

ANTEPROYECTO, NUCLEO INTEGRADO DE OCTAVO SEMESTRE: CASO GRUPO FAMILIA.

ABAJO NUCLEO INTEGRADO DE OCTAVO SEMESTRE:
CASO GRUPO FAMILIA.

LAURA ALMEIDA RINCON

JORGE ARAGÓN SMITH

ANA MARIA DUARTE

SEMINARIO DE INVESTIGACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

BUCARAMANGA

2015

Contenido

1. Problema de Investigación.	3
1.1 Problema.	3
1.2 Justificación.	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Cronograma.	6
2. Diagnóstico de la empresa.	7
2.1 Caracterización del sector.	7
2.2 Variables Económicas.	7
2.2.1 Participaion del sector.	7
2.2.2 Empleo Generado por el Sector	8
2.2.3 Ventas Reales.	10
2.2.4 Exportaciones.	10
2.2.5 Importaciones.	12
2.3 Tendencias mundiales, retos y oportunidades:	15
2.3.1 Tratados de Liber Comercio	15
2.3.2 Inversion Extranjera Directa	15
2.3.3 Empresas Productoras	15
2.3.4 Cifras de Consumo	15
2.3.4 Analisis de Productividad Vs. Competidores	15
2.4 Diagnóstico de las 5 fuerzas.	19
2.5 Diamante de Porter	22
2.6 Complementos del diamante:	30
2.7 Matriz de valoración productiva.	32
3. Bibliografía.	33

1. Problema de Investigación.

1.1 Problema.

1.1.1 Identificación del problema

Incursión y posicionamiento del producto PAÑITOS HUMEDOS INTIMOS en mercados internacionales a partir de la alianza estratégica con SCA Group.

1.1.2 Formulación del problema.

- ¿Cuáles son las oportunidades comerciales del producto PAÑITOS HUMEDOS INTIMOS NOSOTRAS en un nuevo mercado internacional a través de una alianza estratégica?

1.1.3 Descripción del problema.

La matriz del grupo nacional de productos de aseo y cuidado personal Familia, pertenece en un 50,1 por ciento a inversionistas colombianos y en 49,9 por ciento al sueco Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA), uno de los grupos papeleros y de productos para higiene más grandes del mundo. SCA es una empresa multinacional Sueca, que tiene presencia en alrededor de 100 países bajo marcas de prestigio mundial, incluidas las marcas líderes globales tales como TENA, NOSOTRAS, SABA, entre otras. Es por ello, que encontramos como una oportunidad de negocio atractiva realizar una apertura de mercado aprovechando el join venture entre SCA y el Grupo familia, en un país donde el producto PAÑITOS HUMEDOS INTIMOS NOSOTRAS no tenga presencia.

1.2 Justificación.

Al final de un programa académico de pregrado, es pertinente realizar una demostración del conocimiento adquirido a través de la carrera. Es por ello que los estudiantes realicen una investigación conjunta entre las disciplinas aprendidas a lo largo de los cuatro años de estudio; esta investigación es llamada “Núcleo Integrador”.

Los núcleos integradores, presentan un caso de estudio el cual da forma a toda la investigación. En nuestro caso, se ha tomado al **Grupo Empresarial Familia** como la empresa a estudiar por su importante presencia en diversos países latinoamericanos y su reconocido nombre a través de las diferentes líneas de producto ofrecidas a nivel internacional.

Sin embargo, este gran grupo empresarial, aún puede seguir expandiendo las fronteras de sus productos y su nombre a un mercado superior. De esta manera, la investigación realizada tiene la finalidad de acercar un producto ofrecido por las diferentes líneas de negocio a un nuevo mercado en el que no halla presencia del Grupo Empresarial Familia.

Para la realización de esta internacionalización, hemos trabajado en la línea de atención a la mujer con la marca **NOSOTRAS**, específicamente con el producto **Pañitos Húmedos Íntimos**; el cual, hemos buscado que logre llegar a un mercado fuera del alcance actual de la compañía.

1.3 Objetivos

1.3.1 General:

Establecer las oportunidades comerciales del producto PAÑITOS HUMEDOS ÍNTIMOS NOSOTRAS en un nuevo mercado internacional a través de una alianza estratégica.

1.3.2 Específicos:

- Presentar la alianza estratégica como una herramienta de internacionalización factible para la comercialización del producto PAÑITOS HUMEDOS ÍNTIMOS NOSOTRAS en el mercado objetivo.
- Examinar financieramente la empresa Familia S.A para poder evaluar su capacidad de liquidez y su nivel financiero para determinar la rentabilidad de la propuesta descrita.
- Analizar el mercado potencial para determinar las oportunidades de acceso y aceptación del producto PAÑITOS HUMEDOS ÍNTIMOS NOSOTRAS internacionalmente.
- Evaluar las diferentes cadenas logísticas buscando la más adecuada en optimización de tiempos y costos de la operación inmersos en la distribución.

1.4 Cronograma

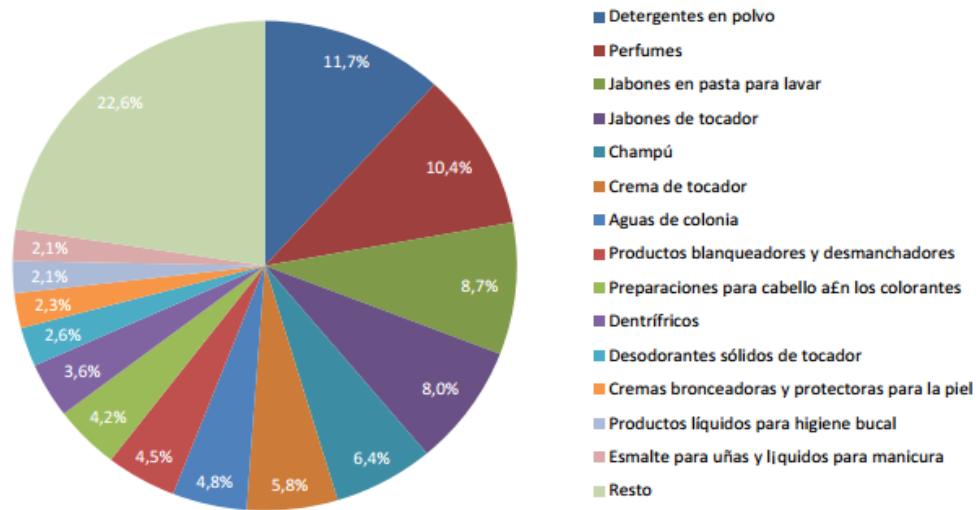
ACTIVIDADES	SEMANAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Delimitación del tema. Descripción del producto, sector y operación a realizar.	X									
Problema de investigación: Identificación, formulación y descripción del problema.		X								
Formulación de justificación del proyecto, objetivos generales y específicos.			X							
Elaboración del cronograma de actividades y bibliografía.			X							
Análisis de competitividad y productividad de la empresa y el sector, diagnóstico de las 5 fuerzas de Porter, y capacidad productiva, física y financiera de la empresa.				X						
Formulación de la descripción del producto.				X						
Matriz de preselección de mercados potenciales y selección de país.					X					
Análisis del mercado objetivo; condiciones de acceso, evaluación de acuerdos vigentes, competencia, promoción y precio.						X				
Estrategia de inmersión al mercado internacional.							X			
Análisis de la gestión de la cadena de logística internacional: logística de abastecimiento, de producción, de distribución, incluyendo el DFI en importación y/o exportación.							X			
Análisis costos DFI y rentabilidad.								X		
Evaluación financiera del proyecto, formulación de propuesta, riesgos financieros y conclusiones.									X	
Sustentación final del proyecto.										X

