

Estrategia de internacionalización de *pañales pequeñin* natural del grupo FAMILIA

FABIAN DARIO CAMPOS HERNANDEZ

YENY PAOLA FRANCO JERÉZ

MIRYAM JACOBETH PILONIETA TOLOZA

JAIVER ORLANDO REMOLINA

Administración de Negocios Internacionales

Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga

CONTENIDO

	Pág.
1. ANTEPROYECTO.....	6
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1.1 Identificación del problema.....	6
1.1.2 Formulación del problema.....	6
1.1.3 Descripción del problema.....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Generales.....	8
1.3.2 Específicos.....	8
1.4 CRONOGRAMA.....	9
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	10
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	10
2.2 VARIABLES ECONOMICAS.....	11
2.2.1 Importancia del sector en la economía colombiana.....	11
2.2.2 Representación en el PIB.....	12
2.2.3 Producción industrial.....	12
2.2.4 Contribución al empleo.....	13
2.2.5 Exportaciones.....	15
2.2.6 Importaciones.....	18
2.2.7 Participación regional en la producción nacional y demás indicadores...20	
2.3 TENDENCIAS MUNDIAL, RETOS Y OPORTUNIDADES.....	21
2.3.1 Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector.....	22
2.3.1.1 Principales exportadores del mundo.....	23
2.3.1.2 Principales importadores del mundo.....	25
2.3.2 Empresas productoras a nivel nacional y regional.....	26
2.3.2.1 Estructura empresarial.....	26
2.3.3 Cifras de consumo.....	27
2.3.3.1 Consumo intermedio.....	27
2.3.4 Análisis productividad vs competidores.....	27
2.3.4.1 Indicadores de competitividad.....	28
2.4 DIAGNOSTICO DE LAS 5 FUERZAS.....	29
2.4.1 Determinar el poder de negociación de los clientes.....	29
2.4.2 Determinar el poder de negociación de los proveedores.....	30
2.4.3 Identificar la amenaza de nuevos competidores.....	31
2.4.4 Identificar la amenaza de productos sustitutos.....	31
2.4.5 Determinar la rivalidad entre los competidores existentes.....	32

2.4.6	Asignación de valor a cada fuerza.....	36
2.5	DIAMANTE DE PORTER.....	39
2.5.1	Condiciones de los factores.....	39
2.5.2	Condiciones de la demanda.....	39
2.5.2.1	Composición de la demanda interior.....	39
2.5.2.2	Tamaño y pautas del crecimiento de la demanda.....	43
2.5.2.3	Internacionalización de la demanda interior.....	45
2.5.3	Sectores afines de apoyo.....	46
2.5.4	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	47
2.5.4.1	Estrategia y estructura de las empresas domesticas.....	47
2.5.4.2	Metas.....	48
2.5.4.3	Rivalidad domestica.....	48
2.6	COMPLEMETNOS DEL DIAMANTE.....	49
2.6.1	Causalidad.....	49
2.6.2	Gobierno.....	51
3.	BIBLIOGRAFIA.....	54

GRÁFICAS

	Pág.
1. Producción bruta.....	12
2. Personal ocupado.....	13
3. Numero ocupados a nivel nacional.....	14
4. Número de ocupados en las 13 áreas metropolitanas del país.....	14
5. Exportaciones cosméticos y aseo.....	15
6. Exportaciones mensuales.....	15
7. Principales destinos de exportación año 2014.....	15
8. Exportaciones cosméticos y productos de aseo 2002-2014.....	16
9. Importaciones cosméticos y aseo.....	18
10. Importaciones mensuales cosméticos y aseo.....	18
11. Principales orígenes de importaciones año 2014.....	19
12. Importaciones cosméticos y productos de aseo 2002-2014.....	19
13. Exportaciones mundiales del sector cosméticos y productos de aseo.....	23
14. Principales países exportadores.....	23
15. Principales países exportados en América Latina.....	23
16. Importaciones mundiales del sector cosméticos y productos de aseo.....	24
17. Número de sociedades registradas en CONFECAMARAS en 2013.....	25
18. Consumo intermedio.....	26
19. Distribución del sector.....	41
20. Participación empresas nacionales y extranjeras – mercado.....	44

TABLAS

	Pág.
1. Cronograma.....	9
2. Numero de ocupado por departamento.....	14
3. Principales departamentos de origen de las exportaciones.....	17
4. Resumen variables de la industria manufactura.....	21
5. Exportaciones por tratados y acuerdos comerciales vigentes.....	21
6. Importaciones por tratados y acuerdos comerciales vigentes.....	22
7. Empresas relevantes del sector. Activos, ingresos operacionales y EBITDA,2013...25	25
8. Asignación de valor de cada fuerza.....	36
9. Ranking de las 10 empresas (competidores potencial sector cosméticos y aseo).....	49

1. FASE 1: ANTEPROYECTO

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

Oportunidades para posicionar la marca Familia en el mercado internacional, mediante la línea de productos pañales pequeño natural, aplicando estrategias necesarias para la apertura al mercado internacional.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuáles son las oportunidades de la línea de pañales pequeño natural de la marca Familia para ingresar en un mercado internacional?

1.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Actualmente en Colombia el negocio de cuidado personal, está compuesto por el cuidado familiar y protección personal el cual comprende una gran gama de productos que son fabricados en su mayor parte por empresas multinacionales, sin embargo existen diversas empresas colombianas que compiten entre sí en cuanto a innovación y precios como lo son: Kimberley- Clark con el producto Huggies, Tecno químicas con Winny y productos Familia Sancela con pañales pequeño. En el escenario planteado para la investigación, se cuenta con estadísticas suministradas por la base de datos Trade Map, la cual indica que ya se han realizado operaciones de comercio exterior a diferentes países en el mundo, incentivando la búsqueda de oportunidades para posicionar la marca Familia; ya que la marca es la suma de todas las manifestaciones tangibles e intangibles de un producto o servicio que lo diferencian de su competencia; es por esto que pequeño presenta elementos emocionales que crean una relación con el consumidor.

1.2. JUSTIFICACIÓN

A través del tiempo buscando comodidad y mayor protección de las partes íntimas del bebé, los padres han tomado la decisión de obtener en un producto mayor absorción y sequedad ya que evita la irritación o quemaduras en el bebé, cambiar el pañal al bebé es un acto rutinario, donde se viven sentimientos mutuos de relajación y tranquilidad; que adquieren gran importancia porque se repite varias veces a lo largo del día y durante todo los años que el bebé necesita del pañal.

Analizando la importancia que tiene este producto en el mercado familiar, se ve la necesidad de llevar a los clientes a esta línea de producto innovador, llamado pañales pequeñin natural fabricado por la marca familia; la cual ofrece este producto a nivel nacional e internacional en determinados países, sin embargo la presente investigación propone la búsqueda de nuevas oportunidades para la apertura de mercados a los cuales en este momento el producto no ha llegado.

Con la internacionalización de esta línea de producto se busca, aumentar la política de empleo en Colombia, y disminuir el índice de desempleo; el cual es un factor que afecta notablemente los problemas sociales que se presentan a diario en las diferentes ciudades; a nivel macroeconómico se presentan efectos positivos en la balanza comercial, cuenta corriente y balanza de pagos del país; en cuanto a los beneficios para la empresa mejora el crecimiento y la consolidación de la misma en los diferentes indicadores que miden tanto su rentabilidad como competitividad.

Para que el producto sea acogido de la mejor manera en el mercado internacional, se deben analizar y evaluar costos de producción, innovación, rentabilidad, precios al consumidor entre otros; para competir en este mercado globalizado y que ha tenido un cambio tan constante, es necesario estar preparado para enfrentar la competencia que se presenta a diario y la diferenciación es la que lleva a que una empresa obtenga los resultados esperados.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 GENERALES:

Analizar las diferentes oportunidades que tiene la marca familia en el mercado internacional, mediante la línea de productos pañales pequeñin natural.

1.3.2 ESPECÍFICOS:

- Proponer la estrategia más adecuada para llevar a cabo la apertura de nuevos mercados con la línea de pañales pequeñin natural.
- Estimar la viabilidad financiera que se generaría para Familia, con la apertura de nuevos mercados internacionales.
- Detallar las estrategias de mercado necesarias para lograr el posicionamiento del producto pañales pequeñin natural en el mercado internacional.
- Evaluar las diferentes estrategias logísticas para llevar a cabo una distribución del producto eficiente y la excelente satisfacción del cliente.

1.4. CRONOGRAMA

Tabla 1

ACTIVIDADES	SEMANAS											
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Delimitación del tema	■											
FASE 1 (Anteproyecto)												
Identificación del problema	■											
Descripción del problema	■											
Formulación del problema	■											
Objetivos (General-Específicos)		■										
Justificación		■										
Cronograma		■										
Sustentación Anteproyecto			■	■								
FASE 2 Diagnóstico de la empresa					■	■						
Análisis de competitividad y productividad del sector					■	■						
Diagnóstico de capacidad de la empresa					■	■						
Análisis financiero					■	■						
Producto					■	■						
FASE 3 Oportunidades de Mercado							■	■	■			
Preselección de mercados potenciales							■	■	■			
Selección de país							■	■	■			
Condiciones de acceso							■	■	■			
Evaluación y caracterización de acuerdos vigentes							■	■	■			
Competencia							■	■	■			
promoción							■	■	■			
Precio							■	■	■			
FASE 4 Estrategia de Inmersión										■		
FASE 5 Evaluación Financiera y Conclusiones											■	■

2. FASE 2: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica. 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. Euro monitor International, 2015.

Entre las principales características de este sector se encuentran:

- Cuenta con una creciente participación de las mujeres en el mercado laboral. Actualmente está compuesto en un 46% de mujeres. DANE, 2015.
- En Colombia el número de mujeres gerentes excede a mercados de América Latina y algunos países desarrollados como Canadá, Reino Unido, Alemania, Japón y Francia.
- 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. Euro monitor International, 2015.
- Disponibilidad de mano de obra calificada para la investigación y producción con más de 140.000 profesionales y técnicos disponibles para el sector de cosméticos y artículos de aseo. Observatorio Laboral, 2014.
- Participación de más de 300 empresas de empaques para cosméticos. BPR Benchmark, 2014.
- Colombia hace parte de los 17 países mega-diversos del mundo y cuenta con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado, posicionándose como potencia global en este segmento de bienes y recursos naturales. Alberga alrededor del 10% de la biodiversidad del planeta y el 7% de la selva amazónica a pesar de representar el 0,7% de la superficie continental mundial.
- Entre 2010 y 2014 las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo aumentaron en un 7% (CAGR) y ocho veces desde 2000 (DANE, 2015). Existen altas posibilidades de mantener esta tendencia gracias a los acuerdos comerciales vigentes y próximos a suscribir. (COLOMBIA, 2015)

2.2 VARIABLES ECONÓMICAS

2.2.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA:

En Colombia al igual que para toda América latina, el desarrollo del sector industrial de la economía se logró, desde sus inicios hasta 1989, gracias al modelo (impulsado por la CEPAL) de sustitución de importaciones, basado en la elevada protección a la producción nacional complementada con políticas de crédito de fomento con tasa de interés subsidiadas por el estado.

Con este esquema Colombia logro importantes avances en términos de crecimiento del PIB y del ingreso per cápita en un marco de relativa estabilidad, pues el país no ha registrado niveles de inflación incontrolables, y progresó en la diversificación de las exportaciones.

