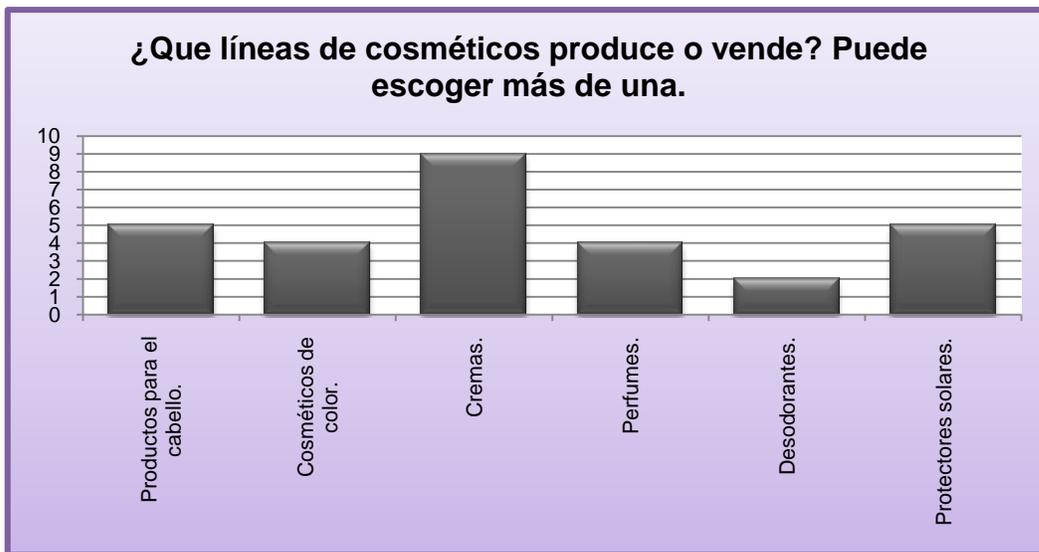


Gráfico no. 54. Fuente: Tabla no.10.



Gráfico no. 55. Fuente: Tabla no.10.

CONCLUSIONES.

Al inicio de éste trabajo, se buscaba deducir con claridad, cuáles serían los Factores Críticos de Éxito que mejor podrían aplicar a las pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de la industria cosmética, tomando como base los reportados en la literatura para pequeñas empresas de diversos sectores e infiriendo asimismo si habría algunos particulares del sector.

Si bien esto siguió siendo el objetivo principal del trabajo, a lo largo de la investigación se fueron haciendo diversas modificaciones de acuerdo a las posibilidades que fueron surgiendo, principalmente ya en la investigación de campo.

De primera instancia, se esperaba que la investigación fuera de un enfoque cuantitativo y se planteó la metodología bajo ese aspecto, sin embargo ya en la parte práctica, se encontraron una serie de complicaciones para seguir éste enfoque, principalmente:

- Identificación de fuentes formales fidedignas para la obtención de directorios de empresas fabricantes y comercializadoras de cosméticos. De las fuentes formales encontradas (SIEM y DENUÉ), se encontraron irregularidades en algunos de los registros, reportando por ejemplo el SIEM a AVON Cosmetics, S.A. de C.V. como una pequeña empresa, lo cual desde el punto de vista comercial y para la investigación es incorrecto.
- La fuente formal más fidedigna fue el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUÉ), donde se encontraron reportadas 52 pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de cosméticos, las cuales para un enfoque cuantitativo nos pedía una muestra probabilística de al menos 46 empresas para la aplicación de la encuesta.

- Debido a la forma de trabajo y comercialización de las pequeñas empresas del sector cosmético, quienes son un grupo relativamente pequeño y por lo tanto muy conocido entre ellos mismos, suelen ser reservados con la información que manejan, por lo que no fue posible obtener apoyo de muchas de ellas, ya que no permitían el contacto fácilmente sin un facilitador previo (contacto conocido directamente por la empresa), esto como en toda investigación cualitativa puede inducir sesgos.

Por lo anterior y viendo que la muestra no se podría determinar en forma probabilística, se hizo imposible una investigación con enfoque cuantitativo puro, sin embargo ya se habían aplicado algunos cuestionarios de forma autoadministrada (sin el trato personal cálido de la forma cualitativa) por lo que, previo análisis de las metodologías de estudios en Ciencias Sociales, se tomo la decisión de cambiar el enfoque hacía un método mixto, del tipo CUAL-cuan, el cual aplicó perfectamente bien a lo que se esperaba del trabajo y con los resultados que se obtuvieron con la investigación.

También se observo a través de la investigación de campo, que si bien aparentemente existen un gran número de empresas que fabrican y comercializan cosméticos (es la apreciación general de los mismos empresarios del sector), muy pocos de ellos están debidamente registrados como tales, ya que en directorios formales como el DENU (INEGI) solo están reportadas 52 pequeñas empresas ubicadas en la Ciudad de México fabricantes y comercializadoras de cosméticos, de lo cual se concluye que muchas de las pequeñas empresas son comercio informal o están registradas en alguna otra categoría de productos, no como fabricación o comercialización de productos cosméticos y por ende los datos reportados en ésta industria no son del todo verídicos, como ya se comento en el capítulo de Marco referencial y situación actual.

Con relación a los resultados obtenidos de la investigación se puede concluir que:

- Igual que para las PyMEs de otros sectores, la mayoría de las pequeñas empresas estudiadas, son de tipo familiar y así se observa que la problemática que tienen es similar a la reportada en la literatura y no se encontró que las pequeñas empresas de otros sectores difirieran en esta condición a las del sector cosmético, así como los beneficios que esta situación da, ya que incluso para una de las empresas el ser de tipo familiar le da la seguridad de poder tener un respaldo completo para la empresa por parte de su familia.
- De las empresas encuestadas y entrevistadas, la gran mayoría se dedican a la fabricación y/o comercialización de cremas, seguidas de protectores solares y productos para el cabello, esto les permite orientar su comercialización hacia segmentos más especializados. Están conscientes de la importancia de la especialización y de la búsqueda de un nicho de mercado que les permita tener una mayor participación, por lo que están orientándose hacia líneas de productos para SPA's y cosmáticas, donde la participación de las grandes empresas es muy baja.
- Los dueños y directores de las empresas que fueron encuestadas y entrevistadas se preocupan por su capacitación, asistiendo a diversos cursos y congresos, esto es fundamental para su papel de directivo de la empresa; con respecto a sus empleados, si bien los capacitan lo hacen por lo regular cuando se van a lanzar nuevos productos o ellos mismos llevándoles la información que obtuvieron en su propia capacitación. Esto puede deberse a la optimización de los presupuestos para los éstos eventos.
- Muy pocos de los empresarios encuestados y entrevistados tienen como una estrategia establecida la planeación a mediano y largo plazo (al menos en forma consciente), la gran mayoría de ellos viven "el día a día", es decir van cumpliendo los compromisos a corto plazo que se van adquiriendo, porque consideran "no tener el tiempo para planear" e incluso los

inventarios los mantienen al mínimo con la confianza de que si requieren un incremento de productos, podrán aumentar la producción. Aun así, se considera que los empresarios si hacen una planeación, sobre todo en lo relativo a las ventas, aunque no es del todo en forma consciente, ya que este factor fue el que dio mayor divergencia de respuestas en los datos obtenidos.