2. Diagnóstico de la empresa

2.1 Caracterización del sector.

El sector Cosméticos y Artículos de Aseo está conformado por tres subsectores: Cosméticos (maquillaje, artículos de aseo personal, color y tratamiento capilar); Artículos de aseo del hogar (detergentes, jabón de lavar y demás productos de aseo del hogar); y Absorbentes (productos de higiene personal como pañales, toallas higiénicas y tampones). La mayor ventaja comparativa de Colombia es su rica biodiversidad gracias a la cual puede ser altamente competitivo en cosméticos y

Principales productos del sector en 2012:



Fuente: DANE- Encuesta Anual Manufacturera, 2012.

productos de aseo con base en ingredientes naturales, cuya demanda mundial va en ascenso.

Grafico1.

2.2 Variables Económicas.

2.2.1. Participación del sector:

- De acuerdo con las cuentas nacionales del DANE, la participación del sector en el PIB en 2012 fue 0,33%.
- Participación en el valor agregado de la industria manufacturera: 2012: 5,21%. 2006: 4,47%.

- Participación en el personal ocupado promedio de la industria: 2012: 3,98%.
2006: 3,38%.¹

Grafico 2:

Tasas anuales de crecimiento (Mayo - 2015)¹

Sectores PTP	Tasas anuales de crecimiento (%)			
	Producción Industrial		Personal Ocupado Promedio	
	may-15	ene-may 15	may-15	ene-may 15
Sectores Agro				
Carne Bovina	1,8%	7,8%	0,2%	1,0%
Chocolatería y Confitería	-7,4%	5,5%	-2,1%	2,8%
Hortofrutícola	-7,3%	-2,9%	3,5%	5,0%
Lácteos	-3,4%	2,8%	5,9%	5,0%
Palma, Aceites y Grasas Vegetales	-4,8%	-0,7%	-1,5%	0,9%
Sectores manufactureros				
Cosméticos y aseo	-3,8%	-2,7%	-2,4%	-3,1%
Editorial y Comunicación Gráfica	9,1%	-3,0%	1,0%	1,7%
Energía Eléctrica - Bienes Conexos	2,5%	0,0%	2,7%	3,9%
Siderurgia	-3,0%	0,9%	-3,3%	-2,9%
Metalmecánica	-8,7%	-4,6%	-1,5%	-1,5%
Astillero	-9,5%	-3,9%	1,1%	4,7%
Textiles y confecciones	-7,4%	-5,7%	3,4%	2,8%
Textiles	-14,8%	-12,9%	-2,1%	-1,8%
Confecciones	0,2%	1,6%	7,7%	6,3%
Cuero, Calzado y Marroquinería				
Cuero	-13,6%	-4,5%	1,9%	6,3%
Calzado	-14,6%	-8,8%	1,1%	2,7%
Marroquinería	-11,6%	3,2%	-3,1%	-6,8%
Industria de Autopartes y Vehículos				
Autopartes	-13,7%	-8,0%	-2,8%	0,1%
Carrocerías	-17,1%	-9,6%	-7,6%	-6,9%
Vehículos	-4,7%	-4,2%	-5,6%	-7,0%
Sectores Agroindustriales	-2,5%	3,9%	1,3%	2,6%
Sectores Manufactureros	-4,3%	-3,3%	0,5%	0,6%
Total 13 sectores PTP	-3,7%	-1,1%	0,7%	1,0%
Total Industria Manufacturera	-3,9%	-2,6%	1,2%	1,3%

Tomado: Cartilla de exportaciones, producción y empleo PTP.

2.2.2. Empleo generado por el sector:

De acuerdo a los resultados de la Línea Base en Sostenibilidad 2012, el 15% de las empresas de la muestra contrata a sus empleados a través de contrato directo. Cada una de las empresas de la muestra tiene en promedio 943 empleados.

¹ <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cosmeticos/cosmeticos-estructura>

Tabla 1:

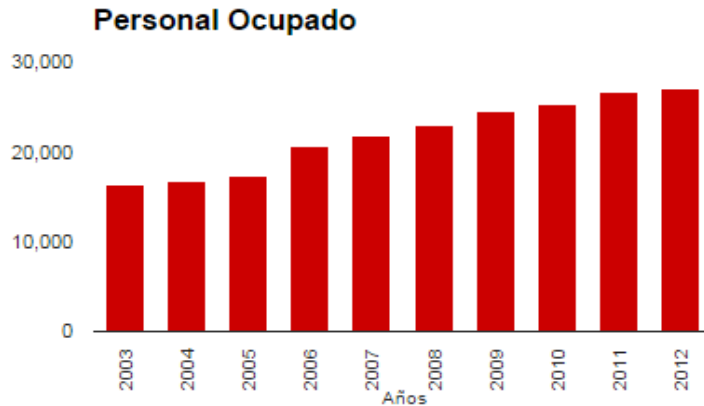
DISTRIBUCION DE GENERO PROMEDIO POR EMPRESA:

TOTAL	62% mujeres	38% hombres
Directo	62% mujeres	38% hombres
Tercerizado	60% mujeres	30% hombres

El sector es un gran generador de empleo para las mujeres: 62% del total de empleados son mujeres y el 37% de los cargos directivos son ocupados por mujeres. (Informe de sostenibilidad industria de cosmética y aseo en Colombia 2012).²

Contribución al empleo: Al año 2012 habían 27.033 empleados en el sector.

Grafico 3:



Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera EAM

² Informe de Sostenibilidad 2012, Industria de Cosméticos y Aseo en Colombia. PTP <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>

2.2.3. Ventas Reales:

En los últimos doce meses hasta el primer trimestre de 2014, el sector cosméticos y aseo personal registró incrementos en las ventas reales del 5,4%³ y se espera que a 2018 el sector alcance un crecimiento de ventas promedio anual del 5.7% frente a 2014.

El sector cosmético y productos de aseo representan el 7,3% del total de ventas de América Latina, convirtiéndolo en el tercer mercado más importante de la región.

