

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Vanessa Jorly Vallejo Tarazona

Liseth Carolina López Habid

Edwin Leonardo Cano Merchán

Seminario de Investigación

Administración de Negocios Internacionales

Universidad Pontificia Bolivariana

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

TABLA DE CONTENIDOS

	Pp.
1. Anteproyecto	
1.1. Problema	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. General.....	8
1.3.2. Específicos.....	8
1.4. Cronograma.....	9
2. Diagnóstico de la Empresa	
2.1. Caracterización del sector.....	9
2.2. Variables económicas.....	9
2.3. Tendencias mundiales, retos y oportunidades.....	15
2.4. Diagnóstico de las 5 fuerzas.....	22
2.5. Diamante de Porter.....	29
2.5.1. Condiciones de los factores.....	29
2.5.2. Condiciones de la demanda.....	32
2.5.2.1. Composición de la demanda interior.....	32
2.5.2.2. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda.....	33
2.5.2.3. Internacionalización de la demanda interior.....	35
2.5.3. Sectores afines y de apoyo.....	36
2.5.3.1. Ventaja competitiva en sectores proveedores.....	34
2.5.3.2. La ventaja competitiva en sectores conexos.....	39
2.5.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	43
2.5.4.1. Estrategia y estructura de las empresas domesticas.....	43
2.5.4.2. Metas.....	44

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.5.4.3. Rivalidad Domestica.....	45
2.6. Complementos del Diamante.....	46
2.6.1. Causalidad.....	46
2.6.2. Gobierno.....	49
2.7. Análisis Financiero.....	53
2.7.1. Análisis horizontal del balance general-grupo familia	53
2.7.2. Análisis horizontal del balance general- sector cosméticos y aseo.....	56
2.7.3. Análisis vertical del balance general- Grupo familia.....	58
2.7.4. Análisis vertical del balance general- sector cosméticos y aseo.....	60
2.7.5. Análisis de los indicadores financieros – Grupo familia.....	62
2.7.6. Análisis de los indicadores financieros – Sector cosméticos y aseo...	67
2.8. Producto.....	71
2.8.1. Análisis del producto.....	72
3. Preselección del mercado.....	74
3.1. Criterios para la escogencia de los mercados potenciales.....	74
3.2. Selección de país.....	74
3.3. Análisis de mercado objetivo (inteligencia de mercados).....	78
3.3.1. Condiciones de acceso.....	78
3.3.2. Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes.....	79
3.3.3. Competencia.....	80
3.3.4. Promoción.....	85
3.3.5. Precios.....	88
4. Estrategia de inmersión.....	90
4.1. Modelo de negocio.....	91
4.2. Estrategia de abastecimiento.....	96
4.3. Estrategia de producción.....	96
4.4. Plan maestro de producción.....	96
4.5. Estrategia DFI.....	98
4.6. Tabla de costeo.....	111
5. Criterios y evaluación de proyectos.....	112
6. Productividad y competitividad.....	113
7. Webgrafía.....	129
8. Anexos.....	131

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma

Tabla 2. PIB por sectores

Tabla 3. Distribución de género promedio por empresa

Tabla 4. Importaciones a nivel mundial

Tabla 5. Exportaciones a nivel mundial

Tabla 6. Principales empresas del sector

Tabla 7. Consumo de papel

Tabla 8. Consumo de papel y cartón per cápita

Tabla 9. Datos empresas – productos

Tabla 10. Participación empresas - ingresos

Tabla 11. Variación empleo

Tabla 12. Calculo Análisis horizontal del balance general-grupo familia

Tabla 13. Calculo del Análisis horizontal del balance general-sector cosméticos y
Aseo

Tabla 14. Calculo del Análisis vertical del balance general- Grupo Familia

Tabla 15. Calculo del Análisis vertical del balance general-sector cosméticos y aseo

Tabla 16. Indicador de rentabilidad

Tabla 17. Indicador de productividad

Tabla 18. Indicador de liquidez

Tabla 19. Indicador de endeudamiento

Tabla 20. Indicador de actividad

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Tabla 21. Indicador de utilidad

Tabla 22. Indicador de rentabilidad

Tabla 23. Indicador de productividad

Tabla 24. Indicador de liquidez

Tabla 25. Indicador de endeudamiento

Tabla 26. Indicador de actividad

Tabla 27. Indicador de utilidad

Tabla 28. Análisis del producto

Tabla 29. Desgravación de productos de la categoría C

Tabla 30. Competidores directos Costa Rica

Tabla 31. Productos sustitutos- Papel Higiénico

Tabla 32. Productos sustitutos- toallas húmedas

Tabla 33. Análisis de precios de los competidores nacionales e internacionales en Costa Rica

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Exportaciones de cosméticos y aseo

Grafica 2. Importaciones cosméticos y aseo

Grafica 3. Principales empresas

Grafica 4. Diamante de portero

Grafica 5. Mapas Colombia – Costa Rica

Gráfica 6. Crecimiento del PIB real y el PIB per cápita: 2.009 hasta 2.015

Gráfico 7. Total Comercio Exterior: 2009 hasta 2014

Grafico 8. Exportaciones marítimas Colombia – Costa Rica

Grafico 9. Proceso de abastecimiento

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

1. Anteproyecto

1.1. Problema

1.1.1. Identificación del Problema

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

1.1.2. Formulación del Problema

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

1.1.3. Descripción del problema

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Actualmente en Colombia, el papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional, según el último informe de gestión realizado por el Grupo Familia, alcanzo un 41,7% en la participación del mercado, lo cual da una visión más clara del gran posicionamiento que tiene esta compañía a nivel nacional y las oportunidades que esto nos pondría brindar en mercados extranjeros a lo hora de incursionar en ellos.

1.2. Justificación

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

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

En sí, esta actividad es una compilación de todo lo estudiado y realizado en la carrera, además de ser una manera de experimentar un caso con una empresa real que proporciona una visión más realista del mundo laboral, asimismo de las actividades que un estudiante de administración de negocios internacionales está llamado a realizar en el ejercicio laboral con el conocimiento adquirido en el proceso educativo.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

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

1.3.2. Específicos

Gerencial

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

Financiero

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

Mercadeo

Detallar las posibles estrategias de mercadeo a utilizar dentro del mercado objetivo, para una vez llevado a cabo la propuesta de comercialización del papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

línea institucional, poder posicionar el producto y la marca en los clientes potenciales.

Logística

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

1.4. Cronograma

Tabla 1. Cronograma

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Variación porcentual - Series desestacionalizadas

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

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En general el sector de las manufacturas al cual pertenece este producto y según el DANE en su informe trimestral del primer trimestre de 2015, el valor agregado de la rama Industrias manufactureras decreció en 2,1% respecto al mismo periodo del año 2014. En relación al trimestre inmediatamente anterior cayó en 0,5%.

Contribución al empleo

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

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

Tabla 3. Distribución de género promedio por empresa

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

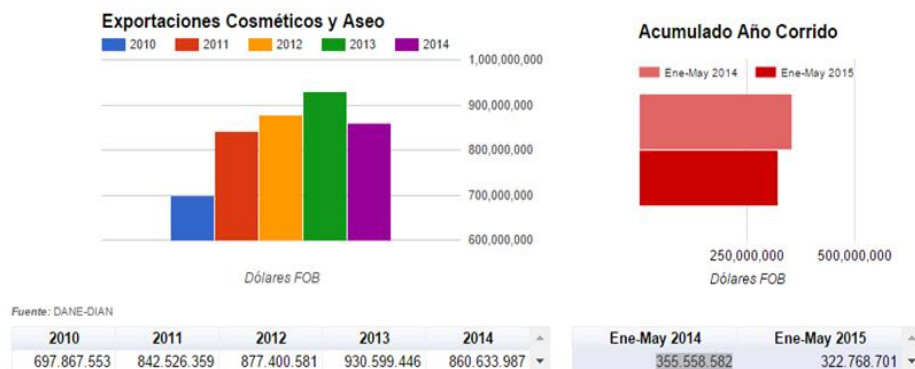
Fuente: Informe ANDI, 2013

Importaciones y exportaciones

Valor exportado

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

Grafica 1. Exportaciones de cosméticos y aseo



Fuente: DANE- DIAN, Informe PTP

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

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

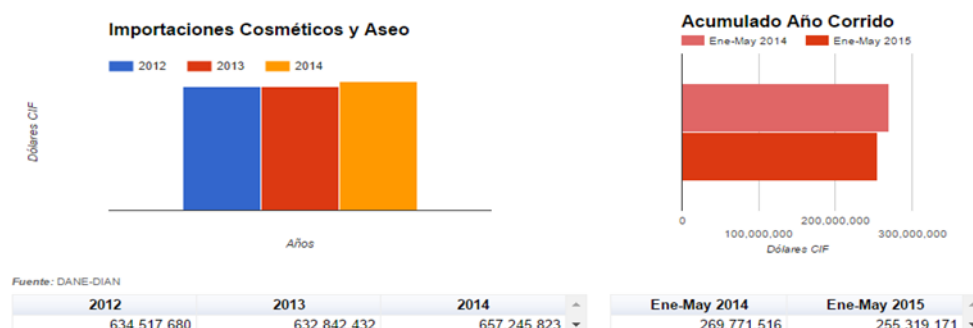
NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

Valor Importado

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

Grafica 2. Importaciones cosméticos y aseo



Fuente: DIAN-DANE, Informe PTP

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

Del mismo modo, en el transcurso del año, se ha observado una leve dimisión en las importaciones de cosméticos y de productos de aseo con un

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

valor acumulado entre enero a mayo de USD \$ 255.319.171 FOB, lo anterior comparado con USD 269.771.516 FOB en el 2014.

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

Balanza comercial del sector

Tabla 4. Balanza comercial

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

demap

En general la balanza comercial del papel higiénico en los últimos 5 años a excepción del año 2012 ha presentado un comportamiento superavitario

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

demostrando así que sus exportaciones son mayores que las importaciones del mismo producto, mostrando que Colombia es un país neto productor de papel higiénico.

2.3. Tendencias mundiales, retos y oportunidades

Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector

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

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

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

Principales importaciones y exportaciones en el mundo

Importaciones a nivel mundial

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Tabla. 4 Importaciones a nivel mundial

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

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

Exportaciones a nivel mundial

	Valor exportada en 2014 (miles de USD)	Saldo comercial 2014 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2014	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
<i>Mundo</i>	4252284	508297	2114026	Toneladas	2011
<i>China</i>	764628	755716	282998	Toneladas	2702
<i>Alemania</i>	378137	59324	196693	Toneladas	1922
<i>USA</i>	341461	-36634	134273	Toneladas	2543
<i>Italia</i>	231138	221385	130379	Toneladas	1773

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

T	<i>Francia</i>	230851	58785	111313	Toneladas	2074
a	<i>Canadá</i>	212169	-36820	90572	Toneladas	2343
b	<i>Suecia</i>	181596	154343	74161	Toneladas	2449
l	<i>Polonia</i>	155192	100078	89412	Toneladas	1736
a	<i>Egipto</i>	134658	132640	101793	Toneladas	1323
	<i>Reino Unido</i>	121970	54382	45830	Toneladas	2661

5. exportaciones a nivel mundial

Fuente: Trademap

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

Empresas productoras a nivel nacional y regional

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

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

Tabla 6. Principales empresas del sector

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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 COMPANIA	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

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

Por otra parte, dentro de las empresas mencionadas anteriormente, que son en general las que tienen más participación en el mercado dentro del sector de cosméticos y aseo, encontramos también las principales empresas en la división de absorbentes, que es a la cual se ubica directamente el papel higiénico extrafino doble hoja blanco:

Grafica 3. Principales empresas

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA



Fuente: Informe 2014, ANDI

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

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

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

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

Adicionalmente, En Latinoamérica encontramos un sin número de empresas encargadas de la producción de papel higiénico, pero los países que tienen las empresas más reconocidas y con mayor número de producción son

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Brasil, México, Costa Rica, Argentina, Honduras, Chile y Perú, Paraguay,
Republica Dominicana, Venezuela.

