

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Vanessa Jorly Vallejo Tarazona

Liseth Carolina López Habid

Edwin Leonardo Cano Merchán

Seminario de Investigación

Administración de Negocios Internacionales

Universidad Pontificia Bolivariana

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

TABLA DE CONTENIDOS

	Pp.
1. Anteproyecto	
1.1. Problema	4
1.1.1. Identificación del Problema	4
1.1.2. Formulación del Problema.....	4
1.1.3. Descripción del problema.....	4
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. General.....	6
1.3.2. Específicos.....	6
1.4. Cronograma.....	7
2. Diagnóstico de la Empresa	
2.1. Caracterización del sector.....	8
2.2. Variables económicas.....	8
2.3. Tendencias mundiales, retos y oportunidades.....	12
2.4. Diagnóstico de las 5 fuerzas.....	20
2.5. Diamante de Porter.....	25
2.5.1. Condiciones de los factores.....	26
2.5.2. Condiciones de la demanda.....	29
2.5.2.1. Composición de la demanda interior.....	29
2.5.2.2. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda.....	31
2.5.2.3. Internacionalización de la demanda interior.....	32
2.5.3. Sectores afines y de apoyo.....	33
2.5.3.1. Ventaja competitiva en sectores proveedores.....	34
2.5.3.2. La ventaja competitiva en sectores conexos.....	36
2.5.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	39
2.5.4.1. Estrategia y estructura de las empresas domesticas.....	39
2.5.4.2. Metas.....	40

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.5.4.3. Rivalidad Domestica.....	41
2.6. Complementos del Diamante.....	43
2.6.1. Causalidad.....	43
2.6.2. Gobierno.....	46
3. Webgrafia.....	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma.....	7
Tabla 2. PIB por sectores.....	8
Tabla 3. Distribución de género promedio por empresa.....	9
Tabla 4. Importaciones a nivel mundial.....	13
Tabla 5. Exportaciones a nivel mundial.....	14
Tabla 6. Principales empresas del sector.....	16
Tabla 7. Consumo de papel.....	18
Tabla 8. Consumo de papel y cartón per cápita.....	19
Tabla 9. Datos empresas – productos.....	23
Tabla 10. Participación empresas - ingresos.....	24
Tabla 11. Variación empleo.....	27

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Exportaciones de cosméticos y aseo.....	10
Grafica 2. Importaciones cosméticos y aseo.....	11
Grafica 3. Principales empresas.....	16
Grafica 4. Diamante de portero	26

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

1. Anteproyecto

1.1. Problema

1.1.1. Identificación del Problema

Posicionamiento y expansión del grupo familia a un mercado extranjero por medio de su producto papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea Institucional.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las oportunidades que tiene el Grupo Familia para expandir su mercado en el país de destino a través de su producto papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea Institucional?

1.1.3. Descripción del problema

El Grupo Familia diseñó el producto papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea Institucional, para satisfacer con mayor calidad a los clientes más exclusivos y exigentes que se pueden encontrar en el mercado, especialmente en hoteles y restaurantes.

Asimismo, se puede observar que se destacan grandes oportunidades en mercados en la cual no ha ingresado esta compañía con este producto, especialmente en países centro Americanos como es el caso de Guatemala y Honduras, cuya producción de papel higiénico es casi nula y en la mayoría de los casos este producto es importado. De igual forma, esta región trae grandes beneficios arancelarios a la empresa Grupo Familia, debido al tratado de libre comercio que se encuentra actualmente activo entre los países anteriormente mencionados.

Actualmente en Colombia, el papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional, según el último informe de gestión

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

realizado por el Grupo Familia, alcanzo un 41,7% en la participación del mercado, lo cual da una visión más clara del gran posicionamiento que tiene esta compañía a nivel nacional y las oportunidades que esto nos pondría brindar en mercados extranjeros a lo hora de incursionar en ellos.

1.2. Justificación

La investigación a realizar para el trabajo del núcleo integrador de octavo semestre con la temática relacionada al grupo familia, es una oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera en un trabajo que necesariamente requiere de los mismos para su normal y buen desarrollo. Además de ser una actividad que suma conocimientos, representa una oportunidad de medir las capacidades de los estudiantes que se encuentran inmersos en la actividad de núcleo.

Adicionalmente los beneficios o la importancia de aplicar un proyecto de núcleo integrador, son las oportunidades de poder tomar decisiones y poder aplicar estrategias que representan acciones dentro del desarrollo del proyecto y que pueden implicar en los resultados obtenidos, de esta manera se desarrollan elementos como responsabilidad y cumplimiento fundamentales en esta actividad.

Esta investigación de núcleo integrador es importante no solo como un indicador para medir las habilidades de los estudiantes, sino también de poder obtener datos acerca del proceso realizado en los años de carrera universitaria, además de ser espacios en los cuales se aplica una temática base de un caso de estudio en el cual se aplican todas las habilidades para encontrar solución a la misma situación del caso de estudio.

En sí, esta esta actividad es una compilación de todo lo estudiado y realizado en la carrera, además de ser una manera de experimentar un caso con una empresa real que proporciona una visión más realista del mundo laboral,

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

asimismo de las actividades que un estudiante de administración de negocios internacionales está llamado a realizar en el ejercicio laboral con el conocimiento adquirido en el proceso educativo.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Identificar las oportunidades que existen dentro del país destino, para que el grupo Familia logre llegar al mercado objetivo con el posicionamiento del producto Papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional mediante la actividad de comercio exterior más adecuada.

1.3.2. Específicos

Gerencial

Seleccionar la empresa idónea en el país objetivo para proceder a realizar la actividad de comercio más adecuada, como propuesta para la comercialización del Papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional.

Financiero

Estimar la rentabilidad y utilidad que se generarán para el grupo Familia con la estrategia de inversión escogida para el papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional.

Mercadeo

Detallar las posibles estrategias de mercadeo a utilizar dentro del mercado objetivo, para una vez llevado a cabo la propuesta de comercialización del papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional, poder posicionar el producto y la marca en los clientes potenciales.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Logística

Determinar el mejor proceso logístico, que nos permita distribuir de manera óptima el papel higiénico extrafino doble hoja blanco, de tal manera que se satisfagan las expectativas de ambas partes al menor costo posible.

1.4. Cronograma

Tabla 1. Cronograma

	AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE			
SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ACTIVIDADES													
Identificación del problema, Formulación del problema, descripción del problema													
Formulación de objetivos, creación del Cronograma y referenciación de bibliografía													
Análisis de competitividad y productividad del sector, Diagnóstico de capacidad de la empresa, Análisis Financiero, y descripción del producto													
Preselección del mercado y análisis del mercado objetivo (inteligencia de mercados)													
Estrategia de inmersión													
Evaluación Financiera y Conclusiones finales													
Sustentación del Núcleo integrador													

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

2. Diagnóstico de la Empresa
 - 2.1. Caracterización del sector
 - 2.2. Variables económicas

Importancia del sector en la economía nacional

En la actualidad, Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica. En los últimos años, la industria cosmética y de aseo ha generado valor al país a través de su oferta productiva, su impulso del crecimiento económico y su aporte en la generación de empleo. Adicionalmente, la participación de la industria cosmética en economía nacional ocupa el noveno puesto en la producción bruta de la industria y el séptimo puesto en las ventas totales de este sector. Según el reporte de la ANDI del año 2012, La actividad productiva en el sector ha tenido un crecimiento promedio anual del 9,9% desde el año 2000 y un crecimiento en ventas a una tasa de 6,9% entre los años 2000 y 2013.

Representación en el P.I.B

Tabla 2. PIB por sectores

Ramras de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas	
	Variación porcentual (%)	
	Anual	Trimestral
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,3	3,5
Explotación de minas y canteras	-0,1	1,9
Industrias manufactureras	-2,1	-0,5
Suministro de electricidad, gas y agua	2,0	0,0
Construcción	4,9	4,5
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,0	1,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,8	1,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,4	1,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,0	-0,9
Subtotal valor agregado	2,7	0,7
Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones	4,3	0,5
PRODUCTO INTERNO BRUTO	2,8	0,8

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En general el sector de las manufacturas al cual pertenece este producto y según el DANE en su informe trimestral del primer trimestre de 2015, el valor agregado de la rama Industrias manufactureras decreció en 2,1% respecto al

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

mismo periodo del año 2014. En relación al trimestre inmediatamente anterior cayó en 0,5%.

Contribución al empleo

El crecimiento del sector presenta un impacto significativo en la economía del país y en el bienestar de la población gracias a su gran contribución en empleos formales, que según el reporte de Medición de indicadores Sectoriales de Sostenibilidad 2013, para este año la industria ha generado 32.292 empleos directos generados, de los cuales el 78% ha sido por contrato directo y el 22% tercerizado.

Adicionalmente, el sector busca que la generación de empleo sea equitativa por género, sin embargo, esta industria ha empleado a más mujeres que hombres en los últimos años, en especial en cargos directivos que representa una ocupación del 41%.