2.2.4. Exportaciones:

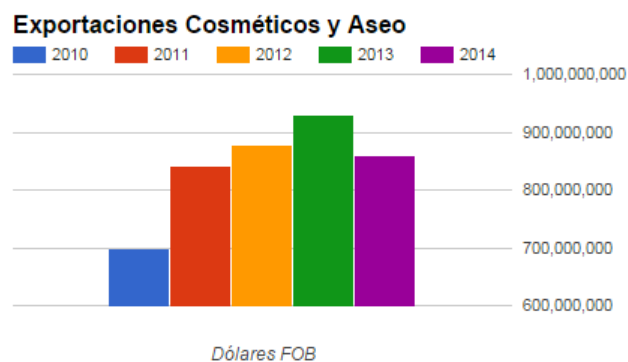
Las exportaciones pasaron de \$846,7 millones de dólares en 2011, a \$880,2 millones de dólares en 2012, lo que representa un 4% de crecimiento. Estos valores, afectados por la crisis internacional y la revaluación, son bajos con respecto al crecimiento que venía reportando el sector. Sin embargo, se espera que en el 2013 las exportaciones recuperen su ritmo, y así pasar la barrera de los \$1 000 millones de dólares en exportaciones.

Alrededor del 60% de las exportaciones se concentran en los países vecinos como Ecuador, Perú y Venezuela, en donde este último ha venido perdiendo importancia. Esto es lógico, no solo por la proximidad, sino porque a raíz de los acuerdos de la Comunidad Andina, no existen aranceles entre nuestros países, y dado que tenemos una legislación sanitaria andina, se facilita el intercambio comercial.

3

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtcb/bol_MTCB_ltrim14.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co

Grafico 4:



Fuente: DANE-DIAN

2010	2011	2012	2013	2014
697.867.553	842.526.359	877.400.581	930.599.446	860.633.987

<http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cosmeticos>

Principales productos de exportación Ene-May 2015: o Pañales, compresas y tampones higiénicos (19,42%) o Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel (19,36%) o Preparaciones capilares (12,5%) o Perfumes y aguas de tocador (11,6%).⁴

Tabla 2:

- Principales Empresas exportadoras para el arancel 4818.20 en 2014:

Nit	Razón social del exportador	valor FOB USD
860015753	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.	13.417.993
890900161	PRODUCTOS FAMILIA S A	4.337.020
891400378	PAPELES NACIONALES S A	1.439.653
891400754	CARTONES Y PAPELES DEL RISARALDA LTDA	636.826
900217378	900217378	270.542
900265576	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL MUNDO ANDINA CUC	134.970
900270867	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL MACROEXPORT GUTIE	102.035

⁴ Perfil sectorial, sector cosméticos y aseo PTP.

900041914	Avon Colombia Ltda.	65.631
817002753	DRYPERS ANDINA S.A.	43.912
900239001	900239001	13.608
900372677	900372677	12.664
800057310	NEC DE COLOMBIA S A	7.500
800203984	SIMONIZ S A	6.401
830018350	PROMOS LTDA	4.420
860000751	HENKEL COLOMBIANA S A	259
830050604	NTS NATIONAL TRUCK SERVICE S A	114
900313349	900313349	61
890100577	AEROVIAS NACIONALES DE COLOMBIA S A AVIANCA	14
900570553	900570553	10
800213075	RESTCAFE OMA S A	1

<http://www.legiscomex.com/intemerca/ResultadosAcumuladosDetalle.asp?param=16&Clase=Exportadores&Intercambio=exportacion&periodo=2014&posicion=4818200000>

Tabla 3:

Valor FOB exportado por producto total:

Posición arancelaria	Descripción	Valor FOB USD
4818200000	PANUELOS ,TOALLITAS DE DESMAQUILLAR Y TOALLAS PAÑUELOS:"- De cuello, de materias textiles, excepto de punto:" "- Faciales, de papel, de guata de celulosa o napas de fibra de celulosa"	4.337.020

Nit	Razón social	Valor Fob Total	Encontrados
890900161	PRODUCTOS FAMILIA S A	4.337.020	324

Tomado de: www.legiscomex.com

2.2.5. Importaciones:

Las importaciones pasaron de \$601 millones de dólares en 2011 a \$646,9 millones de dólares en 2012, con un crecimiento del 7,6%. Dado el crecimiento del mercado y la decisión de varias empresas multinacionales de producir en Colombia, las importaciones no

han significado un riesgo para nuestros productores, de hecho, la balanza comercial pasó de ser negativa a positiva, y solamente el 15% de los productos que se consumen en el país son importados. Esto teniendo en cuenta que Colombia, junto con Brasil y México, es uno de los centros de producción y distribución en Latinoamérica, y que en la medida en que el país desarrolle su agenda de clase mundial, seguirá siendo atractivo como centro de producción.

- Importaciones Sector Cosméticos y Productos de Aseo:
- Enero-Mayo 2015: US\$ 255,3 millones. Crec. anual: (-5,4%).
- Enero – Diciembre 2014: US\$ 657,2 millones. Crec. año corrido: (+3,9%).
- Año 2013: US\$ 632,8 millones. Crec. anual: (-0,3%).
- Tasa de crecimiento promedio anual 2002-2014: (+12,9%). 2010-2014: (+9,1%).⁵
- Crecimiento anual de Importaciones: 11.82%
- Importaciones: 23,93 millones de \$US es un exportador neto de este producto.

Grafico 5:



⁵ Perfil sectorial, sector cosméticos y aseo PTP.

Grafico 6:

Valor importado del sector:



Participación de China: 35.47%

Participación de USA: 35.6%

Participación de Países Bajos: 4.65%

Participación de España: 2.61%

Participación de Chile: 7.11%

Participación de Israel: 3.75%

Participación de Brasil: 3.52%

Tomado de: www.trademap.org

Se muestra que USA es el principal exportador para Colombia de este tipo de productos, el color amarillo identifica que Colombia un importador neto y la posición en la tabla se debe a la concentración de productos importados medida a la distancia media a los países de destino, junto con el tamaño de los círculos que se ve evidenciado en los porcentajes siendo USA el más alto.

Resultados del sector:

- Producción Bruta 2012: \$6.303.692 Millones.
- Crecimiento real promedio anual⁴
- 2012/2006: 7,0%. 2012/2009: 3,4%.
- Valor Agregado 2012: \$3.342.867 Millones.
- Crecimiento real promedio anual 2012/2006: 7,3%. 2012/2009: 2,8%.
- Personal ocupado promedio 2012: 27.033 personas.
- Crecimiento promedio anual 2012/2006: 4,6%. 2012/2009: 3,2%.
- Ventas 2012: \$7.910.362

• Balanza Comercial: $860.633.987 - 657.245.823 = 203.388.164$
--

2.3 Tendencias mundiales, retos y oportunidades:

2.3.1 Tratados de Libre Comercio:

Los acuerdos comerciales plantean oportunidades para el crecimiento de las exportaciones. El sector trabaja por generar productos con valor agregado que puedan competir internacionalmente y le apuesta a fortalecer su competitividad para estar a la par de las empresas internacionales que también van a aumentar su participación en el mercado local a raíz de estos acuerdos.

