

NUCLEO INTEGRADOR

PROYECTO:

CREMA PROTECTORA PARA BEBES PEQUEÑIN

MERSY ROXANA CUBILLOS ULLOA

ID:

FELIPE ANDRES GONZALEZ USCATEGUI

ID:

SANTIAGO ULLOA DIAZ

ID: 129175

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SEMINARIO DE INVESTIGACION
SECCIONAL BUCARAMANGA
02/09/15**

Tabla de contenido

Crema protectora para bebés Pequeñín	4
1.1 Problema	4
1.1.1 Identificación del problema	4
1.1.2 Formulación del problema	4
1.1.3 Descripción del problema	5
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Cronograma de actividades	8
Diagnóstico de la empresa	9
2.1 Caracterización del sector	9
2.2 Variables económicas	10
2.3 Tendencias mundiales, retos y oportunidades	11
2.4 Diagnóstico de las fuerzas	19
2.5 Diamante de Porter	21
2.5.1 Condiciones de los factores	21
2.5.2 Condiciones de la demanda	21
2.5.2.1 Composición de la demanda interior	21
2.5.2.2 Tamaño y pautas del crecimiento de demanda	21
2.5.2.3 Internacionalización de la demanda interior	22
2.5.3 Sectores afines y de apoyo	23
2.5.3.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores	24
2.5.3.2 La ventaja competitiva en sectores conexos	25
2.5.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	26
2.5.4.1 Estrategia y estructura de empresas domésticas	27

2.5.4.2 Metas	28
2.5.4.2 Rivalidad domestica	28
2.6 Complementos del diamante	29
2.6.1 Causalidad	29
2.6.2 Gobierno	30

CREMA PROTECTORA PARA BEBES PEQUEÑIN

La más completa del mercado para proteger la piel de los bebés

- Con alantoína y vitamina A, que ayudan a regenerar la piel de tu bebé.
- Hipoalergénica y dermatológicamente testada para cuidar y proteger la delicada piel sin generar alergias
- 20% de óxido de zinc, que ayuda a formar una barrera protectora, lo que permite que la piel de tu bebé esté más protegida.

1. Problema

1.1. Identificación del problema

Oportunidades de expansión, comercialización y posicionamiento de la empresa Pequeñín, a través de un innovador producto como lo es la CREMA PROTECTORA PARA BEBES

1.2. Formulación del problema

¿Las oportunidades de expansión tienen un buen enfoque en mercado del país destino?

¿Es atractivo para el País destino la comercialización con FAMILIA?

¿Las estrategias de posicionamiento están a la altura de la competencia en el país destino?

¿Es atractivo para FAMILIA las oportunidades de expansión, la comercialización y por ende las estrategias de posicionamiento en el país destino?

1.3. Descripción del problema

La empresa Pequeñín ha desarrollado la CREMA PROTECTORA como una respuesta a la necesidad actual de la población mundial. En los últimos años, los índices de natalidad van en un aumento positivo, lo cual se traduce en que el segmento de mercado objetivo es grande y se tienen oportunidades para generar el impacto que se tiene planteado. Con lo anteriormente mencionado, cabe resaltar que el mercado al que Pequeñín ira dirigido cuenta con acuerdos comerciales que facilitaran su acceso y brindara menos restricciones arancelarias; igualmente, el cubrimiento del mercado se hará de forma general, y abriría nuevos segmentos para posteriores operaciones comerciales

2. Justificación

Este proyecto esta guiado por estudios realizados sobre el producto a promocionar, la apertura económica a lo largo de los últimos años ha venido afectando en diferentes formas el mercado nacional, sin ser el sector para bebé la excepción a esta influencia. Con la entrada de nuevos e innovadores productos, se está ampliando la gama de posibilidades para el consumidor, lo cual hace necesario dinamizar los negocios con el fin de mantener su posición en el mercado. Acuerdos internacionales de comercio facilitan aún mas la entrada de nuevos productos con la gran ventaja de reducir sus costos en temas de impuestos por nacionalización, que en ultimas benefician al consumidor al ofrecerle una mayor alternativa en el momento de la decisión de compra.

FAMILIA empresa líder en el sector de productos para bebé, en su afán de mantenerse competitiva, ha venido desarrollando nuevos productos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de un mercado cambiante y cada vez más exigente. En mercados internacionales FAMILIA ofrece soluciones integrales para el cuidado del bebe participando en las categorías de Accesorios, Cuidado de la Salud, Bienestar y Seguridad.

Como respuesta a esta nueva directriz nacen los productos cosméticos para bebé PEQUEÑIN filial de FAMILIA, con los cuales se busca dinamizar y ampliar la base de consumidores en el mercado nacional y ofrecer al consumidor una gama cada vez más completa en todo lo relacionado con el cuidado del Bebé.