Tabla 3. Distribución de género promedio por empresa

Total	68% Mujeres	32% Hombres
Directo	65% Mujeres	35% Hombres
Tercerizado	65% Mujeres	35% Hombres

Fuente: Informe ANDI, 2013

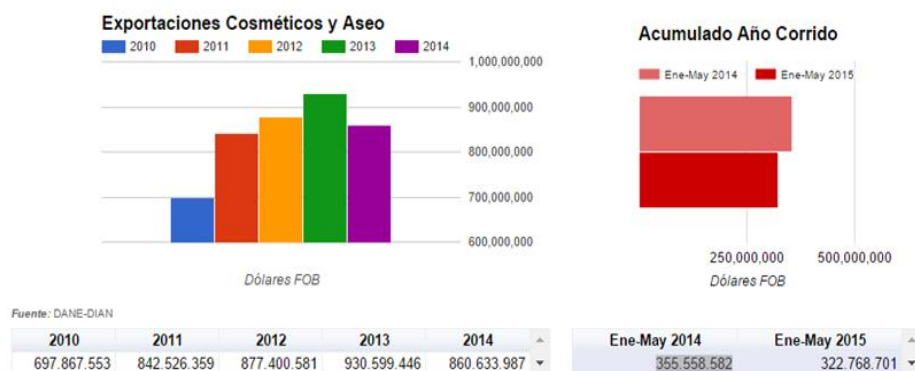
Importaciones y exportaciones

Valor exportado

Las exportaciones de Colombia representan 0,48% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 34. Adicionalmente este sector representa el 2% de las exportaciones de Colombia.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Grafica 1. Exportaciones de cosméticos y aseo



Fuente: DANE- DIAN, Informe PTP

Las exportaciones de cosmético y aseo según el último reporte del Programa de Transformación Productiva para el año 2014, fueron de USD \$860.633.987 FOB presentado una disminución de USD \$69.965.459 frente al año anterior.

Asimismo, en lo que lleva del año también se ha observado una disminución drástica en las exportaciones de cosméticos y de productos de aseo con un valor acumulado entre enero a mayo del 2015 de USD \$322.768.701 FOB, lo anterior comparado con USD 355.558.582 FOB en el 2014.

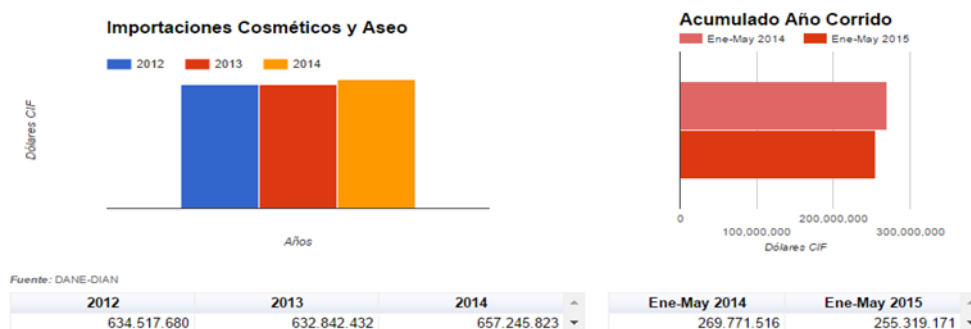
Los principales países destino de los productos del sector cosméticos y aseo, según el último reporte del Programa de Transformación Productiva son: Perú USD \$190.545.596 FOB, Ecuador USD \$ 190.086.398 FOB, Venezuela USD \$ 163.411. 957 FOB para el año 2014. Finalmente, las exportaciones hacia los países con tratados y acuerdos comerciales vigentes también han disminuido a un total de USD \$ 773.022.047 FOB para el año 2014, y entre los destinos más representativos se encuentra: Comunidad Andina, Venezuela, México, MECOSUR y Chile.

Valor Importado

Las importaciones de Colombia representan 0,02% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 140.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Grafica 2. Importaciones cosméticos y aseo



Fuente: DIAN-DANE, Informe PTP

Con respecto a las importaciones de cosmético y aseo según el último reporte del Programa de Transformación Productiva para el año 2014, fueron de USD \$ 657.245.823 FOB presentado un aumento de USD \$24.406.391 frente al año anterior.

Del mismo modo, en el transcurso del año, se ha observado una leve dimisión en las importaciones de cosméticos y de productos de aseo con un valor acumulado entre enero a mayo de USD \$ 255.319.171 FOB, lo anterior comparado con USD 269.771.516 FOB en el 2014.

Asimismo, los principales países de origen de los productos del sector cosméticos y aseo que han sido importados, según el último reporte del Programa de Transformación Productiva son: México USD \$171.427.636 FOB, Estados Unidos USD \$126.882.888 FOB, Brasil USD \$61.909.473 FOB para el año 2014. Finalmente, las importaciones cuyo origen son los países con tratados y acuerdos comerciales vigentes han presentado un aumento a un total de USD \$588.000.073 FOB para el año 2014, y entre ellos se encuentran: México, Estados Unidos, Unión Europea y MERCOSUR.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Balanza comercial del sector

Tabla 4. Balanza comercial

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
2010	19729	15298	4431
2011	28742	4036	24706
2012	23060	25166	-2106
2013	25067	560	24507
2014	20433	853	19580

Fuente: Trademap

En general la balanza comercial del papel higiénico en los últimos 5 años a excepción del año 2012 ha presentado un comportamiento superavitario demostrando así que sus exportaciones son mayores que las importaciones del mismo producto, mostrando que Colombia es un país neto productor de papel higiénico.

2.3. Tendencias mundiales, retos y oportunidades

Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector

El Principal acuerdo comercial que representa una gran oportunidad para el sector de cosméticos y aseo es la Alianza Pacifico ya que con este Colombia ha podido diversificar sus mercados de destino de exportación consolidando sus ventas en la región y en Centroamérica, y aprovechando a su paso, las preferencias arancelarias y la entrada en vigencia de acuerdos de comercio en toda América.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Asimismo, a pesar de que el país ya tenía negociaciones con los miembros de la alianza, existen una serie de oportunidades para hacer crecer en un mayor porcentaje le mercado, construir normas claras con mejores prácticas a nivel mundial y para interactuar con los países observadores de la alianza para explorar programas de cooperación, desarrollo de proyectos comunes, etc.

De la misma manera, se busca aprovechar el potencial de la Alianza Pacifico para potenciar las oportunidades de los TLC, maximizar las herramientas logísticas, minimizar demoras en el posicionamiento de un producto en el mercado, fomentar la innovación en el sector cosméticos y aseo, permita generar economías de escala y genere una integración de las cadenas globales de valor.

Principales importaciones y exportaciones en el mundo

Importaciones a nivel mundial

Tabla. 4 Importaciones a nivel mundial

<i>Importadores</i>	<i>Indicadores</i>				
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Saldo comercial 2014 (miles de USD)	Cantidad importada en 2014	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
<i>Mundo</i>	3743987	508297	1894631	Toneladas	1976
<i>USA</i>	378095	-36634	186576	Toneladas	2026
<i>Alemania</i>	318813	59324	182971	Toneladas	1742
<i>Canadá</i>	248989	-36820	100742	Toneladas	2472
<i>Francia</i>	172066	58785	96184	Toneladas	1789
<i>Noruega</i>	150839	-130180	49940	Toneladas	3020
<i>Hong Kong, China</i>	120766	-119068	83869	Toneladas	1440
<i>Dinamarca</i>	118168	-108761	61254	Toneladas	1929
<i>Irlanda</i>	115198	-107042	37587	Toneladas	3065
<i>Bélgica</i>	111590	-15461	54811	Toneladas	2036
<i>Países Bajos</i>	100907	-60728	48864	Toneladas	2065

Fuente: Trademap

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Se puede observar que los mayores importadores de papel higiénico a nivel mundial representan los mayores mercados y con un número elevado de población o de consumidores por esta razón EE. UU. Encabeza esta lista con el 10.1% de participación y lo sigue Alemania con el 8.5% y Canadá con el 6.7%.

Exportaciones a nivel mundial

Tabla 5. exportaciones a nivel mundial

	Valor exportada en 2014 (miles de USD)	Saldo comercial 2014 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2014	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
<i>Mundo</i>	4252284	508297	2114026	Toneladas	2011
<i>China</i>	764628	755716	282998	Toneladas	2702
<i>Alemania</i>	378137	59324	196693	Toneladas	1922
<i>USA</i>	341461	-36634	134273	Toneladas	2543
<i>Italia</i>	231138	221385	130379	Toneladas	1773
<i>Francia</i>	230851	58785	111313	Toneladas	2074
<i>Canadá</i>	212169	-36820	90572	Toneladas	2343
<i>Suecia</i>	181596	154343	74161	Toneladas	2449
<i>Polonia</i>	155192	100078	89412	Toneladas	1736
<i>Egipto</i>	134658	132640	101793	Toneladas	1323
<i>Reino Unido</i>	121970	54382	45830	Toneladas	2661

Fuente: Trademap

El mayor productor a nivel mundial es la República popular de China con una participación del 18%, lo sigue Alemania con el 8% y EE. UU. 8.9%.

Empresas productoras a nivel nacional y regional

Las principales empresas productoras dentro del sector de cosméticos y aseo, que es el sector en el que está ubicado el papel higiénico extrafino doble hoja blanco, que es el producto con el cual vamos a realizar la operación comercial, son las siguientes: (Serán mencionadas desde la de mayor participación en el mercado, hasta la de menor participación)

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Productos Familia, Unilever Andina Colombiana Limitada, Belstar S.A, Procter & Gaivble Colombia LTDA, Quala S.A, Johnson & Johnson de Colombia S.A, Avon Colombia LTDA, Colombiana Kimberly Colpapel S.A, Yanbal de Colombia S.A, Detergentes S.A, Henkel Colombiana S.A.S, Papeles Nacionales S.A, Colgate Palmolive Compañía, Reckitt Benckiser Colombia S.A, Productos químicos Panamericanos S.A, Anway Colombia, Drypers Andina S.A, Preparaciones de Belleza S.A, Azul K S.A, Loreal Colombia S.A.