Las negociaciones de Alianza Pacífico, Panamá, Costa Rica y los TLC que están en vigencia, como el de Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, entre otros, están siendo aprovechados por el sector para aumentar las exportaciones.⁶

2.3.2 Inversión Extranjera Directa:

En los últimos años se ha visto un movimiento importante en nuevas inversiones en el país, se calcula cerca a los \$100 millones de dólares anuales a partir del 2010, es decir, cerca de \$400 millones de dólares entre 2010 y 2013. Entre estas inversiones vale la pena destacar las nuevas plantas de Yanbal, Unilever, Kimberly, la compra de Vogue por parte de L'Oréal, las nuevas líneas de producción de Henkel, Belcorp, Johnson & Johnson, entre otras; los centros de distribución de Avon, Procter & Gamble, Unilever, Yanbal, entre otros; y el Centro de Innovación de Belcorp y de Kimberly.

También algunas empresas nacionales han hecho inversiones en nuevas plantas, como Hada, Tecser, Scalpi, Laboratorios M y N y Laboratorios CDE. Estas inversiones aseguran el crecimiento de la producción y las exportaciones en los próximos años.⁷

2.3.3 Empresas Productoras.

De acuerdo con la Línea Base de Sostenibilidad realizada por el Programa de Transformación Productiva en el año 2012, en el cual participaron en el estudio 23 empresas afiliadas a la Cámara de la Industria de Cosméticos y Aseo de la Andi se obtuvo la siguiente información:

- 23% de las empresas se dedican a la maquila.
- 23% de las empresas no producen en Colombia, su actividad en el país es solamente comercialización.

⁶ <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>

⁷ Informe de Sostenibilidad 2012, Industria de Cosméticos y Aseo en Colombia. PTP

- 45% de las empresas tienen líneas de negocio que no pertenecen al sector de cosméticos y aseo. 8 de esas 10 empresas reportan información de todas sus líneas de negocio.⁸

Algunas de las empresas que participaron en el estudio fueron:



1. Amway Colombia S.A.
2. Azul K S.A.
3. Bel Star S.A.
4. Colombiana Kimberly Colpapel S.A.
5. Croda Sucursal Colombia
6. Henkel Colombiana S.A.
7. L’Oreal Colombia S. A.
8. Laboratorios María Salomé S.A.S.
9. Laboratorios M Y N Ltda.
10. Laboratorios Recamier Ltda.
11. Lipo Colombia Ltda.
12. Natura Cosméticos Ltda.
13. Productos Familia Sancela S.A.
14. Quala S.A.
15. S.C. Johnson And Son Colombiana S.A.

(Fuente: Informe de Sostenibilidad 2012, Industria de Cosméticos y Aseo en Colombia. PTP).

Tabla 4:

<i>IMPORTANTES EMPRESAS PRODUCTORAS EN COLOMBIA</i>	
	Kimberly Clark, Estados Unidos: puso en marcha su tercer centro de innovación global en Medellín.
	Procter & Gamble, Estados Unidos: inauguró su nuevo centro de operaciones en Rionegro.
	Belcorp, Perú: realizó inversión en un centro de I&D y una planta de producción en Tocancipá, desde la cual abastece el mercado de la región andina.

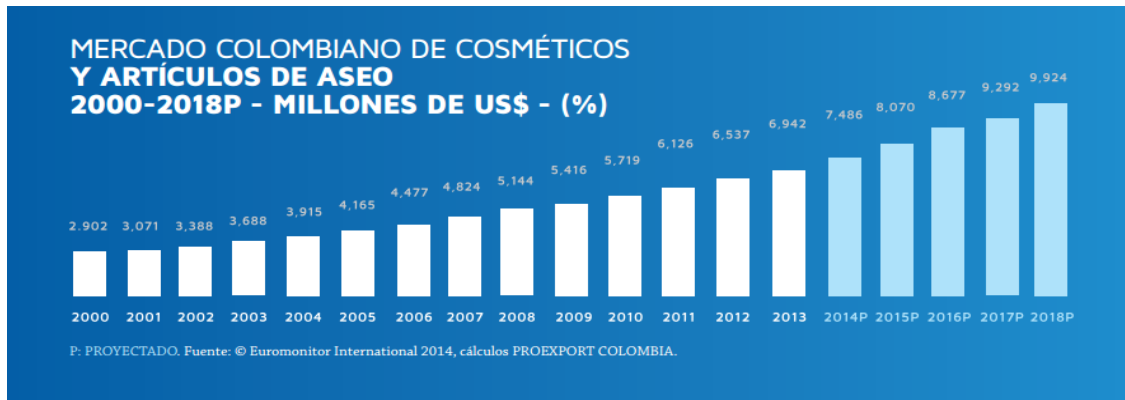
⁸ Informe de Sostenibilidad 2012, Industria de Cosméticos y Aseo en Colombia. PTP
<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>

	<p>Yanbal, Perú: invirtió en la adecuación de su planta en Colombia, para la creación de un portafolio de productos masculinos.</p>
	<p>Unilever, Reino Unido: oficina central para Centroamérica y la región andina, centro de distribución y su más tecnológica planta de detergentes en el Valle del Cauca.</p>

2.3.4 Cifras de consumo.

Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica, según Euromonitor 2014. Las ventas del sector crecieron a una tasa de 6,9% entre 2000 y 2013, y se espera que a 2018 el sector alcance un crecimiento promedio anual de 7,4% frente a 2013.⁹

Grafico 7:



Entre 200 y 2013 las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo aumentaron en un 17,6%. CAGR y ocho veces desde 2000. Existen altas posibilidades de mantener esta tendencia gracias a los acuerdos comerciales vigentes y próximos a suscribir.¹⁰

Por otra parte, según afirma la Revista Dinero, El consumo por parte de los hombres y adolescentes viene creciendo. Se espera que en 2015 el mercado

⁹ Euromonitor International, 2014.

¹⁰ DANE, 2014.

masculino esté participando con el 25% de la torta y en 2016 el de adolescentes llegue al 10%.

2.3.5 Análisis de productividad vs. Competidores.

- 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
LOREAL COLOMBIA S A	Bogotá D.C.	Grande	227,370	132,149	21,483

Fuente: Superintendencia de Sociedades

2.4 Diagnóstico de las 5 fuerzas.

Grafico 8:



- **Poder de negociación de los clientes.**

Al igual que en muchas otras empresas, el poder de negociación que poseen los clientes puede llegar a ser tan benéfico para las operaciones de la empresa, como maléfico para la misma si no se toma por las riendas.