En los últimos años FAMILIA en Colombia se ha visto afectado en el mercado local; en la categoría de accesorios ha disminuido su rentabilidad por la presión de las cadenas de Retail quienes piden cada vez más descuentos, ante esto casi se ve obligado a salir del país.

Por tal motivo FAMILIA toma la decisión de realizar un proyecto de mercadeo y ventas, incursionando en nuevas categorías con nuevos productos en Colombia los cuales ya existen en mercados internacionales; asegurando la permanencia en Colombia. Para esto realizaremos un análisis del mercado actual en esta categoría teniendo en cuenta factores como competencia, entorno, estrategias y ventajas competitivas de los productos de FAMILIA.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias de posicionamiento y distribución en los países seleccionados (Canadá, México y Estados Unidos), con el propósito de generar mayores oportunidades en el exterior para aumentar su nivel competitivo y de participación, todo ello basándose en estudios previamente realizados con el fin de establecer el segmento del mercado al que se va dirigido y la logística que se empleara para analizar y comprobar la viabilidad de las estrategias que puedan implementarse para penetrar en nuevos mercados.

3.2. Objetivos Específicos

Identificar el modelo que se tomara para realizar las diferentes investigaciones sobre necesidades, oferta comercial y nivel de competitividad que se tiene en el mercado al que se pretende incursionar mediante datos reales y recolección de información secundaria.

Determinar la viabilidad del producto y su alcance mediante estudio comparativo con los competidores, de esta forma se podrá consolidar el impacto que pueda tener en el mercado.

Definir las estrategias a desarrollar mediante el marketing mix (precio, producto, plaza, promoción), para determinar la introducción adecuada al mercado.

4. Cronograma de actividades

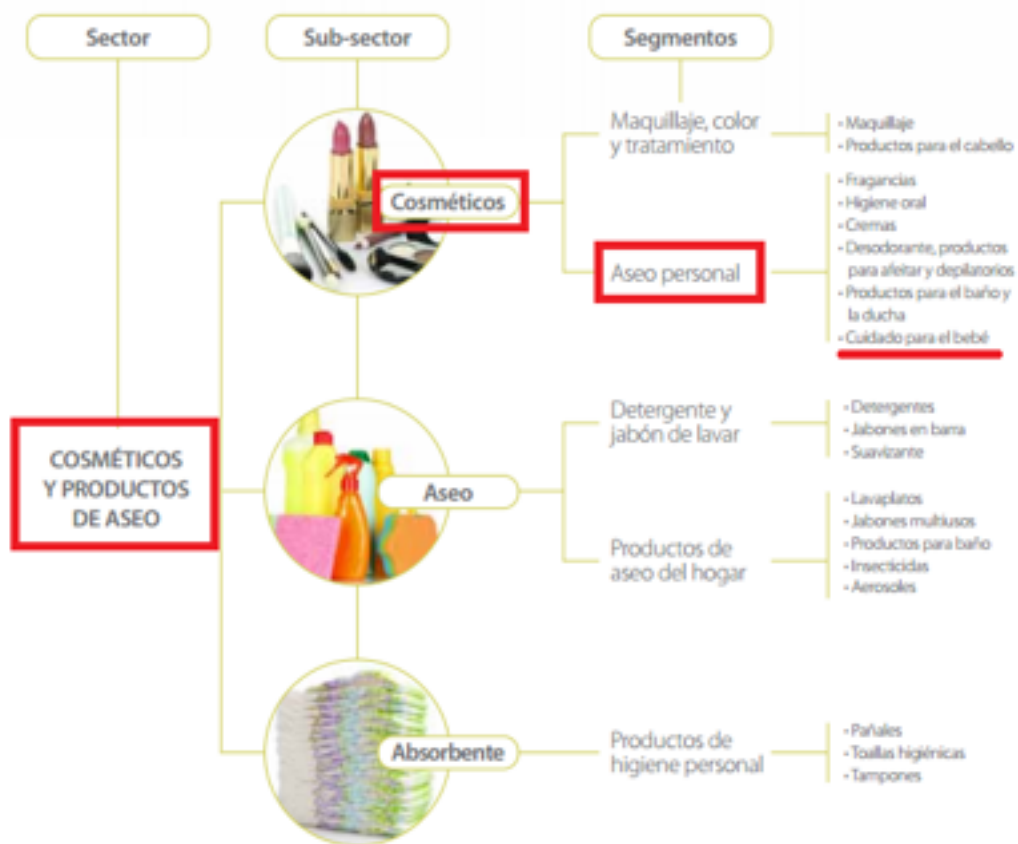
Actividades	Semanas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Reconocimiento de la empresa (Misión, visión, organigrama)	X												
Identificación del problema, establecimiento de oportunidades		X											
Objetivos del proyecto y justificación			X										
Primera entrega de la primera fase del proyecto													
Análisis de productividad, competitividad, financiero y descripción detallada del producto.													
Selección del mercado objetivo (país), comprobar mercados potenciales, verificación de acuerdos y análisis del Marketing Mix													
Estrategia de incursión al mercado seleccionado													
Desarrollo de los índices financieros y costeo.													