• ARGENTINA:

IMB Paper Representatives

Papeleria Carlos Rosato

Lancas

Valot

Papelera Tucuman

• MÉXICO:

Dico

Beroky

Soft and White

Chemex Sanitary

Royal Paper

• BRASIL:

International Paper

Santa Therezina S.A

Nobrecel

• PARAGUAY:

Grupo A

• CHILE:

Discom Internacional

• PERU:

Corporación Tefy

Samira SAC

• COSTA RICA:

SABO

Sercoris

• REPUBLICA

DOMINICANA:

Aser Dominicana

Suministros desechables C &

M

• HONDURAS:

Tecno Química

• VENEZUELA:

Inverfoque c.a


Cifras de consumo

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

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


Tabla 7. Consumo de papel

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

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

Tabla 8. Consumo de papel y cartón per cápita

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

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

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

Análisis de productividad V/S competidores

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

Asimismo, los mayores competidores del Grupo Familia son: la empresa Colkim Colpapel cuyas ventas fueron de \$852.278 millones (aproximadamente US\$434 millones) y aumentaron 16,6% frente a 2012, esta organización es dueña de Papeles del Cauca (\$235.719 millones), que se

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

2.4. Diagnóstico de las 5 fuerzas

Poder de negociación de los clientes

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

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

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

Poder de negociación de los proveedores

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

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

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

Amenaza de los nuevos competidores

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

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

Amenaza de los productos sustitutos

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

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

Rivalidad entre los competidores existentes

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

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

Tabla 9. Datos empresas - productos

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

Fuente: DANE- Supersociedades

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

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

Tabla 10. Participación empresas - ingresos

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

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

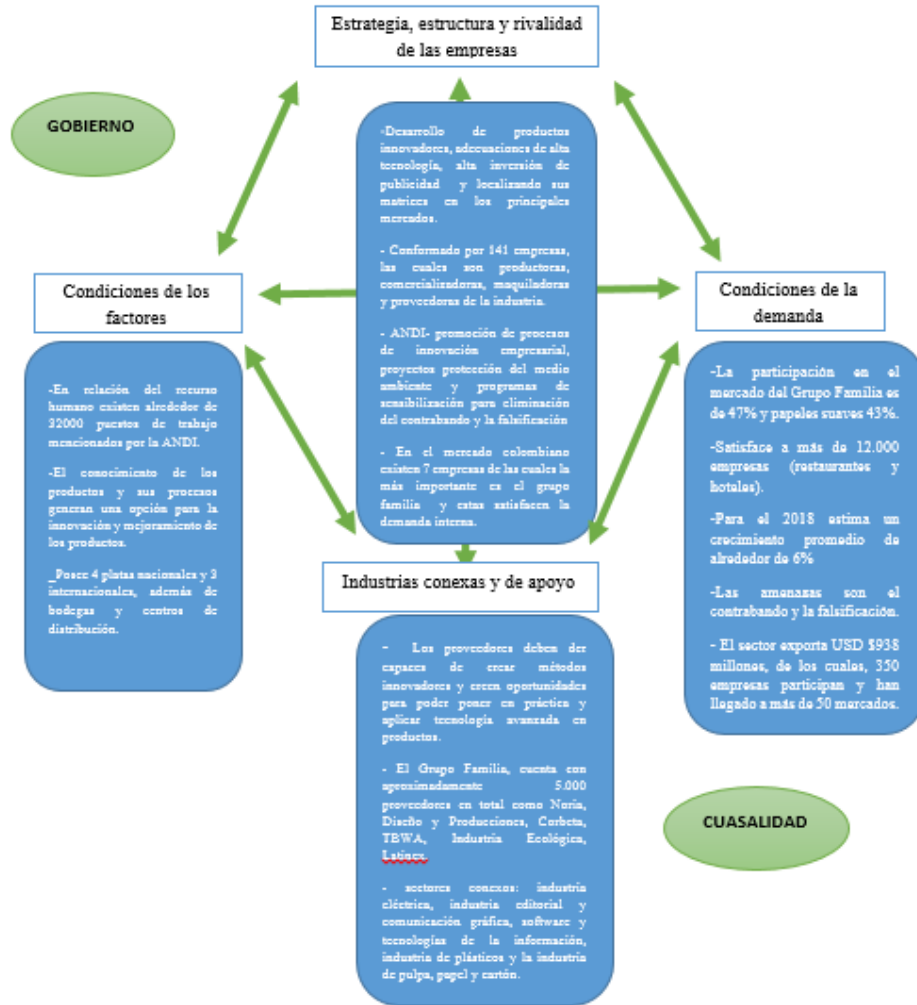
Analizando los cuadros mostrados anteriormente, se encontró que las empresas más relevantes en cuanto a porcentaje de ventas e ingresos son Papeles Nacionales S.A Y Kimberly – Clark Colombia, estas empresas ya cuentan con un posicionamiento de sus marcas principales y así mismo, una recordación de ellas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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.5. Diamante de Porter

Grafica 4. Diamante de porter



2.5.1. Condiciones de los factores

Recursos humanos: Dentro del grupo familia al contar con una alta tasa de ocupación y por medio de la misma se genera una importancia del mismo dentro de la compañía y por ello se busca generar bienestar entre sus trabajadores con planes de sostenibilidad de personal incentivando de manera económica al mismo a mejorar en su trabajo

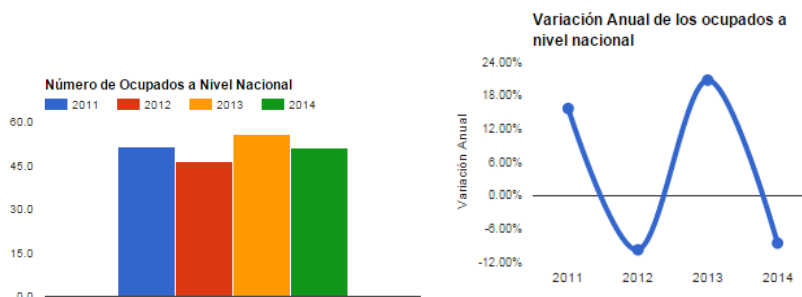
NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

así lograr unas metas que lo llevaran a ser un personal más activo dentro de la compañía.

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

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

Tabla 11. Variación empleo



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

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

Físicos: Al hablar de este ítem nos referimos al insumo o materia prima existente para la producción del bien, para ello se tiene en cuenta la pulpa de celulosa que proviene directamente de los árboles. Desde hace más de 20 años el gobierno ha incentivado la dinámica de

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

reforestar los bosques de manera que se subsidia esta actividad y a futuro representara una ganancia adicional por esta labor manteniéndola constante. Adicionalmente en muchos de estos casos la materia prima proviene de lugares destinados para estas labores, contratados o mantenidos por estas empresas. Además de ello otros elementos físicos serian el agua, energía eléctrica claves en este proceso, para ello en muchos casos ya sea en relación a su uso se destinan planes de sostenibilidad para estos recursos, en el caso del grupo familia posee metas de sostenibilidad al año 2016 que son las siguientes:

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

Conocimiento: El conocimiento es variable dependiente de las labores incurridas por esta razón tendríamos que medir esta variable por medio de la cantidad de elementos innovadores que poseen en el caso del grupo familia posee 7 unidades de negocio de las cuales 3 de ellas se usan productos básicos del subsector de absorbentes y muchos de ellos con innovaciones que generan valor agrado hacia el producto

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

y la necesidad requerida. Adicionalmente este elemento puede ser medido con la capacidad instalada que se posee y adicionalmente los procesos que se realizan para la producción en este caso de papel higiénico.

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

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

2.5.2. Condiciones de la demanda

2.5.2.1. Composición de la demanda interior

Debemos tener en cuenta aspectos como:

Estructura segmentada de la demanda: De acuerdo a la SIC un hogar promedio en el país, conformado por cuatro integrantes, gasta hasta \$100.000 anuales en la compra de papel higiénico, un monto superior a \$8.000 mensuales y, por

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

persona, más de \$23.000. De acuerdo el Dane, 85% de los hogares adquieren este producto. En el país se producen anualmente 178.000 rollos de papel higiénico y este es un mercado que mueve alrededor de \$1 billón por año. Además de eso el mercado colombiano tiene varios competidores de este producto en total 7 entre los cuales destacamos al grupo familia con el 43% y Kimberly 17% de participación.

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

en cuenta es la suavidad del papel, aromatización, la resistencia o la longitud que puede tener un rollo.

2.5.2.2. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

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

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

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

Sin embargo, pese a las buenas expectativas de crecimiento dadas por las distintas instituciones, la principal amenaza para el crecimiento del mercado interno son el contrabando y la falsificación, los cuales, amenazan directamente al crecimiento

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

de las empresas, la competitividad del sector y la seguridad de los consumidores tanto nacionales como internacionales.

2.5.2.3. Internacionalización de la demanda interior

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

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

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

Asimismo, existe una dificultad que limita el proceso de expansión e internacionalización de la industria cosméticos y

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

aseo para la región y son las distintas decisiones y trabas comerciales impuestas por algunos mercados destino como es el caso de Argentina, Ecuador y Venezuela, esto obliga que los empresarios que conforman este sector busquen nuevas alternativas para comercializar sus productos en especial, enfocándose en mercados más grandes y no tradicionales, los cuales brindan mejores beneficios y condiciones más favorables para la industria.

2.5.3. Sectores afines y de apoyo

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

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

Para el grupo Familia, es fundamental mantener relaciones con otros sectores que le sirvan como proveedores de materia prima e insumos, entre otros, porque esto puede significar una ventaja

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

competitiva y así, una ventaja potencial a la hora de competir con otras compañías en la nación. Porque gracias a la colaboración que le prestan sus proveedores y demás sectores de apoyo que en conjunto le ayudan a desarrollar su actividad económica, el grupo familia puede competir con innovación y originalidad al lado de otras compañías o también creando en compañía de estas, productos complementarios que le aporten valor agregado a su propia empresa.

2.5.3.1. Ventaja competitiva en sectores proveedores

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

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

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

De ese gran total de proveedores que apoyan la organización, solo 12 fueron reconocidos por su excelente desempeño. Se basaron en cuatro criterios para llegar a la decisión final: Cumplimiento en las entregas, tiempo de respuesta a los requerimientos, respaldo en cuanto al servicio de la postventa y finalmente la generación de valor en la gestión.

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

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

2.5.3.2. La ventaja competitiva en sectores conexos

Los sectores conexos son con los cuales las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

cuando compiten o aquellos que tienen productos complementarios.

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

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

Entre las actividades primarias se encuentran aquellas que abarcan:

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

- *Operaciones:* Diseño y molde de la fibra; mezcla de la fibra con sustancias químicas y agua; proceso de prensado de la pasta obtenida; proceso de cocción y secado del pliego; proceso de inspección; decoración; corte del pliego en trozos pequeños; enrollado en tubos de cartón y corte final; almacenamiento.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Como sector conexo en este ámbito, se encuentran las empresas a las que Familia le compra toda su maquinaria para la elaboración del papel higiénico.