Los *Pañitos Húmedos Íntimos* presentan una complicada relación con el poder que tienen sus clientes. Por un lado se encuentra la estandarización del producto. A pesar de que presenta ciertas diferencias en cuanto a ciertas propiedades, en general la posibilidad de encontrar sustitutos al producto hace que la clientela en general tenga el poder de cambiar su fidelidad de marca. Además de ellos, existen otros puntos en contra de la empresa como es el costo de cambio por parte de la clientela. Al respecto de este, por ser un producto de tan bajo costo, la posibilidad de cambiar por productos sustitutos, o similares de la competencia, se aumenta a gran escala.

Sin embargo, la empresa puede sentirse aliviada en lo que respecta a los temas de integración por parte de la clientela. La posibilidad de que cualquier tipo de cliente llegase a producir el producto es casi nulo, pues la tecnificación para la producción de estos *Pañitos Húmedos Íntimos* es demasiado alta para una persona del común.

- **Rivalidad entre competidores existentes.**

La rivalidad que existe actualmente con los competidores es alta debido no solo a la fuerte publicidad realizada, sino, también a la antigüedad y trayectoria de las empresas en el mercado mundial. Empresas con marcado posicionamiento en el mercado como son Kimberly Clark, P&G, o Unilever, son fuertes competidores para el Grupo Familia. Sin embargo, esta no se queda atrás, pues su lugar en el mercado internacional se ha reafirmado en los últimos años.



Empresa Ellas: compañía productora y comercializadora de productos absorbentes para la protección femenina, pañales para bebe y pañitos húmedos, con 25 años de innovación en esta línea de productos.

Dirección: Avenida 33 Diagonal 51 07 Bello – Antioquia – Colombia



Kimberly-Clark: Empresa de consumo masivo que produce y comercializa productos para el cuidado e higiene personal y familiar. En Colombia cuentan con 4 de las 50 plantas que tienen en el resto del mundo. **Producto: Kotex**

Ubicados: Antioquia, Barbosa, Tocancipá, Paipa.



Edgewell Personal Care: es un equipo global de 6.000 visionarios, hacedores y responsables. Tiene más de 25 marcas en más de 50 países. Especializados en el cuidado personal.

Producto: Playtex.

Ubicaciones: Colombia, México, Perú, Chile.

- **Poder de negociación con proveedores**

Para el Grupo Familia sus proveedores son aliados estratégicos en la búsqueda conjunta de resultados superiores. La amplia oferta de proveedores de materias primas para la producción de artículos de aseo personal tales como los pañitos húmedos íntimos, hace que su poder de negociación con proveedores sea medio. Sin embargo, el Grupo Familia desde el año 2012, ha enfocado esfuerzos en afianzar la relación con los proveedores

locales que representan el 70% de las compras. Además de esto, la empresa cuenta con una ventaja y esta es que la compañía así mismo tiene plantas de papel localizadas dentro del territorio nacional, lo que quiere decir que maneja proveedores internos. En este sentido el poder de negociación es alto.

En cuanto a la compra internacional la empresa ha adquirido compañías en el exterior que además de proveer las materias primas, son productoras y comercializadoras en el exterior. Como por ejemplo, la sociedad Algodonera Aconcagua S.A. es una compañía dedicada a la producción y comercialización de productos absorbentes, como toallas femeninas, protectores diarios, protectores mamarios, pañales para bebé y adulto. Esta compañía comercializa sus productos en todo el territorio Argentino. Esta adquisición ha permitido al Grupo Familia fortalecer su mercado internacional.

Igualmente, la compañía ha fortalecido su portal de proveedores que permite tener información en línea con ellos.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada al mercado de productos de aseo personal no son muy altas, lo cual facilita la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, las posibilidades de que una nueva empresa sobreviva son muy bajas ya que debe tener una estructura económica muy fuerte para poder hacer las inversiones en desarrollo, promoción, marca e investigación. Las empresas que manejan alta tecnología eliminarían de inmediato a las nuevas empresas.

De igual forma, debido a que el sector presenta gran variedad de productos con características similares, el factor diferenciador entre estas también está en los procesos de distribución y marketing. Los nuevos competidores además de invertir en innovación de los productos deberán estructurar un canal de distribución eficiente y realizar grandes inversiones en publicidad ya que las empresas líderes ya están muy posicionadas en el mercado actual y así mismo, tienen presencia en los mercados internacionales.

- **Productos o Servicios Sustitutos:**

Entre los productos sustitutos de los pañitos húmedos íntimos encontramos el papel higiénico en el cual se calcula que el consumo per cápita anual en Colombia es de 4,3 kilos, en los cuales se reparten así: Productos Familia, de inversionistas colombianos y la firma sueca SCA, con 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.

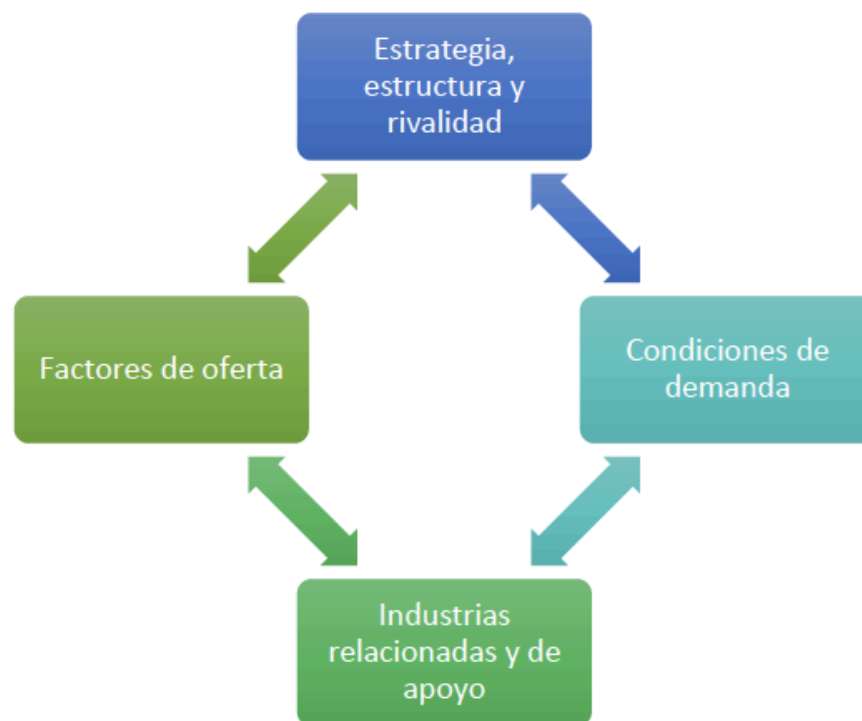
Otro producto sustituto son los pañitos húmedos regulares y de bebé, los cuales cumplen la misma función pero no tienen un valor agregado ni un cuidado específico al área íntima y la zona V de la mujer.