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Ubicación de la empresa en el sector de Cosméticos y aseo.

Teniendo en cuenta la CREMA PROTECTORA PEQUEÑIN, se ubica la empresa de la

Gráfica 1: Composición del sector de cosméticos y productos de aseo en Colombia



Fuente McKinsey

siguiente forma expuesta en la gráfica.

Fuente: Industriacosmeticydeaseoencolombia.enlazacolombia.org

2.1 Caracterización del sector

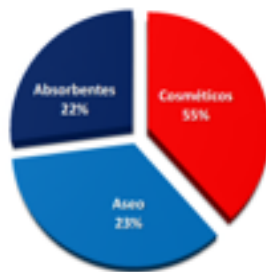
El sector de cosméticos y aseo se muestra en crecimiento constante; Inicialmente cabe destacar que El sector le ha generado al país 19.000 empleos directos, además el último año presento un crecimiento del 9.1% alcanzando niveles de venta de 1.800 millones de dólares, destacándose como una de las industrias más promisorias de Latinoamérica, según indica el Vicepresidente de la Cámara cosmética Álvaro Márquez.

Igualmente se tiene la proyección dada por el viceministro de desarrollo empresarial del ministerio de comercio industria y turismo que en el 2032 Colombia logre posesionarse como líder mundial en la producción y exportación de cosméticos y productos de aseo.

Un informe de Euromonitor International señaló que “con un crecimiento compuesto anual de 8,9% entre 2000 y 2014, Colombia se mantendrá como uno de los motores de crecimiento del mercado latinoamericano

2.2 Variables Economicas

Importancia del sector en la economía colombiana En base al sector cosmético al que pertenece la empresa, se tiene la siguiente información:



Fuente: sectordecosmeticosyaseo.forofarmaceutico

Según se observa en la gráfica el sector cosmético es uno de los sectores que más aporta en cuanto a la industria farmacéutica colombiana, a raíz de esta información se toman en cuenta oportunidades para el sector en específico (en este caso la unidad de negocio que sería la empresa) y para Colombia como país.

2.3 Tendencias mundiales, retos y oportunidades

- Oportunidades a raíz de la ubicación del sector

La mayor ventaja comparativa de Colombia es su rica biodiversidad gracias a la cual puede ser altamente competitivo en cosméticos y productos de aseo con base en ingredientes naturales, cuya demanda mundial va en ascenso.

Si el país aprovecha su ventaja comparativa para producir cosméticos con ingredientes naturales, podría incrementar el tamaño del sector para el 2032 al menos 2.3 veces, generando US\$ 8.9 mil millones en ventas, y multiplicando sus exportaciones al menos 4 veces para exportar el 27% de su producción. Para lograrlo, el sector debe bajar costos y agilizar la producción; ofrecer productos diferenciados por su calidad, propiedades benéficas y la inclusión de ingredientes tradicionales; y desarrollar y difundir una reputación en calidad de producción y mercadeo de productos.

- Exportación, importación y balanza comercial

COSMETICOS Y ASEO US\$ MILLONES			
AÑO	2.000	2.011	
PIB (Ex - Factory) Fuente: DANE, Cálculos ANDI	1.301	3.713	Casi 3 veces
MERCADO (A precios de mercado) Fuente: Euromonitor, Cálculos ANDI	2.644	6.107	2,3 veces
EXPORTACIONES (FOB) Fuente: DANE. No incluye las exportaciones hechas desde zona franca	113	842	7,5 veces
Tasa de Apertura Exportadora TAE (Porcentaje de la producción colombiana que se exporta) Fuente: DANE, Cálculos ANDI	8,6%	23%	2,6 veces
IMPORTACIONES (CIF) Fuente: DANE	74	601	8,12 veces
BALANZA COMERCIAL Fuente: DANE	(9)	246	De negativa a positiva
EMPLEO DIRECTO Fuente: DANE	19.759	29.188 a 2009	1,47 veces
EMPLEOS INDIRECTOS Fuente: Cálculos ANDI	56.000	81.726	1,47 veces
OPORTUNIDADES DE INGRESO Venta Directa, Esteticistas, peluqueros, etc. Fuente: WTDSA, Cálculos ANDI	350.000	1.000.000	2,85 veces

Fuente: ministeriodecomercioindustriayturismo.forofarmaceutico

- Productos exportados (cifras)