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

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

web y el que se encarga de recibir información por este medio. Estos serian los sectores conexos.

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

- *Infraestructura:* maquinaria para la fabricación del papel higiénico, equipo de preparación de pasta, instalación para la producción y comercialización, medios de transporte, 4 plantas de producción de papel higiénico nacionales (Medellín, Pacifico-18.500 M2, Rionegro- 13.797 M2, Caloto- 12.500 M2, Cajica- 33.800 M2) y dos internacionales (Ecuador- 24.000 M2 y República Dominicana).

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

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

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

2.5.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

2.5.4.1. Estrategia y estructura de las empresas domesticas

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

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

En la actualidad, en el país las empresas nacionales representan el 39% de las ventas totales en este sector. Las empresas nacionales que conforman el sector, se caracterizan por ser de tamaño: 55% grandes, 35% medianas y finalmente el 10 % son empresas pequeñas. Lo cual se puede observar que la mayoría de estas empresas tienen la capacidad necesaria para

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

satisfacer no solo la demanda nacional, sino también la de otros países.

2.5.4.2. Metas

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

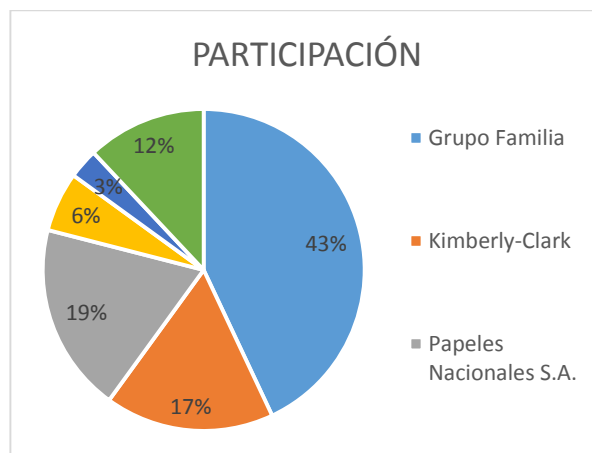
Para esto, esta institución se ha propuesto a trabajar articuladamente con todo los miembros que lo conforman, dando un constante seguimiento, programas de sensibilización y mostrando la información necesaria para poder erradicar estos fenómenos de una forma eficiente y que permita un crecimiento de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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.5.4.3. Rivalidad Domestica

Tabla 12. Participación en el mercado



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

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

Negativamente este mercado se vio afectado por un cartel dentro del mismo sector del papel higiénico sobre el cual estos competidores establecieron mecanismos con los cuales ellos se vieran beneficiados a la hora de recibir mayormente más ganancias del producto, así de esta manera estableciendo alzas en los productos y adicionalmente se lograba excluir a otros competidores por medio de “reglas artificiales con las que van a afectar ilegítimamente el mercado. Con dicha cartelización,

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

las firmas no hacen mayores esfuerzos para satisfacer sus ventas, lo que afecta al consumidor”

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

2.6. Complementos del Diamante

2.6.1. Causalidad

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

Con respecto al nacimiento en nuestro país de un llamado “cartel del papel higiénico”, la superintendencia de Industria y Comercio, inicio un proceso de investigación en contra de las cinco empresas más importantes del sector, ya que entre ellas acordaron incrementar los

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

precios de manera que eran anticompetitivos para el mercado en general y eran acuerdos irregulares e ilegales que no contaban con la aprobación de ninguna entidad, simplemente fue un “tratado” entre estas empresas, en las cuales se ubica el Grupo Familia, que es la que mayor participación tiene en el mercado (43%). Además de ser algo ilegal y mal hecho, atentaba contra el régimen de libre competencia que existe en Colombia, y contra el buen nombre de las compañías involucradas.

Este famoso acuerdo para la fijación de los precios del papel higiénico suave, se hizo de dos formas, mediante la fijación directa de precios por imposición de márgenes mínimos y máximos de venta, y mediante la fijación indirecta de precios por la concentración de porcentajes de descuentos dirigidos a los distintos canales de comercialización, esta fijación ilegal de los precios hizo que el mercado de los papeles suaves en Colombia ascendería en gran medida, y sus valores aumentarían en cantidades exorbitantes.

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

Por otro lado, con respecto al contrabando, es una verdadera problemática social que vive nuestro país día a día, sin duda, es uno de los fenómenos que más llega a afectar la económica de las industrias nacionales, por ende, la economía de Colombia. Podemos decir, que ningún sector económico se ha salvado de ser víctima de este fenómeno. Puede que el contrabando sea difícil de detectar en su gran mayoría, pero se ve reflejado en el gran daño que se genera en la economía, gracias a que no se recaudan tributos por esos productos entrados a la nación de manera ilegal, creación de competencia desleal, además de mencionar que si se ingresan productos de otros países sin aportar en manera de tributos, la industria nacional deja de producir y se puede presentar desempleo.

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

Y para finalizar los aspectos que afectan negativa o positivamente el sector, tenemos el medio ambiente, esto ¿por qué?, debido a que muchos consumidores se han sumado a la población que se empieza a

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

preocupar por la situación actual que está atravesando el medio ambiente, el proceso de calentamiento global que está afectando nuestra calidad de vida en gran medida, por esta razón, los clientes que se identifican con esa mentalidad de cuidar el medio ambiente que nos rodea, actualmente buscan productos que no le generen daños irreversibles a la capa de ozono, y se está generando la necesidad de que cada compañía utilice para la elaboración de sus productos, materiales biodegradables y que tengan un bajo índice de daños al planeta, por este motivo, el Grupo Familia se ha sumado a esta iniciativa, y ha creado el Papel Higiénico Extrafino Doble Hoja Blanco de su línea institucional, con materiales que son benéficos para el medio ambiente y que no general ningún daño a la capa de ozono, todo con materiales biodegradables de fácil absorción, para que en el momento que sean desechados sea fácil para la tierra absorberlos y degenerarlos. Esto le aporta beneficios a la compañía, ya que ese grupo de personas que buscan cuidar el medio ambiente, se van a sentir identificados con la filosofía de la compañía, y van a crear fidelidad con el producto ofrecido.

2.6.2. Gobierno

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

La política que crea el gobierno para los diferentes sectores y productos, llegan a influir en la estrategia de venta, la estructura de las empresas y la posible rivalidad entre compañías productoras y

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

distribuidoras. Todo esto, creando entidades que se encarguen de gestionar y organizar x o y sector.

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

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

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

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

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

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

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

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

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

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

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

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

Competitividad y Promoción de la inversión:

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

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

Tramites:

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

Acceso a nuevos mercados:

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

Desarrollo del mercado Interno:

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

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.7. Análisis Financiero

2.7.1. Análisis horizontal del balance general-grupo familia

Tabla 12. Calculo Análisis horizontal del balance general-grupo familia

Descripcion	2014	2013	2012	2011	2010	ANALISIS HORIZONTAL							
						V.A. 2011	V.A. 2011	V.A. 2011	V.A. 2011	V.R. 2014	V.R. 2013	V.R. 2012	V.R. 2011
Caja y Bancos	25237	33923	16001	10485	19710	-8685,3	17922	5515,41	-9225	-25,60%	112,01%	52,60%	-46,80%
Inversiones Temporales	61399	47406	28259	3112,7	2303,5	13993,1	19147	25146,6	809,21	29,52%	67,75%	807,88%	35,13%
Clientes	153081	221052	106333	125076	188281	-67971	114719	-18743	-63205	-30,75%	107,89%	-14,99%	-33,57%
- Deudas de difícil cobro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
- Provisiones	2018,8	1600,4	1612,7	1565,1	6520,2	418,48	-12,35	47,58	-4955,1	26,15%	-0,77%	3,04%	-76,00%
Deudores Comerciales	151062	219452	104720	123510	181761	-68389	114731	-18790	-58250	-31,16%	109,56%	-15,21%	-32,05%
Inventario	88162	85128	82283	87119	81590	3034	2844,02	-4836	5529,79	3,56%	3,46%	-5,55%	6,78%
Impuestos, Contribuciones, Pre-Pagos	0	0	0	27813	19836	0	0	-27813	7976,26	#DIV/0!	#DIV/0!	-100,00%	40,21%
Otros Deudores	104952	34793	131622	11991	102105	70158,4	-96829	119631	-90114	201,64%	-73,57%	997,64%	-88,26%
Activos Diferidos	3547,6	1604	2216,9	1355,4	1823,6	1943,62	-612,93	861,53	-468,23	121,18%	-27,65%	63,56%	-25,68%
ACTIVO CORRIENTE	440575	427570	369353	265387	409129	13005	58217,4	103966	-143742	3,04%	15,76%	39,18%	-35,13%
Activos Fijos	249357	260733	248686	226778	242430	-11376	12046,7	21907,9	-15652	-4,36%	4,84%	9,66%	-6,46%
Intangibles (Neto)	21348	27476	29398	37210	37463	-6128,1	-1922,2	-7811,9	-253,15	-22,30%	-6,54%	20,99%	-0,68%
Inversiones	596082	522647	376306	377950	290203	73434,9	146341	-1644,2	87747,6	14,05%	38,89%	-0,44%	30,24%
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	7811,2	6430,8	45078	4164,5	956	1380,37	-38647	40913,2	3208,53	21,46%	-85,73%	982,42%	335,62%
Deudores LP	0	0	0	67784	0	0	0	-67784	67784	#DIV/0!	#DIV/0!	-100,00%	#DIV/0!
Activos Diferidos	116,02	224,75	617,49	2234,9	293,98	-108,73	-392,74	-1617,5	1940,96	-48,38%	-63,60%	-72,37%	660,24%
Otros Activos a Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Valorizaciones	342863	318772	357194	335340	310354	24091,2	-38421	21853,9	24985,8	7,56%	-10,76%	6,52%	8,05%
Total Activos LP	1E+06	1E+06	1E+06	1E+06	881700	81293,6	79004,1	5817,39	169762	7,15%	7,47%	0,55%	19,25%
TOTAL ACTIVO	2E+06	2E+06	1E+06	1E+06	1E+06	94298,6	137221	109783	26020,1	6,03%	9,62%	8,34%	2,02%
Obligaciones Financieras	20064	29113	21778	8080,4	34402	-9048,8	7334,87	13697,4	-26322	-31,08%	33,68%	169,51%	-76,51%
Proveedores	54207	64811	53346	43278	39671	-10604	11465	10068,2	3606,99	-16,36%	21,49%	23,26%	9,09%
Cuentas por Pagar CP	182644	166303	68566	89920	147185	16340,3	97737	-21354	-57264	9,83%	142,54%	-23,75%	-38,91%
Obligaciones Laborales	12455	10788	10100	9716,5	5769,9	1667,31	687,64	384,04	3946,55	15,46%	6,81%	3,95%	68,40%
Impuestos por Pagar	15034	12963	14360	23828	3430,5	2071,55	-1397,1	-9466,6	20397,9	15,98%	-9,73%	-39,74%	594,61%
Estimados y Provisiones	0	37886	36880	31523	26400	-37886	1006,24	5357,35	5122,29	-100,00%	2,73%	17,00%	19,40%
Pasivos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Bonos y Papeles Comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Otros Pasivos a Corto Plazo	0	0,85	0,71	0	49,26	-0,85	0,14	0,71	-49,26	-100,00%	19,72%	#DIV/0!	-100,00%
Total Pasivo Corriente	284404	321865	205031	206346	256907	-37461	116834	-1315	-50562	-11,64%	56,98%	-0,64%	-19,68%
Obligaciones Financieras (LP)	89335	99833	115024	126387	123445	-10499	-15191	-11363	2942,3	-10,52%	-13,21%	-8,99%	2,38%
Proveedores L.P.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Cuentas por Pagar LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Obligaciones Laborales LP	258,91	413,59	451	363	3215,8	-154,68	-37,41	88	-2852,8	-37,40%	-8,29%	24,24%	-88,71%
Estimados y Provisiones LP	142,52	129,71	111,84	7235	163,84	12,81	17,87	-7123,2	7071,15	9,88%	15,98%	-98,45%	4315,89%
Diferidos LP	8152,2	3573,3	3575,2	3591,3	4273,6	4578,97	-1,9	-16,18	-682,26	128,15%	-0,05%	-0,45%	-15,96%
Bonos y Papeles Comerciales (LP)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Otros Pasivos LP	0	0	5065	0	0	0	-5065	5065,03	0	#DIV/0!	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!
Pasivos a Largo Plazo	97888	103950	124227	137577	131098	-6061,7	-20277	-13349	6478,43	-5,83%	-16,32%	-9,70%	4,94%
TOTAL PASIVO	382292	425814	329258	343923	388006	-43523	96556,3	-14664	-44083	-10,22%	29,33%	-4,26%	-11,36%
Capital	111,07	111,07	111,07	111,07	111,07	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Superavit de Capital	170060	123717	136044	133156	128598	46342,9	-12327	2888,38	4557,32	37,46%	-9,06%	2,17%	3,54%
Otras Reservas	434639	384459	298737	241675	207787	50179,8	85721,7	57062,7	33887,9	13,05%	28,69%	23,61%	16,31%
Revalorización del Patrimonio	171306	171306	172582	172582	191598	0	-1276,4	0	-19016	0,00%	-0,74%	0,00%	-9,92%
Acciones Preferenciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Utilidades del Ejercicio	152422	137644	132706	88248	64375	14778	4938,58	44457,4	23873,5	10,74%	3,72%	50,38%	37,08%
Utilidades Retenidas	4458,7	2029,4	0	1814,7	0	2429,3	2029,44	-1814,7	1814,7	119,70%	#DIV/0!	-100,00%	#DIV/0!
Superavit de Valorizaciones	342863	318772	357194	335340	310354	24091,2	-38421	21853,9	24985,8	7,56%	-10,76%	6,52%	8,05%
Total Pasivo y Patrimonio	2E+06	2E+06	1E+06	1E+06	1E+06	94298,6	137221	109783	26020,1	6,03%	9,62%	8,34%	2,02%
Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Patrimonio Neto	1E+06	1E+06	1E+06	972926	902823	137821	40665,1	124448	70103,3	12,11%	3,71%	12,79%	7,76%
Otros Activos Corrientes	6215,3	5264,8	4250	0	0	950,48	1014,84	4250	0	18,05%	23,88%	#DIV/0!	#DIV/0!
Otro Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Activos