La permanencia de mecanismos de protección estimuló la producción de bienes dirigidos a la satisfacción de las necesidades del mercado interno, sin importar la estructura de costos, tecnología, disponibilidad de materias primas, y si maximizar la eficiencia, aislándolo en esta forma de la competencia extranjera. (latina, sf)

En la medida en que el modelo de "crecimiento hacia adentro" se fue agotando, la participación del sector manufacturero en el PIB total se redujo. Creció sostenida, a partir de 1960 cuando se ubicó en 16.5% hasta alcanzar en 1974 su máxima participación 23.5%. Desde este año empezó a retroceder poco a poco para ubicarse por debajo del 14,51% en 2002. (PROCOLOMBIA, PROCOLOMBIA, sf)

Por otra parte Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica lo cual lo categoriza en uno de los sectores de mayor importancia en la economía colombiana. 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 2. , sf)

➤ Factores que categorizan al sector de gran importancia:

- Colombia hace parte de los 17 países mega-diversos del mundo y cuenta con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado, posicionándose como potencia global en este segmento de bienes y recursos naturales. Alberga alrededor del 10% de la

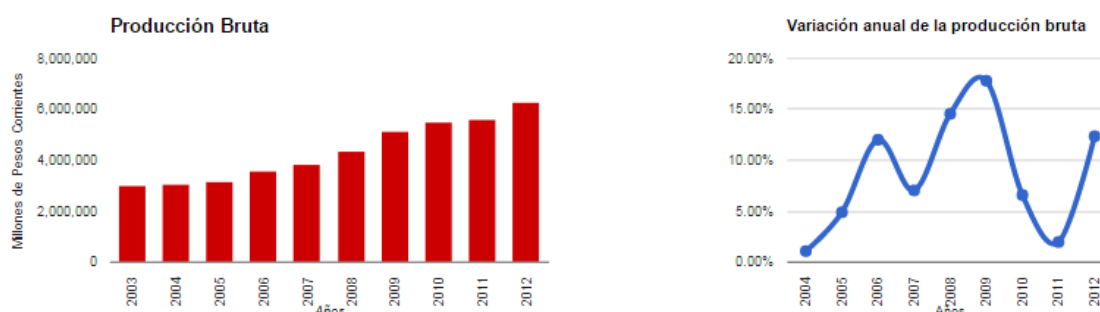
biodiversidad del planeta y el 7% de la selva amazónica a pesar de representar el 0,7% de la superficie continental mundial.

- Entre 2010 y 2014 las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo aumentaron en un 7% (CAGR) y ocho veces desde 2000 (DANE, 2015). Existen altas posibilidades de mantener esta tendencia gracias a los acuerdos comerciales vigentes y próximos a suscribir.

2.2.2 REPRESENTACIÓN EN EL PIB:

La producción bruta registrada en los últimos años fue \$6.303.692 Millones. Con un crecimiento real promedio anual para el año 2006-2012 del 7,0% y para 2009-2012 del 3,4%.

Grafica 1



Fuente: DANE-DIAN

Se puede analizar en la anterior tabla que la producción bruta en el sector manufacturero hasta el año 2012 ha venido aumentando de 2.000.000 millones de pesos corrientes a 6.000.000 millones de pesos corrientes. (DANE, sf)

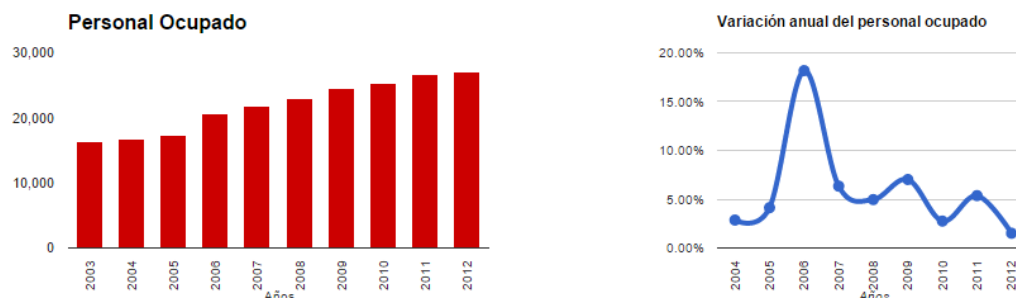
2.2.3 PRODUCCIÓN INDUSTRIAL:

- 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%. (PRODUCTIVA P. D., PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, 2012)

2.2.4 CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO:

Grafica 2



Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera EAM

Se puede analizar en la anterior tabla el aumento de la fuerza laboral en el sector de manufacturas – Cosméticos y artículos de aseo en los últimos años, pues para el año 2012 se registran 30.000 mil personas ocupadas en este sector.

Por otra parte se dice que la contribución al empleo en sector manufacturero para la economía de Colombia presenta una creciente participación principalmente en las mujeres. Actualmente está compuesto en un 46% de mujeres. DANE, 2015. (PRODUCTIVA P. D., sf)

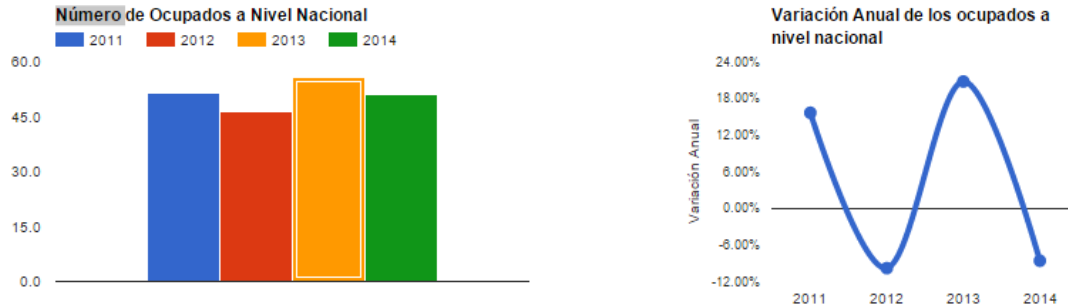
En Colombia el número de mujeres gerentes excede a mercados de América Latina y algunos países desarrollados como Canadá, Reino Unido, Alemania, Japón y Francia.

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 2. , sf)

La disponibilidad de mano de obra calificada para la investigación y producción con más de 140.000 profesionales y técnicos disponibles para el sector de cosméticos y artículos de aseo. (Observatorio Laboral, sf)

- Ocupación a nivel nacional:

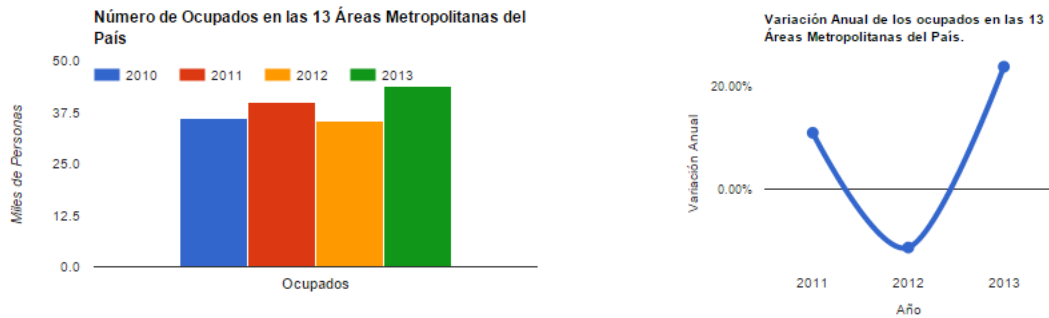
Grafica 3



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH

- Ocupación en las 13 áreas metropolitanas del país:

Grafica 4



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH

- Número de ocupados por departamento:

Tabla 2

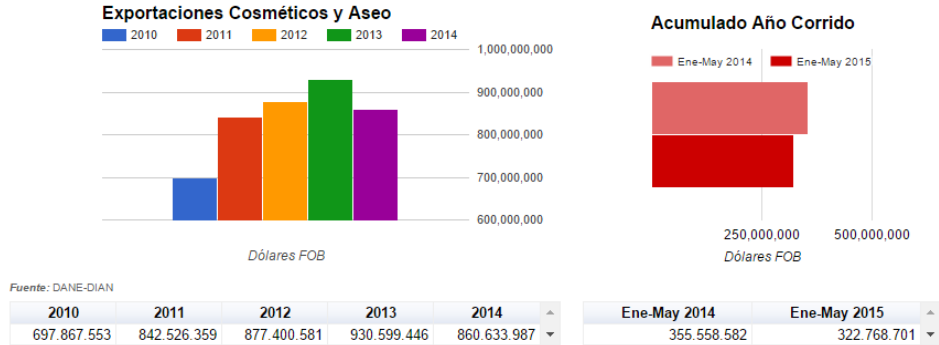
Departamento	2010	2011	2012	2013	2014 ▼
Total Nacional	44,3	51,2	46,2	55,8	51,0
Bogotá	15,9	17,7	13,4	22,1	17,4
Valle del Cauca	10,3	10,7	10,1	12,1	11,5
Antioquia	5,9	9,2	8,6	7,6	8,4
Otros departamentos	3,6	4,9	4,1	4,1	4,9
Cundinamarca	3,4	3,4	3,7	5,4	3,4
Atlántico	2,4	2,4	2,9	1,9	2,8
Risaralda	0,6	0,6	0,9	0,9	1,0
Caldas	0,7	0,7	1,0	0,8	0,9
Santander	1,5	1,6	1,5	0,9	0,7

Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH

2.2.5 EXPORTACIONES:

- Valor exportado:

Grafica 5

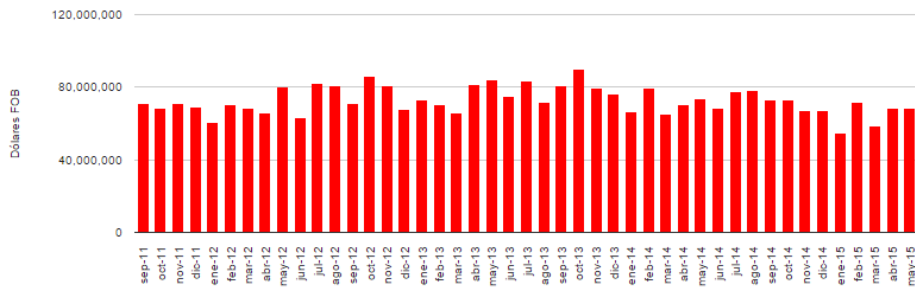


Fuente: DANE-DIAN

En la anterior grafica se muestra como el valor exportado del sector manufacturas-Cosméticos y artículos de aseo ha variado, pues se refleja una disminución del año 2013 de 930.599.446 dólares FOB al año 2014 de 860.633.987 dólares el valor exportado.

- Exportaciones mensuales:

Grafica 6



Fuente: DANE-DIAN

- Destinos de exportación:

Grafica 7

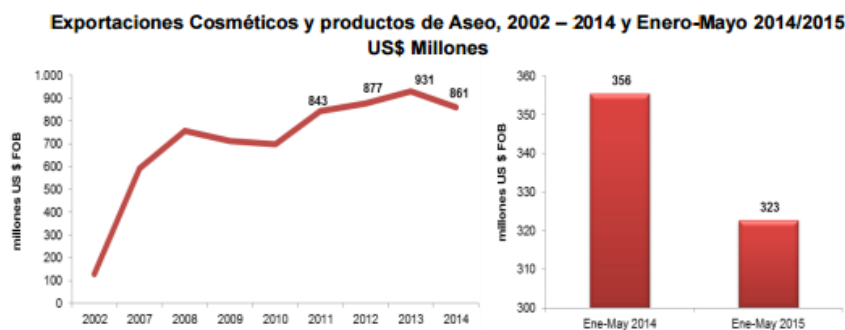


Fuente: DANE-DIAN

- Exportaciones Sector Cosméticos y Productos de Aseo:
 - Enero-Mayo 2015: US\$ 322,8 millones. Crec. anual: (-9,2%).
 - Enero–Diciembre 2014: US\$ 860,6 millones. Crec. año corrido: (-7,5%).
 - Año 2013: US\$ 930,6 millones. Crec. anual: (+6,1%).