Productos Exportados

Principales Productos Exportados (Partida Arancelaria)

Dólares FOB

Productos	2010	2011	2012	2013	2014	Ene-May 2014	Ene-May 2015
1 Total Cosméticos y Aseo	697.867.553	842.526.359	877.400.581	930.599.446	860.633.987	355.558.582	322.768.701
2 Pañales, compresas y tampones higiénicos	166.872.402	193.436.437	176.202.000	164.864.484	164.861.538	78.350.654	62.670.450
3 Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos	146.981.669	182.737.264	191.558.477	187.062.856	163.887.064	62.706.403	62.490.125
4 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	59.729.462	73.991.504	72.640.460	88.349.376	106.823.850	42.243.573	33.339.350

Fuente: DIAN

- Acuerdos Comerciales vigentes

Exportaciones hacia los Países con Tratados y Acuerdos Vigentes

Exportaciones por Tratados y Acuerdos Comerciales Vigentes

Dólares FOB

Acuerdo Comercial	2010	2011	2012	2013	2014	Ene-May 2014	Ene-May 2015
1 Total Cosméticos y Aseo	629.659.226	754.969.398	787.035.622	839.500.381	773.022.047	315.626.645	289.426.326
2 Comunidad Andina	313.244.580	368.375.210	428.448.901	461.310.765	409.066.517	162.923.205	147.912.921
3 Venezuela	168.998.915	178.744.183	153.580.009	149.114.680	163.411.961	68.929.592	62.092.567
4 México	37.774.381	61.681.678	58.947.264	60.392.794	57.063.101	23.399.368	21.793.210
5 Mercosur	31.729.693	49.250.969	50.216.142	56.766.596	45.430.350	20.633.260	16.211.857
6 Chile	31.363.349	46.138.889	35.164.338	37.068.628	33.543.548	13.283.794	14.124.945
7 Triángulo Norte	24.102.943	35.318.030	32.667.938	36.122.031	29.867.972	12.020.458	13.286.244
8 Puerto Rico	10.962.406	14.259.586	13.526.964	13.865.912	11.222.991	5.213.272	4.061.561
9 Estados Unidos	6.057.163	4.721.940	5.176.545	11.063.456	10.830.526	4.175.230	5.029.281
10 Unión Europea	5.403.127	6.468.863	8.197.587	11.030.037	10.589.684	4.032.353	3.752.297
11 Canadá	14.096	8.619	1.107.019	2.733.332	1.993.535	1.015.947	1.161.276
12 EFTA	8.673	1.433	2.916	32.149	1.961	168	167

Fuente: PTP

En cuanto a los acuerdos vigentes, se seleccionan como se aprecia en la anterior grafica 3 países objetivos, Estados Unidos, México y Canadá , teniendo en cuenta que la investigación se basara en crear una oportunidad de expansión mediante la exportación del producto Crema protectora Pequeñín , se busca implementar y penetrar en un mercado nuevo, estable y rentable, que además cuente con una cantidad de consumidores que se ubique entre las necesidades que se planean cumplir, cabe mencionar que la población activa de consumidores en este grupo económico asciende a los 410 millones de personas.

- Empresas productoras a nivel nacional



Fuente: www.bellezaexpress.com.co



Fuente: www.tqfarma.com



Fuente: www.jnjcolombia.com

- Productos competencia en el mismo segmento de mercado



Básicamente lo anterior la competencia que se menciona anteriormente, es escogida puesto que son los productos más posesionados en el mercado actual, lo que involucra de forma directa una investigación de mercados.

- Como se enfrenta PEQUEÑÍN frente a sus más grandes competidores

La marca Pequeñín es una mezcla de mercado, publicidad y calidad, puesto que la marca es un elemento de participación en un mercado de alta competitividad en donde el valor agregado define la ventaja comparativa del producto.

“Cuando dos productos o servicios compiten en igualdad de condiciones la marca define la condición de compra”. Hoy en día es muy difícil diferenciarse debido a que la calidad y los costos de producción son similares. Se cree que por eso la clave está en el poder de la marca como elemento diferenciador.

Es importante entender que el posicionamiento no se refiere a el producto, sino lo que se hace para que se hace con la mente de las personas a las que se les quiere influir. ” ¿Cómo se ubica en la mente el producto? Apropiándose de una palabra en la mente del consumidor es una de las maneras más exitosas de construir un proceso de marketing”. Es muy importante ser el dueño de una palabra que la identifique (Pequeñín) de forma diferente, preferente y que además permita ser a primera opción en la lista de los clientes potenciales a quienes se quiere atraer, en este caso es muy notorio la segmentación para la venta de este producto. El mercado de esta claramente clasificado y definido en función de su calidad, precio y regiones. Solo lo nuevo llama la atención, de aquí la importancia de la diferenciación.