En la categoría de tissues encontramos los productos de la marca Kleenex de la empresa kimberly-clark los cuales promueven la higiene y limpieza con Jabón Dermo y con servilletas de algodón.

Un punto importante a analizar es que la mayoría de los productos sustitutos se producen en la misma empresa con la que se está trabajando, ya que hacen parte de cuidado personal y de aseo con productos de consumo masivo.

2.5 Diamante de Porter

Grafico 9:



2.5.1 Condiciones de los factores

- **Conocimiento**

En lo que se refiere al conocimiento del sector cosmético y de aseo, el perfil es bastante claro. Según un estudio realizado por la Alcaldía Mayor de la ciudad de Bogotá, los siguientes son los aspectos más importantes a tomar en cuenta en el perfil de un trabajador del sector anteriormente nombrado:

- Ciencia y Tecnología (química, física, química física, ciencias materiales, etc.)
- Ciencias de la vida (biología, genética, etc.)
- Ciencias médicas y farmacéuticas

- Ciencias Humanas y Sociales (patentes, asuntos reguladores, etc.)¹¹

- **Mano de Obra.**

A pesar de tener un perfil específico para la participación en la ocupación del sector, según los datos recogidos por el DANE hasta el año 2012, 27.033 personas era la cifra de personas ocupadas en la transformación de productos dentro del sector. Este número, a pesar de ser amplio, representa una caída porcentualmente baja de la ocupación del sector. Aunque que hasta el 2011 el porcentaje de ocupación se mantenía en un 5,36%, para el 2012 la ocupación de personas no supero el 1,51%¹². Hasta donde fue determinado por parte del estudio de campo hecho por el DANE, el departamento con mayor ocupación fue Bogotá con un total de 25.614 personas.

- **Infraestructura.**

El grupo familia cuenta con 6 fábricas, entre plantas de producción nacional e internacional, lo que representa un aproximado de más de 150.000 m²¹³ construidos específicamente para la producción de todas sus líneas comerciales. Una robusta cantidad de fábricas que permiten competir en el mercado internacional. Sumado a ello, cuenta con otras fábricas filiales de las cuales se abastece de materias primas para la producción de productos terminados; una ventaja competitiva a la hora de llegar a la producción.

- **Capital.**

Grupo Familia cuenta con un capital de trabajo considerablemente alto debido a la larga trayectoria de años que lleva en el mercado. Esto ha permitido que su patrimonio se engrandezca y pueda seguir realizando inversión en diferentes ámbitos. A pesar de la gran cantidad de inversiones, el capital de trabajo de la compañía sigue siendo bastante amplio. En lo que se puede observar en las cifras expuestas hasta 2013, la razón corriente de la empresa se estableció en 1,33¹⁴ lo que determina que su liquidez en el capital de trabajo sigue amplio.

2.5.2 Condiciones de la demanda.

2.5.2.1 Composición de la demanda interior.

El sector de cosméticos y productos de aseo en Colombia está adquiriendo nuevos retos tanto tecnológicos como de mercado. Actualmente, el consumidor demanda productos con mayor desarrollo y calidad, esperando beneficios a corto plazo. La estructura

¹¹ Sector Cosmético y Aseo; Ubikate; Alcaldía Mayor de Bogotá.

¹² DANE, Encuesta Anual Manufacturera EAM

¹³ Tomado de: Página oficial Grupo Familia Sancela.

¹⁴ Tomado de: Página oficial Grupo Familia Sancela; Cifras e indicadores.

empresarial de la cadena ha tenido variaciones importantes en los últimos años debido a los cambios presentados en la demanda de estos productos. Los Productos de Aseo dejaron de ser percibidos como bienes lujosos y pasaron al segmento de artículos de primera necesidad.

La oferta de la cadena productiva de productos de cosméticos y aseo se encuentra altamente concentrada en un reducido número de empresas.¹⁵ De acuerdo con la información del Invima, operan en Colombia aproximadamente 400 empresas, y 10 de ellas concentran 65% de la producción.

En el periodo entre el 2010 y 2013 se registró aumento de la demanda de productos del sector cosméticos y productos de aseo. En este periodo, el sector se ubicó en el tercer mayor nivel de ventas (US\$ 4.218 millones) y con un crecimiento promedio anual del 9,1%.¹⁶ Las ventas del sector crecieron a una tasa de 7,2% entre 2000 y 2014, y se espera que a 2018 el sector alcance un crecimiento promedio anual de 5,7% frente a 2014. (Euromonitor International, 2015).

En el año 2014, los productos como pañuelos higiénicos y papeles higiénicos registraron un desempeño positivo en el mercado Colombiano. Entre las categorías más dinámicas fueron la incontinencia, toallitas y pañales / pañales / pantalones. En el lado de los productos de uso no doméstico, el rendimiento siguió siendo impactado positivamente por la expansión de los servicios de alimentos de los consumidores, los hoteles y centros comerciales.

Productos Familia Sancela es el jugador más importante en el mercado de pañuelos y la higiene, con el apoyo de su fuerte innovación y altos niveles de segmentación que han dado lugar a lo que sostiene el primer lugar desde hace muchos años en casi todas las categorías en las que participa. La multinacional Colombiana Kimberly-Colpapel fue clasificada en segundo lugar dentro del comercio retail de pañuelos y de higiene en el 2014.¹⁷

¹⁵ <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cosmeticos.pdf>

¹⁶ <file:///C:/Users/negocios/Downloads/I9.%20Resultados%20%20Ventas%20%20PTP.pdf>

¹⁷ <http://www.euromonitor.com/bath-and-shower-in-colombia/report>

Una amenaza al comportamiento de la demanda es el cambio de hábitos de consumo de los colombianos, quienes invierten más recursos en servicios, bienes duraderos y actividades de ocio, y por lo tanto buscan principalmente los precios más bajos, donde la lealtad no es tan alto como para productos de higiene.

2.5.2.2 Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

En Colombia, los productos de aseo e higiene personal son utilizados prácticamente por toda la población civil. El crecimiento del consumo per cápita muestra que las personas cada vez consumen más artículos de aseo, ofreciendo oportunidades a variedad de productos nacionales e internacionales según sus gustos y necesidades¹⁸. La canasta de aseo para el hogar es la que sigue predominando en los grandes mercados en los que los consumidores suelen llevar 10 o más categorías de productos.

Así mismo, el consumo por parte de los hombres y menores de edad viene en aumento. Se espera que en 2016, este mercado participe con el 22% de la torta. (Euromonitor International, 2015)¹⁹. En cuanto al mercado de pañitos húmedos íntimos, el mercado tiene una segmentación establecida a mujeres entre los rangos de edad de 12 – 50 años que comparten características comunes. Esto es aproximadamente una población de 13'820.193 mujeres colombianas²⁰.