- Tasa de crecimiento promedio anual 2002-2014: (+17,2%). 2010-2014: (+5,4%).

Grafica 8



Fuente: DANE-DIAN. Cálculos DIB – PTP

- Principales mercados de exportación Ene-May 2015:
 - Perú (24,2% del total)
 - Venezuela (21,3%)
 - Ecuador (17,8%)
 - México (6,9%)
 - Chile (4,1%)
 - Brasil (3,6%).

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

- Exportaciones TLC USA:
 - Enero-Mayo 2015: US\$ 5,0 millones. Crec. anual: (+20,5%).
 - Enero- Diciembre 2014: US\$ 10,8 millones. Crec. año corrido: (-2,1%).

- Año 2013: US\$ 11,1 millones. Crec. anual: (+113,7%).
- Exportaciones TLC con Canadá: 1
 - Enero-Mayo 2015: US\$ 1,2 millón. Crec. anual: (+14,3%).
 - Enero- Diciembre 2014: US\$ 2 millones. Crec. año corrido: (-27,1%).
 - Año 2013: US\$ 2,7 millones. Crec. anual: (+146,9%). (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, sf)
- Departamentos de origen de exportaciones:

Tabla 3

Principales Departamentos de Origen de las Exportaciones

Dólares FOB

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	Ene-May 2014 ▼	Ene-May 2015
1 Total	697.867.553	842.526.359	877.400.581	930.599.446	860.633.987	355.558.582	322.768.701
2 Cundinamarca	263.653.498	335.415.675	319.754.125	320.005.187	271.959.211	118.967.741	109.022.502
3 Valle del Cauca	186.832.926	204.646.321	212.225.456	242.322.882	224.665.324	89.686.103	80.685.563
4 Antioquia	113.549.526	125.074.412	155.330.486	167.287.956	166.920.298	70.084.676	56.526.917
5 Bogotá, D. C.	81.277.019	109.881.701	130.433.470	140.425.309	120.118.069	45.028.840	49.520.065
6 Cauca	12.680.960	27.511.994	16.730.127	31.461.785	42.609.732	17.100.654	15.339.071
7 Caldas	18.113.822	13.250.925	15.323.604	14.224.391	22.892.022	9.299.798	8.015.104
8 Atlántico	3.043.541	2.006.816	4.745.216	5.669.120	4.579.993	2.571.422	1.969.214
9 Risaralda	16.781.653	22.431.244	20.895.480	6.257.833	4.117.669	1.728.137	560.818
10 Bolívar	677.526	685.020	1.045.366	1.284.483	1.556.378	413.424	388.942
11 Tolima	13.880		12.985	9.941	247.987	247.987	
12 Norte de Santander	121.797	406.375	228.124	606.484	440.688	236.144	454.111
13 Magdalena	882.929	300.477	8	114.345	270.545	66.465	31.169
14 Córdoba	1.988	25.683	760	789	63.238	63.238	

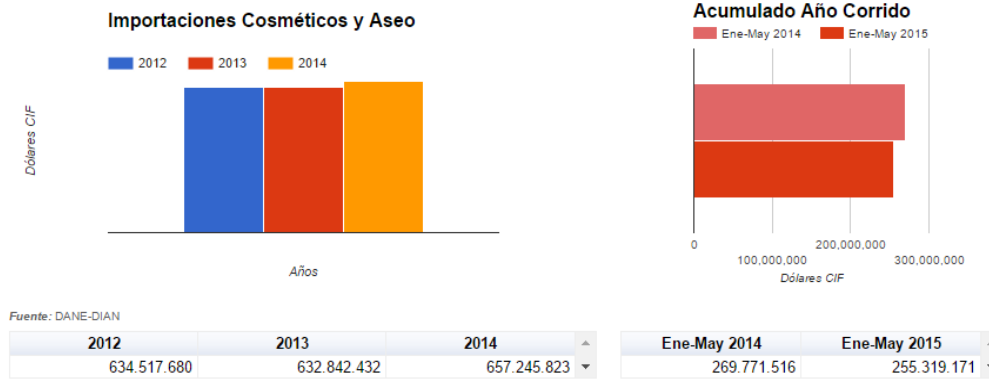
Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	Ene-May 2014 ▼	Ene-May 2015
15 Nariño	193.682	784.254	142.454	237.371	124.535	41.953	
16 Guanía			1.497		11.567	11.567	
17 Quindío	4.883	4.032	32.300	128.372	27.153	9.576	
18 San Andrés Y Providencia		4.431			442	442	145.714
19 Vaupés	2.448				313	313	
20 Santander	494	2.736	88.081	1.252	1.537	102	50
21 La Guajira			159.562	402.072	9.540		109.461
22 Arauca	16.298	7.461	75.079	44.939	2.604		
23 Cesar			47.950				
24 Boyacá	5	11.544					
25 Huila		17.688					
26 Meta	12.305				4.940		
27 Sucre	1.801	57.569	128.452	102.480	10.337		

Fuente: DANE-DIAN

2.2.6 IMPORTACIONES:

- Valor importado:

Grafica 9

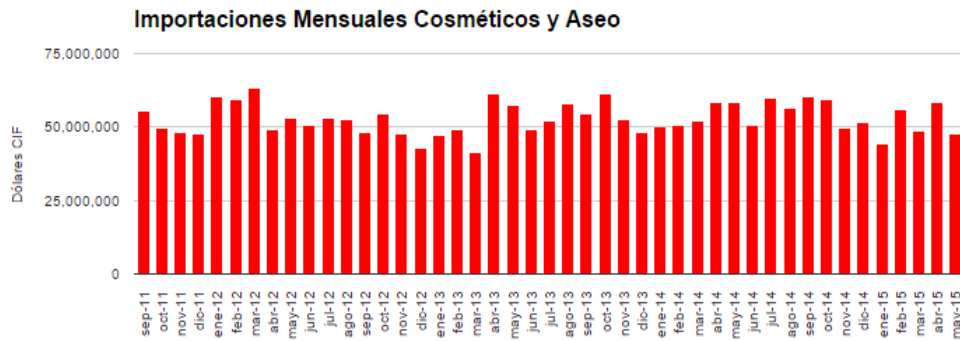


Fuente: DANE-DIAN

En la anterior grafica se muestra como el valor importado del sector manufacturas-Cosméticos y artículos de aseo ha variado, pues se refleja un aumento del año 2013 de 632.842.432 dólares CIF al año 2014 de 657.245.823 dólares CIF.

- Importaciones mensuales:

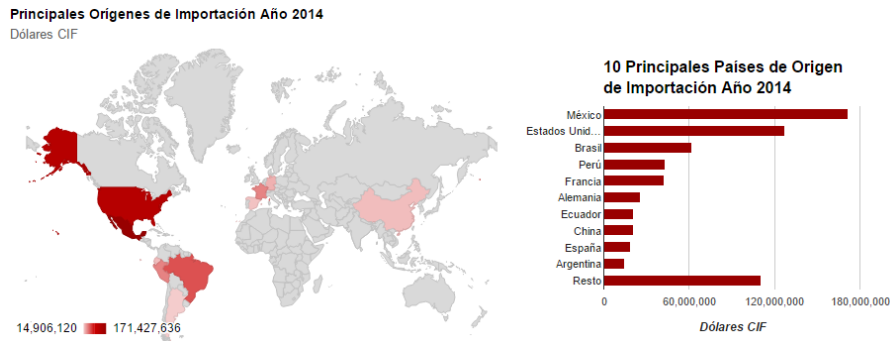
Grafica 10



Fuente: DANE-DIAN

- Orígenes de importaciones:

Grafica 11



Fuente: DANE-DIAN

- 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%).

Grafica 12



Fuente: DANE-DIAN. Cálculos DIB – PTP

- Principales orígenes de las importaciones 2014:
 - México (26,1% del total)
 - Estados Unidos (19,3%)
 - Brasil (9,4%)

- Perú (6,52%)
- Francia (6,49%)
- Alemania (3,9%)

- Principales productos de importación 2014:
 - Preparaciones tenso-activas (excepto jabón) (25,1% del total)
 - Preparaciones de belleza, maquillaje (19,2%)
 - Preparaciones capilares (15,3%)
 - Preparaciones para afeitar, desodorantes corporales (11,6%)
 - Perfumes y aguas de tocador (7,2%)
 - Preparaciones para higiene bucal o dental (6,8%). (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA , sf)

2.2.7 PARTICIPACIÓN REGIONAL EN LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y DEMÁS INDICADORES; BALANZA COMERCIAL 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%.
- Resultados del sector:
 - Producción Bruta 2012: \$6.303.692 Millones.
- Crecimiento real promedio anua 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 Mill. (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA , sf)

Tabla 4

RESUMEN VARIABLES PRINCIPALES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 2012					
	Producción Bruta (Miles de \$)	Valor Agregado (Miles de \$)	Consumo Intermedio (Miles de \$)	Personal Ocupado promedio	Establecimientos Industriales
Cosméticos y Aseo	6.303.692.482	3.342.867.168	2.960.825.314	27.033	186
Part. en la industria nacional	4,1%	5,2%	3,3%	4,0%	2,0%
Total Industria Nacional	155.194.344.371	64.185.748.430	91.008.595.941	670.649	9.372

Fuente: DANE- Encuesta Anual Manufacturera, 2012

2.3 TENDENCIAS MUNDIALES, RETOS Y OPORTUNIDADES

2.3.1 TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN LOS QUE SE INCLUYE EL SECTOR:

- Exportaciones hacia los países con Tratados y Acuerdos vigentes:

Tabla 5

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	764.969.398	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	8.573	1.433	2.916	32.149	1.961	168	167

Fuente: DANE-DIAN

- Importaciones clasificadas por Tratados y Acuerdos Comerciales vigentes:

Tabla 6

Importaciones por Tratados y Acuerdos Comerciales Vigentes

Dólares CIF

	Origen	2012	2013	2014 ▼	Ene-May 2014	Ene-May 2015
1	Total Cosméticos y Aseo	548.824.558	578.446.847	588.000.073	243.878.638	226.161.638
2	México	169.967.264	189.072.658	171.427.636	73.549.082	62.263.201
3	Estados Unidos	104.809.921	117.890.876	126.882.888	49.231.314	51.762.398
4	Unión Europea	112.084.943	120.337.134	123.688.147	48.673.937	47.537.890
5	Mercosur	79.733.212	67.934.803	77.708.980	32.885.882	31.599.839
6	Comunidad Andina	58.295.724	62.535.516	63.686.616	28.577.088	22.162.879
7	Canadá	11.116.191	9.504.994	14.325.348	6.761.395	6.520.801
8	Chile	7.884.267	7.025.731	5.815.809	2.501.530	2.303.123
9	EFTA	3.089.642	2.979.001	3.163.431	1.332.242	1.231.212
10	Venezuela	1.802.789	1.160.902	668.998	173.410	213.150
11	Triángulo Norte	19.148	4.505	628.432	188.970	567.144
12	Puerto Rico	21.458	726	3.789	3.789	

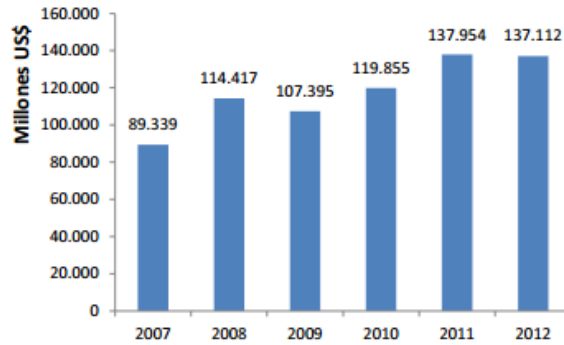
Fuente: DANE-DIAN

2.3.1.1 Principales exportadores en el mundo:

- Exportaciones mundiales 2012: US\$ 137.112 millones.
- Top 5 exportadores: Concentran 44,32% exportaciones mundiales.
 - Alemania (12,21% del total)
 - Francia (12,12%)
 - Estados Unidos (10,33%)
 - Reino Unido (5,13%)
 - China (4,79%).
- Posición de Colombia en el mundo: 2012: N° 32 (0,64 % del total). 2009: N° 25 (0,66%).
- Top 5 exportadores en América Latina:
 - México (N° 14; 2,21%)
 - Argentina (N° 30; 0,67%)
 - Brasil (N° 31; 0,64%)
 - Colombia (N°32; 0,64%)
 - Guatemala (N° 45; 0,28%) (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA , sf)

Grafica 13

Exportaciones Mundiales del Sector Cosméticos y Productos de Aseo

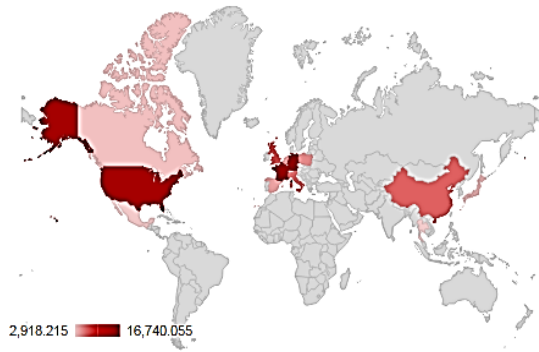


Fuente: World Integrated Trade Solution, UN-COMTRADE.