Para algunos productos es un error enfocarse en los atributos del producto y en los beneficios funcionales tangible de la marca y dejando al lado los beneficios emocionales y de autoexpresión de la misma. Por lo tanto, un factor clave para la construcción de una marca poderosa, consiste en desarrollar e implementar una identidad de marca.

Los Objetivos del Club Pequeñín son:

1. Proporcionar información útil para el cuidado del bebe
2. Ganar nuevos clientes informándolos acerca de las innovaciones en los productos (pañitos, pañales y cremas)
3. Conservar a los clientes actuales proporcionándoles nueva información de Pequeñín
4. Exponer la ventaja sobre la competencia
5. Adicionalmente se atraen visitas regalando muestras de producto.

- Estrategia diferenciadora frente a su competencia

EXPERIENCIA DE MARCA

Observando la necesidad de que las mamás no tenían un lugar cómodo para cambiarle el pañal, alimentar e interactuar con su bebe en los centros comerciales y supermercados, y siguiendo las tendencias del mercado de experiencias y el marketing relacional la línea Pequeñín creo el mundo Pequeñín, un espacio tranquilo y adecuado para los niños, hasta el momento son 10 situados en las principales ciudades de Colombia.

Esta fue una forma de diferenciarse, Utilizando una necesidad latente en sus consumidores que existía y la usaron a su favor completando lo que faltaba al mundo Pequeñín a el Club Pequeñín el cual nace una idea de la fidelización para los padres creado así un contacto directo con el consumidor final, tanto él bebe como la mamá, a demás cuenta con una base de datos en la cual se apoya n para realizar envíos de correo directo con nueva información o regalos, cuenta con un programa de cambio de puntos. Los productos que regalan por acumular puntos son todos enfocados al aprendizaje y bienestar del bebe: cuentos, Cds de música, libros para aprender, entre otros. Sedes que ofrecen mayores beneficios a los clientes, posicionan la marca Pequeñín como l marca que acompaña a los usuarios en el crecimiento y desarrollo de su bebe. Estos sitios son la manera de tener un contacto directo con los miembros del Club Pequeñín.

La estrategia con la que Pequeñín busca posesionar el producto CREMA PROTECTORA, es justamente la mencionada y explicada anteriormente, una experiencia de marca, según artículos de periódicos como portafolio, Pequeñín es una de las empresas que cuenta con mayor interacción entre consumidor-organización, generando así un clima de confort entre los consumidores, que básicamente es lo que se quiere lograr.



Fuente: www.pequenin.com

2.4 Diagnostico de las fuerzas:

Proveedores:

Para el grupo familia es muy importante gestionar y sostener excelentes relaciones con sus proveedores con base en la transparencia, la claridad y la igualdad comercial. Esto permite encontrar sinergias que mejoran la cadena de abastecimiento y contribuyen a garantizar el suministro de bienes y servicios que suplan las necesidades de los clientes internos, al mejor costo, con excelente calidad y en el momento oportuno.

El 93% de los proveedores del grupo son nacionales. Sancela de Cauca S.A y Familia Sancela del pacífico especializadas en la producción de algodón y papel Poder de negociación entre medio y bajo.

Clientes: Dirigido especialmente a madres que quieren el bienestar en todo momento para sus bebes, teniendo en cuenta el incremento en tasas de natalidad, se encuentra que el segmento de mercado a donde Crema Protectora Pequeñin, están en constante variación positiva no solo en Colombia si no en un 87% de países a nivel mundial.

Competidores Existentes:

Los competidores de Productos Familia S.A. en el caribe y Latinoamérica son un buen número de compañías encargadas de suplir el mercado de aseo e higiene personal en estos países, sin embargo diseñar estrategias para posicionar los productos de la compañía por encima de la competencia es una tarea de la filial especialista en realizar el mercado nacional. Entre los competidores de Productos Familia S.A. se destacan tres en el mercado nacional Productos Colombiana Kimberly, Papeles Nacionales, Johnson & Johnson, Tecnoquimicas y Belleza Express S.A

Productos Sustitutos:

Entre los productos sustitutos existentes en el mercado se encuentran productos que cumplen exactamente la misma función y son desarrollados por empresas como Tecnoquimicas, Belleza Express S.A y Johnson & Johnson, se destacan productos como Crema ARRURU, DESITIN y CREMA N°4 (Los tres se mueven en el mismo segmento del mercado y tienen características similares que pueden aplicar a las mismas funciones.

Nuevos Competidores:

En los últimos años en Colombia la categoría fue escenario de una franca competencia entre 3 gigantes del negocio: Kimberly, Tecnoquímicas (con su empresa Tecnosur) y Productos Familia Sancela, lo cual terminó por estandarizar los niveles de calidad de los productos y en consecuencia, presionar sus precios a la baja. Superar barreras de entrada como la posesión de un cuantioso capital para producir y competir.