Se puede observar que la cuenta de efectivo durante los cuatro años (2010, 2011, 2012, 2013 y 2014) no representa una gran participación frente al total de los activos, lo cual es bueno, ya que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo, en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna; sin embargo, al analizar el año 2014 se observa que disminuyó en un -25,60% con respecto al año 2013, esto se pudo deber a que la

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

empresa destino más dinero para materia prima en los inventarios para generar rentabilidad.

La cuenta Clientes perdió una gran participación en el año 2014 frente a los años anteriores, debido a que realizó menos ventas a crédito disminuyendo en \$67.970,79 millones en este último año, esto implica que la empresa recibió más dinero en el momento en que realizó la venta a comparación de los años anteriores, de los cuales, el año más desfavorable fue el 2013, donde presento un aumento del 107,89% frente al año anterior.

Los deudores comerciales no representan una gran participación frente al total de los activos durante los cuatro años analizados. Sin embargo, se puede observar que para el año 2014 disminuyó considerablemente la participación de esta cuenta en -31,16% frente al año anterior, cifra muy similar a la presentada en los años 2010-2011; lo cual es bueno, ya que la empresa recibió más dinero en el momento en el que realizó la venta a sus deudores comerciales para estos años.

Se puede observar, que la cuenta otros deudores gano participación en el año 2014 frente al total de los activos, debido a que realizó mayores ventas a crédito, aumentando en \$ 70.158,37 millones para este año. Esto quiere decir, que la empresa no recibió el dinero en el momento en que realizó la venta, pero si debió pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas; por lo tanto se podría llegar a presentar un problema de liquidez.

Los activos diferidos del Grupo Familia, para el año 2011 disminuyó considerablemente su participación en -25,68% frente el año anterior, sin embargo para el año 2014, esta cuenta aumento considerablemente su participación en 121,18% frente al año 2013. Lo cual es bueno, ya que esto se pudo deber a que la empresa tuvo mejores ganancias o a que sus deudores pagaron oportunamente, lo que género que la empresa pudiera pagar sus obligaciones financieras por anticipado.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Pasivos

Las obligaciones financieras se puede observar que en el año 2012 aumentaron en un gran porcentaje con respecto al año anterior, el cual represento el 169,51%, y fue el periodo de tiempo en el que la empresa adquirió más obligaciones financieras con respecto a los demás años analizados. Sin embargo, para el año 2014 disminuyo la participación de esta cuenta en - 31,08% con respecto al 2013, lo cual, se pudo deber a que la empresa obtuvo mayores ingresos para este periodo de tiempo y redujo sus obligaciones financieras para el anterior porcentaje nombrado.

Según las cuentas por pagar a corto plazo para el 2014 disminuyeron considerablemente en 9,83% frente al año anterior, representando monetariamente \$16.340,34 millones. Lo anterior, se debe a que la empresa gracias a su buen comportamiento en el mercado y a su aumento en la rentabilidad e ingresos, ha podido cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo de una forma eficiente.

Patrimonio

Las utilidades retenidas aumentaron en el año 2014 en \$2.429,3 millones frente al año anterior, lo cual es muy positivo para la empresa ya que durante este tiempo ha acumulado muy buenas ganancias, las cuales posteriormente serán capitalizadas o distribuidas a los dueños o socios del Grupo Familia, a través de los dividendos.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.7.2. Análisis horizontal del balance general- sector cosméticos y aseo

Tabla 13. Calculo del Análisis horizontal del balance general-sector
cosméticos y aseo

Descripcion						ANALISIS HORIZONTAL							
	2014	2013	2012	2011	2010	V.A. 2011	V.A. 2011	V.A. 2011	V.A. 2011	V.R. 2014	V.R. 2013	V.R. 2012	V.R. 2011
Caja y Bancos	4292	4433,3	4442,1	3942,7	2366,8	-141,31	-8,72	499,35	1575,93	-3,19%	-0,20%	12,67%	66,59%
Inversiones Temporales	4375,5	2873,2	1625,6	1365,3	2705,9	1502,24	1247,68	260,24	-1340,6	52,28%	76,75%	19,06%	-49,54%
Clientes	18135	16226	13973	13017	13095	1908,99	2253	956,52	-77,74	11,76%	16,12%	7,35%	-0,59%
- Deudas de difícil cobro	46,39	53,24	33,1	16,62	39,09	-6,85	20,14	16,48	-22,47	-12,87%	60,85%	99,16%	-57,48%
- Provisiones	931,78	1218	1002	775,13	806,55	-286,26	216,08	226,83	-31,42	-23,50%	21,57%	29,26%	-3,90%
Deudores Comerciales	17250	15061	13004	12258	12327	2188,96	2056,83	745,84	-68,78	14,53%	15,82%	6,08%	-0,56%
Inventario	12403	12030	11543	10297	9436,2	372,98	487,06	1245,79	861,03	3,10%	4,22%	12,10%	9,12%
Impuestos, Contribuciones, Pre	2134,1	2205,7	1816,4	1626,3	1591,7	-71,62	389,29	190,11	34,58	-3,25%	21,43%	11,69%	2,17%
Otros Deudores	8620,3	3915,4	3988,5	3459,7	4029,2	4704,86	-73,1	528,87	-569,5	120,16%	-1,83%	15,29%	-14,13%
Activos Diferidos	844,75	578,97	667,92	464,41	557,03	265,78	-88,95	203,51	-92,62	45,91%	-13,32%	43,82%	-16,63%
ACTIVO CORRIENTE	48532	40385	36495	33045	31840	8147,37	3889,68	3450,15	1204,83	20,17%	10,66%	10,44%	3,78%
Activos Fijos	14828	13624	12115	10869	10576	1204,42	1509,2	1245,24	293,79	8,84%	12,46%	11,46%	2,78%
Intangibles (Neto)	6341,6	6917,2	6485,4	6607,9	3262,4	-575,58	431,76	-122,45	3345,47	-8,32%	6,66%	-1,85%	102,55%
Inversiones	10455	9063,7	6750,9	6232,5	5720,6	1391,46	2312,83	518,35	511,96	15,35%	34,26%	8,32%	8,95%
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	2026,4	1187	997,54	770,56	161,18	839,34	189,48	226,98	609,38	70,71%	18,99%	29,46%	378,07%
Deudores LP	1000	773,94	553,85	1305,3	319,18	226,1	220,09	-751,49	986,16	29,21%	39,74%	-57,57%	308,97%
Activos Diferidos	1975,1	1438,2	1593,4	1567,2	1447,8	536,89	-155,25	26,17	119,41	37,33%	-9,74%	1,67%	8,25%
Otros Activos a Largo Plazo	66,48	24,16	20,44	166,75	42,5	42,32	3,72	-146,31	124,25	175,17%	18,20%	-87,74%	292,35%
Valorizaciones	14322	11699	10691	9213,1	8429,4	2623,93	1007,43	1478,01	783,68	22,43%	9,42%	11,60%	9,30%
Total Activos LP	50309	44323	38877	35941	29539	5986,21	5445,68	2935,96	6402,24	13,51%	14,01%	8,17%	21,67%
TOTAL ACTIVO	97869	84089	74764	67806	60826	13779,1	9325,87	6957,64	6980,44	16,39%	12,47%	10,26%	11,48%
Obligaciones Financieras	8233,8	4656,6	4021,2	5228,5	3439,8	3577,18	635,45	-1207,4	1788,78	76,82%	15,80%	-23,09%	52,00%
Proveedores	12487	11927	10183	9002,9	7523,3	560,06	1744,77	1179,75	1479,63	4,70%	17,13%	13,10%	19,67%
Cuentas por Pagar CP	8644	6409,7	5791,3	4722,2	5467,8	2234,35	618,36	1069,08	-745,53	34,86%	10,68%	22,64%	-13,63%
Obligaciones Laborales	1117,6	981,83	912,24	710,4	642,77	135,78	69,59	201,84	67,63	13,83%	7,63%	28,41%	10,52%
Impuestos por Pagar	2680	2510,7	1984,3	1895,2	1453,7	169,32	526,39	89,16	441,49	6,74%	26,53%	4,70%	30,37%
Estimados y Provisiones	4873	4163,3	3564,4	3207,8	3111,1	709,71	598,9	356,54	96,74	17,05%	16,80%	11,11%	3,11%
Pasivos Diferidos	809,17	39,18	225,42	104,37	137,14	769,99	-186,24	121,05	-32,77	1965,26%	-82,62%	115,98%	-23,90%
Bonos y Papeles Comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Otros Pasivos a Corto Plazo	446,46	193,81	637,99	392,18	510,2	252,65	-444,18	245,81	-118,02	130,36%	-69,62%	62,68%	-23,13%
Total Pasivo Corriente	38143	30200	26333	24346	21306	7943,66	3866,63	1986,98	3040,13	26,30%	14,68%	8,16%	14,27%
Obligaciones Financieras (LP)	5982,3	4708	3302	5553,5	3508,1	1274,29	1406,02	-2251,5	2045,45	27,07%	42,58%	-40,54%	58,31%
Proveedores LP	50,36	1,35	5,43	20,8	29,5	49,01	-4,08	-15,37	-8,7	3630,37%	-75,14%	-73,89%	-29,49%
Cuentas por Pagar LP	464,14	2318,6	2186,2	453,2	433,91	-1854,5	132,41	1733,03	19,29	-79,98%	6,06%	382,40%	4,45%
Obligaciones Laborales LP	10,05	10,45	156,81	11,46	34,1	-0,4	-146,36	145,35	-22,64	-3,83%	-93,34%	1268,32%	-66,39%
Estimados y Provisiones LP	754,03	342,81	368,67	362,11	338,35	411,22	-25,86	6,56	23,76	119,96%	-7,01%	1,81%	7,02%
Diferidos LP	342,35	277,87	117,31	206,9	153,55	64,48	160,56	-89,59	53,35	23,21%	136,87%	-43,30%	34,74%
Bonos y Papeles Comerciales (LP)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Otros Pasivos LP	21,76	30,7	211,33	215,69	7,34	-8,94	-180,63	-4,36	208,35	-29,12%	-85,47%	-2,02%	2838,56%
Pasivos a Largo Plazo	7694,2	7443,9	6019,9	6685,2	4900,6	250,36	1423,99	-665,31	2384,56	3,36%	23,65%	-9,95%	55,45%
TOTAL PASIVO	45356	37643	32353	30701	25607	7712,3	5290,52	1652,24	5094,14	20,49%	16,35%	5,38%	19,89%
Capital	4763,1	4469,6	4292,2	4084,2	4021,4	293,58	177,32	208,08	62,79	6,57%	4,13%	5,09%	1,56%
Superavit de Capital	5451,2	4719,5	4541,4	3565	3987,6	731,64	178,1	976,45	-422,64	15,50%	3,92%	27,39%	-10,60%
Otras Reservas	11600	10513	8764,4	6985,6	6033,8	1087,13	1748,32	1778,75	951,84	10,34%	19,95%	25,46%	15,78%
Revalorizacion del Patrimonio	9585,6	8084,8	7977,7	7555,8	9071,2	1500,82	107,13	421,85	-1515,4	18,56%	1,34%	5,58%	-16,71%
Acciones Preferenciales	0	0	5,1	0	0	0	-5,1	5,1	0	#DIV/0!	-100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!
Utilidades del Ejercicio	7550	6562,2	6510,4	5977,1	5190,4	987,78	51,76	533,37	786,69	15,05%	0,80%	8,92%	15,16%
Utilidades Retenidas	1252,7	1518,7	623,07	747,42	-165,07	-266,08	895,66	-124,35	912,49	-17,52%	143,75%	-16,64%	-552,79%
Superavit de Valorizaciones	14674	11960	17134	9526,1	8765,6	2713,56	-5173,3	7607,56	760,52	22,69%	-30,19%	79,86%	8,68%
Total Pasivo y Patrimonio	99959	84741	75369	69629	61379	15217,5	9371,82	5739,81	8250,33	17,96%	12,43%	8,24%	13,44%
Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Patrimonio Neto	52513	46446	42411	37105	35219	6066,83	4035,35	5305,4	1886,31	13,06%	9,51%	14,30%	5,36%
Otros Activos Corrientes	6215,3	5264,8	4250	0	0	950,48	1014,84	4250	0	18,05%	23,88%	#DIV/0!	#DIV/0!
Otro Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Activos