- Principales países exportadores:

Grafica 14

15 Principales Países Exportadores del Sector en el Año 2012



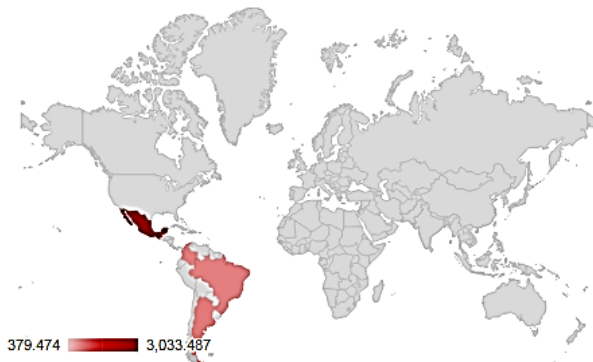
Países	2012	Participación %
Alemania	16.740	11,96%
Francia	16.615	11,87%
Estados Unidos de América	15.021	10,73%
Reino Unido	7.087	5,06%
China	6.568	4,69%
Italia	6.508	4,65%
Bélgica	5.218	3,73%
Polonia	5.168	3,69%
Países Bajos (Holanda)	4.722	3,37%
España	4.353	3,11%
Japón	3.559	2,54%
Singapur	3.331	2,38%
Canadá	3.325	2,38%
México	3.033	2,17%
Tailandia	2.918	2,08%

Millones de Dólares FOB

Fuente: UN-COMTRADE

- Principales países exportadores de América Latina:

Grafica 15



País	2012	Participación %
México	3.033	2,17%
Argentina	919	0,66%
Brasil	884	0,63%
Colombia	877	0,63%
Guatemala	379	0,27%

Millones de Dólares FOB

Fuente: UN-COMTRADE (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, sf)

2.3.1.2 Principales importadores en el mundo:

- Importaciones mundiales 2012: US\$ 130.967 millones.
- Top 5 importaciones:
 - Estados Unidos (8,48% del total)
 - Alemania (7,08%)
 - Reino Unido (5,72%)
 - Francia (4,68%)
 - Canadá (4,22%).
- Posición de Colombia en el mundo: 2012: N° 47 (0,48 % del total). 2009: N° 47 (0,38%).
- Top 5 importadores en América Latina:
 - México (N° 23; 1,25%)
 - Brasil (N° 31; 0,96%)
 - Chile (N° 34; 0,83%)
 - Argentina (N° 38; 0,67%)
 - Colombia (N° 47; 0,48%) (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA , sf)

Grafica 16



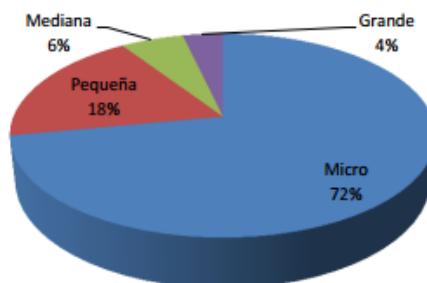
Fuente: World Integrated Trade Solution, UN-COMTRADE.

2.3.2 EMPRESAS PRODUCTORAS A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL:

2.3.2.1 Estructura empresarial:

Grafica 17

Número de sociedades registradas en CONFECAMARAS en 2013⁶: 769 personas jurídicas.



Fuente: CONFECAMARAS, Registro Único Empresarial.

- Principales empresas del sector:

Tabla 7

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

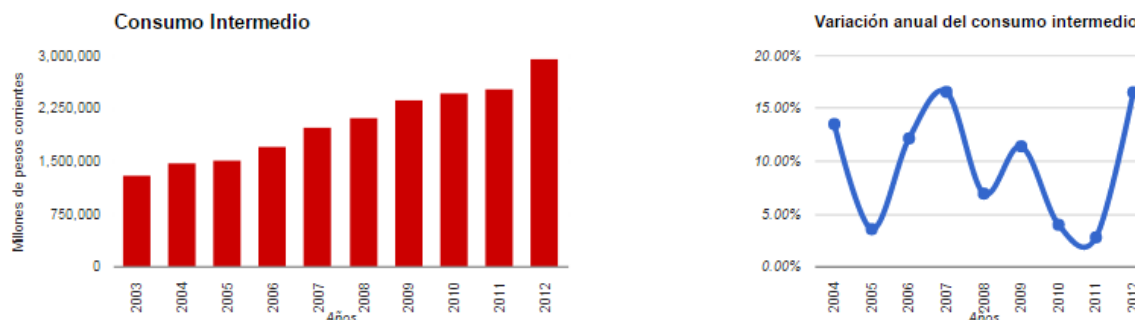
Fuente: Superintendencia de Sociedades

(PRODUCTIVA P. D., PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, sf)

2.3.3 CIFRAS DE CONSUMO:

2.3.3.1 Consumo intermedio:

Grafica 18



Fuente: DANE-DIAN

Se analiza para el año 2012 un consumo intermedio de 3.000.000 millones de pesos corrientes en el sector de manufacturas-cosméticos y productos de aseo. (DANE-DIAN, sf)

2.3.4 ANÁLISIS PRODUCTIVIDAD VS COMPETIDORES:

En los años 2000 a 2012, las exportaciones colombianas de Cosméticos y Artículos de Aseo aumentaron un 18,6% según la EAM del DANE, pasando de US\$114 millones a USD\$884 millones, cifras que no incluía las posibilidades que se abren con los tratados de libre comercio vigentes con Estados Unidos, Europa, México, Chile, CAN, y Mercosur, para el tema del sector de cosméticos.

Colombia actualmente en pro de mejoras en inversión y comercio con otros países del mundo, ha fortalecido temas en cuanto a su posición estratégica, lo que le permite tener ventajas competitivas sobre países de la región latinoamericana, facilitando la carga, fortaleciendo los acuerdos comerciales, y ofreciendo bajos costos en los fletes, marítimos para el transporte de carga, hacia mercados de Suramérica, Norteamérica, y Centroamérica.

Según datos Pro Colombia, el país cuenta con más de 3.700 frecuencias marítimas, 1.750 frecuencias aéreas, y 18 aerolíneas de carga, lo que es en comparación con la región una gran ventaja frente al servicio de importaciones y exportaciones que facilita muchos de los tratados de libre comercio.

Los acuerdos comerciales de Colombia y otros países del mundo se ven beneficiados con la calidad de la educación de los últimos años, lo que convierte al país en uno de los más competitivos de Latinoamérica, lo cual que le genera tranquilidad al inversionista que quiere hacer negocios. (PROPAIS, s.f.)

A nivel general se puede analizar que Colombia es uno de los principales proveedores de cosméticos y productos de aseo de la región, la industria ha mostrado un crecimiento sostenible los últimos 8 años en cuanto a producción, ventas y exportaciones. Las ventas de maquillaje, tratamientos para la piel, cremas, jabones, shampu colombianos gozan de gran prestigio en el exterior por su calidad y sus ingredientes naturales, por ende trae consigo grandes ventajas competitivas para el sector. (PROCOLOMBIA, PROCOLOMBIA, s.f.)

2.3.4.1 Indicadores de competitividad:

- Industria nacional:
 - Valor agregado por trabajador a precios de 2006: Año 2012: \$86,1 Millones. 2006: \$76,9 Mill.
 - Crecimiento real del valor agregado por trabajador: 2012/2006: 1,9%. 2012/2009: 0,9%.
 - Valor agregado cómo % de la producción: Año 2012: 41,3%. 2006: 41,8%.

 - Sector Cosméticos y Productos de Aseo:
 - Valor agregado por trabajador a precios de 2006: Año 2012: \$104,9 Millones. 2006: \$90,4 Mill.
 - Crecimiento real del valor agregado por trabajador 2012/2006: 2,5%. 2012/2009: - 0,4%.
 - Valor agregado cómo % de la producción: Año 2012: 53,0%. 2006: 52,1%.
- (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, sf)

2.4 DIAGNÓSTICO DE LAS 5 FUERZAS

2.4.1 DETERMINAR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

➤ **Número de clientes importantes:**

El grupo familia maneja diferentes tipos de clientes tales como distribuidoras, supermercados, tiendas. Su poder de negociación es baja.

➤ **Costos de cambio:**

En el costo de cambio, el cliente obtendrá mayor poder de negociación debido a los precios que se manejan en el mercado, ya que existen otras empresas que manipulan los mismo productos a menores costos y de esta forma entran a jugar otros factores como la necesidad del cliente, comodidad, tecnología y diseño en el cual deja el poder de negociación del cliente en medio alto.

➤ **Amenaza de integración hacia atrás:**

No existe ninguna amenaza de integración hacia atrás porque no existe la posibilidad de que nuestros clientes comiencen a desarrollar nuestros productos por su cuenta, entonces el poder de negociación de nuestros clientes es baja debido a la restricción que la compañía tiene en cuanto a su información y en relación con los empleados, ya que deberán proteger la información y por ende no podrán revelarla ni tampoco podrán usarla para su propio beneficio o el de terceros.

➤ **Amenaza de integración hacia delante:**

No existe una amenaza de integración hacia adelante debió a que el grupo familia se saldría de su actividad económica. Por otra parte para ellos llegar directamente al cliente final deberían ser distribuidores directos. El poder de negociación es alta.

➤ **Información que manejen:**

El manejo de la información es confidencial y privilegiada por tal motivo el poder de negociación de los clientes va hacer en este caso es baja. La información privilegiada es aquella información del Grupo Familia, sus clientes y proveedores que no ha sido dada a conocer al público, Será también información privilegiada aquella que está sujeta a reserva, así como aquella que constituya secreto empresarial de cualquiera de las compañías que conforman el Grupo Familia. Se entenderá como parte de la información privilegiada, entre otras, la siguiente:

- La relativa a proyectos de la compañía.
- La relativa a sus estrategias de mercado.
- La relativa a sus modelos de distribución y venta.
- La relativa a sus negociaciones con proveedores y clientes.
- La relativa a sus diseños, especificaciones y composición de sus productos.
- La relativa a sus planos de maquinaria y demás componentes de ingeniería.
(FAMILIA, GRUPO FAMILIA, sf)

2.4.2 DETERMINAR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

➤ **Número de proveedores importantes:**

El Grupo Familia llevó a cabo su segundo Encuentro de Proveedores en la ciudad de Medellín. El evento, es un momento para reconocer la gestión de proveedores y aliados estratégicos, en la cadena de suministros del Grupo Familia.