- Todas las empresas saben quién es su competencia, aunque un conocimiento más profundo de ésta va marcando la diferencia entre ellas, las que dedican tiempo a investigaciones de mercado tienen un mejor desempeño que las que la conocen someramente o solo algunas fortalezas y debilidades.
- Todas las empresas tienen un conocimiento general de la Misión de su empresa, no así de la Visión que un 9% reportó que no la tenía. Es probable que sea una condición de desconocimiento de éste tema en particular, no así que realmente no lo lleven a la práctica. Con respecto al manejo de un organigrama, si bien la mayoría de las empresas lo tiene, no gustan mucho de manejarlo e incluso algunos consideran que no es algo relevante para la organización.
- Con respecto a los recursos de las empresas, la gran mayoría si bien tiene lo necesario, considera que podría estar mejor, sobre todo hablando de los recursos materiales y de la imagen de la empresa ante sus clientes y competencia, así mismo consideran que sus empleados son expertos en lo que se requiere conocer. Se observa que siempre buscan mejorar la imagen y los recursos, ya que son la primera impresión para sus clientes.
- La apreciación de la posición de su empresa en el mercado fue muy diversa, lo que permite concluir que este factor como subjetivo que es, depende completamente de la exigencia que tenga el empresario para su empresa, además de que no se estableció un parámetro más objetivo como podía ser si se hablaba en valores, en unidades, número de clientes, etc. Aun así, todas las empresas conocen sus fortalezas y debilidades, trabajando en éstas últimas.

- Todas las empresas cuidan de tener una atención y seguimiento a sus clientes, buscando satisfacer sus necesidades. Algunas tienen una estrecha comunicación con ellos para incluso, elaborar nuevos productos que requieran. Es uno de los factores que las empresas consideran esenciales para el éxito.

Todas las empresas entrevistadas y el 91% de las encuestadas son empresas con más de 5 años de establecidas, lo cual nos permite ver que todas ellas ya pasaron por ese punto crítico que son los dos primeros años de constituidas y por ende la información por ellas proporcionada incluye en sí el haber pasado ya éste punto, base de la problemática presentada al inicio de éste trabajo.

Una condición que llama la atención es que todas las empresas conocen bien a su competencia y se dan a la labor de conocer bien a sus clientes y cubrir sus necesidades, aunque no dedique conscientemente un tiempo a la planeación estratégica y sea una actividad que tratan de dejar para después. Por lo anterior, se infiere que le dan más importancia a los factores externos (competencia y clientes) que a los internos (planeación y conocimiento de la empresa).

Es importante considerar que por los instrumentos de investigación utilizados, la actitud de los encuestados y entrevistados, es solo un indicador de conducta, no en si la conducta misma de ellos, por lo que se debe interpretar como símbolos que son, no propiamente hechos.

Así, se van a inferir como Factores Críticos de Éxito para las pequeñas empresas fabricantes y/o comercializadoras de cosméticos, a los elementos comunes reiterados que se obtuvieron de las entrevistas y encuestas realizadas a éstas pequeñas empresas y son los siguientes (ya considerados en orden de importancia):

- Atención y seguimiento al cliente. (comunicación directa).
- Conocimiento del entorno.
- Especialización.
- Capacitación al personal.
- Recursos,
- Conocimiento interno de la empresa.
- Establecer Misión, Visión y objetivos.

Y específicamente, para la industria cosmética podemos inferir:

- La innovación de productos y empresa.
- Conocimiento del sector cosmético y de su mercado.
- Especialización de productos y selección apropiada del nicho de mercado al que va dirigido.
- Calidad en todos los productos fabricados y/o comercializados.
- Formar equipos de trabajo completos con los profesionales que se requieran

De ésta forma, la hipótesis queda comprobada en la inferencia inicial, que sí es posible identificar un grupo de elementos comunes que se presentan en forma reiterada que les permite el adecuado funcionamiento y operación.

Se encontraron Factores Críticos de Éxito reportados en la literatura que no son practicados o solo en algunos casos, como son la planeación estratégica y la estructura organizacional.

Otro factor reportado en la literatura, que por los contratiempos encontrados ya no se incluyo en los instrumentos de investigación fue la asociatividad, la cual como se sabe es un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas,

participando en un esfuerzo conjunto para alcanzar un fin común, sin embargo considerando la autonomía con que se manejan las pequeñas empresas estudiadas y corroborando que no gustan de dar información a terceros por temor a una fuga de información y menos aun a empresas competidoras, se decidió no preguntar al respecto.

Finalmente, considerando el planteamiento inicial que formó la justificación de éste trabajo, es decir, la posible oportunidad para establecer una pequeña empresa de productos y servicios cosméticos, considerando la ciudad de México como ámbito geográfico, no es tan sencillo como pareciera de primera instancia ya que se tiene que considerar los Factores Críticos de Éxito inferidos en esta investigación y desde el particular punto de vista del investigador, la definición del sector es uno de los principales factores a estudiar con sumo cuidado y para esto se debe conocer profundamente el sector cosmético y su mercado, no solo desde el punto de vista bibliográfico, sino en una práctica de campo y una vez tomada la experiencia, se podría ya pensar en el establecimiento de una pequeña empresa de productos y servicios cosméticos.

RECOMENDACIONES.

De acuerdo a lo encontrado en la investigación realizada, se sugieren las siguientes recomendaciones para las pequeñas empresas comercializadoras en el área cosmética, así como para futuras investigaciones relacionadas al tema de éste trabajo:

- Como se comentó anteriormente, si bien la mayoría de las empresas tienen un organigrama actualizado, no gustan mucho de manejarlo e incluso algunos consideran que no es algo relevante para la organización. A éste respecto, se considera que si es importante que haya la condición clara y veraz del organigrama como parte de la estructura organizacional, para que todos los empleados conozcan como está constituida la organización.
- Se encontraron Factores Críticos de Éxito reportados en la literatura que no son practicados o solo en algunos casos, como son la planeación estratégica y la estructura organizacional. Una recomendación podría ser que las empresas consideraran más estos factores que son reportados como los principales para el éxito de una empresa, sin embargo a éste respecto es sin duda importante y recomendable investigar a mayor profundidad de donde viene, pues se observa, hablando de diversos tipos de empresas, incluso de tipo institucional, medianas o grandes, que la planeación no es una actividad que los empresarios y/o empleados estén acostumbrados a realizar para sus actividades cotidianas de una forma “natural” y pragmática, pues pareciera que esta “cultura de planeación” debiera ser desarrollada como muchas de las habilidades que se van adquiriendo desde la infancia para que se puedan aplicar de forma cotidiana fácilmente, lo que no ocurre, ya que no se cuentan desde el hogar con los ejemplos de planeación, ni se obtiene, en muchos casos, a través de la formación académica, por eso puede ser que no haya el hábito de

hacerlo todos los días, ¿cómo se puede entonces pedir a un empresario que haga planeación de un día para otro, si no se tiene esta habilidad desarrollada?

- Otra recomendación sería continuar con éste tema de investigación ahora sí con un enfoque cuantitativo, contando con un mayor tiempo para poder completar la muestra probabilística y así poder correlacionar los resultados obtenidos para poder dar una condición explicativa a la investigación.
- Para el tema específico de la industria cosmética, sería de suma importancia utilizar este estudio como base para una posterior investigación dentro del mercado informal, el cual sabemos existe, aunque el conocimiento al respecto es vago y mucho de ello solo se infiere.
- Otra recomendación sería analizar a fondo los canales de distribución de la industria cosmética ya que también aquí hay vías que no son conocidas del todo.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS, HEMEROGRÁFICAS Y PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS.

Fuentes bibliográficas:

- CÁMARA DE DIPUTADOS del H. Congreso de la Unión. *Ley del Impuesto sobre la Renta*. Última reforma DOF 19 de noviembre del 2010. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>. (15 de febrero del 2011).
- CÁMARA DE DIPUTADOS del H. Congreso de la Unión. *Ley Federal sobre Metrología y Normalización*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de julio de 1992 Texto vigente. Últimas reformas publicadas DOF 30-04-2009. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/130.pdf>. (18 de febrero del 2011).
- CÁMARA DE DIPUTADOS del H. Congreso de la Unión. *Ley General de Salud*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de febrero de 1984. Texto vigente. Últimas reformas publicadas DOF 27-04-2010. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142.pdf>. (18 de febrero del 2011).
- CASTAÑEDA, Luis. *Como destruir una empresa en 12 meses... o antes. Errores y omisiones de la Dirección*. 3ª. Edición. México 2001, Ediciones Poder. México, D.F.
- CISNEROS PINEDA, Gloria Edith. Trabajo escrito vía cursos de educación continua. "Formulación y comercialización de un producto de innovación tecnológica cosmética" 2008. Facultad de Química, UNAM.
- FLORES LUNA, José Luis, et al. *Manual de buenas prácticas de higiene y sanidad*. Secretaría de Salud, Subsecretaría de Regulación y Fomento

Sanitario, Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios. Agosto de 1999, México, D.F.