Tabla 6. Principales empresas del sector

Empresas Relevantes del Sector						
Activos, Ingresos Operacionales y EBITDA, 2013						
RAZÓN SOCIAL	DEPARTAMENTO	Tamaño	Activos 2013 (Millones \$)	Ingresos Operacionales 2013 (Millones \$)	EBITDA 2013 (Millones \$)	
PRODUCTOS FAMILIA	Antioquia	Grande	nd	1,746,567	282,096	
UNILEVER ANDINA COLOMBIA LIMITADA	Bogotá D.C.	Grande	978,126	1,095,324	79,572	
BELSTAR S.A.	Cundinamarca	Grande	648,885	1,076,445	100,133	
PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	Bogotá D.C.	Grande	431,320	873,731	125,249	
QUALA S.A	Bogotá D.C.	Grande	587,601	852,250	68,095	
JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A.	Valle del Cauca	Grande	702,374	849,994	202,164	
AVON COLOMBIA LTDA	Antioquia	Grande	355,042	822,278	114,030	
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S A	Antioquia	Grande	2,563,760	820,124	-70,968	
YANBAL DE COLOMBIA S A	Cundinamarca	Grande	360,615	710,207	125,023	
DETERGENTES S A	Bogotá D.C.	Grande	456,455	428,123	72,360	
HENKEL COLOMBIANA S. A. S.	Bogotá D.C.	Grande	182,100	312,922	32,805	
PAPELES NACIONALES S.A.	Risaralda	Grande	337,927	282,468	16,562	
COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	Valle del Cauca	Grande	455,650	276,821	40,370	
RECKITT BENCKISER COLOMBIA S.A.	Valle del Cauca	Grande	140,402	201,302	32,019	
PRODUCTOS QUIMICOS PANAMERICANOS S.A.	Antioquia	Grande	380,811	176,828	9,060	
AMWAY COLOMBIA	Bogotá D.C.	Grande	53,614	169,765	16,643	
DRYPERS ANDINA S.A.	Cauca	Grande	127,403	167,699	-10,864	
PREPARACIONES DE BELLEZA S.A.	Antioquia	Grande	130,478	158,714	7,907	
AZUL K S A	Bogotá D.C.	Grande	90,825	143,997	21,471	
L OREAL COLOMBIA S A	Bogotá D.C.	Grande	227,370	132,149	21,483	

Fuente: Superintendencia de Sociedades

Al observar la tabla anterior, se puede analizar que el Grupo Familia para el año 2013, es una de las empresas más importantes y relevantes del sector cosmético y aseo, la cual, posee ingresos operacionales de \$1.746.567 millones y margen de entrada de \$282.096 millones, lo anterior, muestra que esta compañía posee una gran participación en el mercado frente a las demás empresas competidoras que existen actualmente en Colombia.

Por otra parte, dentro de las empresas mencionadas anteriormente, que son en general las que tienen más participación en el mercado dentro del sector de cosméticos y aseo, encontramos también las principales empresas en la

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

división de absorbentes, que es a la cual se ubica directamente el papel higiénico extrafino doble hoja blanco:

Grafica 3. Principales empresas



Fuente: Informe 2014, ANDI

Dentro de los absorbentes, se encuentran 10 empresas que sumadas, tienen el 68.5% de la participación dentro del sector, están las que más se destacan en el mercado nacional y las que más ingresos representan. Mencionadas una por una tenemos:

SCA Group, Kimberly- Clark Corp., Tecnoquimicas S.A, Kruger Inc., Empresas CMPC S.A, Johnson & Johnson Inc, JGB S.A Laboratorios, Energizer Holdings Inc, Beierdorf AG Y en último lugar dentro de las diez está Produsa S.A.

Cabe mencionar, que de dentro de esas diez empresas se encuentran las encargadas de la fabricación y producción de los papeles higienicos con más renombre dentro del mercado de Colombia, Scott, Elite, Suave Gold, Tisu, Kleenex, Rosal Plus, Nube, entre otros.

La última tabla mostrada no hace mención del grupo familia, pese a que es la empresa más grande del sector, debido a que la ubican como empresa fabricante de productos de aseos en general y no solo en la línea de absorbentes.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Adicionalmente, En Latinoamérica encontramos un sin número de empresas encargadas de la producción de papel higiénico, pero los países que tienen las empresas más reconocidas y con mayor número de producción son Brasil, México, Costa Rica, Argentina, Honduras, Chile y Perú, Paraguay, Republica Dominicana, Venezuela.

- ARGENTINA:

IMB Paper Representatives
Papeleria Carlos Rosato
Lancas
Valot
Papelera Tucuman

- BRASIL:

International Paper
Santa Therezina S.A
Nobrecel

- CHILE:

Discom Internacional

- COSTA RICA:

SABO
Sercoris

- HONDURAS:

Tecno Química

- MÉXICO:

Dico
Beroky
Soft and White
Chemex Sanitary
Royal Paper

- PARAGUAY:

Grupo A

- PERU:

Corporación Tefy
Samira SAC

- REPUBLICA

- DOMINICANA:

Aser Dominicana
Suministros desechables C &
M

- VENEZUELA:

Inverfoque c.a


NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Cifras de consumo

De acuerdo a la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), un hogar promedio en el país, conformado por cuatro integrantes, gasta hasta \$100.000 anuales en la compra de papel higiénico, un monto superior a \$8.000 mensuales y, por persona, más de \$23.000. De acuerdo el Dane, 85% de los hogares adquieren este producto. En el país se producen anualmente 178.000 rollos de papel higiénico y este es un mercado que mueve alrededor de \$1 billón por año.

A nivel mundial el país con mayor consumo es Estados Unidos y este mismo comportamiento se puede evidencia en su posicionamiento como el mayor importador de papel en el mundo. Adicionalmente Bélgica es el país con mayor consumo per cápita en el mundo superando a países como Alemania o Estados Unidos por sus cantidades importadas y consumidas de este producto.


Tabla 7. Consumo de papel

 Consumo de papel y cartón / Paper consumption
Miles de toneladas - '000 Tonnes

	2008	2009	2010	2011	2012	% 12/11
Alemania <i>Germany</i>	20.367	18.448	19.792	20.044	19.717	-1,6
Austria <i>Austria</i>	2.067	1.918	2.194	2.184	2.075	-5,0
Bélgica <i>Belgium</i>	3.592	3.347	3.368	3.343	3.319	-0,7
Canadá <i>Canada</i>	6.992	6.492	6.307	6.124	5.980	-2,3
China <i>China</i>	79.130	85.614	91.427	97.590	100.289	2,8
Dinamarca <i>Denmark</i>	1.234	1.158	1.188	1.152	1.114	-3,3
España <i>Spain</i>	7.266	6.192	6.448	6.428	6.158	-4,2
Estados Unidos <i>USA</i>	81.687	71.733	74.396	72.320	71.820	-0,7
Finlandia <i>Finland</i>	1.794	1.370	1.241	1.035	1.090	5,3
Francia <i>France</i>	10.736	9.532	9.923	9.788	9.307	-4,9
Grecia <i>Greece</i>	1.199	1.055	988	838	760	-9,3
India <i>India</i>	9.935	9.864	10.838	11.475	11.763	2,5
Irlanda <i>Ireland</i>	496	374	387	412	438	6,3
Italia <i>Italy</i>	11.089	9.899	10.824	10.648	9.922	-6,8
Japón <i>Japan</i>	30.694	27.267	27.911	28.068	27.784	-1,0
Noruega <i>Norway</i>	797	779	725	691	635	-8,2
Países Bajos <i>Netherlands</i>	3.531	3.126	3.447	3.207	3.178	-0,9
Polonia <i>Poland</i>	4.191	4.105	4.635	4.704	4.727	0,5
Portugal <i>Portugal</i>	1.227	1.125	1.162	1.158	1.143	-1,3
Reino Unido <i>UK</i>	11.301	10.360	10.639	10.367	10.095	-2,6
República Checa <i>Czech Republic</i>	1.587	1.395	1.522	1.439	1.463	1,7
República Eslovaca <i>Slovak Republic</i>	457	471	471	527	516	-2,2
Rusia <i>Russia</i>	6.427	5.898	6.668	6.499	6.796	4,6
Suecia <i>Sweden</i>	2.250	1.864	2.068	1.957	1.900	-2,9
Suiza <i>Switzerland</i>	1.630	1.471	1.553	1.429	1.367	-4,3

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Tabla 8. Consumo de papel y cartón per cápita

 Consumo per cápita de papel y cartón / Per capita paper consumption (kg/habitante kg/inhabitant)

	2008	2009	2010	2011	2012	% 12/11
Alemania Germany	247	221	243	243	243	0,0
Austria Austria	252	232	264	261	252	-3,4
Bélgica Belgium	345	317	330	317	318	0,3
Canadá Canada	209	190	185	179	174	-2,8
China China	59	64	69	72	75	4,2
Dinamarca Denmark	224	205	210	207	201	-2,9
España Spain	157	133	137	136	130	-4,4
Estados Unidos USA	266	231	240	231	229	-0,9
Finlandia Finland	342	282	281	196	207	5,6
Francia France	168	149	152	147	142	-3,4
Grecia Greece	112	99	93	79	71	-10,1
India India	9	8	9	10	10	0,0
Irlanda Ireland	118	89	80	86	93	8,1
Italia Italy	191	170	178	173	162	-6,4
Japón Japan	242	215	220	220	218	-0,9
Noruega Norway	171	169	152	144	135	-6,3
Países Bajos Netherlands	211	189	195	197	190	-3,6
Polonia Poland	109	108	118	123	123	0,0
Portugal Portugal	115	104	108	103	106	2,9
Reino Unido UK	185	169	168	163	160	-1,8
República Checa Czech Republic	155	133	143	141	144	2,1
República Eslovaca Slovak Republic	84	87	87	86	94	9,3
Rusia Russia	46	42	47	48	48	0,0
Suecia Sweden	248	210	221	218	209	-4,1
Suiza Switzerland	214	194	204	178	173	-2,8

Fuente : http://www.aspapel.es/sites/default/files/adjuntos/doc_360_1.pdf

Análisis de productividad V/S competidores

En la actualidad, la participación del mercado en los papeles suaves para los Productos Familia, de inversionistas colombianos y la firma sueca SCA, es del 43 por ciento; Colombiana Kimberly Colpapel, de EE. UU., con 17 por ciento; Papeles Nacionales, con 19 por ciento; Drypers Andina, del grupo chileno CMPC, con 6 por ciento; y Papeles y Cartones del Risaralda, con 3 por ciento. De lo anterior se puede observar que a pesar de que existen grandes compañías multinacionales en el mercado, la mayor parte de este lo posee el grupo familia maniéndose y creciendo constantemente gracias a su sistema de innovación constate en todos sus líneas de productos.