De un total de 5.000 proveedores que apoyan a la Organización, doce fueron elegidos en la excelencia en esta materia. Esto demuestra que en este factor los proveedores tienen un bajo poder sobre el grupo familia ya que este tiene un gran número de proveedores de los cuales pueden escoger dependiendo de sus criterios de selección los cuales son: cumplimiento en entregas, tiempo de respuesta a los requerimientos, respaldo con el servicio postventa y generación de valor a la gestión.

➤ **Importancia del proveedor en la cadena de valor:**

Los proveedores juegan un papel importante en la cadena de valor para el grupo familia ya que estos brindan materias primas importantes para la creación de los diferentes productos que maneja el grupo familia en este factor los proveedores tienen un poder medio bajo ya que a pesar de que son importantes para la producción, el grupo familia cuenta con una gran cantidad de proveedores de los cuales puede escoger cual será la mejor opción.

➤ **Amenaza de integración hacia adelante:**

La posibilidad de una integración hacia adelante es baja ya que los proveedores trabajan en sectores muy diferentes que a los del grupo familia.

➤ **Amenaza de integrarse hacia atrás:**

El nivel de integración hacia atrás es medio bajo debido a que el grupo familia no puede realizar algunos productos que son otorgados por sus proveedores para la producción final.

➤ **Importancia del proveedor para asegurar la calidad de sus productos o servicios:**

La importancia de la materia prima de calidad es importante para la calidad de sus productos finales pero no solo la materia prima sino también que los procesos de producción sean los más adecuados para lograr un producto final de alta calidad y que satisfaga las necesidades de los clientes; por eso el grupo familia se enfoca en el mejoramiento continuo de sus procesos y productos, haciendo que estos sean amigables con el medio ambiente y la sociedad. Entonces poder de los proveedores en este factor es medio alto.

➤ **Amenaza de proveedores sustitutos:**

El grupo familia cuenta con una gran cantidad de proveedores de los cuales se escogen los que mejor cumplan los requisitos exigidos, entonces los proveedores tienen un poder de

negociación **bajo** ya que el grupo familia puede escoger de una gran número de proveedores. (FAMILIA, GRUPO FAMILIA, sf) (ELSOL, sf)

2.4.3 IDENTIFICAR LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:

Como una amenaza para el sector y especialmente para la empresa Familia, se encuentra la entrada de nuevos competidores potenciales como Pampers y Bb Tips en el portafolio de pañales.

Pampers es una de las empresas líderes en el mercado estadounidense que se enfoca en su sector desde el momento del embarazo de la mujer para ofrecer sus productos mediante la investigación constante y el desarrollo de nuevos productos, como lo son: pañales, toallitas húmedas y ropa interior nocturna absorbente; además cuenta con diferentes tips para las mamás. (PAMPERS, sf)

Por otro lado la empresa Bb Tips es una empresa líder en el mercado Mexicano que se enfoca en la fabricación de toallitas húmedas y pañales para bebés de diferentes edades, además cuenta con un blog donde enseña diferentes tips para que las mamás apliquen con sus bebés. (BBTIPSMEXICO, sf)

2.4.4 IDENTIFICAR LA AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS:

Entre los Productos sustitutos de los pañales pequeñin natural de la empresa Familia, se encuentran los pañales de tela, que se han utilizado desde épocas pasadas y hoy en día han sido reemplazados en gran parte por los desechables ya que hacen la vida más fácil a las familias, sabiendo que las familias de hoy viven muy ocupadas por sus trabajos y diferentes actividades. Éste es el principal de los productos existentes en el mercado que satisface la misma necesidad de los pañales pequeñin.

2.4.5 DETERMINAR LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES:

Cuando se habla de la competencia de pañales pequeñín existente en el mercado nacional colombiano se está apuntando hacia dos grandes rivales pañales Huggies y pañales Winny. Estas dos marcas de pañal poseen una importante participación en ventas dentro de los diferentes departamentos del país y, por ende, son las marcas referenciadas como grandes competidoras.

➤ Competidores existentes:

Este apetecido segmento de la industria colombiana ha sido escenario de una intensa competencia entre las marcas Winny Ultratrim Sec, Winny Ultratrim Gold y Winny Classic, de Tecno químicas; Huggies Natural Care, Huggies Active Sec, de Kimberly, y Pequeñín Extraconfort y Pequeñín natural, de Productos Familia Sancela, la cual ha beneficiado al consumidor con precios promedio menores y una calidad a toda prueba. Hasta las marcas propias de los supermercados comienzan a participar del boom. (REVISTADINERO, sf)

• KIMBERLY CLARK:

Es una empresa de consumo masivo que produce y comercializa productos para el cuidado e higiene personal y familiar. Ofrecemos productos que han mejorado de manera significativa la calidad de vida de las personas como son: los pañales para niños y adultos, papel higiénico, toallas femeninas, toallitas húmedas, pañuelos faciales, servilletas, entre otros. Está presente en los hogares colombianos con marcas reconocidas por su gran calidad como: Scott, Kotex, Huggies, Plenitud, Poise, Kleenex, Kleenguard, Jackson Safety y Wypall.

1. El pañal Huggies ActiveSec:

Como se mencionó anteriormente pertenece al segmento Value. Este pañal se caracteriza por brindar una absorción hasta por 10 horas gracias a la composición de su material absorbente que incluye una cantidad apropiada de polímeros que tienen la propiedad de absorber hasta 50 veces su peso en agua, posee cintura elastizada y barreras más altas que

ayudan a evitar filtraciones y un sistema de canales activos que distribuyen el líquido a través de todo el pañal. Tiene cubierta tipo tela con diseños gráficos que van cambiando periódicamente, cintas de velcro y forma anatómica para mayor comodidad.

Este pañal está ordenado por etapas de la 1 a la 5, de acuerdo con el peso del bebé de la siguiente manera:

Busca la Talla de acuerdo al peso de tu Bebè

P	M	G	XG	XXG
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
hasta 6 kg	5.5 a 9.5 kg	9 a 12.5 kg	12 a 15 kg	más de 14 kg

Adicionalmente el pañal viene con un embalaje por etapa de pañal de la siguiente forma:

Portafolio - Conteos

1. Pequeño 8 X 30
2. Mediano 8X30
3. Grande 8X30
4. XGrande 8X30
5. XXGrande 10X20



Algunos beneficios adicionales que brindan los pañales son:



2. Huggies Natural Care:

El pañal Huggies Natural Care pertenece al segmento Premium de los pañales Huggies, siendo este el producto de mejor calidad, garantiza un tiempo de absorción hasta por 12 horas, por lo que brinda mayor capacidad de absorción y retención de líquidos. Adicionalmente, posee orejas frontales para un mejor entalle al colocarlo, cintura elastizada, cubierta registrada que simula ropa interior e impresión con diseños de Disney. Al igual que el segmento Value, los pañales Huggies Natural Care vienen ordenados en 5 tallas, cada una para un determinado peso del bebé.



- **TECNOQUÍMICAS (WINNY):**

Es una compañía líder en producción y comercialización de productos y servicios para el Cuidado de la salud, personal, aseo del hogar, productos agropecuarios y veterinarios, adhesivos industriales y comerciales en Colombia y América. En el portafolio de pañales tienen los siguientes: Winny Ultratrim Sec, Winny Ultratrim Gold y Winny Classic.

1. Winny Ultratrim Sec:

Esta referencia de pañal es la representación del segmento Value de los pañales Winny. Este pañal se caracteriza por tener cubierta tipo tela que brinda frescura, barreras anti filtración más altas, bandas laterales rectas con cintas pega y despega y zona extra seca para evitar irritaciones en la piel. A diferencia de los pañales competidores, Winny creó una pequeña diferencia entre los pañales de etapa 1 y 2 y las 3 etapas siguientes, la cual consiste en que los pañales de las primeras dos etapas solo poseen cintura elástica en la parte de atrás del pañal, mientras que las tres etapas siguientes tienen esta característica tanto en la parte delantera como en la de atrás, debido a que en estas últimas etapas el bebé presenta mayor movilidad y por ende requiere más seguridad para evitar filtraciones y escurrimientos.



Pañales de las primeras dos etapas solo poseen cintura elastizada en la parte de atrás del pañal, mientras que las tres etapas siguientes tienen esta característica tanto en la parte delantera como en la de atrás, debido a que en estas últimas etapas el bebé presenta mayor movilidad y por ende requiere más seguridad para evitar filtraciones y escurrimientos. Etapa 1 x 10 y x 30 unds. Hasta 7 kg Etapa 2 x 30 unds. De 6 a 9 Kg Etapa 3 x 10 y x 30 unds; De 8 a 12 Kg Etapa 4 x 10 y x 30 unds; De 10 a 16 Kg Etapa 5 x 10 y x 30 unds. Más de 14 Kg.

2. Winnie Ultratrim Gold:

Son la representación del segmento Premium de los pañales Winnie. Es catalogado como un pañal ultra absorbente elaborado con fibras de pulpa natural y polímeros súper-absorbentes, tiene cintas más anchas, más curvas y más elásticas, barreras anti filtraciones más altas y está hecho con tela respirable que permite que el aire circule a través del pañal permitiendo que la piel del bebé esté permanentemente fresca. En cuanto a las etapas, este pañal se diferencia del resto de competidores ya que va desde la etapa 0 a la etapa 6, es decir que incluyen el pañal que la competencia suele llamar recién nacido, en el segmento Premium. Al igual que el Winnie Ultratrim Sec tienen una pequeña diferencia a pesar de ser del mismo segmento, el pañal etapa 0 tiene en su cintura tela más suave para proteger el ombligo del bebé, las etapas 1 y 2 solo poseen cintura elastizada atrás, mientras que las etapas siguientes la tienen en ambas partes.



3. Winnie Classic:

Los pañales Winnie están representados por el Winnie Classic en el segmento Económico, a diferencia de Huggies y Pequeñín que no poseen un pañal que les compita. Tiene

características de buena absorción, buena relación de calidad precio, va desde las etapas 1 a la 5 a diferencia de los competidores de este segmento que no cubren todas las etapas, tiene cubierta tipo tela y en todas sus etapas los pañales solo poseen cintura elástica en la parte trasera. (PARTICIPACIÓN, 2015)



2.4.6 ASIGNAR UN VALOR A CADA FUERZA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO:

Tabla 8

FUERZAS	GRADO
Poder de negociación de los clientes	MEDIO
Poder de negociación de los proveedores	ALTO
Amenazas de nuevos competidores	MEDIO-BAJO
Amenazas de productos o servicios sustitutos	MEDIO-BAJO
Rivalidad de competidores	ALTO

2.5 DIAMANTE DE PORTER

2.5.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES:

Según el programa de transformación de producción en el 2032 Colombia será reconocida como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales.

A continuación se analizará los factores más relevantes para el sector de manufacturas-cosméticos y artículos de aseo:

➤ **Recursos Humanos:**

- Se requiere de una mejora significativa tanto a nivel de programas técnicos como universitarios, y de una mayor oferta de capacitación para la gerencia y empleados actuales.
- Garantizar la pertinencia de la oferta educativa requiere de un cambio en la relación con las diferentes entidades educativas.
- Disponibilidad de mano de obra calificada para la investigación y producción con más de 140.000 profesionales y técnicos disponibles para el sector de cosméticos y artículos de aseo.

➤ **Capital:**

Entre 2010 y 2014 las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo aumentaron en un 7% (CAGR) y ocho veces desde 2000 (DANE, 2015). Existen altas posibilidades de mantener esta tendencia gracias a los acuerdos comerciales vigentes y próximos a suscribir.