2.5.2.3 Internacionalización de la demanda interior.

Dentro de los productos de uso no doméstico, Productos Familia Sancela es la empresa líder. La calidad que ofrece, así como sus servicios de post-venta, junto con una amplia red de distribuidores han sido los factores clave en el mantenimiento de su liderazgo en la industria de la AFH (Euromonitor International, 2015).²¹

Esta industria seguirá siendo influenciada por la expansión de los hoteles, así como las actuaciones positivas que se esperan de los centros de servicios de alimentos de

<http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/191-se-dispara-el-consumo-de-articulos-de-higiene-y-aseo.html>

¹⁹ <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

²⁰ http://www.indexmundi.com/es/colombia/distribucion_por_edad.html

²¹ <http://www.euromonitor.com/away-from-home-tissue-and-hygiene-in-colombia/report>

consumo y comerciales, que seguirá conquistando ciudades de segundo nivel durante el período de pronóstico.

Por otro lado, Colombia esta tras el mercado mundial de cosméticos y productos de aseo. un crecimiento sostenido de la demanda mundial por los cosméticos y productos de aseo. Un estudio de Euromonitor International reveló que en los últimos 12 años el mercado tuvo un dinamismo positivo pasando de los US\$368.415 millones de compras en 2000 a US\$776.331 en 2013, con una tasa de crecimiento promedio anual de 5,9%. Mecanismos promotores al comercio exterior (Procolombia) han encontrado una serie de oportunidades que le permitirán una mayor expansión al sector a través de su internacionalización.²² Adicional a esto, el director de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi señaló que “En los últimos 8 años, las exportaciones han crecido al 20 por ciento.”²³

2.5.3 Sectores afines y de apoyo.

Con el progresivo crecimiento de diferentes sectores de servicio a nivel nacional, la demanda de productos de aseo ha incrementado también. Los sectores a fin del sector cosméticos y productos de aseo son:

- Sector Hotelero. el sector cosméticos y productos de aseo es el encargado de abastecer la demanda de estos productos a las diferentes cadenas hoteleras.
- Sector Empaques (plásticos-colapsibles) y envases de vidrios.
- Sector Salud. Con el auge del turismo de salud en Colombia, la producción nacional de productos para el aseo se ha visto impulsada, para surtir a las diferentes clínicas, hospitales y centros de salud en productos de higiene / aseo. Además de esto, Productos Familia se especializa en la generación de productos higiénicos, absorbentes y desinfectantes, que son requeridos por este tipo de establecimientos.



²² <http://www.procolombia.co/noticias/colombia-tras-el-mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo>



²³ <http://www.portafolio.co/negocios/ventas-cosmeticos-y-aseo-2013>

- Sector Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica. Para la creación de catálogos, todo tipo de imprenta, así mismo, para la elaboración de etiquetas o empaques.
- Sector de Software y Tecnologías de la Información. Para la generación de sistemas integrados de gestión. Grupo Familia, especialmente cuenta con un sistema de identificación de radiofrecuencia para la de automatización de procesos, administración, captura y manejo de información.
- Sector Transporte. No solamente para el aprovisionamiento de productos de aseo a las diferentes tipos de flota que así lo requieran para realizar sus actividades, si no también para realizar los procesos de distribución a lo largo de la cadena de suministro.

Sectores de Apoyo: De igual forma, el Programa de Transformación Productiva, diseñó una serie de oportunidades vigentes para el desarrollo de las empresas. Entre las oportunidades están:

Tabla 5:

	<p>Empresas que tienen planes de internacionalización, diversificación de sus mercados de exportación y de reconversión industrial, pueden acceder al PIPE 2.0 a través de créditos con Bancóldex, donde se cuenta con una base de 900 mil millones de pesos, con tasas preferenciales, de corto y mediano plazo y períodos de gracia.</p>
	<p>Esta herramienta de autoevaluación voluntaria fue diseñada para que las entidades prestadoras de servicios de salud, puedan identificar si cumplen con los parámetros adecuado para atender pacientes por concepto de Turismo de Salud.</p>

	<p>Tanto empresarios como trabajadores puede beneficiarse del Servicio de Empleo del SENA. En el portal encontrarán ofertas de trabajo, perfiles de posibles candidatos y convocatorias relacionadas con empleo.</p>
	<p>La Res Tecnoparque Colombia del SENA invita a todos los empresarios emprendedores y a los apasionados por la innovación, a participar en la convocatoria de Innovación Abierta para el desarrollo de nuevos productos, servicios y tecnologías.</p>
	<p>Participe en el Fondo Emprender y obtenga recursos para en diversas líneas para fortalecimiento de las capacidades productivas de su empresa.</p>
	<p>Conozca cómo reducir en un 20% la tarifa de energía eléctrica de su empresa. También podrá consultar las 30 recomendaciones para hacer más competitivo al sector.</p>

Fuente: <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=569&catID=643>

2.5.4 Estrategia, estructura y rivalidad de empresas.

2.5.4.1 Estrategia y estructura de las empresas domesticas:

Las empresas dedicadas al sector de los productos de aseo presentan una estructura empresarial sólida y de gran tamaño. Debido a su fuerte tecnificación y uso de constante de nuevas tecnologías, en Colombia, estas empresas han logrado un amplio desarrollo en los procesos productivos. Con los años, esto ha sido lo que ha dado la fuerza para que las empresas Colombianas puedan tener participación en el mercado internacional, como es el caso del grupo empresarial Familia.

Por lo general, la estructura empresarial de una empresa grande dedicada a la producción de productos para el aseo tiende a ser grande; como en el caso del

Grupo Familia, donde la integración de procesos con otras fábricas se realiza tanto vertical como horizontalmente. Sumado a ello, existen los centros de investigación y desarrollo; sitios especializados en la creación y perfeccionamiento de nuevos productos y otros ya existentes.

2.5.4.2 Metas:

Actualmente el sector cuenta con seis lineamientos estratégicos. Cada uno de estos lineamientos busca una meta para permitir el desarrollo constante del sector. Los siguientes son los lineamientos anteriormente mencionados²⁴:

- Posicionamiento de productos del sector.
- Calidad.
- Fortalecimiento.
- Ingredientes Naturales.
- Capital Humano.
- Sostenibilidad.

2.5.4.3 Rivalidad Domestica:

En lo que se refiere a la rivalidad domestica del sector de cosméticos y aseo, se puede determinar a simple vista que es un factos alto debido a la misma estructura empresarial de las compañías existentes en el mercado.

La siguiente es una gráfica explicativa:

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
LOREAL COLOMBIA S A	Bogotá D.C.	Grande	227,370	132,149	21,483

Fuente: Superintendencia de Sociedades

²⁴ Acciones PTP; Cosméticos y Aseo; Manufacturas; Programa de Transformación Productiva.