Asimismo, los mayores competidores del Grupo Familia son: la empresa Colkim Colpapel cuyas ventas fueron de \$852.278 millones (aproximadamente US\$434 millones) y aumentaron 16,6% frente a 2012, esta

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

organización es dueña de Papeles del Cauca (\$235.719 millones), que se incluye en el ranking de productoras de papel y cartón; y Papeles Nacionales con ventas de \$230.824 millones (aproximadamente US\$117 millones) y un aumento de 0,2% en relación con el año anterior. Sin embargo, pese lo anterior estas compañías no alcanzan a superar las ventas e ingresos del Grupo Familia los cuales fueron para el año 2013 de \$1.746.567 millones.

2.4. Diagnóstico de las 5 fuerzas

Poder de negociación de los clientes

El Grupo Familia en la actualidad según el reporte del DANE- súper sociedades, posee una participación en el mercado de papeles suaves, con el 43% y registró ingresos operacionales por \$9.781 millones, para el año 2013. Adicionalmente, dado que nuestro producto es el papel higiénico extra fino doble hoja de la línea institucional, sus clientes están generalmente asociados con empresas, en especial restaurantes y hoteles tanto nacionales como internacionales.

En base a lo anterior, el número de clientes del grupo familia supera los 12.000 empresas- clientes. Es por tanto, que el poder de negociación de los clientes es mediano, ya que a pesar de que existe una gran cantidad de ellos, la marca familia está muy bien posicionada en el mercado nacional e internacional, lo cual, genera que se creen vínculos fuertes con estas compañías y disminuya su poder de negociación.

Sin embargo, pese a lo anterior, el papel extra fino doble hoja blanco es un producto muy estandarizado y esto hace que nuestros clientes puedan cambiar de opción de compra, teniendo en cuenta factores como precio y calidad del producto que ofrezcan las otras compañías competidoras.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo al Grupo Familia el número de proveedores que posee en general son 5000, entre ellos se pueden destacar Noria, Delima, Pop, Diseño y Producciones, Corbeta, TBWA, Industria Ecológica, Latinex, Disan, Induservi, Minipet, Gilpa y Corrugraf. Que son reconocidas por su alta calidad de los servicios o los productos ofrecidos, adicionalmente debido a las cantidades de papel y otros productos que esta misma produce a nivel nacional e internacional, demuestra que el número de proveedores representa menor dependencia de los mismos, otro factor que representa una menor dependencia es la cantidad amplia que tiene de plantas y de equipo forma la opción de contar con amplio número de proveedores dependiendo el área de influencias de la fábrica.

Al contar con un alto número de proveedores genera que el costo de cambio se reduzca debido a factores como cantidad de producción y los mismos elementos para su fabricación, genera que hayan proveedores del mismo insumo, solo para abastecer la demanda que en algunos casos pueden ofrecer más capacidad de los proveedores haciendo así más fácil y menos costoso el cambio.

El proveedor no representa un grado dependiente dentro del Grupo Familia y en cambio genera mayor poder de negociación dentro del grupo debido al amplio número de proveedores que posee y el poder del mercado que posee genera que siempre existan un amplio número de proveedores sustitutos o nuevos que desean entrar a trabajar con el Grupo Familia.

Amenaza de los nuevos competidores

En cuanto al ingreso al mercado de nuevos competidores, la amenaza es media-alta, debido a que las marcas que en la actualidad están posicionadas en el mercado son relativamente pocas, refiriéndonos a que cumplan las

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

cualidades que puedan competir directamente con el papel higiénico extrafino doble hoja blanco del grupo Familia, pero, eso no nos hace exentos a que incursionen nuevas empresas en nuestro sector, con productos innovadores en sus procesos y que lleguen a cumplir con alguna de las indicaciones del producto escogido para la operación comercial.

También debemos hablar de que algunas empresas que ya son conocidas en el sector, pero que en este momento no cuentan con un producto como el papel higiénico extrafino doble hoja blanco, pueden llegar al momento de ampliar su portafolio de productos, y crear un papel igual, o parecido al ofrecido por el grupo familia, de esta manera y viéndolo desde la perspectiva de futuros nuevos competidores, es común que nazca paulatinamente y a futuro nuevos productos que se convertirían en competencia, y es algo inevitable.

Amenaza de los productos sustitutos

El papel extrafino doble hoja blanco de la línea institucional posee una gran variedad de productos sustitutos incluyendo los toallas húmedas, tela e incluso otras denominaciones de papel higiénico de la misma línea de productos, incluyendo el papel higiénico de hoja sencilla, el natural y el doble hoja.

Por esa razón al hablar de precios y calidad se puede determinar que el riesgo representativo es medio debido que existan productos similares con las mismas prestaciones adicionalmente que mantienen precios diferentes a los ofrecidos directamente por el Grupo Familia con el producto papel extrafino doble hoja blanco de la línea institucional.

La cercanía de los mismos productos sustitutos existe, ya que no es la única empresa que ofrece este mismo tipo de papel con este fin pero adicionalmente se puede presentar más inconvenientes para cambiar de a un sustituto debido a que puede existir la posibilidad de generación de costos mayores a razón de

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

elementos para la adecuación de este implemento, en el sentido que muchas de las características técnicas cambian en el sentido del tamaño del papales se requieren en algún caso en la adquisición de objetos que contengan a este papel así de esta manera se reduce la posibilidad de algún cambio por parte de los consumidores. Por ultimo en la preferencia a los sustitutos es baja debido los factores ya mencionados y que este producto está hecho con la particularidad de poder satisfacer una necesidad específica con altos parámetros de calidad y generar así al cliente una impresión acerca del producto diferente y de esta manera generar un mayor grado de diferenciación de este producto frente a los competidores.

Rivalidad entre los competidores existentes

En el mercado Colombiano existen una gran cantidad de empresas orientadas a la producción y comercialización de papel higiénico, en nuestro caso papel higiénico suave. A continuación, se mencionaran algunas de las empresas que representan una competencia directa para el grupo Familia: Drypers, Papeles Nacionales S.A, Kimberly – Clark y Cartones y papeles de Risaralda.

Tabla con el nombre de las empresas, dueños y los productos que actualmente compiten directamente con el papel higiénico extrafino doble hoja suave de Familia:

Tabla 9. Datos empresas - productos

EMPRESA	DUEÑOS	PRODUCTOS
Drypers	Grupo CMPC	Elite
Papeles Nacionales S.A	Sociedad Anónima	Super Suplex, Suave Gold

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Kimberly – Clark Colombia	Grupo empresarial Sancela	Kleneex, Scott, Suave.
Cartones y papeles de Risaralda	Sociedad Anónima	Super Popular doble hoja Suave, Super Blank

Fuente: DANE- Supersociedades

En el mercado Colombiano, las empresas mencionadas anteriormente, son las que ocupan mayor parte de la participación de las ventas del sector, además, de ser las que compiten en calidad con el producto papel extrafino doble hoja suave del grupo Familia que es, con el cual vamos a realizar la operación comercial escogida.

De la participación total estas empresas se dividen los porcentajes (%) de participación y los ingresos operacionales dados en miles de millones de pesos de la siguiente manera:

Tabla 10. Participación empresas - ingresos

EMPRESAS	PARTICIPACIÓN	INGRESOS
Papeles Nacionales S.A	19%	\$282.468
Kimberly – Clark Colombia	17%	\$167.600
Drypers	6%	\$9.781
Cartones y Papeles de Risaralda	3%	N.A

Fuente: http://www.larepublica.co/un-hogar-en-colombia-gasta-en-promedio-hasta-100000-al-a%C3%B1o-en-papel-higi%C3%A9nico_195921

Podemos observar, que en la tabla anterior se ubica en primer lugar como competidor del Grupo Familia, Papeles Nacionales S.A, con una participación en el sector del 19% y unos ingresos operacionales de aproximadamente \$282.468 millones. En segundo lugar encontramos con un 17% a la empresa Kimberly – Clark Colombia, con ingresos operacionales alrededor de

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

\$167.600 millones. Seguido muy por debajo, de Drypers con 6\$ de participación en el sector de papeles suaves y con ingresos de \$9.781 millones y por ultimo no muy lejos de la anterior (Drypers), pero sí de Papeles Nacionales S.A, se encuentra Cartones y Papeles de Risaralda con un 3% e ingresos inferiores a los de Drypers.