• **Algunas cifras:**

- El crecimiento en ventas anual entre 2000 y 2012 es de 12% anual.
- El crecimiento promedio anual de las exportaciones entre 2000 y 2012 es del 21%
- Inversiones entre 2010 a 2012 más de US\$300 millones - Dentro de los que se pueden compartir están los nuevos centros de distribución de P & G, Unilever, Yanbal y Avon, El centro de Innovación y Desarrollo de Kimberly, Las ampliaciones y nuevas plantas de Yanbal, Belcorp, Unilever, Johnson & Johnson, Hada, Scalpi, Sammy, Laboratorios M y N, Laboratorios CDE, Farmapar, entre otros. La Compra de Vogue por parte de L'Oréal y la iniciación de maquila en el país por parte de Natura y entre 2012 y 2014 se están construyendo la nueva planta de Unilever en Yumbo con una inversión de US\$ 90 millones, en nuevo centro de distribución de Belcorp en Tocancipá con una Inversión de US\$25 millones, más la nueva ampliación de planta con una inversión de US\$68 millones. (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, 2014)

➤ **Recursos naturales:**

Colombia hace parte de los 17 países mega-diversos del mundo y cuenta con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado, posicionándose como potencia global en este segmento de bienes y recursos naturales. Alberga alrededor del 10% de la biodiversidad del planeta y el 7% de la selva amazónica a pesar de representar el 0,7% de la superficie continental mundial con plantas que se destacan por su uso sostenible como la ipecacuana, el bálsamo de Tolú, el borajó, gualanday, muña, añil, achiote, arazá, jagua, asaí y el seje, estos últimos usados como colorantes con una alta demanda para cosméticos y productos de aseo personal.

“La tendencia mundial apunta a productos elaborados con materias primas naturales que beneficien la salud, tanto en artículos de aseo personal como en los cosméticos convencionales” (PROCOLOMBIA, PROCOLOMBIA.co, 2014)

• **Conocimiento:**

Colciencias y ProColombia se unieron para dar incentivos para el Montaje de Centros de Innovación y Desarrollo Tecnológico para empresas que inviertan como mínimo US\$7 millones. Colciencias financia entre el 70% y el 90% de los salarios de los investigadores por los 3 primeros años y al término de este tiempo el 75% deben ser colombianos. Un claro ejemplo de esta estrategia la vemos con el Centro de Desarrollo Global de productos de Kimberly Clark.

Las transformaciones en ciencia y tecnología han hecho que universidades y centros de investigación se acerquen al sector, para construir aportes en temas de innovación y patentes. De esta manera surgen nuevas competencias laborales que integren el sistema de formación, evaluación y certificación del recurso humano, y el sector educativo con la Industria permitiendo el desarrollo del individuo de acuerdo con sus competencias y una formación consecuente con los requerimientos de las empresas.

➤ **Recursos físicos:**

De acuerdo con el Registro Único Empresarial, cerca del 95% de empresas micro y pequeñas del sector de Cosméticos y Aseo se encuentran domiciliadas en Bogotá (61% del total), Valle del Cauca (10,9%), Antioquia (10,8%), Atlántico (6,3%) y Cundinamarca

(4,7%). Por su parte, las empresas grandes y medianas tienen su domicilio principalmente en Bogotá (52,8% del total), Valle del Cauca (16,7%), Cundinamarca (11,1%) y en Atlántico (8,3%).

2.5.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA:

De acuerdo con las condiciones de la demanda a continuación determinaremos las ventajas competitivas a nivel nacional existente en relación al sector de manufacturas-artículos de aseo y cosmético y la naturaleza que las acompaña.

2.5.2.1 Composición de la demanda interior:



Las empresas extranjeras representan el 73% del mercado nacional y han sido claves en el crecimiento y desarrollo de la industria en el país. El sector ha trabajado por convertir a Colombia en un nicho de producción de artículos cosméticos y de aseo. Esto estimula la economía, fomenta la creación de empleo e impulsa la investigación y desarrollo local, lo que fortalece al sector y favorece a los consumidores. Colombia hoy es un destino importante

para la ubicación de plantas productoras de grandes multinacionales y centros de distribución. (PTP, INFORME DE SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR, 2012)

En Colombia el sector de cosméticos y aseo ha tenido en los últimos años un desarrollo dinámico, después de la apertura, el flujo comercial empezó a desarrollarse positivamente tanto en importaciones como en exportaciones atrayendo inversionistas extranjeros. Grandes empresas se encuentran en el sector, tanto nacionales como extranjeras, el 80% del mercado lo tienen unas 20 empresas, es decir, hay una alta concentración. Y el 65% de la producción es hecha por multinacionales. Este es un punto a favor en el sentido de que se trata de inversión extranjera y de transferencia de tecnología y de conocimiento.

Algunas de las competencias y perfiles que se requieren en el sector cosméticos y aseo se desarrollan en las siguientes áreas:

- 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.) (BOGOTA, NEGOCIOS, sf)

Existe una creciente tendencia en el sector relacionada con la demanda de productos de origen natural, con menor impacto para el medio ambiente y que garanticen la responsabilidad social y ambiental en toda la cadena. Los consumidores tienen interés en que los productos que consumen estén libres de químicos y que utilicen empaques reciclables o reciclados. Esta tendencia es más creciente en los consumidores del mercado europeo y estadounidense; sin embargo, en el mercado nacional también está cobrando fuerza, lo que se evidencia en el aumento de la oferta de productos con estas características. (PTP, PROGRAMACION DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, 2012)

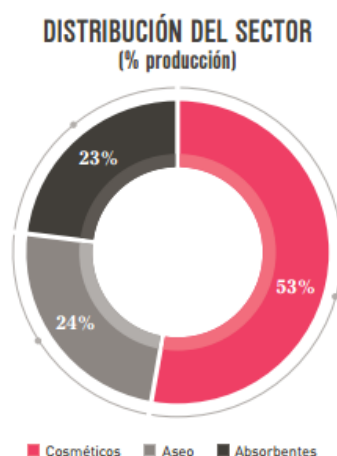
➤ **Estructura segmentada de la demanda:**

La cadena de cosméticos y productos de aseo tiene gran importancia en Colombia por tratarse de un mercado potencial en el que se están desarrollando varios proyectos, tales como

la apertura de un portal del sector que busca identificar oportunidades de negocio; el desarrollo del estudio de Previsión Tecnológica con el objeto de definir las tendencias y apuestas productivas del sector; el estudio de factibilidad de un Centro de Desarrollo Tecnológico; la articulación entre distintos eslabones de la cadena, que buscan afianzar el sector en nuestro país. (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, 2012)

La estructura segmentada de la demanda del sector cosmético y productos de aseo en Colombia, se distribuye de la siguiente manera:

Grafica 19



Fuente: DANE – Encuesta Anual Manufacturera

El subsector con mayor participación en las ventas y en la producción del país es el de cosméticos con 53%, seguido de los subsectores de aseo 24% y absorbentes 23%, que presentan, cada uno, una participación cercana a una cuarta parte del total. (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, 2012)

➤ **Compradores entendidos y exigentes:**

Sin importar el subsector al que pertenecen, las empresas de la industria de cosméticos y aseo participan de un mercado de consumo masivo en un contexto internacional que está en constante evolución. Por esta razón, buscan fortalecer sus procesos de innovación y la agilidad en la fabricación de productos competitivos por sus costos y diferenciados por su calidad.

Los consumidores de los productos del sector son las familias de Colombia y el mundo que compran a través de los canales de distribución, y las instituciones que utilizan los productos para la prestación de un servicio. Los intereses de estos consumidores son los que jalonan las innovaciones y la evolución de las características de los productos.

En el ámbito sectorial se está trabajando por frenar la falsificación, la piratería, el contrabando, la publicidad engañosa y la competencia desleal que ponen en riesgo la salud y seguridad de los consumidores y la competitividad de las empresas formales del sector. Estas medidas se están tomando en mayor medida en el subsector de cosméticos, en donde hay una menor barrera de entrada para nuevas empresas informales.

La confianza de los consumidores en los productos que adquieren se basa en la transparencia de la comunicación sobre los impactos en el proceso productivo, los ingredientes utilizados y el origen de la materia prima. Por eso, en los últimos años ha aumentado el número de empresas que tienen mecanismos de reporte de sostenibilidad, que exigen certificaciones o criterios sociales y ambientales a sus proveedores, y que garantizan relaciones justas con los mismos. (PTP, INFORME DE SOSTENIBILIDAD, 2012)

➤ **Necesidades precursoras de los compradores:**

Dentro de las necesidades del consumidor de este sector de manufacturas-cosméticos y artículos de aseo se refleja el interés de encontrar en el mercado una gran oferta de productos sostenibles que garanticen salud y seguridad para los consumidores como se explicara a continuación:

- Los productos sostenibles:

Hay una creciente tendencia en el sector relacionada con la demanda de productos de origen natural, con menor impacto para el medio ambiente y que garanticen la responsabilidad social y ambiental en toda la cadena. Los consumidores tienen interés en que los productos que consumen estén libres de químicos y que utilicen empaques reciclables o reciclados. Esta tendencia es más creciente en los consumidores del mercado europeo y

estadounidense; sin embargo, en el mercado nacional también está cobrando fuerza, lo que se evidencia en el aumento de la oferta de productos con estas características.

- Garantizar la salud y seguridad de los consumidores , un compromiso del sector:

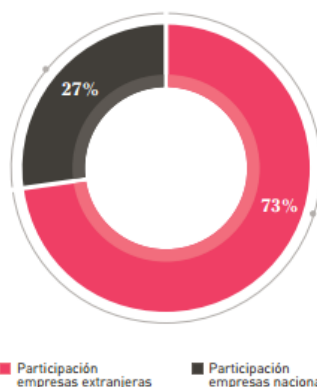
La demanda de productos con ingredientes naturales está atada a la creciente preocupación por los impactos de los productos en la salud y seguridad del consumidor. Las empresas formales del sector están comprometidas con el cumplimiento de las regulaciones sobre el uso de ciertos ingredientes utilizados en los productos y con brindar información completa y transparente sobre la composición de los mismos.

La regulación colombiana establece los límites legales de uso de los ingredientes claves, en coherencia con los listados internacionales de la Unión Europea y Estados Unidos. Además, el trabajo del Invima en su labor de inspección, vigilancia y control de los productos que se ofrecen en el mercado garantiza que los productos no sean nocivos para la salud del consumidor. Por su parte, la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo trabaja para que estos procesos sean más ágiles, sin que por ello dejen de contemplar los riesgos reales para la salud y seguridad del consumidor. (PTP, INFORME DE SOSTENIBILIDAD, 2012)

2.5.2.2 Tamaño y pautas del crecimiento de la demanda:

Este sector se caracteriza por la heterogeneidad de sus empresas en el tamaño, la composición de su capital, las características tecno-productivas y los canales de distribución y comercialización. Por lo tanto, aunque existe una agenda común, esta heterogeneidad también crea una diversidad de necesidades.

Grafica 20

PARTICIPACIÓN EMPRESAS NACIONALES
Y EXTRANJERAS - MERCADO

Fuente: Euro monitor, Cálculos ANDI, 2012

La Superintendencia de Sociedades reporta alrededor de 110 empresas en la industria de cosméticos y aseo; sin embargo, el 90% de las ventas es realizado por solo 25 empresas. El DANE, por su parte, reporta alrededor de 140 empresas en el sector. Finalmente, el INVIMA reporta 367 establecimientos de cosméticos y 463 establecimientos de productos de aseo del hogar. Si contando también con los establecimientos no fabricantes, podemos hablar de alrededor de 900 empresas en el país, en este sector.