Se puede observar que el sector ha realizado inversiones temporales constantemente durante los cuatro años analizados. Sin embargo, para el año 2014 disminuyo su participación en 52,28% frente al año anterior, lo que implica que el sector cosméticos y aseo dejo de invertir en la compra de títulos valores o cualquier otro documento negociable adquirido con el propósito de obtener algún rendimiento o ganancia en un tiempo breve.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Las deudas de difícil cobro aumentaron su participación en los años 2012 y 2013 en 99,16% y 60,85% respectivamente frente a los años anteriores, sin embargo, se observó una notable disminución de esta cuenta para el año 2014 en -12,87% frente al año anterior, lo cual es positivo para el sector, ya que se observa que las empresas que lo conforman disminuyeron sus ventas a crédito que son de difícil cobro, recibiendo más dinero al momento de realizar la actividad comercial.

Los otros activos a largo plazo del sector aumentaron considerablemente para el año 2014 en 175,17% frente al año anterior, lo cual, es bueno ya que las empresas que conforman este sector se recibieron activos diferentes de actividades que por su naturaleza especial no son incluidas en los demás grupos de los activos.

Pasivos

Los pasivos diferidos aumentaron su participación en los años 2012 y 2014 en 115,98% y 1965,26% respectivamente, frente al año anterior, lo que implica que las empresas que conforman el sector cosméticos y aseo adquirieron más obligaciones por efectivos recibidos en forma anticipada, para prestar un servicio o realizar una venta en varios ejercicios en los cuales debe ser aplicado o distribuido.

Se puede observar que la cuenta otros pasivos a corto plazo ha disminuido y aumentado su participación en los años analizados. Sin embargo, el aumento más representativo en esta cuenta fue en el año 2014, el cual represento un 130,36% frente al año anterior, lo que implica que el sector contrajo más obligaciones o adeudos que por su naturaleza especial no son incluidas en los demás grupos de los pasivos y cuyo vencimiento es menor a un año.

Los proveedores a largo plazo durante los tres primeros años presento una baja participación. Sin embargo, para el año 2014 aumento considerablemente las obligaciones financieras con proveedores en 3630,37% frente al 2013, esto

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

pudo deberse a que las empresas que conforman el sector cosmético y aseo adquirieron más mercancía debido al aumento de las ventas.

Patrimonio

Al observar las utilidades retenidas del sector, se puede analizar que para el año 2014 disminuyeron considerablemente en -17,52% frente al 2013, resultado menor al obtenido en el 2013 el cual fue de 143,75% frente al año anterior. Lo que implica que el sector no ha tenido muy buenas ganancias acumuladas para este último año.

El superávit de valorización del sector ha tenido una buena participación con respecto a los años analizados. Asimismo se puede observar un aumento en la participación de esta cuenta para el año 2014 del 22,69% frente al año anterior, que posee una representación monetaria de \$2.713,56 millones frente al 2013. Lo cual, es positivo ya que se puede observar que las inversiones, propiedades, planta y equipo, que ha realizado el sector han obtenido una buena valoración.

2.7.3. Análisis vertical del balance general- Grupo Familia

Tabla 14. Calculo del Análisis vertical del balance general- Grupo Familia

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Descripcion	2014	2013	2012	2011	2010	ANALISIS VERTICAL				
						%V2014	%V2013	%V2012	%V2011	%V2010
Caja y Bancos	25237,3	33922,5	16000,54	10485,1	19710,2	1,52%	2,17%	1,12%	0,80%	1,53%
Inversiones Temporales	61399,3	47406,2	28259,21	3112,66	2303,45	3,70%	3,03%	1,98%	0,24%	0,18%
Cientes	153081	221052	106332,9	125076	188281	9,23%	14,14%	7,45%	9,50%	14,59%
- Deudas de difícil cobro	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
- Provisiones	2018,83	1600,35	1612,7	1565,12	6520,18	0,12%	0,10%	0,11%	0,12%	0,51%
Deudores Comerciales	151062	219452	104720,2	123510	181761	9,11%	14,03%	7,34%	9,38%	14,08%
Inventario	88161,5	85127,5	82283,48	87119,5	81589,7	5,32%	5,44%	5,77%	6,62%	6,32%
Impuestos, Contribuciones, Pre-Pagos	0	0	0	27812,5	19836,3	0,00%	0,00%	0,00%	2,11%	1,54%
Otros Deudores	104952	34793,4	131622,4	11991,4	102105	6,33%	2,22%	9,23%	0,91%	7,91%
Activos Diferidos	3547,59	1603,97	2216,9	1355,37	1823,6	0,21%	0,10%	0,16%	0,10%	0,14%
ACTIVO CORRIENTE	440575	427570	369352,7	265387	409129	26,57%	27,34%	25,89%	20,15%	31,70%
Activos Fijos	249357	260733	248686	226778	242430	15,04%	16,67%	17,43%	17,22%	18,78%
Intangibles (Neto)	21347,7	27475,8	29398,06	37209,9	37463,1	1,29%	1,76%	2,06%	2,83%	2,90%
Inversiones	596082	522647	376306,2	377950	290203	35,95%	33,42%	26,38%	28,70%	22,48%
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	7811,17	6430,8	45077,72	4164,53	956	0,47%	0,41%	3,16%	0,32%	0,07%
Deudores LP	0	0	0	67784	0	0,00%	0,00%	0,00%	5,15%	0,00%
Activos Diferidos	116,02	224,75	617,49	2234,94	293,98	0,01%	0,01%	0,04%	0,17%	0,02%
Otros Activos a Largo Plazo	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Valorizaciones	342863	318772	357193,5	335340	310354	20,68%	20,38%	25,04%	25,47%	24,04%
Total Activos LP	1217577	1136283	1057279	1051462	881700	73,43%	72,66%	74,11%	79,85%	68,30%
TOTAL ACTIVO	1658152	1563853	1426632	1316849	1290828	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Obligaciones Financieras	20063,8	29112,6	21777,73	8080,37	34402,2	5,25%	6,84%	6,61%	2,35%	8,87%
Proveedores	54206,6	64810,8	53345,81	43277,6	39670,6	14,18%	15,22%	16,20%	12,58%	10,22%
Cuentas por Pagar CP	182644	166303	68566,36	89920,4	147185	47,78%	39,06%	20,82%	26,15%	37,93%
Obligaciones Laborales	12455,4	10788,1	10100,49	9716,45	5769,9	3,26%	2,53%	3,07%	2,83%	1,49%
Impuestos por Pagar	15034,2	12962,6	14359,7	23828,3	3430,48	3,93%	3,04%	4,36%	6,93%	0,88%
Estimados y Provisiones	0	37886,2	36879,99	31522,6	26400,4	0,00%	8,90%	11,20%	9,17%	6,80%
Pasivos Diferidos	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Bonos y Papeles Comerciales	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Pasivos a Corto Plazo	0	0,85	0,71	0	49,26	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
Total Pasivo Corriente	284404	321865	205030,8	206346	256907	74,39%	75,59%	62,27%	60,00%	66,21%
Obligaciones Financieras (LP)	89334,5	99833,3	115024,3	126387	123445	23,37%	23,45%	34,93%	36,75%	31,82%
Proveedores L.P.	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Cuentas por Pagar LP	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Obligaciones Laborales LP	258,91	413,59	451	363	3215,77	0,07%	0,10%	0,14%	0,11%	0,83%
Estimados y Provisiones LP	142,52	129,71	111,84	7234,99	163,84	0,04%	0,03%	0,03%	2,10%	0,04%
Diferidos LP	8152,22	3573,25	3575,15	3591,33	4273,59	2,13%	0,84%	1,09%	1,04%	1,10%
Bonos y Papeles Comerciales (LP)	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Pasivos LP	0	0	5065,03	0	0	0,00%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%
Pasivos a Largo Plazo	97888,2	103950	124227,3	137577	131098	25,61%	24,41%	37,73%	40,00%	33,79%
TOTAL PASIVO	382292	425814	329258,1	343923	388006	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Capital	111,07	111,07	111,07	111,07	111,07	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Superavit de Capital	170060	123717	136044,1	133156	128598	13,33%	10,87%	12,40%	13,69%	14,24%
Otras Reservas	434639	384459	298737,2	241675	207787	34,07%	33,78%	27,22%	24,84%	23,02%
Revalorizacion del Patrimonio	171306	171306	172581,9	172582	191598	13,43%	15,05%	15,73%	17,74%	21,22%
Acciones Preferenciales	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidades del Ejercicio	152422	137644	132705,8	88248,4	64375	11,95%	12,09%	12,09%	9,07%	7,13%
Utilidades Retenidas	4458,74	2029,44	0	1814,7	0	0,35%	0,18%	0,00%	0,19%	0,00%
Superavit de Valorizaciones	342863	318772	357193,5	335340	310354	26,87%	28,01%	32,55%	34,47%	34,38%
Total Pasivo y Patrimonio	1658152	1563853	1426632	1316849	1290828	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Depreciacion Acumulada	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total Patrimonio Neto	1275860	1138039	1097374	972926	902823	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Otros Activos Corrientes	6215,32	5264,84	4250	0	0					
Otro Patrimonio	0	0	0	0	0					