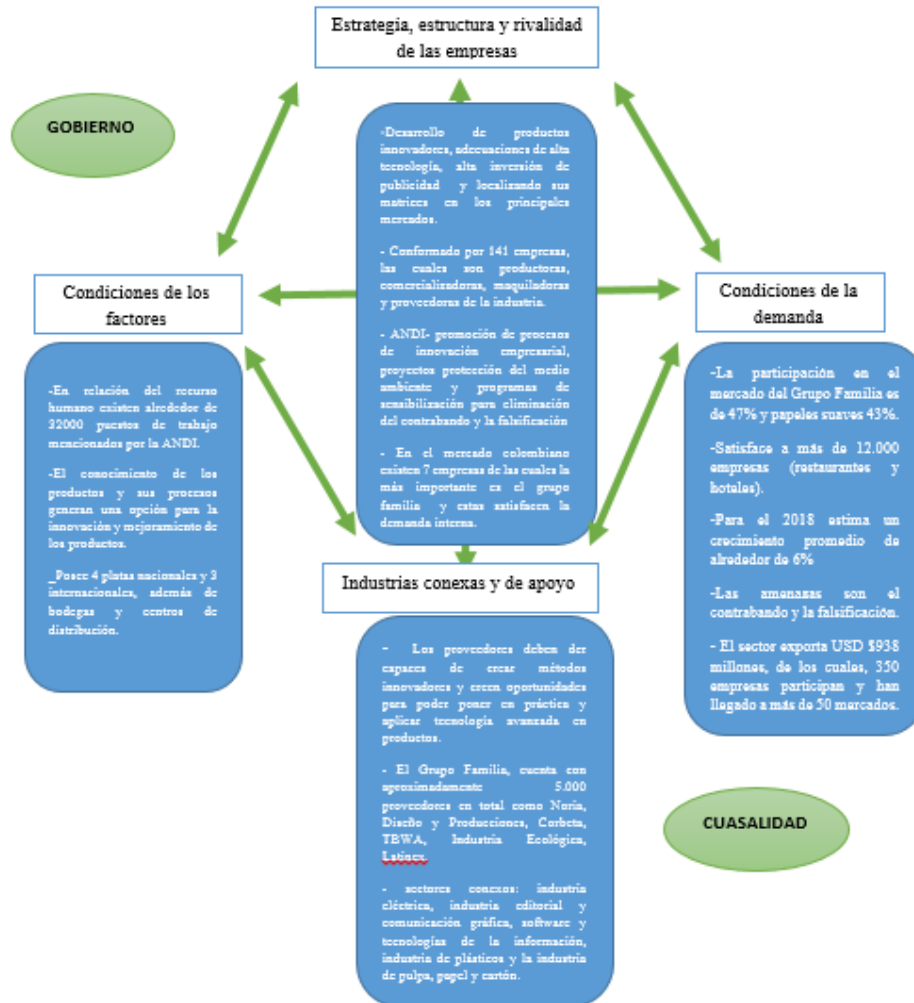
Analizando los cuadros mostrados anteriormente, se encontró que las empresas más relevantes en cuanto a porcentaje de ventas e ingresos son Papeles Nacionales S.A Y Kimberly – Clark Colombia, estas empresas ya cuentan con un posicionamiento de sus marcas principales y así mismo, una recordación de ellas por parte de los consumidores a los cuales están dirigidos.

En cuanto a la competencia que éstas podrían implicar para el Grupo Familia, encontramos que los productos de esas empresas, tienen algunas de las características físicas con las que cuenta el papel higiénico extrafino doble hoja blanco o por defecto todas, por tal motivo entrarían a competir más que con calidad, con precios que sería fijados de acuerdo a los que ya tienen las marcas de estas compañías y por qué no, con calidad.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.5. Diamante de Porter

Grafica 4. Diamante de porter



2.5.1. Condiciones de los factores

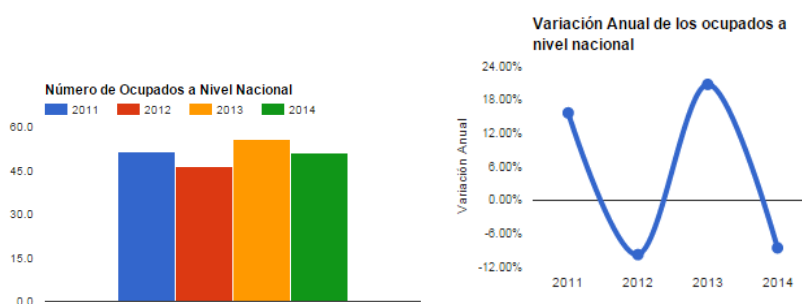
Recursos humanos: Dentro del grupo familia al contar con una alta tasa de ocupación y por medio de la misma se genera una importancia del mismo dentro de la compañía y por ello se busca generar bienestar entre sus trabajadores con planes de sostenibilidad de personal incentivando de manera económica al mismo a mejorar en su trabajo así lograr unas metas que lo llevaran a ser un personal más activo dentro de la compañía.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Dentro de las operaciones del grupo familia se destaca la implementación de la fundación grupo familia que promueve las actividades como el reciclaje fundamentales como elemento para la creación de materia prima renovada para la realización de estos productos

En Plano general este sector genera más de 32000 empleos de acuerdo con la ANDI y adicionalmente este número ha crecido de mediana manera de acuerdo al informe de Transformación productiva del gobierno nacional como se muestra a continuación

Tabla 11. Variación empleo



Fuente:<http://ptp.amagi4all.com/informaciónestadística/cosmeticos/cosmeticos-ocupacion>

Como una mirada acerca del comportamiento del empleo en este sector se ha visto un incremento pero este se ha visto debilitado ya esto se debe a factores externos dentro de este proceso productivo.

Físicos: Al hablar de este ítem nos referimos al insumo o materia prima existente para la producción del bien, para ello se tiene en cuenta la pulpa de celulosa que proviene directamente de los árboles. Desde hace más de 20 años el gobierno ha incentivado la dinámica de reforestar los bosques de manera que se subsidia esta actividad y a futuro representara una ganancia adicional por esta labor manteniéndola

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

constante. Adicionalmente en muchos de estos casos la materia prima proviene de lugares destinados para estas labores, contratados o mantenidos por estas empresas. Además de ello otros elementos físicos serían el agua, energía eléctrica claves en este proceso, para ello en muchos casos ya sea en relación a su uso se destinan planes de sostenibilidad para estos recursos, en el caso del grupo familia posee metas de sostenibilidad al año 2016 que son las siguientes:

- *“El Grupo Familia ha establecido como objetivo recuperar el 92% de los residuos generados en sus procesos productivos.*
- *La meta trazada para la reducción en el consumo de agua es del 25% en las plantas de papel. Así mismo, se espera una reducción del 57% en la carga de DBO en el efluente (presencia de materia orgánica en el agua) de estos mismos procesos.*
- *Se espera alcanzar una reducción del 7% en el consumo de energía eléctrica en las plantas de producción del Grupo Familia.*
- *Se conseguirá una reducción del 26% de las emisiones directas de CO2 en las plantas de producción.”¹*

Conocimiento: El conocimiento es variable dependiente de las labores incurridas por esta razón tendríamos que medir esta variable por medio de la cantidad de elementos innovadores que poseen en el caso del grupo familia posee 7 unidades de negocio de las cuales 3 de ellas se usan productos básicos del subsector de absorbentes y muchos de ellos con innovaciones que generan valor agrado hacia el producto y la necesidad requerida. Adicionalmente este elemento puede ser medido con la capacidad instalada que se posee y adicionalmente los procesos que se realizan para la producción en este caso de papel higiénico.

¹ <http://www.grupofamilia.com.co/es/sostenibilidad/Paginas/sostenibilidad-ambiental.aspx>

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Capital e infraestructura: Actualmente el Grupo Familia posee en gran desarrollo en infraestructura en la cual podemos nombrar que posee varias plantas de producción en ciudades como Medellín, Rionegro, Cajicá, Guachené Cauca dentro de Colombia y fuera del mismo tiene 3 plantas o presencia en países como Argentina, Ecuador y Republica Dominicana. Adicionalmente no solo la infraestructura del Grupo Familia se define sobre sus puntos de producción, sino en bodegas y centros de distribución.

En este sector en general en base a investigaciones de la ANDI, el subsector de absorbentes al cual pertenece este producto representa un 5% de participación de 144 empresas existentes en el país en el sector de cosméticos y productos de aseo y en el plano general es una industria en crecimiento e impulsada por medio de la apertura comercial del país por medio de tratados comerciales.

2.5.2. Condiciones de la demanda

2.5.2.1. Composición de la demanda interior

Debemos tener en cuenta aspectos como:

Estructura segmentada de la demanda: De acuerdo a la SIC un hogar promedio en el país, conformado por cuatro integrantes, gasta hasta \$100.000 anuales en la compra de papel higiénico, un monto superior a \$8.000 mensuales y, por persona, más de \$23.000. De acuerdo el Dane, 85% de los hogares adquieren este producto. En el país se producen anualmente 178.000 rollos de papel higiénico y este es un mercado que mueve alrededor de \$1 billón por año. Además de eso el mercado

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

colombiano tiene varios competidores de este producto en total 7 entre los cuales destacamos al grupo familia con el 43% y Kimberly 17% de participación.

Compradores entendidos y exigentes: Adicionalmente se calcula que el consumo per cápita anual de papel suave en Colombia es de 4,3 kilos. Por esta razón el mercado colombiano ya posee marcas posicionadas en un top of mind de cada consumidor, si tenemos en cuenta la magnitud de este producto dentro de la canasta familiar o simplemente llevándola al plano institucional, el factor preponderante dentro de la exigencia del consumidor entra en la variable del precio ya que en muchos casos el factor cultural relacionado a la tendencia de generar economía frente a la adquisición del producto determinara la decisión de compra del consumidor.