- FLORES LUNA, José Luis y TAPIA PATIÑO, Rocío. *Guía para la autoverificación de las buenas prácticas de higiene de su establecimiento*. Agosto 1993, México, D.F.
- GARCÍA DE LEON CAMPERO, Salvador. *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*. Editorial Diana, S.A de C.V. México. 1993. 242 p.
- GONZÁLEZ, María de los Ángeles. *Curso Mujeres emprendedoras, mujeres empresarias* (apuntes no publicados). Curso para emprendedores NAFINSA. Nacional Financiera. Julio 2008.
- GRANT, Robert M. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 4ª. Edición. Civitas, Madrid. Febrero, 2008. 650 p.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 2ª. Edición 1991. Ed. McGraw Hill. México, 1998.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*. 5ª. Edición 2010. Ed. McGraw Hill. México, 2010.
- JARILLO, José Carlos. *Dirección Estratégica*. 2ª. Edición. Ed. Mc.Graw-Hill. España, 1992.
- KAPLAN, Roberto y Norton, David. *“Cuadro de Mando Integral”*. Gestión 2000. Barcelona. 2000.
- KLEINER, Art. *Our 10 Most Enduring Ideas*. Strategy+Business. November 29, 2005.
- KINNEAR, Thomas C, TAYLOR, James R. *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. 5ª. edición. Editorial McGraw Hill. México, 1998.

- LANDETA RODRIGUEZ, Jon. *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Editorial Ariel, Barcelona 1999, 223 p.
- MILES, R., SNOW, C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. Editorial McGraw-Hill. United States of America, 1978. 274 p.
- MUÑOZ PADILLA, Carolina. *Módulo Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Abril 2008.
- NEGRETE FLORES, Lourdes. *Módulo Legislación y Reglamentación de Productos Cosméticos*. Diplomado de Cosmetología, Facultad de Química, UNAM. Junio-Julio 2008.
- OVIDIO. *Amores ; arte de amar ; sobre la cosmetica del rostro femenino ; remedios contra el amor / P. ovidio nason ; tr., introd. y notas por Vicente Cristóbal López*. Editorial Gredos. Madrid, España, 1989. 526 p.
- PEREZ PONCE, J. Jesús (comp). *Antología para el curso de Investigación de Mercados*. Facultad de Contaduría y Administración UNAM. México, 2010.
- PIESSE, G.W. Septimus. *The Art of Perfumery And Methods of Obtaining the Odors of Plants*. IndyPublish.com. 2008. 224 p.
- PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1ª. Edición 1982. 18 reimpresión 2001. Ed. Grupo Patria Cultural. México, 2001.
- PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1ª. Edición 1987. 19 reimpresión 2000. Ed. Grupo Patria Cultural. México, 2000.
- ROQUE, Gustavo A. Apuntes de la asignatura “*Seminario de Investigación en Ciencias de la Administración*” (no publicados). Maestría en

Administración (Organizaciones), Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración. Semestre 2010-1.

- SECRETARÍA DE ECONOMÍA. *Norma Oficial Mexicana NOM-030-SCFI-2006., Información comercial.* Declaración de cantidad en la etiqueta-Especificaciones. Publicada el 29 de junio del 2005.
- SECRETARÍA DE SALUD. *Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios.* Publicado el 9 de agosto de 1999 en el Diario Oficial de la Federación. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rcsps.html>. (18 de febrero del 2011).
- SECRETARÍA DE SALUD. *Norma Oficial Mexicana NOM-141-SSA1-1995, Bienes y servicios.* Etiquetado para productos de perfumería y belleza pre-ensados. Publicado el 9 de julio de 1996 en DOF.
- SECRETARÍA DE SALUD. *Norma Oficial Mexicana NOM-089-SSA1-1994, Bienes y Servicios.* Métodos para la determinación del contenido microbiano en productos de belleza. Publicada el 4 de agosto de 1994 en DOF.
- SECRETARÍA DE SALUD. Acuerdo por el que se determinan las sustancias prohibidas y restringidas en la elaboración de productos de perfumería y belleza. Publicado el 21 de marzo del 2007.
- SENGUE, Peter. *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* 2ª. Edición 1990, 8ª. Reimpresión. Ed. Granica. Buenos Aires, 2008.
- WOODHEAD, Lindy. *War paint. Madame Helena Rubinstein and Miss Elizabeth Arden. Their lives, their times, their rivalry.* Editorial John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, United States. 2003. 492 p.
- ZARCO GONZÁLEZ, Eva. *Manual de aplicación del análisis de riesgos, identificación y control de puntos críticos.* Secretaría de Salud,

Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario, Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios. Septiembre de 1993, México, D.F.

Fuentes hemerográficas:

- ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio y MONREAL PÉREZ, Joaquín. *La estrategia como factor de internacionalización de la PYME española*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, ISSN 1989-1725, Vol. 1, Nº. 1, 2008 , pags. 20-45. <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num1/articulos/pyme%20art2.pdf> .(4 agosto 2010).
- CALATRAVA CALLEJA, Sara. *El mercado de perfumería y cosmética en México*. Nota sectorial. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Oficina económica y comercial de la Embajada de España en México. Septiembre, 2008.
- CASTANEIRA, Susana. *Ya viene el segundo Saks Fifth Avenue*. El Economista.mx, sección entretenimiento. Publicado el 27 de mayo del 2010. <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2010/05/27/ya-viene-segundo-saks-fifth-avenue>. (15 de febrero del 2011).
- COLMENARES G, Leopoldo E. *Factores críticos de éxito para implantar sistemas empresariales en pequeñas y medianas empresas en Venezuela*. Universidad, Ciencia y Tecnología. Uct v. 12 n. 46 Puerto Ordaz ene. 2008. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131648212008000100005&script=sci_arttext. (09 agosto 2010).
- KÖNIGSBERG FAINSTEIN, Mina. *Nrf2: La historia de un nuevo factor de transcripción que responde a estrés oxidativo*. Revista de Educación

Bioquímica, marzo, año/vol. 26, número 001. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México. pp. 18-25. 2007.

- MENDOZA, Bernardo. *La crisis no frenó a las franquicias de belleza*. El Universal.mx, sección cartera. Sábado 15 de mayo del 2010. <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/79377.html>. (11 de febrero del 2011).
- PAREJA, Bertha. *El agua: hidratación y humectación de la piel revisión*. Folia Dermatológica Peruana. Vol.13, Nº 1, 2002. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/fofia/vol13_n1/agua_hidratacion.htm. (11 de enero del 2011).
- PIEL-L Latinoamericana. *La cosmiatría: una ciencia médica muy actual*. Edición no. 286, Año VII, viernes 25 de febrero 2011. <http://piel-l.org/blog/archives/233>. (5 de marzo del 2011).
- PORTER, Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harv Bus Rev, Vol. 86, Nº. 1, 2008, pags. 58-77.
- ROCKART J.F. *Chief Executives define their own data needs*. Harv Bus Rev. 1979 Mar-Abr; 57(2):81-93
- ROSALES, Ramón. *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs*. Revista capitulo SELA. Julio-Septiembre 1997. http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.htm. (5 agosto 2010).
- SANDOVAL, Betty. *Dermatología cosmética. Aplicaciones de los hidroxiácidos en dermatología cosmética*. Folia Dermatológica Peruana - Vol. 12 Nº. 1 Abril 2001.
- SQCM. *Expo Cosmética 2010*. Memorias de la Expo Cosmética 2010. World Trade Center, México D.F. 1 de octubre del 2010.