Por otra parte el gobierno inició años anteriores una estrategia para preparar una oferta exportable que permitiera el crecimiento de la demanda y el aprovechamiento de los tratados de libre comercio que se estaban negociando y llamó a varios sectores a concursar a través de la presentación de un plan de negocios ambicioso pero alcanzable, con el compromiso de colocar recursos económicos y de personal para la construcción del plan y su desarrollo. La industria de cosméticos y aseo fue escogida en la primera ola de sectores. Durante el proceso, se identificaron competencias que el sector debía desarrollar para alcanzar una “talla mundial”. En este sentido, se consideró fundamental trabajar en materia de costos de producción, investigación y desarrollo, regulación, logística, recursos humanos y tratados

comerciales. En estos aspectos existen brechas importantes respecto a otros países que, de ser cerradas, facilitarían el alcance de los siguientes factores de éxito:

CAPACIDADES PARA

1. Producir y exportar a costos competitivos
2. Reaccionar ágilmente ante las tendencias del mercado (TTM² similar a los países de talla mundial)
3. Crear productos originales y de valor agregado para atender nichos de mercado en países objetivo
4. Desarrollar y mercadear marcas diferenciadas que atraigan a nichos específicos en países objetivo³

Fuente: Plan de Negocios, Industria Cosmética y de Aseo, 2009 (PTP, INFORME DE SOSTENIBILIDAD, 2012)

2.5.2.3 Internacionalización de la demanda interior:

El sector de cosméticos y productos de aseo es un sector que ha mantenido un crecimiento constante durante los últimos años. A nivel mundial, el mayor porcentaje del mercado se lo lleva el sector cosmético con productos de cuidado personal, abarcando el 74.3% del mercado, mientras los productos de aseo y cuidado del hogar tienen el 25.7% del mercado.

En cuanto a comercio exterior, los productos más exportados son las preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, de los cuales se exportan el 33% de los cosméticos exportados a nivel mundial, seguido de las sustancias odoríferas y sus mezclas. En cuanto a los productos de aseo, son los agentes de superficie orgánicos y detergentes con un 54.6% los que se llevan el mayor porcentaje en la participación en exportaciones.

El sector de cosméticos y productos de aseo está adquiriendo nuevos retos tanto tecnológicos como de mercado, ahora el consumidor demanda productos con mayor desarrollo y calidad, esperando beneficios a corto plazo. Se observa mayor interés por productos como los anti-edad, se estima que tendrán un crecimiento del 30% a nivel mundial, y se habla de un consumo creciente de los ingredientes de origen natural.

El principal país exportador de productos cosméticos, es Francia, seguido por Alemania, demostrándose el liderazgo de estos países en la innovación y desarrollo tecnológico, que ha hecho que sus organizaciones se diferencien y sea reconocida la calidad de sus productos a nivel mundial. Francia genera el 16.4% del valor de mercado de la

industria cosmética. En cuanto a los productos de aseo, Alemania es el principal exportador, seguido por Estados Unidos y Bélgica. (BOGOTA, NEGOCIOS, 2014)

2.5.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO:

El sector agroindustrial es de gran apoyo debido a las diversas propiedades que se le acreditan a la sábila y su utilización en la industria de los medicamentos, cosmética y alimentos, el crecimiento del consumo de la sábila bajo cualquier presentación ha tenido una elevada demanda en el mercado nacional e internacional.

Por supuesto es reconocida como un gran cicatrizante, por lo que muchos pañales, toallitas húmedas y productos infantiles llevan aloe vera para curar las heridas que pueda producir el pañal o quemaduras, la acción de los nutrientes naturales, los minerales, las vitaminas, los aminoácidos y las enzimas que componen esta planta estimulan la regeneración celular. Poner la planta cortada directamente sobre una herida que está cicatrizando o una quemadura ayudará a que se cierre y evitará que se infecte.

Este sector es de gran apoyo para el sector de cosméticos y aseo ya que este es un principal componente en muchos de los productos derivados de este sector y Colombia goza de tener una gran biodiversidad que permite tener estos productos naturales a la mano para incluirlos en muchos productos ya que la tendencia mundial en los productos de cosméticos y aseo apuntan hacia productos con elementos naturales.

➤ Otros sectores auxiliares o de apoyo son:

- Industrias que utilizan los productos y basan su negocio en los cosméticos como las peluquerías y centro de estética.
- El gobierno se ha convertido en un sector de apoyo debido a que la cadena de cosméticos y de aseo fue una de las primeras en firmar un convenio de competitividad con el gobierno dentro del marco de política nacional para la productividad.
- Apoyo de la ANDI a través de la cámara sectorial de cosméticos.
- En el tema de tecnología y competitividad del sector cuenta con ACCYTEC – Asociación colombiana de ciencia y tecnología cosmética. (PEQUELIA, sf) (NATURALALOEDECOLOMBIA, sf)

2.5.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA:

Colombia en el mundo es un país atractivo para realizar negocios, sin embargo presenta diversas falencias que afectan la efectividad y permanencia de los negocios. Para analizar las diferentes estrategias, estructuras de las empresas domésticas y las metas propuestas por el gobierno; cada ítem se analizará a continuación.

2.5.4.1 Estrategia y estructura de las empresas domésticas:

Colombia a través del tiempo ha sido categorizado por el Doing Business, como un país excelente para crear negocios y esto es debido a que en Colombia un negocio demora aproximadamente 11 días para su apertura; lo cual es bueno comparado con los diferentes países de América Latina que demoran hasta 30 días. Por otro lado según los indicadores Colombia, es un país costoso al momento de abrir un negocio, lo cual indica que Colombia es inflexible al momento de promover la creación de nuevos negocios en el mercado nacional. (Doing Business, 2015)

Colombia con respecto al fomento del acceso al crédito, ocupa el segundo puesto a nivel mundial; lo cual indica que proporciona las facilidades financieras para las personas que quieran realizar la apertura del algún negocio en específico y puedan sostenerlo económicamente, así mismo brinda la información crediticia necesaria que se requiere y la garantía en relación a los derechos legales que tiene cada persona al momento de acceder a un crédito en cualquier entidad financiera. (Doing Business, 2015)

El pago de impuestos es otro factor que interfiere en la apertura de nuevos negocios en el país, debido a que Colombia es uno de los países en los que se paga más porcentaje de impuestos siendo la tasa de impuestos total del (75,4%), lo cual indica que cualquier persona que desee abrir negocio en Colombia debe analizar este pago de impuestos al gobierno nacional y la manera en la afectará su negocio ya sea específicamente en sus utilidades. (Doing Business, 2015)

2.5.4.2 Metas:

En el 2032 Colombia será reconocida como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales. Para lograr esto Colombia:

- Será competitivo en costos y en agilidad para producción.
- Ofrecerá productos diferenciados por su calidad, sus propiedades benéficas y la inclusión de ingredientes tradicionales.
- Habrá desarrollado y difundido una reputación en calidad en producción y mercadeo de productos cosméticos y de aseo.
- Con base en esta estrategia, Colombia quintuplicará el tamaño del sector hasta llegar a un mercado de al menos US\$ 15.4 mil millones, y multiplicará sus exportaciones al menos 7.0 veces hasta llegar a exportar el 27% de su producción. (Colombia A. N., 2013)

2.5.4.3 Rivalidad Domestica:

La rivalidad doméstica en Colombia del sector cosmético y productos de aseo, tiene una gran competencia entre las distintas empresas fuertes que hacen parte del sector. A continuación se presenta un listado de las empresas competidoras del sector. El grupo Familia S.A ocupa el 6 puesto en este ranking, lo cual afirma que es un competidor fuerte en la industria Colombiana pero así mismo se ve afectada por la participación en el mercado de competidores potenciales.

➤ **Ranking de las 10 empresas (Competidores Potenciales sector cosméticos y aseo):**

Tabla 9

Ventas Millones (COP) Anual Individual					
Empresas	# (95)	2014	# (99)	2013	# (102)
COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	1°	1.155.338			-
UNILEVER ANDINA COLOMBIA LIMITADA	2°	1.059.869	1°	1.095.324	2°
BELSTAR S.A.	3°	1.004.581	2°	1.076.445	1°
PROCTER & GAMBLE COLOMBIA LTDA	4°	953.302	3°	873.731	4°
JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A.	5°	870.621	4°	849.994	6°
PRODUCTOS FAMILIA S.A.	6°	857.421	5°	822.927	5°
AVON COLOMBIA LTDA	7°	783.265	6°	822.278	3°
YANBAL DE COLOMBIA S.A.	8°	743.798	7°	710.207	7°
DETERGENTES LTDA	9°	431.352	8°	428.123	8°
COMPAÑIA DE COSMETICOS VOTRE PASSION ...	10°	327.122	10°	299.402	10°

Fuente: Benchmark, 2014 (BENCHMARK, 2014)

En el 2011, del 100% de las empresas pertenecientes al sector, el 88% eran nacionales y el 12% restante, extranjeras. Sin embargo, estas últimas lideraron las ventas con el 74% del mercado, mientras las nacionales participaron con el 26%. Según la ANDI, la presencia de las multinacionales en el país permite el posicionamiento a nivel mundial de los productos cosméticos y de aseo. Existe una gran competencia en el mercado en cuanto a tecnologías, precios entre otros que hacen que los clientes sean más exigentes al momento de adquirir cualquier producto. (LEGISCOMEX, 2012)

2.6. COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE

2.6.1 CAUSALIDAD:

Colombia es hoy en día un país exportador en el sector. La balanza comercial ha sido superavitaria desde el 2002. 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.

A pesar de que hasta el año pasado el sector fue excluido de los tratados de libre comercio con los países centroamericanos a raíz de las barreras en Venezuela, este mercado ha venido tomando importancia para Colombia y se espera que así continúe gracias a los tratados de libre comercio con Panamá y Costa Rica, a las negociaciones que se están llevando a cabo para el sector con El Salvador y Guatemala, y al trabajo que se está adelantando con Casic en Centroamérica respecto a la legislación sanitaria. También y de acuerdo con los planes de clase mundial, empiezan a aparecer cifras importantes de exportación a Chile, Brasil, Estados Unidos y Europa. Además, México se ha vuelto un destino importante para el sector, pues allí los productos no tienen aranceles y los procesos sanitarios son incluso más sencillos que en Colombia. (PTP, INFORME DE SOSTENIBILIDAD, 2012)

➤ **Algunas causalidades del sector:**

- El sector de artículos de aseo y cosméticos a nivel mundial ha estado creciendo a una tasa anual de 7.6%, aunque se espera una fuerte desaceleración en los próximos años debido a la crisis económica y a la madurez de la industria. Por otra parte la incertidumbre es la palabra clave de la economía desde el año 2014.
- No hay señales sobre el rumbo que tomarán los precios del petróleo, la mayoría le apuesta a la alta volatilidad del dólar y del mercado de valores, al tiempo que hay seguridad sobre el descenso en la inversión extranjera en los países emergentes. Hay consenso en que factores externos como las menores cotizaciones de las materias primas, el desmonte de los incentivos en la economía de Estados Unidos, la dinámica de China y la suerte de Europa, Rusia y Japón tendrán un efecto sobre América Latina, incluida Colombia.
- Para las empresas, el año comenzó con la aplicación de la reforma tributaria aprobada en diciembre pasado y un aumento del 4,6 por ciento en el salario mínimo. Las autoridades monetarias ya están pensando en medidas para mantener la inflación bajo control y evitar el estancamiento del PIB.