Activos

Se puede observar que el total de activos a largo plazo del grupo familia, pose una gran participación frente al total de activos, el cual, para los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014 representaron el 68,30%, 79,85%, 74,11%, 72,66%, y 73,43% respectivamente, siendo el años 2011 con la mayor participación.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Pasivos

El total en pasivos corrientes posee una representación significativa frente al total de los pasivos. Asimismo, se puede observar que durante los años 2011, 2012 y 2013 aumentaron su participación, debido a que la empresa adquirió un mayor número de obligaciones en búsqueda de mejorar su rentabilidad e invirtiendo en mejoramientos y tecnología en sus instalaciones. Para el año 2014 disminuyó su participación frente al total de los pasivos en 74,39%.

Patrimonio

Dentro del balance comercial de la compañía no se evidencia cambios significativos en las cuentas, lo que quiere decir que el grupo familia posee estabilidad en sus bienes, derechos y obligaciones en los años analizado.

2.7.4. Análisis vertical del balance general- sector cosméticos y aseo

Tabla 15. Calculo del Análisis vertical del balance general-sector cosméticos y aseo

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Descripción	2014	2013	2012	2011	2010	ANÁLISIS VERTICAL				
						%V2014	%V2013	%V2012	%V2011	%V2010
Caja y Bancos	4292,03	4433,34	4442,06	3942,71	2366,78	4,39%	5,27%	5,94%	5,81%	3,89%
Inversiones Temporales	4375,47	2873,23	1625,55	1365,31	2705,9	4,47%	3,42%	2,17%	2,01%	4,45%
Clientes	18135,3	16226,4	13973,35	13016,8	13094,6	18,53%	19,30%	18,69%	19,20%	21,53%
- Deudas de difícil cobro	46,39	53,24	33,1	16,62	39,09	0,05%	0,06%	0,04%	0,02%	0,06%
- Provisiones	931,78	1218,04	1001,96	775,13	806,55	0,95%	1,45%	1,34%	1,14%	1,33%
Deudores Comerciales	17250	15061	13004,16	12258,3	12327,1	17,63%	17,91%	17,39%	18,08%	20,27%
Inventario	12403,1	12030,1	11543,03	10297,2	9436,21	12,67%	14,31%	15,44%	15,19%	15,51%
Impuestos, Contribuciones, Pre	2134,1	2205,72	1816,43	1626,32	1591,74	2,18%	2,62%	2,43%	2,40%	2,62%
Otros Deudores	8620,29	3915,43	3988,53	3459,66	4029,16	8,81%	4,66%	5,33%	5,10%	6,62%
Activos Diferidos	844,75	578,97	667,92	464,41	557,03	0,86%	0,69%	0,89%	0,68%	0,92%
ACTIVO CORRIENTE	48532,1	40384,7	36495,05	33044,9	31840,1	49,59%	48,03%	48,81%	48,73%	52,35%
Activos Fijos	14828,3	13623,9	12114,67	10869,4	10575,6	15,15%	16,20%	16,20%	16,03%	17,39%
Intangibles (Neto)	6341,59	6917,17	6485,41	6607,86	3262,39	6,48%	8,23%	8,67%	9,75%	5,36%
Inversiones	10455,2	9063,72	6750,89	6232,54	5720,58	10,68%	10,78%	9,03%	9,19%	9,40%
Otras Cuentas por Cobrar (LP)	2026,36	1187,02	997,54	770,56	161,18	2,07%	1,41%	1,33%	1,14%	0,26%
Deudores LP	1000,04	773,94	553,85	1305,34	319,18	1,02%	0,92%	0,74%	1,93%	0,52%
Activos Diferidos	1975,05	1438,16	1593,41	1567,24	1447,83	2,02%	1,71%	2,13%	2,31%	2,38%
Otros Activos a Largo Plazo	66,48	24,16	20,44	166,75	42,5	0,07%	0,03%	0,03%	0,25%	0,07%
Valorizaciones	14322,5	11698,5	10691,09	9213,08	8429,4	14,63%	13,91%	14,30%	13,59%	13,86%
Total Activos LP	50309,1	44322,9	38877,23	35941,3	29539	51,40%	52,71%	52,00%	53,01%	48,56%
TOTAL ACTIVO	97868,6	84089,5	74763,61	67806	60825,5	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Obligaciones Financieras	8233,8	4656,62	4021,17	5228,54	3439,76	18,15%	12,37%	12,43%	17,03%	13,43%
Proveedores	12487,5	11927,4	10182,64	9002,89	7523,26	27,53%	31,69%	31,47%	29,32%	29,38%
Cuentas por Pagar CP	8644,03	6409,68	5791,32	4722,24	5467,77	19,06%	17,03%	17,90%	15,38%	21,35%
Obligaciones Laborales	1117,61	981,83	912,24	710,4	642,77	2,46%	2,61%	2,82%	2,31%	2,51%
Impuestos por Pagar	2680,03	2510,71	1984,32	1895,16	1453,67	5,91%	6,67%	6,13%	6,17%	5,68%
Estimados y Provisiones	4872,97	4163,26	3564,36	3207,82	3111,08	10,74%	11,06%	11,02%	10,45%	12,15%
Pasivos Diferidos	809,17	39,18	225,42	104,37	137,14	1,78%	0,10%	0,70%	0,34%	0,54%
Bonos y Papeles Comerciales	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Pasivos a Corto Plazo	446,46	193,81	637,99	392,18	510,2	0,98%	0,51%	1,97%	1,28%	1,99%
Total Pasivo Corriente	38143,3	30199,7	26333,04	24346,1	21305,9	84,10%	80,23%	81,39%	79,30%	83,21%
Obligaciones Financieras (LP)	5982,3	4708,01	3301,99	5553,52	3508,07	13,19%	12,51%	10,21%	18,09%	13,70%
Proveedores L.P.	50,36	1,35	5,43	20,8	29,5	0,11%	0,00%	0,02%	0,07%	0,12%
Cuentas por Pagar LP	464,14	2318,64	2186,23	453,2	433,91	1,02%	6,16%	6,76%	1,48%	1,69%
Obligaciones Laborales LP	10,05	10,45	156,81	11,46	34,1	0,02%	0,03%	0,48%	0,04%	0,13%
Estimados y Provisiones LP	754,03	342,81	368,67	362,11	338,35	1,66%	0,91%	1,14%	1,18%	1,32%
Diferidos LP	342,35	277,87	117,31	206,9	153,55	0,75%	0,74%	0,36%	0,67%	0,60%
Bonos y Papeles Comerciales	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Pasivos LP	21,76	30,7	211,33	215,69	7,34	0,05%	0,08%	0,65%	0,70%	0,03%
Pasivos a Largo Plazo	7694,23	7443,87	6019,88	6685,19	4300,63	16,96%	19,77%	18,61%	21,78%	16,80%
TOTAL PASIVO	45355,8	37643,5	32352,93	30700,7	25606,6	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Capital	4763,13	4469,55	4292,23	4084,15	4021,36	9,07%	9,62%	10,12%	11,01%	11,42%
Superavit de Capital	5451,18	4719,54	4541,44	3564,99	3987,63	10,38%	10,16%	10,71%	9,61%	11,32%
Otras Reservas	11599,8	10512,7	8764,35	6985,6	6033,76	22,09%	22,63%	20,67%	18,83%	17,13%
Revalorización del Patrimonio	9585,61	8084,79	7977,66	7555,81	9071,16	18,25%	17,41%	18,81%	20,36%	25,76%
Acciones Preferenciales	0	0	5,1	0	0	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
Utilidades del Ejercicio	7549,98	6562,2	6510,44	5977,07	5190,38	14,38%	14,13%	15,35%	16,11%	14,74%
Utilidades Retenidas	1252,65	1518,73	623,07	747,42	-165,07	2,39%	3,27%	1,47%	2,01%	-0,47%
Superavit de Valorizaciones	14674	11960,4	17133,68	9526,12	8765,6	27,94%	25,75%	40,40%	25,67%	24,89%
Total Pasivo y Patrimonio	99958,6	84741,1	75369,25	69629,4	61379,1					
Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total Patrimonio Neto	52512,9	46446	42410,68	37105,3	35219	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Otros Activos Corrientes	6215,32	5264,84	4250	0	0					
Otro Patrimonio	0	0	0	0	0					

Activos

Se puede observar que la cuenta total de activos a largo plazo, tuvo una gran participación frente al total de activos, manteniendo un comportamiento similar durante los cuatro años analizados (2010, 2011, 2012, 2013 y 2014) en 53,01%, 52,00%, 52,71%, y 51,40% respectivamente. Lo que implica que el sector en general invirtió constantemente en activos tales como propiedad, planta y equipo e inversiones a largo plazo, lo cual es positivo ya que ayudaran a que el

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

sector obtenga más ganancias a largo plazo y sea más competitivo frente a los demás sectores.

Pasivos

El total de pasivo corriente posee una gran participación frente al total de los pasivos en los cuatro años analizados (2014, 2013, 2012, 2011 y 2010) en 84,10%, 80,23%, 81,39%, 79,30%, y 83,21% respectivamente, lo que implica que las empresas que conforman este sector aumentaron sus obligaciones financieras, las cuales deben ser canceladas en un periodo menor o igual a un año. Esto se pudo deber al aumento de las ventas y a la inversión realizada durante este tiempo.

Patrimonio

Dentro del balance comercial del sector cosméticos y aseo no se evidencia cambios significativos en las cuentas, lo que quiere decir que el sector posee estabilidad en sus bienes, derechos y obligaciones en los cuatro años analizado.