- TORRES, Norma S.E. et al. *Estudio descriptivo del sector productos y comercializador de cosméticos en Bogotá D.C.*, Colombia. Rev. Col. Cienc. Quím. Farm. 34 (2), 172-180, 2005. <http://www.bairexport.com/links/sector%20productivo%20cosmetico.pdf>. (30 Julio 2009).
- YMAY, Jorge. *Regulaciones actuales de la FDA y el estado de California para fabricantes y exportadores de productos cosméticos*. Grupo CENCON/Registrar Corp. Memorias Expo Cosmética 2010, Sociedad de Químicos Cosmetólogos de México. Septiembre del 2010.

Páginas de internet:

- ABAD, Marisa R. *Un inventor llamado Max Factor*. Publicado el 19 de noviembre del 2009. <http://www.arrebatadora.com/maquillaje/un-inventor-llamado-max-factor>. (4 de enero del 2011).
- ActionCOACH México – Coaching en Acción, S.C. – Ofic.. Querétaro-México. *La problemática de las PyMEs familiares*. <http://www.coachingenaccion.com/empresas/pymes.pdf>. (12 Enero 2010).
- ACUÑA MUJICA M.S., MONTES ATENAS G. *Elementos introductorios sobre tensoactivos en solución y la fabricación de emulsiones*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Química Rhenium Ltda. <http://cabierta.uchile.cl/revista/26/articulos/pdf/edu4.pdf>, (13 de enero del 2011).
- AMIPCI. *Cantidad de internautas y su evolución por tipo de zona*. Asociación Mexicana de Internet. <http://estudios.amipci.org.mx:8080/mashboard/main.jsp>. (16 de febrero del 2011).

- AVON.COM. *Historia de AVON, 124 años contigo*. <http://www.mx.avon.com/PRSuite/quienessomos-historia.page>. (26 de diciembre del 2010).
- BERNÁRDEZ ZAPATA, Telma L. *La industria cosmética en México, oportunidades en los mercados externos*. Bancomext, junio, 2005. <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/Cosmetic05.pdf>. (28 Julio 2009).
- BIOPHARMACIE, Farmacia & Laboratorio. *Liposomas y nanoesferas Biopharmacie, liberación de fármacos*. Nanomedicina. <http://www.biopharmacie.com/nanomedicina/liposomas-y-nanoesferas-biopharmacie.htm>. (21 de enero del 2011).
- Biografiasyvidas.com. *Biografías y vidas, Estée Lauder*. Publicada en octubre del 2004. <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lauder.htm>. (5 de enero del 2011).
- BUSTOS, Norma. *Principios activos cosméticos*. Estheticnews.com. Comunicador profesional. Fecha de publicación, 01 de diciembre del 2001. http://www.estheticnews.com/articulos_show.php?id=207. (22 de enero del 2011).
- CAMPILLO, Vicente. *Historia de Max Factor*. Universidad de Alicante, páginas personales del alumnado. <http://www.alu.ua.es/v/vc/historia.htm>. (4 de enero del 2011).
- CANIPEC. *La industria cosmética en el 2009*. Sector dinámico y de gran representatividad en el mercado. http://www.canipeec.org.mx/woo/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2 (1 de febrero del 2011).
- CANIPEC. *¿Quiénes somos?*. Cámara Nacional de la Industria de Perfumería, Cosmética y artículos de Tocador e Higiene.

http://www.canipec.org.mx/woo/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2. (19 de febrero del 2011).

- CAPACIDAD OCIOSA. <http://www.gerencie.com/capacidad-ociosa.html>. (3 Agosto 2009).
- CNNEXPANSION.COM, *L'Oreal analiza adquirir a Avon. Publicado martes, 12 de octubre de 2010 a las 10:04*. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/10/12/loreal-apunta-a-avon-acciones-suben>. (10 de enero del 2011).
- CODINA, Alexis. *Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones*. http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave. (1 febrero 2010).
- COFEMER. *¿Quiénes somos y qué hacemos?*. Comisión Federal de la Mejora Continua, Secretaría de Economía. <http://www.cofemer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=29>. (19 de febrero del 2011).
- COFEPRIS. *Atribuciones, funciones y características de la COFEPRIS*. Gobierno Federal Salud. <http://www.cofepris.gob.mx/wb/cfp/atribuciones>. (17 de febrero del 2011).
- COFEPRIS. *Marco jurídico que regula la producción y comercialización de cosméticos, de belleza, aseo y servicios en México*. <http://www.cofepris.gob.mx/work/sites/cfp/resources/LocalContent/258/2/aR2.pdf>. (7 Febrero 2010).
- CONOCIMIENTOSWEB.net. *La divisa del nuevo milenio. Historia de la cosmetología*. <http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=espejos/mirror91.htm>. (12 de octubre del 2010).

- COSMETICSINFO.ORG. *History of cosmetics and personal care products.* Important cosmetic industry developments in the United States. <http://cosmeticsinfo.org/history2.php>. (15 de enero del 2011).
- COSMETICSINFO.ORG. Nanotechnology. What is Nanotechnology? <http://cosmeticsinfo.org/HBI/1>. (16 de enero del 2011).
- CRENES SABALETE, Manuel. *Perfumes y cosméticos.* http://www.arqueoegipto.net/articulos/egipto_tematico/perfumes_cosmeticos.htm. (14 de diciembre del 2010).
- DIGITAL EXPRESS. *La fundación Valenciana de estudios avanzados conmemora el descubrimiento del estrés oxidativo o “elixir de la juventud”.* Digital Express, 26 de octubre del 2010. <http://www.rojoyazul.es/noticias/la-fundacion-valenciana-de-estudios-avanzados-conmemora-eldescubrimiento-del-estres-oxidativo-o-elixir-de-la-juventud/>. (22 de enero del 2011).
- DIRECTORIO de Empresas en área cosmética. <http://www.cosmos.com.mx/d/f4xp.htm>. (2 febrero 2010).
- EUROMONITOR INTERNACIONAL. *Beauty And Personal Care in Mexico.* http://www.euromonitor.com/Beauty_And_Personal_Care_in_Mexico#exec. (31 de enero del 2011).
- EUROMONITORINTERNATIONAL.com. http://www.euromonitor.com/Cosmetics_And_Toiletries_in_Mexico#toc.(04 Febrero 2010).
- FARMAWEB.net. *Historia de la cosmética.* <http://www.farmaweb.net/parafarmacia/vista/index.php?modulo=reportaje&id=11>. (19 de octubre del 2010).
- FDA Office of Women’s Health. *Cosméticos.* Centro para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición Aplicada de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). <http://www.fda.gov/downloads/ForConsumers/>

ByAudience/ForWomen/FreePublications/ucm128077.pdf. (15 de enero del 2011).

- FDA U.S. Food and Drug Administration. *Is It a Cosmetic, a Drug, or Both? (Or Is It Soap?)*. FDA Cosmetics. Publicado el 8 de Julio del 2002. <http://www.fda.gov/cosmetics/guidancecomplianceregulatoryinformation/ucm074201.htm>. 31 de enero del 2011.
- IFSCC. International Federation Societies of Cosmetic Chemists. <http://www.ifsc.org/about.htm>. (19 de febrero del 2011).
- FRESNO CHAVEZ, Caridad. *¿Se puede prescindir de los activos tangibles?*. areaRH.com, Gestión del conocimiento. http://www.areasrh.com/km/activos_tangibles.htm. (05 agosto 2010).
- GARCÍA CARDONA, Beatriz. *3 mujeres con estilo*. Estampas, El Universal clasificados. Sábado 10 de julio del 2010, <http://www.estampas.com/index.shtml> (4 de enero del 2011).
- HER, Kelly. *Fusión de biotecnología y belleza*. Taiwan hoy. Fecha de publicación 07 de enero de 2010. <http://taiwanhoy.nat.gov.tw/ct.asp?xItem=110709&CtNode=1655&mp=16>. (22 de enero del 2011).
- HOLA.COM. *Max Factor*. Revista Hola.com. Perfiles. <http://www.hola.com/biografias/max-factor/biografia/>. (4 de enero del 2011).
- IDEAS para PyMEs. Com. *Inicia tu empresa con el pie derecho*. 29 de diciembre, 2009. <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/noticia1779.html>. (7 Febrero 2010).
- INEGI. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUE*. Julio 2010. <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>. (19 de octubre del 2010).