- Por otra parte la inflación al alza por vía de la devaluación, podría llegar a ser un riesgo latente para los diferentes sectores de la economía colombiana, pues así como el Banco de la República resaltó que la inflación anual de noviembre del 2014 (2,65 por ciento) fue algo mayor a la prevista por el mercado local, advirtiendo con esto que para este año existe el riesgo de que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) siga aumentando como consecuencia de un mayor nivel de tasa de cambio, el cual se está viendo reflejado en los precios internos. (ECONOMIA, 2015)

2.6.2 GOBIERNO:

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, junto con el sector privado, ha priorizado la ejecución de un Programa de Transformación Productiva, que consiste en la formulación y ejecución planes de negocios sectoriales, en alianza público-privada, buscando el crecimiento económico y la generación de más y mejores empleos.

Uno de los sectores identificados fue el de cosméticos y aseo, para el que se ha establecido que Colombia sea reconocida en el año 2032 como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales propios de la biodiversidad colombiana.

- Para alcanzar esta visión, se ha propuesto el cumplimiento de una serie de requerimientos: Tener acceso a materia prima con la calidad, precio y disponibilidad necesaria.
- Contar con una regulación ágil para llevar productos al mercado en tiempos competitivos.
- Desarrollar capacidades de I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación).
- Contar con personal capacitado en áreas claves para la industria.
- Crear productos de alta calidad con ingredientes autóctonos de la flora colombiana.
- Difundir globalmente la marca de Colombia como país reconocido en producción de cosméticos, entre otros. (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, 2015)
- Será competitivo en costos y en agilidad para producción.

- Ofrecerá productos diferenciados por su calidad, sus propiedades benéficas y la inclusión de ingredientes tradicionales.
- Habrá desarrollado y difundido una reputación en calidad en producción y mercadeo de productos cosméticos y de aseo.

Con base en esta estrategia, Colombia quintuplicará el tamaño del sector hasta llegar a un mercado de al menos US\$ 15.4 mil millones, y multiplicará sus exportaciones al menos 7.0 veces hasta llegar a exportar el 27% de su producción. (Colombia A. N., 2013)

Por otra parte en junio de 2011 se aprobó la Política para el Desarrollo Comercial de la Biotecnología a partir del uso sostenible de la biodiversidad (CONPES 3697) con el objetivo de atraer recursos para el desarrollo de empresas y productos comerciales basados en el uso sostenible de la biodiversidad (específicamente de los recursos biológicos, genéticos y sus derivados). (Colombia I. d., 2013)

➤ **Oportunidades en el mercado Colombia:**

- Segundo a nivel mundial en términos de biodiversidad.
- Legislación adecuada para la implementación de la investigación y desarrollo.
- Plataforma exportadora.
- Cosméticos y artículos de aseo es uno de los sectores prioritarios del Gobierno y el sector privado en Colombia.
- Crecimiento del mercado colombiano de cosméticos y artículos de aseo:
 - Crecimiento compuesto anual del 8,7% entre 2006 y 2014.
 - Quinto mercado en Latinoamérica.
 - La producción se duplicó en los últimos 6 años.
 - Las exportaciones aumentaron 6 veces en los últimos 10 años.
 - El más alto mercado laboral femenino en Latino América.
 - Emisión de Notificaciones Sanitarias Obligatorias de forma automática.

➤ **En que están trabajando:**

- Gestionar la creación del Biocorredor de Biodiversidad, Biociencias e Ingredientes Naturales.

- Desarrollar el proyecto de Centro Red CRIBICA y apoyo a la creación de la Dirección de Cosméticos y Aseo en el Invima.
- Acompañamiento -a través de aportes y comentarios sobre puntos críticos del sector- al proceso de reglamentación de la Decisión Andina 391 para el acceso al recurso genético.
- Estructurar -junto con ProColombia la estrategia para la promoción de las exportaciones y la IED sectorial 2012-2032. 4 Certificar a 2500 trabajadores del sector en Buenas Prácticas de Manufactura a través de Convenio con el SENA. 4 Presentar ante el Triple A un caso para la reducción de aranceles a 5 materias primas críticas para el sector no producidas en el país. 4 Presentar documento propuesta para la iniciación de Acuerdos de Reconocimiento Mutuo entre Colombia y Chile, Centroamérica y la CAN. (PTP, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA, 2013)

BIBLIOGRAFIA

- BBTIPSMEXICO. (sf de sf de sf). *WWW.BEBETIPSMEXICO.COM*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de *WWW.BEBETIPSMEXICO.COM*: <http://www.bbtipsmexico.com.mx/productos.html>
- BENCHMARK. (sf de sf de 2014). *BENCHMARK*. Obtenido de BENCHMARK: http://bck.securities.com/mainview/rankingssector?sector_id=9999057&grupo_id=1&agg=SUM&pc=CO&sv=BCK
- BOGOTA, A. M. (sf de sf de 2014). *NEGOCIOS*. Obtenido de NEGOCIOS: <file:///C:/Users/negocios/Downloads/ubikatesectorcosmeticos.pdf>
- BOGOTA, A. M. (sf de sf de sf). *NEGOCIOS*. Obtenido de NEGOCIOS: <file:///C:/Users/negocios/Downloads/ubikatesectorcosmeticos.pdf>
- BPR Benchmark, 2. (sf). *BPR Benchmark, 2014*. sf: sf.
- Business, D. (2015). *Doing Business*.
- Colombia, A. N. (sf de sf de 2013). *Asociación Nacional de Empresario de Colombia*. Obtenido de Asociación Nacional de Empresario de Colombia .
- Colombia, A. N. (sf de sf de 2013). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Obtenido de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- Colombia, I. d. (sf de sf de 2013). *Industria de Cosmética y de Aseo en Colombia, 2013*. Obtenido de Industria de Cosmética y de Aseo en Colombia, 2013.
- COLOMBIA, I. E. (sf de sf de 2015). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>
- DANE. (sf de sf de sf). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cosmeticos/cosmeticos-estructura>
- DANE-DIAN. (sf de sf de sf). *DANE-DIAN*. Obtenido de DANE-DIAN: <file:///C:/Users/negocios/Downloads/P7.%20Cosm%C3%A9ticos%20y%20Productos%20de%20Aseo.pdf>
- ECONOMIA, E. D. (04 de 01 de 2015). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO: <http://www.portafolio.co/economia/el-2015-la-economia-colombia>
- ELSOL. (sf de sf de sf). *ELSOL*. Obtenido de ELSOL: <http://elsolweb.tv/2015/06/se-llevo-a-cabo-el-encuentro-de-proveedores-grupo-de-familia/>
- Euromonitor International, 2. (sf de sf de sf). *Euromonitor International, 2015*. Obtenido de Euromonitor International, 2015: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

- Euromonitor International, 2. (sf de sf de sf). *Euromonitor International, 2015*. Obtenido de Euromonitor International, 2015.:
<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>
- FAMILIA, G. (sf de sf de sf). *GRUPO FAMILIA*. Obtenido de GRUPO FAMILIA:
<http://www.grupofamilia.com.co/es/inversionistas/DTLCentroDocumentos/buen-gobierno/codigo-de-conducta.pdf>
- FAMILIA, G. (sf de sf de sf). *GRUPO FAMILIA*. Obtenido de GRUPO FAMILIA:
<http://www.grupofamilia.com.co/es/grupo/Paginas/politicas-grupo-familia.aspx>
- latina, E. C. (sf de sf de sf). *LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN COLOMBIA*. Obtenido de LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN COLOMBIA: <http://kats1190.blogspot.com/2009/12/la-industria-manufacturera-en-colombia.html>
- LEGISCOMEX. (sf de sf de 2012). *LEGISCOMEX*. Obtenido de LEGISCOMEX:
<file:///D:/Users/Usuario/Downloads/caracterizacion%20del%20sector.pdf>
- NATURALALOEDECOLOMBIA. (sf de sf de sf). *naturalaloedecolombia*. Obtenido de naturalaloedecolombia:
<http://www.naturalaloedecolombia.com/cultivos/images/Implementacion%20de%20cultivos.pdf>
- Observatorio Laboral, 2. (sf de sf de sf). *Observatorio Laboral, 2014*. Obtenido de Observatorio Laboral, 2014: Observatorio Laboral, 2014
- PAMPERS. (sf de sf de sf). *WWW.PAMPERS.COM*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de WWW.PAMPERS.COM: <http://www.pampers.com/es-us/productos>
- PARTICIPACIÓN, E. P. (sf de sf de 2015). *ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN*. Obtenido de ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN:
<http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1536/1/ADMO0626.pdf>
- PEQUELIA. (sf de sf de sf). *PEQUELIA.ES*. Obtenido de PEQUELIA.ES: <http://pequelia.es/bebes/aloevera-para-la-salud-de-los-ninos.html>
- PROCOLOMBIA. (sf de sf de 2014). *PROCOLOMBIA.co*. Obtenido de PROCOLOMBIA.co:
<http://www.procolombia.co/noticias/colombia-tras-el-mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo>
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *PAGPRINCIPALPROCOLOMBIA*. Obtenido de PAGPRINCIPALPROCOLOMBIA:
<http://www.procolombia.co/node/1172>
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de PROCOLOMBIA:
<http://www.procolombia.co/node/1172>
- PROCOLOMBIA. (sf de sf de sf). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de PROCOLOMBIA:
<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

- PRODUCTIVA, P. D. (sf de sf de 2012). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:
file:///C:/Users/negocios/Downloads/P7.%20Cosm%C3%A9ticos%20y%20Productos%20de%20Aseo.pdf
- PRODUCTIVA, P. D. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:
file:///C:/Users/negocios/Downloads/P7.%20Cosm%C3%A9ticos%20y%20Productos%20de%20Aseo.pdf
- PRODUCTIVA, P. D. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:
file:///C:/Users/negocios/Downloads/P7.%20Cosm%C3%A9ticos%20y%20Productos%20de%20Aseo.pdf
- PRODUCTIVA, P. D. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA: <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cosmeticos/cosmeticos-importaciones>
- PRODUCTIVA, P. D. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA: <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cosmeticos>
- PRODUCTIVA, P. D. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA: <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cosmeticos>
- PROPAIS. (s.f.). *PROPAIS*. Obtenido de PROPAIS:
<http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cosmeticos-en-colombia.pdf>
- PTP. (sf de sf de 2012). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD*. Obtenido de INFORME DE SOSTENIBILIDAD:
<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>
- PTP. (sf de sf de 2012). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD*. Obtenido de INFORME DE SOSTENIBILIDAD:
<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>
- PTP. (sf de sf de 2012). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR*. Obtenido de INFORME DE SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR:
<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>
- PTP. (sf de sf de 2012). *INFORME DE SOSTENINILIDAD*. Obtenido de INFORME DE SOSTENINILIDAD:
<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>
- PTP. (sf de sf de 2012). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:
<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>
- PTP. (sf de sf de 2012). *PROGRAMACION DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMACION DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:
<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>

PTP. (sf de sf de 2013). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:

<https://www.ptp.com.co/documentos/Brochure%20Sectores%20Manufacturas%20PTP.pdf>

PTP. (sf de sf de 2014). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:

<https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Cosmeticos%20y%20Aseo.pdf>

PTP. (sf de sf de 2015). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:

<https://www.ptp.com.co/documentos/Brochure%20Sectores%20Manufacturas%20PTP.pdf>

PTP. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:

<file:///C:/Users/negocios/Downloads/P7.%20Cosm%C3%A9ticos%20y%20Productos%20de%20Aseo.pdf>

PTP. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA: <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cosmeticos/cosmeticos-mercado>

PTP. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA*. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA:

<file:///C:/Users/negocios/Downloads/P7.%20Cosm%C3%A9ticos%20y%20Productos%20de%20Aseo.pdf>

PTP. (sf de sf de sf). *PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA* . Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA :

<file:///C:/Users/negocios/Downloads/P7.%20Cosm%C3%A9ticos%20y%20Productos%20de%20Aseo.pdf>

REVISTADINERO. (sf de sf de sf). *REVISTADINERO*. Obtenido de REVISTADINERO:

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/duelo-gigantes/36965>