2.7.5. Análisis de los indicadores financieros – Grupo familia

Tabla 16. Indicador de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilidad del patrimonio	7.13%	9.07%	12.09%	12.09%	11.95%
Rentabilidad de los activos totales	4.99%	6.70%	9.30%	8.80%	9.19%
Rentabilidad operativa	1.12%	3.62%	13.11%	-0.15%	7.26%

Por parte del patrimonio se ha visto una variación positiva respecto del año 2010 a 2013 aumentado 4.46%, esto quiere decir que las inversiones por parte de los socios aumentaron y en el año 2014 se produjo una disminución haciendo que la rentabilidad para ese año fuera de 11.95%. Pero en conclusión general, aumento el valor originado por el incremento de las valorizaciones de la empresa.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Por parte de los activos totales presentó una variación positiva en las actividades, lo que quiere decir, que pasó del año 2010 de 4.99% al 2014 con 9.19%. Así mismo, se observa el notorio aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa, así como también, la buena inversión que esta ha realizado durante este periodo de tiempo.

En la rentabilidad operativa en el año 2010 fue de 1.12% y para el final del periodo evaluado llego a 7.26% lo que demuestra una eficiencia en las labores operativas desarrolladas por la empresa y a pesar de todo el año 2012 puede ser considerado el mejor en este indicador y así demostrando una tendencia marcada.

En los indicadores de rentabilidad se puede evidenciar que el año 2012 fue el mejor en relación a este indicador, demostrando que las labores desarrolladas por el grupo familia fueron positivas y de la misma manera la operación de producción y venta son determinantes para el mismo.

Tabla 17. Indicador de productividad

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Productividad del activo total	0.51171958	0.57422082	0.571067645	0.52621787	0.51709445
Productividad del activo operacional	2.14926696	3.03186364	3.736923285	2.46639977	3.26524054
Productividad de la propiedad planta y equipo	0.31019622	0.35799004	0.378750091	0.38292234	0.47694531
Productividad del KTO	0.13536035	0.23258491	0.220494282	0.17764286	0.2374769

Podemos observar, que la productividad del activo total no ha evidenciado muchas variaciones en los cinco años analizados. Lo que quiere decir, que por cada \$100 que se invirtió en activos, se tiene una utilidad neta de \$51,171 para el año 2010 y de \$51,709 para el último año estudiado (2014), observando el notorio aprovechamiento de la capacidad instalada de la compañía, logrando incrementar sus ventas, así como también, la buena inversión que la misma ha realizado.

En el caso del activo operacional se puede evidenciar que este indicador aumentó a razón que sus ingresos operacionales fueron mayores

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

y de esta manera generando mayor impacto sobre las labores dentro de la empresa.

La propiedad planta y equipo representa una revalorización en este periodo evaluado y este último año presentando el nivel más alto, demostrando así que sus activos fijos representan un mayor valor a los años en relación al uso operativo que se desarrolla dentro del grupo familia.

La productividad del KTO, mantuvo la misma tendencia que los demás indicadores reportando un mayor aumento en el año 2014, el nivel de las ventas aumentaron, por tanto la empresa requirió más capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones y cubrir la demanda, pero se demuestra un mayor nivel de productividad con el uso adecuado de estos recursos para la operación.

Tabla 18. Indicador de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013	2014
Razón corriente	1.59251454	1.28612716	1.801449919	1.32841633	1.54911891
Prueba acida	1.27493068	0.86392595	1.400127366	1.06393395	1.23913172
Capital de trabajo	152221.4	59041.14	164321.91	105705.57	156171.44

En el caso de la razón corriente del año 2011 fue la mejor y el año 2012 la peor como se puede observar, además esto muestra que la empresa disminuyó su capacidad para cancelar sus compromisos a corto plazo antes del vencimiento lo cual no es muy bueno. Además muestra que la empresa tiene la capacidad adquisitiva de cancelar sus compromisos a corto plazo antes del vencimiento lo cual es positivo.

En el caso de la prueba acida en general la empresa cuenta con la liquidez suficiente para cancelar sus compromisos a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, pero en el año 2011 presenta una baja liquidez lo cual no es conveniente, ya que la empresa no puede disponer de dinero fácilmente y es poco probable que un banco o un proveedor le otorguen un préstamo a corto plazo.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

En el capital de trabajo se puede evidenciar que la empresa, le quedó después de pagar todas las obligaciones a corto plazo suficiente dinero en caja, por lo que se puede deducir que cuenta con muy buena liquidez siempre y cuando sus activos corrientes sean buenos. Es bueno que la empresa crezca y aumente su producción y sus ventas, para que pueda hacer uso de créditos o financiaciones que le ofrecen las diferentes entidades financieras. A pesar que este indicador es positivo en todos los ámbitos en el año 2012 fue el de menor rendimiento demostrando así la tendencia que ese año fue el que mas afecto a los indicadores de liquidez.

Tabla 19. Indicador de endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2010	2011	2012	2013	2014
Nivel de endeudamiento	30.06%	26.12%	23.08%	27.23%	23.06%
Endeudamiento financiero	9.56%	9.60%	8.06%	6.38%	5.39%
Endeudamiento a corto plazo	19.90%	15.67%	14.37%	20.58%	17.15%
Cobertura de intereses	0.00%	0.00%	64.89%	-4236.55%	119.03%

El nivel de endeudamiento de la empresa es alto debido a que en el año 2010, por cada \$100 en el activo, la empresa le debe a terceros \$30,06 demostrando así que fue el año más alto del indicador y progresivamente en el año 2014 este indicador disminuyó, sin embargo esta tendencia puede ser perjudicial, ya que los terceros pueden llegar a tomar decisiones en la empresa, sin embargo es mejor trabajar con dinero de ajenos, si la rentabilidad que me genera la actividad es mayor que el interés que debo pagar por este dinero.

En el endeudamiento financiero en general se encuentra en niveles normales de endeudamiento sabiendo que para este tipo de empresas su límite es de 30%, podemos observar que se mantiene la misma tendencia que el año 2014 es el más bajo demostrando así que no se han adquirido más créditos financieros y se han concretado el pago de los mismos así librando la carga financiera.

El endeudamiento a corto plazo se mantiene en un promedio no superior al 21% demostrando así que esta la manera dentro de la empresa para solventar las necesidades de recursos para financiar las actividades que se realizan y de otra manera no es un indicador que genera alto impacto debido a que son a corto plazo.

En la cobertura de intereses podemos observar que el punto crítico fue el año 2013 donde la misma fue la más baja y en cambio el año 2014 fue la más alta mostrando mayor solvencia y que genera menor impacto en las utilidades de la empresa.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Tabla 20. Indicador de actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Rotacion de cartera	1.399019	2.90187035	2.377477512	1.731396	2.09589519
Rotacion de inventarios	4.78775742	5.25641496	5.608385912	5.47784523	5.11564209
Rotacion de proveedores	0.98468716	1.05813602	0.865067959	0.71950286	0.83200757
Periodo de recaudo (Dias)	257.323167	124.05792	151.4209906	207.924704	171.764314
Periodo de reposicion (Dias)	75.1917795	68.4877436	64.18959138	65.7192719	70.3723978
Periodo de pago (Dias)	365.59835	340.22091	416.1522758	500.345477	432.688373

Se puede observar que la empresa tiene una muy buena rotación de cartera, sus cuentas por cobrar son canceladas en un tiempo justo teniendo en cuenta que es una empresa industrial, recuperando la cartera 2.09 veces en el año, haciendo que la empresa tenga una mayor liquidez y así mismo teniendo una buena gestión de cobro.

Se puede observar que la rotación de inventarios se realiza varias veces en el año, esto es muy bueno ya que el costo de mantenerlos en bodega se menor, y de esta manera se presenta más eficiencia en los procesos.

En la rotación de proveedores se demuestra que la dependencia de la empresa es mínima frente a los mismos por factores como la gran cantidad de proveedores con los que se cuentan alrededor de 5000 actualmente.

Tabla 21. Indicador de utilidad

INDICADORES DE UTILIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Margen bruto	40.86%	39.44%	43.36%	43.33%	47.40%
% Costo de ventas	59.14%	60.56%	56.64%	56.67%	52.60%
Margen operacional	0.52%	1.19%	3.51%	-0.06%	2.22%
% Gastos operacionales	5.11%	4.84%	5.07%	5.63%	6.20%
Margen neto	9.75%	11.67%	16.29%	16.73%	17.78%

El margen bruto podemos inferir que para los años 2010 hasta 2014, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron del 40,86% y 47.40% respectivamente siendo este último el mayor aumento durante el periodo registrado, por cual observamos que existe un aumento, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de venta disminuyeron así su impacto sobre la utilidad bruta es significativa.

El porcentaje de costo de ventas en este periodo ha tenido una disminución progresiva demostrando así que la eficiencia de las operaciones hace que sus costos se aminoren representando así más oportunidades para acaparar más mercado.

El margen operacional aumento aunque no en una gran proporción pero demuestra el mismo comportamiento que se registra en todos los indicadores en el último año evaluado, en si mostrando un grado de correlación y de dependencia entre los mismos.

El porcentaje de los gastos operacionales incremento durante este periodo que va a la par de todas las operaciones de la empresa eso nos demuestra mas

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

niveles de eficiencia operativa y así obteniendo mas beneficios por las labores desempeñadas.

2.7.6. Análisis de los indicadores financieros – Sector cosméticos y aseo

Tabla 22. Indicador de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilidad del patrimonio	14.09%	15.32%	14.88%	13.67%	16.79%
Rentabilidad de los activos totales	8.16%	8.38%	8.44%	7.55%	9.01%
Rentabilidad operativa	28.84%	26.29%	29.95%	27.18%	36.08%

Por parte del patrimonio se ha visto una variación positiva respecto del año 2010 a 2014 llegando a su nivel máximo, esto quiere decir que las inversiones por parte de los socios aumentaron Pero en conclusión general, aumento el valor originado por el incremento de las valorizaciones del sector.

Por parte de los activos totales presentó una variación positiva mínima en las actividades, lo que quiere decir, que pasó del año 2010 de 8.16% al 2014 con 9.01%. Así mismo, se observa el notorio aprovechamiento de la capacidad instalada de la, así como también, la buena inversión que esta ha realizado durante este periodo de tiempo.

En la rentabilidad operativa como sector se ve en niveles altos de eficiencia lo que demuestra una eficiencia en las labores operativas desarrolladas por la empresa y la competencia dentro del sector hace se este indicador se mantenga sobre esos niveles.

En los indicadores de rentabilidad se puede evidenciar que el año 2014 fue el mejor en relación a este indicador, demostrando que dentro del sector se presenta una variedad de actividades que sean un sector altamente productivo.

Tabla 23. Indicador de liquidez

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Productividad del activo total	1.23633596	1.19730283	1.25983523	1.187310945	1.21519556
Productividad del activo operacional	2.915531127	2.71320333	2.94326755	2.838501934	3.22476952
Productividad de la propiedad planta y equipo	7.110755472	7.46904667	7.77485726	7.328340626	8.02044605
Productividad del KTO	1.904629467	2.05461786	2.17981101	2.08587097	2.07556607

Podemos observar, que la productividad del activo total ha leve aumento en los cinco años analizados. Se logra observar el notorio aprovechamiento de la capacidad instalada del sector, logrando incrementar sus ventas, así como también, la buena inversión que la misma ha realizado.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

En el caso del activo operacional se puede evidenciar que este indicador aumentó a razón que sus ingresos operacionales fueron mayores y de esta manera generando mayor impacto sobre las labores dentro de la empresa.

La propiedad planta y equipo representa un aumento en este periodo evaluado y siendo el último año presentando el nivel más alto valor, demostrando así que sus activos fijos representan un mayor valor a los años en relación al uso operativo que se desarrolla dentro del sector.

La productividad del KTO, en el sector mantuvo niveles promedio con un leve aumento y reportando un mayor aumento en el año 2013, la dinámica de ventas y la competencia del sector genera que las empresas requieran más capital de trabajo para llevar a cabo sus operaciones y cubrir la demanda establecida.