- KLEINER, Art. *10 ideas que guían el mundo de las empresas*. *Gestión de Negocios/s+b*. Reproducido con autorización de strategy+business, revista trimestral de management de Booz Allen Hamilton. citado, 5:12 pm]. Disponible en la World Wide Web: <http://mx.hsmglobal.com/notas/35887-10-ideas-que-guian-el-mundo-las-empresas>. (28 Octubre 2009).
- LIBANVISION.com. *Revlon: marque de cosmétique et de coiffure prestigieuse*. <http://www.libanvision.com/revlon.htm>. (4 de enero del 2011).
- LÓPEZ, Carlos. *Los factores clave de éxito*. Gestipolis.com, abril, 2002. <http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>. (28 Enero 2010).
- L'ORÉAL.COM.MX. *Historia L'Oréal, L'Oréal celebra su centenario en 2009*. http://www.loreal.com.mx/_es/_mx/index.aspx?direct1=00001&direct2=00001/00006. (26 de diciembre del 2010).
- L'ORÉAL, México. *Cosmética masculina: porque ellos también lo valen*. L'Oréal, nuestras marcas. Noticias sobre las marcas. 1 de septiembre del 2004. http://www.loreal.com.mx/_es/_mx/passion/full_article.aspx?NewsID=b64c0692-8f20-43d4-86f0-cc2c015b53f3&r=3&sr=6. (22 de enero del 2011).
- MARKETINGDIRECTO.com. *Nace un nuevo target publicitario: los Dinkis*. Publicado el 22 de noviembre del 2005. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/nace-un-nuevo-target-publicitario-los-dinkis/>. (11 de febrero del 2011).
- MARROQUÍN NÚÑEZ, Ranulfo. *Factores de éxito en dirección estratégica en pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana del Guadalajara*. *Pequeñas y Medianas Empresas PyMEs*. México, 1 de diciembre 2008. <http://www.gestipolis.com/innovacion-emprendimiento/factores-de-exito-en-direccion-estrategica-pymes.htm>. (28 Enero 2010).

- MARTIN, Carmen. *Perfumes: uno para cada uno*. El Litoral.com. Publicado el sábado 28 de agosto del 2004. <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2004/08/28/nosotros/NOS-10.html> (3 de septiembre del 2008).
- MELÉNDEZ MARTÍNEZ, Karim Elena. *Mercado tentador: venta de cosméticos*. *Microeconomía*. 2006. <http://www.monografias.com/trabajos34/venta-cosmeticos/venta-cosmeticos.shtml>. (3 agosto 2009).
- NIETO CARAVEO, Luz María. Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales (énfasis análisis cualitativo y computo). <http://ambiental.uaslp.mx/docs/LMNC-PP-0203-CualiAtlasti.pdf>. (27 Julio 2009).
- NULLVALUE. Revlon: 60 años inolvidables. Publicación : eltiempo.com, sección : suplementos especiales. Fecha de publicación : 21 de octubre de 1992. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-226606>. (5 de enero del 2011).
- OSMOZ.com. Historia de marca: Estée Lauder. <http://es.osmoz.com/Actualidades-y-Tendencias/Revistas/Archivos/Historia-de-marca-Estee-Lauder>. (5 de enero del 2011).
- PÉREZ, Ana Aliaga. *Mitos y realidades en la cosmética*. Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos. [http://www.portalfarma.com/pfarma/taxonomia/general/gp000029.nsf/voDocumentos/AB1B577A387665FDC1256CFC00362759/\\$File/mitos_cosmetica.htm](http://www.portalfarma.com/pfarma/taxonomia/general/gp000029.nsf/voDocumentos/AB1B577A387665FDC1256CFC00362759/$File/mitos_cosmetica.htm). (14 de diciembre del 2010).
- PROFECO. *Quiénes somos*. Procuraduría Federal del Consumidor. Gobierno Federal Secretaría de Economía. http://www.profeco.gob.mx/n_institucion/q_somos.asp. (18 de febrero del 2011).
- RODRÍGUEZ RUBIO, Carlos. *Las Pymes en México. Una breve descripción, por el Dr. Carlos Rodriguez Rubio*.

<http://www.comerciointernacional.cl/2009/07/las-pymes-en-mexico-una-breve-descripcion-por-dr-carlos-rodriguez-rubio/>. (26 enero 2010).

- RONDA PUPO, Guillermo A. *Cuáles son los valores finales de la organización*. Marzo, 2002. www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/35/valores2.htm . (01 agosto 2010).
- SALCESO CARAVEZ, Arturo. *PyMEs, unidas, jamás serán vencidas*. CNNExpansión.com. 2 de abril del 2010. <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/03/31/pyme-competitividad-unidad-cnnexpansion>. (6 agosto 2010).
- SECCIÓN AMARILLA. *Cosméticos- Distribuidores de*. Ciudad de México <http://www.seccionamarilla.com.mx/Listados.aspx> (28 de octubre del 2010).
- SECRETARIA DE ECONOMIA. *Sistema de Información Arancelaria Vía Internet*. Actualizada según DOF Diciembre del 2010. <http://www.economia-snci.gob.mx:8080/siaviWeb/siaviMain.jsp>. (7 de febrero del 2011).
- SIEM. *Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados*. Sistema de Información Empresarial Mexicano. <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/estadotamano.asp?tam=2&p=1>. (1 febrero 2010).
- SIEM, *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?language=0>, (21 de mayo del 2010).
- SQCM. Sociedad de Químicos Cosmetólogos de México, A.C. <http://www.sqcm.org> . (1 de diciembre del 2010).
- TN Relaciones. *Historia de la cosmética*. http://www.tnrelaciones.com/cm/preguntas_y_respuestas/content/65/1737/es/historia-de-la-cosmetica.html. (19 de octubre del 2010).

- Universo PyME. *La problemática actual de las PyMEs.*
http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3478&Itemid=104. (14 Enero 2010).
- VALDA, Juan Carlos. *Las Pymes tienen problemas de Gestión, no técnicos.*
http://manuelgross.bligoo.com/content/view/452297/Las_Pymes_tienen_problemas_de_Gestion_no_tecnicos.html. (25 Enero 2010).
- VARGAS, Ivonne. *8 ideas que gritan por ser emprendidas.*
<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/01/27/8-ideas-que-gritan-por-ser-emprendidas?newscnn1=20100128>. (28 enero 2010).
- ZEPEDA, Mara. *Cosmética bio, calidad y respeto por el medio ambiente.*
 Dossier, el ABC...de la cosmética. Publicado 19 de marzo del 2010.
<http://www.revistadossier.com/?p=607> . (24 de enero del 2011).

ANEXOS.

Directorios.



Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

ID	Nombre del establecimiento	Entidad, Municipio, Localidad, Colonia	Tipo
1006181	STANHOME DE MEXICO	DISTRITO FEDERAL, AZCAPOTZALCO, AZCAPOTZALCO, INDUSTRIAL VALLEJO	Manufac
594603	COMERCIPACK	DISTRITO FEDERAL, AZCAPOTZALCO, AZCAPOTZALCO, SANTO TOMAS	Manufac
597125	SILUCARE	DISTRITO FEDERAL, AZCAPOTZALCO, AZCAPOTZALCO, OBRERO POPULAR	Manufac
610887	YAMBAL	DISTRITO FEDERAL, COYOACÁN, COYOACÁN, PUEBLO LOS REYAS	Manufac
617024	CORPORACION COSMETICA	DISTRITO FEDERAL, COYOACÁN, COYOACÁN, PRADO CHIRUBUSCO	Manufac
628685	SCHUAN STABUO CREATLUE	DISTRITO FEDERAL, GUSTAVO A. MADERO, GUSTAVO A. MADERO, NUEVA INDUSTRIAL VALLEJO	Manufac
641786	JJ DENIS	DISTRITO FEDERAL, GUSTAVO A. MADERO, GUSTAVO A. MADERO, COLONIA SANTA ISABEL TOLA	Manufac
649486	LABORATORIO RACHER	DISTRITO FEDERAL, GUSTAVO A. MADERO, GUSTAVO A. MADERO, COLONIA CUCHILLA DEL	Manufac
624527	PARYBEL	DISTRITO FEDERAL, GUSTAVO A. MADERO, GUSTAVO A. MADERO, COLONIA CAPULTITLAN.	Manufac
668118	SANBORN HERMANOS SA	DISTRITO FEDERAL, IZTACALCO, IZTACALCO, COLONIA GRANJAS MEXICO	Manufac
931671	DECORADOS UNIVERSALES	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, BARRIO SAN LUCAS	Manufac
932090	PRODUCTOS PARA CABELLO	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, SAN JUAN XALPA	Manufac
668688	DIFENA SA CV	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, GRANJAS ESTRELLA	Manufac
672378	BODEGA INVERSIONES DIANA	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, COLONIA GRANJAS ESMERALDA	Manufac
675121	ESTABLECIMIENTOS EMEUR SA CV	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, GRANJAS ESTRELLA	Manufac
680285	INDUSTRIAS LAVIN DE MEXICO	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, LOMAS ESTRELLA	Manufac
680667	FRAMECI LABORATORIOS	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, BARRIO SAN LUCAS	Manufac
761375	ONESIMO MORA	DISTRITO FEDERAL, TLALPAN, TLALPAN, ARBOLEDAS DEL SUR	Manufac
762950	CONIE BOGART	DISTRITO FEDERAL, TLALPAN, TLALPAN, HEROES DE PADIERNA	Manufac
764894	TECNICO DISTRIBUIDOR INFAC	DISTRITO FEDERAL, TLALPAN, TLALPAN, TORIELLO GUERRA	Manufac
772562	JORTMAN COSMETICS	DISTRITO FEDERAL, XOCHIMILCO, XOCHIMILCO, PUEBLO SAN LUCAS XOCHIMALCA	Manufac
772861	LABORATORIO ANSEBIC	DISTRITO FEDERAL, XOCHIMILCO, XOCHIMILCO, SAN JUAN TEPEPAN	Manufac
785669	LABORATORIOS Y PERFUMERIA	DISTRITO FEDERAL, BENITO JUÁREZ, BENITO JUÁREZ, ZACAHUIPZCO	Manufac
788338	LABORATORIOS ROMER	DISTRITO FEDERAL, BENITO JUÁREZ, BENITO JUÁREZ, NAPOLES	Manufac
789279	FABRICACION DE COSMETICOS Y	DISTRITO FEDERAL, BENITO JUÁREZ, BENITO JUÁREZ, NARVARTE ORIENTE	Manufac
934042	QUALITY & CUALLI	DISTRITO FEDERAL, BENITO JUÁREZ, BENITO JUÁREZ, SAN SIMON TICUMAC	Manufac
815664	DIFENA SA CV	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, ROMA SUR	Manufac
816828	CEPRA MIEL	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, COLONIA HIPODROMO	Manufac
817189	INSTITUTO DE COSMETRIA	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, ROMA NORTE	Manufac
796662	LABORATORIO DIANA S A	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, SANTA MARIA LA RIVERA	Manufac
825368	LABORATORIOS TILSA	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, SAN SIMON TOLNAHUAC	Manufac
833066	FABRICA Y MAQUILA DE CREMAS Y	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, ANZURES	Manufac
836489	BIOEXTRACTO	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, ESCANDON	Manufac
840368	AROMAK	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, ANAHUAC	Manufac
930399	NATURAL BENEFITS	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, NUEVA ANZURES	Manufac
930718	LABORATORIO GADER	DISTRITO FEDERAL, VENUSTIANO CARRANZA, VENUSTIANO CARRANZA, MERCED BALBUENA	Manufac
683678	EL ACERTIJO SA CV	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, EJIDOS DEL MORAL	Comerc.
683730	DURAN GARCIA SA CV	DISTRITO FEDERAL, IZTAPALAPA, IZTAPALAPA, COLONIA EJIDOS DEL MORAL	Comerc.
924386	TECHWATTER DE MEXICO	DISTRITO FEDERAL, TLÁHUAC, TLÁHUAC, NOPALERA	Comerc.
1009322	FASHION AND STYLE SA CV	DISTRITO FEDERAL, BENITO JUÁREZ, BENITO JUÁREZ, COLONIA MIRAVALLE	Comerc.
923279	SETMAN	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, COLONIA JUAREZ	Comerc.
810661	TIENDA DE PERFUMES	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, CENTRO	Comerc.
800283	INDUSTRIAL MARAVILLA SA DE	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, OBRERA	Comerc.
804624	CENTRO COMERCIAL MAHAKAN	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, CENTRO	Comerc.
1009617	INTERNACIONAL DE FANTASIAS	DISTRITO FEDERAL, CUAUHTÉMOC, CUAUHTÉMOC, CENTRO	Comerc.
877779	CORPORACION IDEAL	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, LOS MORALES POLANCO	Comerc.
877995	COMBE DE MEXICO S DE RL DE CV	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, LOMAS DE CHAPULTEPEC	Comerc.
878454	OFICINA	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, POLANCO REFORMA	Comerc.
834943	IBW	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, LOS MORALES POLANCO	Comerc.
836590	BIUTI PROFESIONAL	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, LOMAS DE CHAPULTEPEC	Comerc.
842674	COMERCIALIZADORA DE TINTES	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, LOMAS DE CHAPULTEPEC	Comerc.
843787	IVRESSE INTERNACIONAL	DISTRITO FEDERAL, MIGUEL HIDALGO, MIGUEL HIDALGO, FRANCISCO I MADERO	Comerc.

(433210) COMERCIO AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PERFUMERIA Y COSMETICOS

(325620) FABRICACION DE COSMETICOS, PERFUMES Y OTRAS PREPARACIONES DE TOCADOR

Fuente: <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Pequeñas empresas 11 a 50 empleados.

////////// FECHA 5/21/2010
//////////
////////// HORA 11:38:32 PM

SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano. <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?language=0>, (21 de mayo del 2010).

=====

RECUERDE QUE LA INFORMACION QUE USTED VA A OBTENER ES SOLO PARA USO PERSONAL, ESTA PROHIBIDO SU USO CON FINES DE LUCRO.