2.5 Diamante de Porter

Gobierno

- Tratados de libre comercio en ejecución.
- Estrategias de reducción de pobreza.
- Estrategias de promoción turística del País para promover Inversión extranjera directa.

Estrategia Estructura Y Rivalidad de las Empresas

- Incorporar logística para abastecer todo el mercado desde solo dos
- Precios competitivos y cumplimientos de entrega a sus filiales.
- Problemas con la infraestructura colombiana.
- Baja productividad en los puertos.
- Las 3 C's. (Costos, Comportamiento y Conocimiento del competidor/consumidor)

Condiciones de los Factores

Colombia:

- Es el 5to mercado de cosméticos y artículos de aseo en Iberoamérica.
- Esta catalogado como un país MEGADIVERSO.
- Excelente calidad de mano de obra. Potencia Femenina.
- Crecimiento de sector cosméticos y aseo anualmente en ascenso.

Condiciones de la Demanda

Ventajas:

- V. Competitiva: Pequeños espacios de integración entre sus clientes, CLUB PEQUEÑO.
- Incorporar estrategia logística para abastecer todo el mercado desde solo dos puntos, Colombia Y Ecuador.
- V. Comparativa: Forma de interacción con sus clientes por medios tecnológicos.
- V. Competitiva en sector proveedores.

Sector Afines y de Apoyo

- Alianzas comerciales importantes.
- Estrategias de comercialización y apoyo logístico.
- Incidencia en política pública.
- La conformación de "clusters".

Causalidad

- Altas frustraciones del Dólar Americano.
- Conflicto Armado por más de 60 años.
- Conflictos directos con Venezuela.
- Cambios climáticos

2.5.1 Condiciones de los factores

Colombia es un país que se encuentra muy bien posicionado en el sector de cosméticos y aseo, según informes de Procolombia, éste se encuentra dentro del ranking de 17 países mega diversos del mundo, gracias a que cuenta con diversidad en sus tierras, una amplia variedad de recursos naturales y cuenta con espacios suficiente para la adecuación de nuevos espacios de investigación.

En cuanto a la mano de obra calificada, Colombia cuenta con más de 140.000 profesionales y técnicos disponibles para la investigación, creación, y control de estándares de cada uno de los productos generados.

En el análisis de la mano de obra, también se encuentra que Colombia es un fuerte potencial en la mano de obra femenina, sobre todo en el área gerencia ocupando un 42% del mercado laboral, superando países como: **Canadá, Reino Unido, Alemania, Japón, Francia y algunos países latinoamericanos.**

Factores importantes para la nación en el sector de cosméticos y aseo:

Según estudios realizados por *Euromonitor internacional*, Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica.

La actividad productiva en el sector de cosméticos y aseo ha tenido un crecimiento promedio anual del 9,9% desde el año 2000, Según informa ANDI, Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo, 2012. Cuenta con más de 300 empresas especializadas en la elaboración de empaques para todo tipo de productos de cosmético y aseo

Debido a su crecimiento en el sector, y viabilidad en recursos se cuenta con la inversión de empresas extranjeras quienes han abierto centros de investigación, fábricas y centros de distribución de empresas como: UNILEVER, YANBAL, PROCTER & GAMBLE, KIMBERLY Y BELCORP. Todas estas productoras y distribuidoras ubicadas dentro sector de cosméticos y aseo.

2.5.2 Condiciones de la demanda.

La composición de la demanda interior conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a la empresa local para que innoven más de prisa y logren de esta forma alcanzar ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.

2.5.3 Sectores afines y de apoyo

Colombia es un país que cuenta con una dotación de recursos naturales, gente trabajadora y localización estratégica, que le permite estar bien posicionada para competir en el siglo XXI. Después de pocos años de iniciado el proceso de apertura, es cada vez más claro que aún existen problemas fundamentales en el medio ambiente competitivo colombiano que

deben ser resueltos de manera decidida y oportuna. Colombia necesita diversificar aún más su base exportadora. Desarrollar el recurso humano avanzado, superar sus deficiencias de infraestructura y mejorar sus condiciones internas para atraer inversión extranjera directa. Pero quizá lo más importante será el desarrollo de una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernización institucional.

Una de las razones del estancamiento en la composición de las exportaciones es la confianza que se tiene en las fuentes tradicionales que se derivan de la ventaja competitiva. En la economía de hoy, cada vez es más difícil competir si no se cuenta con un sistema de apoyo de categoría mundial en el medio ambiente interno. En consecuencia, las capacidades de las empresas para desarrollar y mantener estrategias agresivas se ven limitadas por las restricciones que encuentran en su medio ambiente. Como consecuencia, la mayoría de las empresas colombianas continúa adoptando tácticas basadas en las ventajas comparativas que están siendo lesionadas por las naciones competidoras, que cuentan con iguales ventajas naturales y estrategias similares. Para motivar a las empresas a desarrollar estrategias más sofisticadas, el sector privado y el sector público deben trabajar unidos para mejorar el medio ambiente competitivo y facilitar la creación de ventajas competitivas sustentables o sostenibles, que se basen en el conocimiento y en el continuo mejoramiento.