2.6 Complementos del diamante:

2.6.1 Casualidad

El alza imparable de la moneda de cambio internacional es consecuencia, por un lado, de la recuperación sostenida de la economía de Estados Unidos que ha aumentado su producto interno bruto a una tasa de 2.3% durante el segundo período de 2015.

Por otro lado, Colombia tiene un déficit de cuenta corriente de 5.136 millones de dólares originado por la quintuplicación de las importaciones y la caída de los precios del petróleo hasta los 42 dólares el barril en agosto de este año.

Lo que demuestra este déficit en cuenta corriente es que el país está importando más y exportando menos, por lo tanto no entran tantas divisas al país y hay una evidente escasez de dólares teniendo una repercusión notable en la inflación del país.

La devaluación está afectando a todos los sectores productivos por igual, porque estos necesitan insumos y materias primas importadas para producir, que les están costando más.

Por su parte el grupo familia está realizando estrategias para amortiguar en un parte que este incremento del dólar no afecte a gran escala sus costos de producción interna, por lo que su objeto también incluye comercializar su propia producción con destino a compradores del país o del extranjero, comprar dentro del país toda clase de materias primas brutas, procesadas o semiprocesadas que hayan sido objeto o no, de otros procesos industriales intermedios y que sean necesarias o adecuadas para la manufactura o procesamiento de productos intermedios o finales de papel, de celulosa o de elementos derivado, como también el uso de algunas materias primas importadas que habían sido adquiridas a tasas más bajas, generaron un efecto favorable en los costos de producción con un impacto final positivo en el margen bruto de operación. En 2014 y 2013 la Compañía posee 3,360,958,490 acciones en esta subordinada.

2.6.2 Gobierno

El Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, viene trabajando desde 2009 con el sector de Cosméticos y Artículos de Aseo para que en 2032 el país sea reconocido como un líder mundial en la producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales. Es por esto que ha iniciado alianzas públicas y privadas con las que pretende formar y contar con el recurso humano calificado en áreas como ingeniería química, química y biología; mercadeo y posicionamiento de marca; entre otros.

Uno de sus programas en conjunto con el Sena, ha certificado en Normas de Competencia Laboral 450 peluqueros y alrededor de 431 empleados de 25 empresas del sector. Otra de las iniciativas es la expedición automática por parte de Invima de los Certificados de Venta Libre (CVL's), lo cual agiliza los procesos de exportación y la

creación de la Dirección de Cosméticos y Aseo al interior de Invima.

A su vez, buscan la reducción de las tarifas de las Notificaciones Sanitarias Obligatorias (NSO) para los productos cosméticos y de aseo y están gestionando con Colciencias la consecución de \$500 millones pesos para asesorar a 12 pymes del sector, en el montaje de sus sistemas de Innovación.

Otros de los proyectos abarcan consultorías a través de Asistencia Técnica al Comercio y con recursos de la Unión Europea, un convenio con Colciencias para realizar ejercicios de prospectiva y vigilancia tecnológica en los sectores de clase mundial, talleres de Metodología y junto con Proexport, consiguieron recursos de cooperación del CBI de Holanda (Centro para la Promoción de las Importaciones provenientes de Países en Desarrollo).

Además de esto el programa continuará la implementación y desarrollo del plan de negocios facilitando el uso de ingredientes naturales en la producción de cosméticos y aseo con procedimientos claros para el aprovechamiento del recurso biológico y el acceso a mercados de destino a través de la implementación de sistemas de inspección y vigilancia en el mercado.

También el Programa de Transformación Productiva –PTP-, en conjunto con Bancóldex, visitó diez empresas del país con el fin de socializar las ventajas de las líneas de crédito de Bancóldex para modernización, capital de trabajo y operaciones de comercio exterior.

En esta oportunidad, se hizo especial difusión de las opciones de la línea PIPE, bajo la cual los empresarios pueden acceder a tasas y plazos preferenciales.

2.7 Matriz de valoración productiva.

VARIABLES INDICADORES	No.	POND. GENERAL	POND. GRUPAL											RESULT. GRUPAL	RESULTADO TOTAL	
				DEBILIDAD		NORMAL					FORTALEZA					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
PRODUCCION		20%														1.64
Tamaño de las Plantas	1		0.5									X				4.5
Capacidad Utilizada	2		0.3							X						2.1
Nivel de Mecanización	3		0.2								X					1.6
TOTAL GRUPO			1													8.2
FINANCIAMIENTO		20%														1.62
Grado de obligación	1		0.4									X				3.6
Apalancamiento	2		0.3								X					2.4
ROA	3		0.3						X							2.1
TOTAL GRUPO			1													8.1
ABASTECIMIENTO		20%														1.52
Importancia de los abastecimientos	1		0.5									X				4.5
Efectos de crecimiento de los abastecimientos	2		0.3							X						2.1
Importancia de los abastecimientos extranjeros	3		0.2					X								1
TOTAL GRUPO			1													7.6
PRODUCTOS Y SERVICIOS		20%														0.92
Aceptación de Productos	1		0.35									X				3.15
Clientes Estratégicos	2		0.3								X					2.4
Ubicación Fábrica	4		0.15								X					1.2
Publicidad y Promoción	3		0.2					X								1
TOTAL GRUPO			1													4.6
FUERZA LABORAL		20%														1.01
Nivel de Capacitación	1		0.35									X				3.15
Frecuencia de Accidentes	3		0.2								X					1.6
Productividad Mano de Obra	2		0.35									X				3.15
Contratación Personal	4		0.1			X										0.3
TOTAL GRUPO			1													5.05
TOTAL																6.71

3. Bibliografía.

<http://www.procolombia.co/>

<http://www.colombiatrade.com.co/>

<http://www.dian.gov.co/>

<http://www.trademap.org>

<https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>

<http://www.playtexplayon.com>

<http://nitta.com.co/productos/hogar/toanittas/>

<http://www.kimberly-clark.com.co/productos/marcas-de-consumo.aspx>

<http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/Normatividadparaproductosdeaseo,higieny Limpieza.aspx>

<http://www.canalcapital.gov.co/blogs/alza-del-dolar-pone-a-colombia-ante-una-fuerte-inflacion-y-recesion-de-gran-magnitud/>

<https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=670&catID=643>

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/iniciativas-sector-aseo-cosmeticos/200100>

Acciones PTP; Cosméticos y Aseo; Manufacturas; Programa de Transformación Productiva.

<http://www.procolombia.co/noticias/colombia-tras-el-mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo>

<http://www.portafolio.co/negocios/ventas-cosmeticos-y-aseo-2013>

<http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/191-se-dispara-el-consumo-de-articulos-de-higiene-y-aseo.html>

<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

http://www.indexmundi.com/es/colombia/distribucion_por_edad.html

<http://www.euromonitor.com/away-from-home-tissue-and-hygiene-in-colombia/report>

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cosmeticos.pdf>