=====

No.	Razón Social	Municipio	Giro	Empleados	Rango de Ventas (miles de pesos)
1	AVON COSMETICS, S.A. DE C.V.	BENITO JUAREZ	C/VTA DE COSMETICOS	10	De 101 a 200
2	COMERCIAL STANHOME DE MEXICO S.A. DE C.V.	AZCAPOTZALCO	COMERCIALIZADORA VENTA	18	De 12,001 a 30,000
3	CONSUPHARMA SA DE CV	TLALPAN	ARTS DE BELLEZA	42	De 51 a 100
4	COSMETIC RAKSO, S.A. DE C.V.	IZTAPALAPA	FABR.Y DIST. DE TINTAS PARTES GRAFICAS Y COSMET.	10	De 1,001 a 3,000
5	GDCOSMÉTICOS, S.A. DE C.V.	ÁLVARO OBREGON	COMPRA-VTA DE ARTÍCULOS PARA LA PIEL Y COSMÉT.	16	De 51 a 100
6	LABORATORIOS EXPANSIENCIA MÉXICO, S.A. DE C.V.	CJAUHTEMOC	Fabricación de productos de perfumería y belleza	33	De 30,001 o más
7	MAEPLA EXPORT & IMPORT, S.A. DE C.V.	IZTAPALAPA	FAB. DE DIVERSAS CLASES DE ARTICULOS DE PLASTICO	35	De 3,001 a 6,000
8	MERCAR EXPRESS SA DE CV	IZTAPALAPA	COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS DE BELLEZA	10	De 201 a 500
9	YVES ROCHER DE MEXICO, S.A. DE C.V.	CJAUHTEMOC	C/VTA DE COSMETICOS	10	De 101 a 200

Instrumento de investigación I.

“Guía de entrevista con expertos sobre la inferencia de factores de éxito en pequeñas empresas de la industria cosmética, ubicadas en la Ciudad de México”.

Fecha:_____ Hora:_____

Empresa:_____ Número de empleados:_____

Posición que ocupa en la empresa:_____

Introducción.

Gracias por otorgar la entrevista, mi nombre es Gloria Edith Cisneros Pineda y soy estudiante de la Maestría en Administración para las Organizaciones, en la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. El propósito de ésta entrevista es reunir los elementos necesarios como parte de la investigación de campo, para conocer cuáles pueden ser los factores de éxito determinantes para una pequeña empresa de la industria cosmética dentro de la Ciudad de México. Estos datos serán utilizados para elaborar un trabajo completamente serio, mi tesis de Maestría en Administración y para ello, estamos buscando entrevistas con empresarios que reúnan las características de ser dueños o socios de la empresa y tengan más de dos años de establecimiento en la Ciudad de México.

Características de la entrevista.

El uso de los datos que nos proporcione es exclusivamente para fines didácticos y estrictamente confidencial, de ninguna manera se comunicaran datos individuales en el trabajo y serán manejados de forma anónima. Si usted así lo desea, no es necesario que proporcione el nombre de la empresa.

Preguntas.

1. ¿Cuál es la antigüedad de la empresa?
2. ¿Qué tipo de empresa es ésta?, ¿Familiar?, ¿Institucional?
3. ¿Conoce usted la Misión de su empresa?
4. ¿Conoce usted la Visión de su empresa?
5. ¿Su empresa cuenta con un organigrama?
6. ¿Conoce usted los objetivos generales que tiene su empresa para el 2011?
7. ¿Para el cumplimiento de sus cuotas de ventas, usted realiza una planeación previa?
8. ¿Cómo considera los recursos tecnológicos (computadoras, equipos, etc.) de su empresa?
9. ¿Cómo considera la imagen de su empresa, refiriéndose a empleados, productos, instalaciones, etc.?
10. ¿Cómo considera la experiencia de sus empleados?
11. ¿Planea usted las actividades de su empresa para el futuro próximo, por ejemplo, para los próximos tres meses?
12. ¿Realiza su empresa investigaciones, pueden ser formales o informales, para conocer los productos que tienen otras empresas del área cosmética?
13. ¿Conoce quién es su competencia?
14. ¿Conoce las fortalezas de su competencia?
15. ¿Conoce usted las necesidades de sus clientes? ¿Cómo las determina?
16. ¿Considera usted que satisface éstas necesidades?
17. ¿Cuenta con un sistema para capacitar a sus empleados?
18. Sí es así, ¿Cada cuanto tiempo sus empleados son capacitados?
19. ¿Cada cuando usted ó sus empleados asisten a congresos de cosmetología?
20. En promedio, ¿cuál es la antigüedad de sus empleados en la empresa?
21. Entre sus empleados, ¿cuenta usted con un profesional de la química?
22. ¿Conoce usted los puntos fuertes de su empresa?
23. ¿Conoce usted los puntos débiles de su empresa?

24. Desde su perspectiva, ¿cuál es la posición de su empresa en el sector cosmético?

25. ¿Qué líneas de cosméticos produce o vende?

26. Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el principal factor de éxito de su empresa?

Observaciones.

Agradecemos mucho su tiempo para otorgarnos ésta entrevista. Si estuviese usted interesado en conocer el trabajo una vez concluido, con gusto le haremos llegar una copia electrónica del mismo, el cual incluye bibliografía del tema que puede serle de utilidad.

“Guía de observación en entrevista con expertos sobre la inferencia de factores de éxito en pequeñas empresas de la industria cosmética, ubicadas en la Ciudad de México”.

Fecha: _____ Hora: _____

Empresa: _____ Episodio: _____

Descripción de la visita.

Experiencia de la visita.

Irregularidades de la visita.

Observaciones.

Instrumento de investigación II.

“Noviembre, 2010.

Estimado(a) Director(a) General y/o Comercial,

Mi nombre es Gloria Edith Cisneros Pineda, estudiante de la Maestría en Administración, en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Estamos realizando una investigación dentro del sector de la industria cosmética, para conocer cuáles son los puntos principales que ayudan a las empresas que se desempeñan dentro de éste rubro, a alcanzar el éxito. Este estudio será utilizado para la elaboración de una tesis para la obtención del grado de Maestro en Administración.

De ésta forma y para completar el estudio, solicitamos a usted de la manera más atenta, fuese tan amable en contestarnos un sencillo cuestionario. Para esto, le solicitamos dar clic en el siguiente enlace:

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=863121>

y seguir las instrucciones indicadas.

El uso de los datos es exclusivamente para fines didácticos y estrictamente confidencial. Se anexa la carta emitida por la Coordinación de la Maestría en

Administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, para respaldar la confidencialidad de la información proporcionada

La tesis llevara por título:

“Evaluación de los factores determinantes para el éxito de una pequeña empresa comercializadora en el área cosmética, ubicada en la Ciudad de México”.

Las opiniones dadas por usted serán sumadas e incluidas en la tesis anteriormente mencionada.

Cabe destacar que de ninguna manera se comunicaran datos individuales. Si estuviese usted interesado en conocer el trabajo una vez concluido, con gusto le haremos llegar una copia electrónica del mismo, el cual incluye bibliografía del tema.

Agradecemos de antemano su colaboración para la realización del estudio. Estamos a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Atentamente,

Q.F.B. Gloria Edith Cisneros Pineda.

Estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones

División de Estudios de Posgrado, FCA, UNAM.

Correo electrónico: ge_cisneros@hotmail.com”

Empresa: _____

Su cargo en la empresa: _____

Número de empleados: _____

Antigüedad de la empresa: _____

Tipo de empresa:

 Familiar. Institucional.

Fecha: _____

(la mayor parte de la inversión es de una familia)

(no depende completamente del dirigente y esta estandarizada)

El uso de esta encuesta es exclusivamente para fines didácticos y estrictamente confidencial.

Cuestionario.

Por favor, seleccione la opción (solo una) que vaya más de acuerdo con su apreciación de la pregunta.