Necesidades precursoras de los compradores: Cada día dentro del mercado se aplican innovaciones a estos productos llegados el caso de satisfacer necesidades al consumidor esto dependiendo de factores que pueden afectar la adquisición del mismo, por eso dentro del mercado no solo existe el producto estándar sino son sus variantes que hacen más atractivo al consumidor. Por ejemplo de la rama del subsector se ha dividido en nichos más representativos como es el caso de papeles higiénicos finos en donde Papeles Nacionales S.A. tiene el 55.4% de participación mostrando una alternativa más hacia lo que cliente anda buscando. Otros factores que se tienen en cuenta es la suavidad del papel, aromatización, la resistencia o la longitud que puede tener un rollo.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.5.2.2. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

El Grupo Familia actualmente posee una participación en el mercado según su último informe del 41,7% con todos sus productos y en papeles suaves del 43% el cual se encuentra el papel extrafino doble hoja de la línea institucional.

En el mercado nacional, esta compañía satisface a más de 12.000 empresas con este producto, en especial a restaurantes y hoteles que deseen una mayor calidad y comodidad para ofrecer a sus clientes.

Asimismo, cabe resaltar, que el subsector absorbentes ha mostrado un dinamismo importante en Colombia y en la región con un crecimiento en este último del 35% para el año 2013. De igual forma, la institución Euromonitor para el 2018 estima un crecimiento promedio de alrededor de 6% en Colombia, gracias a la estabilidad económica que ha venido presentado el país en los últimos años, y para Latinoamérica y el mundo estima un crecimiento para este mismo año del 4,9% y 3,4% respectivamente, menor al estimando nacional.

Sin embargo, pese a las buenas expectativas de crecimiento dadas por las distintas instituciones, la principal amenaza para el crecimiento del mercado interno son el contrabando y la falsificación, los cuales, amenazan directamente al crecimiento de las empresas, la competitividad del sector y la seguridad de los consumidores tanto nacionales como internacionales.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.5.2.3. Internacionalización de la demanda interior

En los últimos años, la industria cosmético y aseo se ha expandido exitosamente al mercado internacional, y esto se puede observar en la balanza comercial superavitaria que ha presentado el sector durante los últimos once años.

En la actualidad, según el reporte de la ANDI, el sector exporta USD \$938 millones, de los cuales, 350 empresas participan en esta actividad comercial y han llegado a más de 50 mercados en todas las regiones del mundo. De lo anterior, se puede observar que para el 2013, esta industria se ubica en el puesto número siete de exportaciones del país después del café, mostrando una excelente participación en mercado internacional en la actualidad.

Los principales destinos de las exportaciones para el subsector absorbentes son: la zona franca La Cayena 2%, Chile y Argentina 4%, Brasil 6%, Venezuela 19% y Perú 22%. De las cuales, para el papel higiénico corresponde el 11% de las exportación del sector, siendo esta el menor porcentaje en comparación con los demás productos exportados por este sector.

Asimismo, existe una dificultad que limita el proceso de expansión e internacionalización de la industria cosméticos y aseo para la región y son las distintas decisiones y trabas comerciales impuestas por algunos mercados destino como es el caso de Argentina, Ecuador y Venezuela, esto obliga que los empresarios que conforman este sector busquen nuevas alternativas para comercializar sus productos en especial,

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

enfocándose en mercados más grandes y no tradicionales, los cuales brindan mejores beneficios y condiciones más favorables para la industria.

2.5.3. Sectores afines y de apoyo

La verdadera ventaja a nivel nacional que tienen o no los diferentes sectores económicos, es la presencia o ausencia de sectores proveedores o de apoyo, que le den a la compañía una alta o baja competitividad en el mercado internacional.

Es importante que existan otros sectores que complementen la tarea fundamental de la empresa, y ayuden al cumplimiento de las metas propuestas en un principio, es bueno que se establezcan colaboraciones y relaciones comerciales que hagan esto posible, que gracias a la unión de sectores complementarios, se pueda generar competitividad a nivel nacional e internacional (posteriormente) gracias a las relaciones que se desarrollen del trabajo conjunto de diferentes sectores, aprovechando la comunicación entre ellos, el manejo de información y la velocidad con la que se haga y también el intercambio de ideas innovadoras que le aporten a la mejora del producto y a la elaboración del mismo.

Para el grupo Familia, es fundamental mantener relaciones con otros sectores que le sirvan como proveedores de materia prima e insumos, entre otros, porque esto puede significar una ventaja competitiva y así, una ventaja potencial a la hora de competir con otras compañías en la nación. Porque gracias a la colaboración que le prestan sus proveedores y demás sectores de apoyo que en conjunto le ayudan a desarrollar su actividad económica, el grupo familia puede competir con innovación y originalidad al lado de otras compañías o también creando en compañía

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

de estas, productos complementarios que le aporten valor agregado a su propia empresa.

2.5.3.1. Ventaja competitiva en sectores proveedores

Para el Grupo Familia, la presencia dentro de su compañía de sectores proveedores, que una ventaja competitiva en diferentes maneras y proporciones, le aportan beneficios a su cadena de valor, entre estos, eficacia, rapidez y la preferencia de insumos y materia prima que sea más rentable y de mejor calidad.

Es importante para la compañía, contar con proveedores nacionales para así aportar de manera “indirecta” al crecimiento económico del país. Además de que puede significar otra ventaja, tener relaciones estrechas, que solo se logra con una comunicación directa con el proveedor. Claramente buscan que estén certificados y aptos para entrar a competir junto con ellos en un mercado tan amplio. También les interesa que sus sectores proveedores sean capaces de crear métodos innovadores y creen oportunidades para poder poner en práctica y aplicar tecnología avanzada en productos, para que la compañía crezca económicamente a nivel nacional e internacional.

El Grupo Familia, está interesado en su mayoría, de tener a los proveedores arraizados al país, que además de ser competitivos, estén ubicados en la cercanía, para que los canales de comunicación sean directos y la información sea manejada y entendida de forma adecuada y positiva, y se pueda utilizar a favor de la compañía de la misma manera.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Otro aspecto que la compañía también tiene en cuenta a la hora de escoger un proveedor, o proveedores, es que además de estar ubicados a nivel nacional, tengan algún nivel de competitividad en el ámbito internacional, que sean no los más conocidos, pero que si tengan cierto reconocimiento, ya que genera más confianza tanto para ellos, como para sus consumidores finales.

El Grupo Familia, cuenta con aproximadamente 5.000 proveedores en total, que apoyan la compañía supliéndolos de materiales que necesitan y son fundamentales para la elaboración y composición de sus productos más emblemáticos y reconocidos. Dentro de esa cantidad de proveedores que tiene a su disposición la organización, hay tanto nacionales como internacionales, que sumados hacen posible que el grupo Familia, sea lo que es en la actualidad.

De esa gran cantidad, alrededor de 5.000 proveedores, familia tiene 12, que son los más importantes y los que más se destacan en su tarea y labor, que es proveer al Grupo Familia, de todo los insumos necesarios para el proceso de producción dentro de la compañía.

¿Cómo llegó la compañía a esa conclusión?, Desde hace dos años, el Grupo Familia lleva a cabo un encuentro de proveedores, que fue creado con el fin de crear un momento para el reconocimiento de la gestión que los proveedores realizan para beneficiar la cadena de suministro de la compañía.

De ese gran total de proveedores que apoyan la organización, solo 12 fueron reconocidos por su excelente desempeño. Se

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

basaron en cuatro criterios para llegar a la decisión final: Cumplimiento en las entregas, tiempo de respuesta a los requerimientos, respaldo en cuanto al servicio de la postventa y finalmente la generación de valor en la gestión.

Las 12 empresas escogidas como los mejores y más importantes proveedores para la compañía fueron: Noria, Delima, Pop, Diseño y Producciones, Corbeta, TBWA, Industria Ecológica, Latinex, Disan, Induservi, Minipet, Gilpa y Corrugaf.

Cabe destacar que la mayoría de los proveedores reconocidos, son compañías con presencia en nuestro país y que por ende, cumple con el aporte económico al país que desea el Grupo Familia por parte de los sectores proveedores con los cuales trabaja.

2.5.3.2. La ventaja competitiva en sectores conexos

Los sectores conexos son con los cuales las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten o aquellos que tienen productos complementarios.

Se puede decir que el éxito que tiene una nación en un sector en particular se debe a la ventaja competitiva que exista en los sectores conexos.

La ventaja competitiva que puede tener el Grupo Familia en cuanto a sectores conexos se trata, con respecto al Papel Higiénico Extrafino Doble Hoja Blanco de la línea institucional, son las empresas que le ayudan en la cadena de valor a cumplir con sus actividades de apoyo y las actividades primarias.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Entre las actividades primarias se encuentran aquellas que abarcan:

- *Logística de entrada:* pedido de materia prima; proceso de compra; recepción periódica y programada de materia prima; almacenamiento de la materia prima; distribución con base a los pedidos de los clientes realizados por rutas programadas; y finalmente, control de inventarios computarizados. Como sector conexo se tomaría, a las empresas a las cuales el grupo familia les compra su materia prima e insumos para la elaboración de sus productos. La empresa que utilice para la prestación del servicio de almacenaje en caso tal de que ellos no cuenten con un lugar propio para eso.