La Fundación Grupo Familia realizó alianzas con las siguientes entidades para el apoyo de sus iniciativas productivas de reciclaje: Empresa de Servicios Públicos de Cajicá, Empresa de Servicios Públicos de Zipaquirá, Alcaldía de Medellín, Corantioquia, Tetra Pak,

Natura Cosméticos, CEMPRE, WIEGO, Peldar, Colrecicladora, Ekored, Enda, Coca Cola Foundation, entre otros. Las alianzas buscan fortalecer la labor de la Fundación en diferentes espacios de la sociedad.

Con líneas estratégicas como la incidencia en política pública, la promoción de rendición de cuentas, la gestión del conocimiento y la promoción de redes y alianzas. Nos ha permitido interactuar y compartir experiencias y saberes con las demás fundaciones empresariales del país. Este es el caso de AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales).

2.5.3.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores

Una de las premisas más importantes en la teoría de la ventaja competitiva de las naciones es la del carácter regional del fenómeno de la competitividad. Ésta, más allá de ser una teoría, es una práctica enmarcada dentro de un sistema dinámico que cambia día a día de maneras diferentes dentro de la realidad de cada ciudad.

El ambiente competitivo como un todo refleja las elecciones estratégicas que se hicieron en el pasado y que se supone mantienen su competitividad en el futuro. Mientras que Colombia está muy bien dotada en lo que se refiere a recursos naturales, no ha invertido tan agresivamente como debería haberlo hecho en desarrollar otros factores que tienen ventajas más avanzadas tales como los recursos humanos, los mercados de capitales y una infraestructura moderna.

En las condiciones actuales las empresas se benefician al usar la información que más les permita innovar. Las debilidades de los sectores productivos en Colombia obedecen

en parte al resultado de esta relación y en parte a las realidades que impuso la política de sustitución de importaciones que limitaron el crecimiento de un sistema industrial saludable. La conformación de “Clusters” es una prioridad crítica para la competitividad de Colombia en el futuro. La calidad y la composición de la demanda en Colombia son pobres en la mayoría de las industrias estudiadas. La investigación en otros países revela la existencia de una fuerte correlación en el nivel de sofisticación de la demanda local y la posibilidad de incursionar en mercados extranjeros sofisticados.

2.5.3.2 La ventaja competitiva en sectores conexos

Las limitaciones del medio ambiente competitivo de Colombia han restringido la capacidad de las empresas para hacer claras elecciones estratégicas. Ahora es crítico desarrollar la infraestructura necesaria, los recursos humanos avanzados y los sectores fuertes para apoyar las elecciones estratégicas más convenientes para la empresa. Las elecciones que pueden llevar a Colombia a competir pasando de ventajas comparativas no sostenibles a fuentes basadas en ventajas competitivas más sostenibles, se apoyan en el aprendizaje y en la innovación. Debido a que el manejo de las relaciones ha sido una fuente decisiva de ventaja competitiva para las empresas y los gremios colombianos, el éxito futuro estará determinado por su habilidad para administrar los costos, anticipar y aprender del comportamiento del competidor y desarrollar claros conocimientos de las necesidades del consumidor.

Estas tres categorías del aprendizaje, las 3Cs, crean una ventaja competitiva sostenible. El estudio se ha enfocado en cada una de estas áreas para cada uno de los sectores estudiados. Los resultados de este aprendizaje se han resumido en lo que se ha denominado el imperativo estratégico de cada sector.

2.5.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

La evolución de FAMILIA, a una organización multinacional le ha traído también muchos problemas, pues sólo posee plantas en Colombia y Ecuador. Desde allí, debe atender todos los mercados, por lo que la logística ha desempeñado un papel fundamental en el proceso de globalización de la empresa y en un mercado altamente competitivo de productos de bajo costo y alto volumen.

A raíz de esta realidad, FAMILIA debió incorporar la logística como parte de su estrategia competitiva y le generó grandes retos a esta área. El proceso de globalización de la compañía trajo clientes globales, a los cuales FAMILIA debía cumplirles con servicio y tiempo de respuesta a sus necesidades. Además, en la introducción de nuevos mercados, es imperativo el servicio a fin de que el producto siempre esté disponible ante una recompra de un cliente que está ensayando un producto extraño. Este reto fue grande y se libró con resultados positivos. Sin embargo, a medida que esos mercados fueron creciendo empezaron a surgir grandes problemas en la cadena de suministros; faltantes de inventarios, excesos de inventarios y niveles de servicio bajos empezaron a ser cosa cotidiana en las relaciones de FAMILIA con sus filiales.