- 1.- ¿Conoce usted la Misión de su empresa?
 Completamente. Bastante. Un poco. No la conoce. La empresa no tiene.
- 2.- ¿Conoce usted la Visión de su empresa?
 La empresa no tiene. No la conoce. Un poco. Bastante. Completamente.
- 3.- ¿Su empresa cuenta con un organigrama actualizado?
 No. Sí.
- 4.- ¿Conoce usted los objetivos generales que tiene su empresa para el 2011?
 No los conoce. Un poco. Ni mucho, ni poco. Bastante. Completamente.
- 5.- ¿Para el cumplimiento de sus cuotas de ventas, usted realiza una planeación previa?
 Siempre. Algunas veces. Algunas veces si y otras no. Casi nunca. Nunca.
- 6.- ¿Cómo considera los recursos tecnológicos (computadoras, equipos, etc.) de su empresa?
 Insuficientes. Poco adecuados. Ni adecuados, ni inadecuados. Adecuados. Totalmente adecuados.
- 7.- ¿Cómo considera la imagen de su empresa?
 Totalmente adecuada. Adecuada. Ni adecuada, ni inadecuada. Poco adecuada. Insuficiente.
- 8.- ¿Cómo considera la experiencia de sus empleados?
 Insuficiente. Poco adecuada. Ni adecuada, ni inadecuada. Adecuada. Totalmente adecuada.
- 9.- ¿Planea usted las actividades de su empresa para los próximos tres meses?
 Siempre. Algunas veces. Algunas veces si y otras no. Casi nunca. Nunca.
- 10.- ¿Realiza su empresa investigaciones para conocer los productos que tienen otras empresas?
 Nunca. Casi nunca. Algunas veces si y otras no. Algunas veces. Siempre.
- 11.- ¿Conoce quién es su competencia?
 Si. No.
- 12.- ¿Conoce las fortalezas de su competencia?
 Muy bien. Bien. Ni bien, ni mal. Mal. No las conozco.

- 13.- ¿Conoce usted las necesidades de sus clientes?
 Muy bien. Bien. Ni bien, ni mal. Mal. No las conozco.
- 14.- ¿Considera usted que satisface éstas necesidades?
 No las conozco. Un poco. Ni mucho ni poco. Casi totalmente. Totalmente.
- 15.- ¿Cuenta con un sistema para capacitar a sus empleados?
 Si. No, pase a la pregunta 17.
- 16.- ¿Cada cuando usted ó sus empleados asisten a congresos de cosmetología?
 Nunca. Cada 2 años. Una vez al año. Cada 6 meses. Cada 4 meses.
- 17.- En promedio, ¿cuál es la antigüedad de sus empleados en la empresa?
 Más de 5 años. Entre 3 y 5 años. Entre 2 y 3 años. Entre 1 y 2 años. Menos de 1 año.
- 18.- Entre sus empleados, ¿cuenta usted con un profesional de la química?
 Si. No.
- 19.- ¿Conoce usted los puntos fuertes de su empresa?
 Muy bien. Bien. Ni bien, ni mal. Mal. No los conozco.
- 20.- ¿Conoce usted los puntos débiles de su empresa?
 No los conozco. Mal. Ni bien, ni mal. Bien. Muy bien.
- 21.- Desde su perspectiva, ¿cuál es la posición de su empresa en el sector cosmético?
 Muy baja participación. Baja participación. Mediana participación. De las mejores. Líder.
- 22.- ¿Qué líneas de cosméticos produce o vende? Puede escoger más de una.
 Productos p/cabello. Cosméticos color. Cremas. Perfumes. Desodorantes. Protectores solares.
- 23.- Desde su punto de vista, ¿cuál ha sido el principal factor de éxito de su empresa?

Gracias por su colaboración.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

- Hidroalcohólicos. Fórmulas cosméticas compuestas en su mayoría por alcohol y agua, por lo general se les denomina así a los perfumes, aguas de colonia y similares.
- Cosméticos de color. Son así llamados los productos cosméticos destinados a embellecer y resaltar (dando color no permanente) más que a dar una funcionalidad. Los cosméticos de color son: sombras para párpados, mascara para pestañas, delineadores, maquillajes faciales, lápiz labial, etc.
- Productos capilares. Son aquellos productos que se usan para limpieza o acondicionamiento del cabello y/o cuero cabelludo.
- Desodorantes. Fórmula cosmética cuya finalidad es adsorber la transpiración o enmascarar el olor de la transpiración, sin reducir el sudor.
- Antitranspirantes. Fórmula cosmética cuya actividad es detener la transpiración del cuerpo. La FDA los considera OTC (Over The Counter), aunque en México si son considerados cosméticos.
- Cuidado de la piel. Son los productos cosméticos que se utilizan para cuidar la piel de las diferentes partes del cuerpo, principalmente son para: cara (contorno de los ojos, rostro, cuello, labios), cuerpo, manos y pies.
- Depiladores. Productos y/o métodos para eliminar el vello de la piel.
- Tensoactivos. Sustancias anfifílicas constituidas por una parte polar (que contiene heteroátomos) y otra no polar (cadena hidrocarbonada). Se utilizan como ingredientes de limpieza para diversos productos, son comúnmente llamados detergentes.
- HLB. Índice que determina el Balance Hidrofílico Lipolítico de un tensoactivo.

- Humectante. Sustancia que absorbe o ayuda a otra a retener la humedad
- Hidratante. Sustancia que imparte o restaura el agua de la piel
- FDA: Food and Drug Administration
- CFA: Consumer Federation of America
- CIR: Cosmetics Ingredient Review. El panel de expertos del CIR es un organismo científico independiente, sin fines de lucro, que fue lanzado en 1976 y tiene soporte de la FDA y de la CFA para evaluar la seguridad de los ingredientes utilizados en los cosméticos.
- Capa córnea. Última capa de la epidermis en la cual se encuentran los corneocitos o células córneas, las cuales se encuentran unidas entre sí. Esta capa dura, se elimina todos los días para dar paso a células nuevas que hacen lucir un cutis más radiante.
- Principios activos. Son aquellas materias primas que le dan el beneficio directo que ostenta el producto ofertado. Es decir, son aquellos cuya actividad determina la función del cosmético. Deben ser eficientes y seguros en la concentración de uso.
- Federal Food, Drug, and Cosmetic Act (FD&C Act). Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos, aprobada por el Congreso en 1938, donde se establecía por primera vez, la regulación de cosméticos y dispositivos terapéuticos.
- Radiaciones UVA. Son las emitidas de los 320 a los 400 nm, de menos energía pero más dañinos, penetran en la dermis e interactúan con sus estructuras.
- Radiaciones UVB. Son emitidas de los 290 a los 320 nm, penetrando a través de la epidermis y del estrato córneo, provocan eritema y quemaduras.

- Perfumes contratipo. Son aquellos que copian la esencia olorosa de perfumes reconocidos y son registrados con otro nombre y marca.
- Productos adulterados. La naturaleza del producto no corresponde a las especificaciones de su autorización. Puede también haber sufrido un tratamiento que encubra o disimule su alteración, encubriendo defectos de proceso o en la calidad sanitaria de las materias primas utilizadas.
- Productos contaminados. Los productos contienen microorganismos bacteriostáticos, plaguicidas, partículas radiactivas extrañas o cualquier otra sustancia que rebase los límites permitidos.
- Productos alterados. Productos que hayan sufrido modificación en su composición intrínseca que lo convierta en nocivo para la salud.
- Inocuidad. Cuando el producto tiene una composición tal que no causa ningún daño al utilizarlo.
- NOM (Norma Oficial Mexican). Son las regulaciones técnicas que contienen la información, requisitos, especificaciones, procedimientos y metodología que permiten a las distintas dependencias gubernamentales establecer parámetros evaluables para evitar riesgos a la población, a los animales y al medio ambiente. Son revisadas y en su caso aprobadas por el Comité Consultivo Nacional de Normalización, son de aplicación obligatoria.
- NMX. Son las llamadas Normas Mexicanas, éstas no son obligatorias, son solo de documentos de referencia.
- Inducción. Es el descubrimiento de patrones específicos durante una investigación determinada.
- Deducción. Es la probación de teorías e hipótesis dentro de una investigación determinada.

- Abducción. Consiste en apoyarse y confiar en el mejor conjunto de aplicaciones (premisa más evidente) para obtener los resultados obtenidos en la investigación.
- Cosmiatría. Es la aplicación cosmética de la dermatología, siendo entonces una especialidad médico-quirúrgica.