- *Operaciones:* Diseño y molde de la fibra; mezcla de la fibra con sustancias químicas y agua; proceso de prensado de la pasta obtenida; proceso de cocción y secado del pliego; proceso de inspección; decoración; corte del pliego en trozos pequeños; enrolle en tubos de cartón y corte final; almacenamiento. Como sector conexo en este ámbito, se encuentran las empresas a las que Familia le compra toda su maquinaria para la elaboración del papel higiénico.

- *Logística de salida:* Embalaje y empaquetado de los royos de papel; depósito, sistemas de compras; manejo de inventarios de acuerdo a los pedidos; preparación de pedidos y distribución nacional e internacional, distribución del producto con flota de camiones propios y externos. Como sector conexo, la empresa encargada del empaque del producto, y la empresa distribuidora del mismo.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

- *Ventas y Marketing:* Canales de distribución y comercialización externos (mayoristas y minoristas), Famitiendas; fuerte inversión en marketing y publicidad; publicidad en medios masivos y pagina web. En este caso, el sector conexo seria la empresa a la cual Familia acude para todo el proceso de mercadeo, publicidad y ventas, si no cuenta con trabajadores propios que se encarguen de eso, o también cuando contrata una empresa intermediaria a la hora de contratar a un profesional en el tema. Además, las tiendas a las cuales distribuye para que sea fácil la adquisición del producto por los consumidores finales.

- *Apoyo a distribuidores y servicio al cliente:* Excelente servicio de atención al cliente; servicio post-venta; respuesta reactiva y solución de quejas y reclamos (productos desperfectos) a través de las líneas de atención al cliente o la página web. La contratación con un Call Center, que pueda tomar llamadas del Grupo Familia y responder todo tipo de quejas y reclamos que se presenten, el elaborador de la pagina web y el que se encarga de recibir información por este medio. Estos serian los sectores conexas.

Entre las actividades de apoyo para el grupo familia, encontramos:

- *Infraestructura:* maquinaria para la fabricación del papel higiénico, equipo de preparación de pasta, instalación para la producción y comercialización, medios de transporte, 4 plantas de producción de papel higiénico nacionales (Medellín, Pacifico- 18.500 M2, Rionegro- 13.797 M2, Caloto- 12.500 M2, Cajica-

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

33.800 M2) y dos internacionales (Ecuador- 24.000 M2 y República Dominicana).

Sectores conexos: Empresas proveedoras de insumos, materias primas, y maquinaria para la elaboración del producto final, el proveedor de camiones o carros para la distribución.

- *Gestión del recurso humano:* formación del personal, bienestar de los empleados, fondo de empleados-Confamilia, fondo mutuo de inversión- Famisancela, Escuela de alta formación en ventas-FamiU, gestión integral del riesgo ocupacional, fundación Grupo Familia.

Sectores conexos: Escuelas para la capacitación de los empleados, bancos o entidades financieras para recursos económicos a los trabajadores, etc.

- *Tecnología:* desarrollo tecnológico alto; automatización de procesos, uso de software para manejo de inventarios, producción y ventas.

Sectores conexos: Empresa creadora del software para la automatización de todas esas actividades mencionadas anteriormente.

2.5.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

2.5.4.1. Estrategia y estructura de las empresas domesticas

Las grandes empresas que conforman el sector implementan estrategias para poder satisfacer eficientemente la demanda creciente de los productos ofrecidos en el sector de cosméticos y

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

aseo, marcando tendencias en el desarrollo de productos, adecuaciones de alta tecnología y localizando sus matrices en los principales mercados, que les permita tener mayores beneficios y ser más competitivas. Otra de las estrategias las empresas nacionales que conforman esta industria utilizan para posicionarse en el mercado es el gasto en publicidad que permite, a través de la marca, diferenciar sus productos

De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades, el sector está conformado por 141 empresas, incluida el Grupo Familia, las cuales son productoras, comercializadoras, maquiladoras y proveedoras de la industria se concentran principalmente en Bogotá, Antioquia, Cundinamarca y Valle del Cauca.

En la actualidad, en el país las empresas nacionales representan el 39% de las ventas totales en este sector. Las empresas nacionales que conforman el sector, se caracterizan por ser de tamaño: 55% grandes, 35% medianas y finalmente el 10 % son empresas pequeñas. Lo cual se puede observar que la mayoría de estas empresas tienen la capacidad necesaria para satisfacer no solo la demanda nacional, sino también la de otros países.

2.5.4.2. Metas

La Asociación Nacional De Industrias- ANDI, se ha enfocado en promover el crecimiento y fortalecimiento de la industria de cosméticos y aseo trabajando eficientemente junto a las empresas que hacen parte de este gremio, y a su vez atacando los distintos fenómenos que impiden el buen desarrollo de esta industria, como es el caso del contrabando y la falsificación.

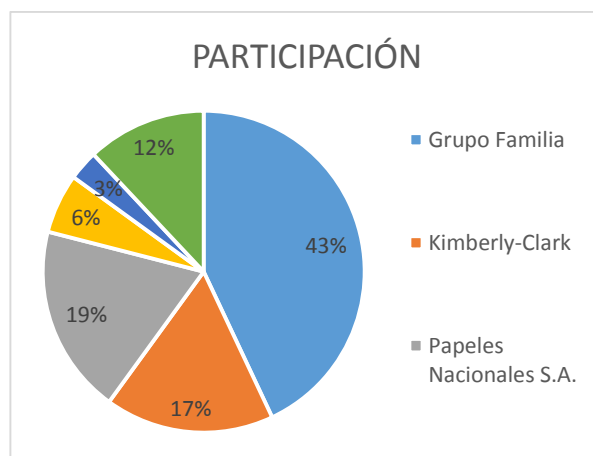
NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Para esto, esta institución se ha propuesto a trabajar articuladamente con todo los miembros que lo conforman, dando un constante seguimiento, programas de sensibilización y mostrando la información necesaria para poder erradicar estos fenómenos de una forma eficiente y que permita un crecimiento de la industria para el año 2018 del 6%.

De igual forma, se desea enfatizar en la promoción de procesos de innovación empresarial, con el fin de organizar espacios de formación que ayuden a promover un mayor intercambio de buenas prácticas y avances del sector. Así como también, desarrollar distintos proyectos en el sector que permita contribuir positivamente en el medio ambiente a través de la implementación de distintos mecanismos que ayuden a eliminar los residuos de envases, empaquetados pos-consumo y el excesivo consumo de agua que es utilizado para la fabricación de estos productos.

2.5.4.3. Rivalidad Domestica

Tabla 12. Participación en el mercado



NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Fuente:http://www.larepublica.co/un-hogar-en-colombia-gasta-en-promedio-hasta-100000-al-a%C3%B1o-en-papel-higi%C3%A9nico_195921

En relación a la tabla anterior el mercado colombiano ofrece una competencia des equilibrada teniendo en cuenta a representantes que cuentan con una participación mayoritaria llegando a la mitad de los consumidores existentes, pero adicionalmente genera un grado mayor de competitividad que en muchos casos el ganador es el consumidor ya que existen en el mercado mejores ofertas en precios y en innovaciones de mercado para satisfacer al mismo.

Negativamente este mercado se vio afectado por un cartel dentro del mismo sector del papel higiénico sobre el cual estos competidores establecieron mecanismos con los cuales ellos se vieran beneficiados a la hora de recibir mayormente más ganancias del producto, así de esta manera estableciendo alzas en los productos y adicionalmente se lograba excluir a otros competidores por medio de “reglas artificiales con las que van a afectar ilegítimamente el mercado. Con dicha cartelización, las firmas no hacen mayores esfuerzos para satisfacer sus ventas, lo que afecta al consumidor”

En si este mercado a pesar de tener competitividad esta se redujo de manera abrupta por la cartelización de este sector, además de las prácticas ilegales aplicadas por la compañías dedicadas a este sector y generando no solo una imagen negativa al consumidor sino a otros mercados, que en ultimas se ve evidenciado en sus ganancias o las imposibilidades de ingresar a nuevos mercados por estas razones ya mencionadas.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.6. Complementos del Diamante

2.6.1. Causalidad

En cuanto a las causalidades que puedan beneficiar o afectar el sector, son circunstancias que se salen de las manos de todos los involucrados, de la empresa, la nación, proveedores, o también de los consumidores. Son acontecimientos externos que son imposibles de controlar por los afectados o involucrados, pueden ser de aspecto social, cultural, económico o político que podrían afectar al sector de absorbentes, por ende, al grupo familia y a la producción de su Papel Higiénico Extrafino Doble Hoja Blanco de la línea institucional, encontramos la creación del “Cartel del papel higiénico” en Colombia, la inestabilidad en las bolsas internacionales y mercados financieros internacionales, contrabando y falsificación, el proceso de innovación de otras compañías, el medio ambiente, entre otros.

Con respecto al nacimiento en nuestro país de un llamado “cartel del papel higiénico”, la superintendencia de Industria y Comercio, inicio un proceso de investigación en contra de las cinco empresas más importantes del sector, ya que entre ellas acordaron incrementar los precios de manera que eran anticompetitivos para el mercado en general y eran acuerdos irregulares e ilegales que no contaban con la aprobación de ninguna entidad, simplemente fue un “tratado” entre estas empresas, en las cuales se ubica el Grupo Familia, que es la que mayor participación tiene en el mercado (43%). Además de ser algo ilegal y mal hecho, atentaba contra el régimen de libre competencia que existe en Colombia, y contra el buen nombre de las compañías involucradas.