La estrategia inicial adoptada por FAMILIA era asegurar un inventario alto para sus filiales a fin de cumplirles con sus compromisos, esto podía hacerlo porque la empresa tenía una posición dominante y sus costos eran altamente competitivos. Esta opción, sin embargo, ofrecía una perspectiva a largo plazo poco alentadora para la supervivencia de la empresa, en un ambiente futuro donde las presiones por tener un capital de trabajo adecuado (alrededor de un 24% de las ventas), donde el costo de tener el inventario estaba en aumento y donde el dinamismo de los mercados volvían obsoletos los inventarios de la noche a la mañana. Así, el tener inventarios no era el camino apropiado, era evidente entonces que la cadena de suministros debía ser evaluada.

Alternativamente FAMILIA podría apalancarse en su competitividad nacional y perseguir nuevos mercados en la Región Andina y en los países de América Central, que al igual que Colombia, ahora estaba abriendo sus mercados a competidores extranjeros. Esta opción ofrecía un vasto mercado (230 millones de personas) y unas ventajas en costo significativamente grandes y mucho más sostenibles como consecuencia de las economías de escala en la producción. Estas ventajas debían aprovecharse, eficiencia logística.

2.5.4.1 Estrategia y estructura de las empresas domésticas.

La infraestructura física en Colombia y en otros países andinos: Generaba grandes fricciones en las operaciones de la cadena de suministro. La red de carreteras en Colombia y en los países andinos era muy limitada pues ofrecían muy pocas rutas opcionales y los

tiempos de tránsito excesivamente altos, hechos que elevaban la incertidumbre en las operaciones de suministro y de distribución.

El transporte de carga por carretera era una industria altamente regulada, con normas que limitan el peso y el volumen de carga llevado por camión y las tarifas estaban bastante influenciadas por sindicatos y asociaciones del transporte nacional. También, los trámites aduaneros están todavía en la “Etapa Uno” lo cual significaba que la mayoría de los embarques se chequeaban físicamente y los documentos eran verificados en forma manual en los puertos y las fronteras.

Fronteras: La baja productividad de los puertos colombianos y la ubicación fuera del país de los mercados objetivos de FAMILIA, generaron tarifas altas y procesos de documentación tremendamente largos.

2.5.4.2 Metas

Diseño de Cadena de Suministro: La localización de sus plantas y sus proveedores, representaba una restricción para que FAMILIA pudiera atacar nuevos mercados, debido a que generaban importantes ineficiencias logísticas en los procesos de distribución y transporte. Tanto las plantas como los proveedores de la compañía, estaban localizadas en el interior de Colombia lejos de las fronteras con los países andinos y lejos de los puertos en los océanos Atlántico y Pacífico, que eran la puerta de salida a los mercados centroamericanos y del Caribe. Diseñar una oferta que se concentrara en Colombia, podría resultar en altas inversiones en infraestructura, en altos costos de transporte y en una gran variabilidad de los tiempos de entrega a los mercados más allá de las fronteras.

2.5.4.3 Rivalidad Domestica

Los competidores de Productos Familia S.A. en el caribe y Latinoamérica son un buen número de compañías encargadas de suplir el mercado de aseo e higiene personal en estos países, sin embargo diseñar estrategias para posicionar los productos de la compañía por encima de la competencia es una tarea de la filial especialista en realizar el mercado nacional.

Entre los competidores de Productos Familia S.A. se destacan tres en el mercado nacional Productos Colombiana Kimberly, Papeles Nacionales, y Johnson & Johnson, Tecnoquimicas...

2.6. Complementos del Diamante:

2.6.1 Causalidad

Altas fluctuaciones en el precio del dólar americano, conflicto armado durante mas de 60 años, conflictos directos con Venezuela, y cambios climáticos fuertes.

2.6.2 Gobierno

Políticas y Reglamentaciones Gubernamentales: Aunque el gobierno colombiano está tratando de liberalizar su economía y de implantar unos procesos de importación y exportación más ágiles, algunas de estas políticas eran fuentes de ineficiencia en la operación logística de organizaciones como FAMILIA.

En un trabajo conjunto con entidades estatales contribuimos con el cumplimiento de la normatividad vigente y el cumplimiento de la meta de reducción de la pobreza.

Esto hace que en el Gobierno como tal se genere una aceptación de políticas exportadoras la cual beneficia todas las empresas exportadores de productos y servicios en la que el Grupo FAMILIA se beneficia de nuevos proyectos e inversiones a nivel internacional.