Este famoso acuerdo para la fijación de los precios del papel higiénico suave, se hizo de dos formas, mediante la fijación directa de precios por imposición de márgenes mínimos y máximos de venta, y

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

mediante la fijación indirecta de precios por la concentración de porcentajes de descuentos dirigidos a los distintos canales de comercialización, esta fijación ilegal de los precios hizo que el mercado de los papeles suaves en Colombia ascendería en gran medida, y sus valores aumentarían en cantidades exorbitantes.

Y ¿cómo pudo o puede afectar esto al sector?, Creándole mala fama al sector de absorbentes, especialmente a las empresas involucradas, entre esas Familia, ya que fue la que encabezó con Kimberly - Clark el cartel y creando desconfianza a los consumidores habituales, sin mencionar la preferencia de los clientes por papeles higiénicos con menor precio a los que este cartel estaba estableciendo.

La inestabilidad que viven en la actualidad las bolsas de las grandes potencias económicas mundiales, la devaluación que presenta la bolsa de china, que a su vez permite la revaluación del dólar y así mismo, la devaluación del peso Colombiano, es decir, una inestabilidad constante en la económica mundial.

Todo esto lleva a que el Dólar Americano (USD), se revalúe en gran medida, aumentando cerca de \$700, y a que así mismo pase, con los insumos y materias primas utilizados para la elaboración del Papel Higiénico Extrafino Doble Hoja Blanco de la línea institucional familia, lo que causa el aumento del presupuesto para la elaboración del producto, y esto lleve al aumento del precio producto para los consumidores finales, entrando en un proceso de aumento de precios que puede afectar la elección de compra de los clientes potenciales.

Por otro lado, con respecto al contrabando, es una verdadera problemática social que vive nuestro país día a día, sin duda, es uno de los fenómenos que más llega a afectar la económica de las industrias

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

nacionales, por ende, la economía de Colombia. Podemos decir, que ningún sector económico se ha salvado de ser víctima de este fenómeno. Puede que el contrabando sea difícil de detectar en su gran mayoría, pero se ve reflejado en el gran daño que se genera en la economía, gracias a que no se recaudan tributos por esos productos entrados a la nación de manera ilegal, creación de competencia desleal, además de mencionar que si se ingresan productos de otros países sin aportar en manera de tributos, la industria nacional deja de producir y se puede presentar desempleo.

Además de que afecta la economía Colombiana, se ven afectados también la generación de empleos, el desarrollo sostenible, se frena el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, entre muchos otros factores que se ven amenazados por esta violación a la ley llamada contrabando.

Y para finalizar los aspectos que afectan negativa o positivamente el sector, tenemos el medio ambiente, esto ¿por qué?, debido a que muchos consumidores se han sumado a la población que se empieza a preocupar por la situación actual que está atravesando el medio ambiente, el proceso de calentamiento global que está afectando nuestra calidad de vida en gran medida, por esta razón, los clientes que se identifican con esa mentalidad de cuidar el medio ambiente que nos rodea, actualmente buscan productos que no le generen daños irreversibles a la capa de ozono, y se está generando la necesidad de que cada compañía utilice para la elaboración de sus productos, materiales biodegradables y que tengan un bajo índice de daños al planeta, por este motivo, el Grupo Familia se ha sumado a esta iniciativa, y ha creado el Papel Higiénico Extrafino Doble Hoja Blanco de su línea institucional, con materiales que son benéficos para el medio ambiente y que no general ningún daño a la capa de ozono, todo con materiales biodegradables de fácil

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

absorción, para que en el momento que sean desechados sea fácil para la tierra absorberlos y degenerarlos. Esto le aporta beneficios a la compañía, ya que ese grupo de personas que buscan cuidar el medio ambiente, se van a sentir identificados con la filosofía de la compañía, y van a crear fidelidad con el producto ofrecido.

2.6.2. Gobierno

El gobierno puede cumplir un papel positivo o negativo frente al sector, o por el contrario, puede verse afectado por este. Las entidades que están manejadas por el gobierno, tienen la tarea de establecer normas y de crear reglas que conciernen a cada sector en particular, es decir, crean diferentes tipos dependiendo de a qué sector vayan dirigidos.

La política que crea el gobierno para los diferentes sectores y productos, llegan a influir en la estrategia de venta, la estructura de las empresas y la posible rivalidad entre compañías productoras y distribuidoras. Todo esto, creando entidades que se encarguen de gestionar y organizar x o y sector.

El gobierno Colombiano, ha creado diferentes entidades públicas que apoyan grandemente al sector de cosméticos y aseo y le aportan beneficios en todos los sentidos, y facilitan el cumplimiento de la tarea de cada empresa involucrada, como lo son, Bancoldex, Colciencias, SENA, Procolombia, Innpulsa, Invima, Programa de Transformación Productiva (PTP).

Cada una de ellas cumple un papel fundamental y específico en el sector de cosméticos y aseos de nuestro país.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Bancoldex: Crea alternativas financieras para incentivar el crecimiento de las micro, pymes y grandes empresas.

Colciencias: Creación de convocatorias dirigidas a la innovación, investigación, internacionalización, apropiación social y becas para el estudio. También el Programa de extensiones y deducciones tributarias.

SENA: Formación para el trabajo, certificación en normas de competencias laborales.

Procolombia: Promoción de la inversión extranjera y promoción de la exportación del sector.

Innpulsa: Convocatorias de apoyo a la innovación y encadenamiento productivo.

Invima: Modernización de la vigilancia sanitaria al sector y homologación de trámites en la región.

PTP: Trabajo conjunto en capital humano, normatividad, fortalecimiento, promoción e innovación sectorial, infraestructura y sostenibilidad.

Podemos observar, que la mayoría de entidades creadas por el gobierno para el incentivo del crecimiento del sector en Colombia, están dedicados en gran parte a la innovación, es decir, a la creación de valor agregado a productos existentes, que nos abran campos competitivos en todos los ámbitos posibles. El gobierno quiere, que el sector se destaque por su alto nivel de innovación en productos y así tener una ventaja competitiva frente a otras compañías de la región que pueden prestar los mismos servicios u ofrecer los mismos productos.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

El gobierno también se tomó la tarea de crear espacios para la colaboración internacional en el sector. Creo el Consejo de Asociaciones de la Industria Cosmética y de Aseo Latinoamericana y el Consejo Empresarial Andino de la Industria Cosmética de Aseo.

La primera trabaja para facilitar el comercio y la regulación de productos cosméticos y de aseo en la región. La segunda, crea reglamentos técnicos para productos de aseo, como por ejemplo las fechas de vencimiento y sobre el sistema de vigilancia del mercado.

También existe la Cámara de la ANDI que promueve el desempeño económico del sector. Esta entidad, divide su manera de trabajar para el sector, en cuatro aspectos:

Competitividad y Promoción de la inversión:

- Disminuir costos en los insumos y materias primas, ahorro en aranceles y articulación con proveedores.
- Impulso a las exportaciones y atracción de inversión extranjera directa.
- Articulación de proveedores de materias primas, envases y empaque con componentes en materiales biodegradables.
- Promoción de la innovación y desarrollo de competencias laborales en las empresas.

Tramites:

- Lograr el menor impacto en las nuevas regulaciones químicas
- Difundir nuevas legislaciones.
- Ampliar plazos para tiempos de transición hacia nuevas regulaciones
- Avalar estudios internacionales
- Apoyo a la modernización de tramitología en Colombia

Acceso a nuevos mercados:

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

- Promoción de negociaciones comerciales
- Apoyo a empresarios para la asistencia de ferias internacionales de comercio
- Homogenización y agilización de trámites a nivel latinoamericano

Desarrollo del mercado Interno:

- Potenciar el consumo de los productos del sector para aumentar el mercado a través de guías y campañas.
- Luchar contra el contrabando y la falsificación

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

3. Webgrafia

<https://www.ptp.com.co/categoria/cosmeticosyaseo.aspx>
<http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/identificador-oportunidades>
<http://www.familiainstitucional.com/Colombia/Cliente/>
<http://www.familiainstitucional.com/Colombia/Cliente/Productos/71300-extrafino-doble-hoja-blanco/>
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/cartel-del-papel-higienico-colombia/203455>
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cartel-del-papel-higienico-empresas-investigadas/14880575>
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/institucional/articulo/papel-higienico-suave-sigue-creciendo-e-innovando/18113>
<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4959098>
<http://www.grupofamilia.com.co/es/noticias/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=30>
<http://sanodelucas.cl/wp-content/uploads/2014/05/An%C3%A1lisis-de-Porter.pdf>
<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
http://www.larepublica.co/un-hogar-en-colombia-gasta-en-promedio-hasta-100000-al-a%C3%B1o-en-papel-higi%C3%A9nico_195921
http://www.larepublica.co/consumo-c%C3%A1pita-de-papel-es-de-28-toneladas_248171
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-248566>
<http://www.grupofamilia.com.co/es/inversionistas/Paginas/informacion-financiera/cifras-e-indicadores.aspx>
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/AD392S/AD392S00.pdf>
<http://www.fao.org/docrep/009/a0470s/a0470s-04.htm>
http://issuu.com/agencia_central/docs/informe_andi/15?e=0/11586772
<http://www.andi.com.co/cica>
http://www.internationalpaper.com/brazil/LS/Business/PF_GeneralContent_1_10084_10084.html

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

http://issuu.com/agencia_central/docs/informe_andi

<http://www.grupofamilia.com.co/es/sostenibilidad/Paginas/personas.aspx>

<http://www.grupofamilia.com.co/es/grupo/Paginas/certificaciones-grupo-familia.aspx>

<http://www.grupofamilia.com.co/es/sostenibilidad/Paginas/sostenibilidad-ambiental.aspx>

<http://www.fao.org/docrep/u6010s/u6010s03.htm>