Tabla 24. Indicador de liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013	2014
Razón corriente	1.494422914	1.3572997	1.38590341	1.337257328	1.27236138
Prueba acida	1.051531663	0.93434667	0.94755562	0.938905624	0.94719129
Capital de trabajo	10534.14	8698.84	10162.01	10185.06	10388.77

En el caso de la razón corriente del año 2010 fue la mejor y el año 2014 la peor como se puede observar, además esto muestra que el sector disminuyó su capacidad para cancelar sus compromisos a corto plazo antes del vencimiento lo cual no es muy bueno. Además muestra que la capacidad adquisitiva de cancelar sus compromisos a corto plazo antes del vencimiento lo cual es positivo.

En el caso de la prueba acida en general el sector cuenta y las empresas que se ven inmersas cuentan con la liquidez suficiente para cancelar sus compromisos a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios, pero en el año 2011 presenta una baja liquidez lo cual no es conveniente, ya que muchas empresas no pueden disponer de dinero fácilmente y es poco probable que un banco o un proveedor le otorguen un préstamo a corto plazo.

En el capital de trabajo se puede evidenciar que el sector cuenta con muy buena liquidez siempre y cuando sus activos corrientes sean buenos. Es bueno que la empresa crezca y aumenten su producción y sus ventas, para que pueda hacer uso de créditos o financiaciones que le ofrecen las diferentes entidades financieras. A pesar que este indicador es positivo en todos los ámbitos en el año 2011 fue el de menor rendimiento demostrando así la tendencia que ese año fue el que más afectó a los indicadores de liquidez.

Tabla 25. Indicador de endeudamiento

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2010	2011	2012	2013	2014
Nivel de endeudamiento	42.10%	45.28%	43.27%	44.77%	46.34%
Endeudamiento financiero	5.77%	8.19%	4.42%	5.60%	6.11%
Endeudamiento a corto plazo	35.03%	35.91%	35.22%	68.14%	38.97%
Cobertura de intereses	0.00%	0.00%	193.49%	8.21%	7.65%

El nivel de endeudamiento en el sector es alto debido a que en el año 2010, por cada \$100 en el activo, las empresas le debe a terceros \$42,10, durante el periodo se logra evidenciar un aumento sustancial y así generando una tendencia puede ser perjudicial, ya que los terceros pueden llegar a tomar decisiones dentro de las empresas, sin embargo es mejor trabajar con dinero de ajenos, si la rentabilidad que me genera la actividad es mayor que el interés que debo pagar por este dinero.

En el endeudamiento financiero en general se encuentra en niveles bajos de endeudamiento sabiendo que para este tipo de empresas su límite es de 30%, podemos observar que se mantiene una tendencia que aumenta mínimamente para el año 2014, a pesar de eso se demuestra que las obligaciones financieras son bajas y además se han concretado el pago de los mismos así librando la carga financiera.

El endeudamiento a corto plazo se mantiene en un promedio medio demostrando así que dentro del sector hay maneras para solventar las necesidades de recursos para financiar las actividades que se realizan, y de otra manera no es un indicador que genera alto impacto debido a que son a corto plazo.

En la cobertura de intereses podemos observar que el punto más alto fue el año 2012 y pasado ese año este número fue disminuyendo y así la solvencia cayo mostrando así una mayor dificultad para poder realizar pagos y que genera un mayor impacto en las utilidades de la empresa por este motivo.

Tabla 26. Indicador de actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Rotacion de cartera	2.550050661	2.8236606	3.03846591	2.831867815	2.6997544
Rotacion de inventarios	4.19457706	4.2719418	4.32238849	4.322596922	4.90552903
Rotacion de proveedores	0.526113812	0.4886121	0.4899855	0.435980904	0.48723737
Periodo de recaudo (Dias)	78.30042211	69.6991191	64.9472284	68.42434462	78.3093043
Periodo de reposicion (Dias)	77.22429205	84.270811	83.2872845	83.28326849	73.3865802
Periodo de pago (Dias)	684.2625902	736.78077	734.715612	825.7242377	738.859588

Se puede observar que el sector tiene una rotación de cartera bastante, sus cuentas por cobrar son canceladas en un tiempo muy extendido teniendo en cuenta que es una empresa industrial, recuperando la cartera 2.69 veces en el año 2014, haciendo que el sector tenga una menor liquidez y así mismo teniendo una mala gestión de cobro.

Se puede observar que la rotación de inventarios se realiza varias veces en el año, esto es muy bueno ya que el costo de mantenerlos en bodega se menor, y

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

de esta manera se presenta más eficiencia en los procesos y menores costos que podrían ser aplicados al producto.

En la rotación de proveedores se demuestra que la dependencia del sector es mínima frente a los mismos, por factores como la gran cantidad de proveedores con los que se cuentan y por la amplia disponibilidad de recursos.

Tabla 27. Indicador de utilidad

INDICADORES DE UTILIDAD	2010	2011	2012	2013	2014
Margen bruto	50.09%	48.45%	48.32%	49.74%	51.54%
% Costo de ventas	52.63%	54.18%	52.97%	52.08%	51.16%
Margen operacional	9.89%	9.69%	10.18%	9.58%	11.19%
% Gastos operacionales	10.68%	10.66%	10.17%	10.36%	10.39%
Margen neto	6.60%	7.00%	6.70%	6.36%	7.41%

El margen bruto podemos inferir que para los años 2010 hasta 2014, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fue de un aumento mínimo manteniendo una tendencia constante, respectivamente siendo este último el mayor aumento durante el periodo registrado, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de venta disminuyeron así su impacto sobre la utilidad bruta es significativa.

El porcentaje de costo de ventas en este periodo ha tenido una disminución progresiva demostrando así que la eficiencia de las operaciones hace que sus costos se aminoren representando así más oportunidades para acaparar más mercado, de igual manera el sector es altamente competitivo generando así mayor impacto en este indicador.

El margen operacional aumento aunque no en una gran proporción pero demuestra el mismo comportamiento que se registra en todos los indicadores en el último año evaluado, en si mostrando un grado de correlación y de dependencia entre los mismos, así mismo las operaciones se vuelven más eficientes dando así a un mayor número de oportunidades y ventajas para el sector.

El porcentaje de los gastos operacionales disminuyo en relación al año 2010 y así se demuestra lo anteriormente señalado a cerca de la operación y la importancia que tiene sobre este indicador, además de los resultados que se pueden obtener.

El margen bruto mantuvo la misma tendencia que todos los indicadores de utilidad, pero en si muestran un mejoramiento del panorama del sector y de lo competitivo además de productivo que puede serlo.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

2.8. Producto

2.8.1. Análisis del producto

Tabla 28. Análisis del Producto

Descripción del Producto Seleccionado	Posición arancelaria a 10 dígitos	Operación que su grupo quisiera realizar y ¿porque?	Descripción del sector
<p>Papel Higiénico Extrafino Doble Hoja Blanco Institucional)</p> <p>Nombre comercial: PH JUMBO EXTRAFINO BLANCO HD 4X250M</p> <p>Este es un papel de principal uso en restaurantes y hoteles, debido a que el mismo es considerado el producto de mayor suavidad del portafolio de familia institucional. Está diseñado para proyectar una mejor imagen y así mismo</p>	<p>4818.10.00.00</p> <p>Descripción general</p> <p>Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón</p> <p>Papel del tipo utilizado para papel higiénico y papeles similares, guata de celulosa o napa de fibras de celulosa, de los tipos</p>	<p>La operación a realizar es un Joint Venture, debido a que este producto es de mayor consumo y aprovechando en muchos casos las condiciones económicas y productivas de los diferentes países de la región, se quiere establecer un canal para su distribución local en el país</p>	<p>El papel higiénico es un producto del sector de Cosméticos y Productos de Aseo, enfocado en el subsector de productos absorbentes en el segmento de higiene personal. Teniendo en cuenta que este producto es de uso diario, tiene un gran dinamismo en el en la economía colombiana y en el mismo comercio por el consumo del mismo en el día a día, además de contar que estos productos poseen un gran renombre internacional y</p>

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

<p>evita el desperdicio de papel, gracias a su sistema abre fácil que no permite que se rompan las hojas al empezar el rollo.</p>	<p>utilizados para fines domésticos o sanitarios, en bobinas (rollos) de una anchura inferior o igual a 36 cm o cortados en formato; pañuelos, toallitas de desmaquillar, toallas, manteles, servilletas, pañales para bebés, compresas y tampones higiénicos, sábanas y artículos similares para uso doméstico, de tocador, higiénico o de hospital,</p>	<p>de destino ofreciendo así un producto más acorde a las características del país y así mismo del mercado, la principal razón es la reducción de costos para operar de manera que el licenciamiento ofrece varias alternativas desde la económica y hasta la logística que permite ser más competitivos en un mercado extranjero.</p>	<p>presencia misma, compañías como el Grupo Familia que se encuentra en toda América Latina con presencia de sus diferentes productos.</p>
<p>Características técnicas: Tamaño: rollo x 250 m Paca: x 4 rollos Tráfico: alto Prioridad: imagen Dimensión caja Largo: 436 mm Ancho: 218 mm Alto: 200 mm</p>	<p>igual a 36 cm o cortados en formato; pañuelos, toallitas de desmaquillar, toallas, manteles, servilletas, pañales para bebés, compresas y tampones higiénicos, sábanas y artículos similares para uso doméstico, de tocador, higiénico o de hospital,</p>	<p>de destino ofreciendo así un producto más acorde a las características del país y así mismo del mercado, la principal razón es la reducción de costos para operar de manera que el licenciamiento ofrece varias alternativas desde la económica y hasta la logística que permite ser más competitivos en un mercado extranjero.</p>	<p>presencia misma, compañías como el Grupo Familia que se encuentra en toda América Latina con presencia de sus diferentes productos.</p>

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

prendas y
complementos
(accesorios),
de vestir, de
pasta de
papel, papel,
guata de
celulosa o
napa de fibras
de celulosa.
- Papel
higiénico

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

3. Preselección del mercado

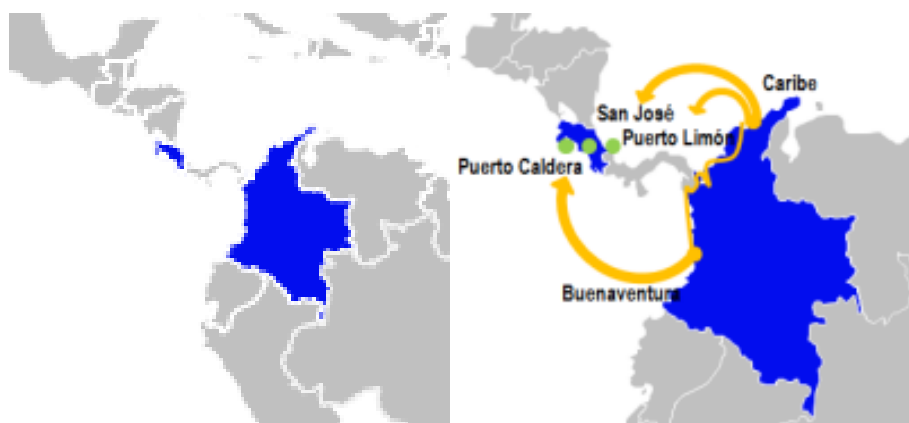
3.1. Criterios para la escogencia de los mercados potenciales

Para este ejercicio se obtuvo como fuente valores registrados en el comercio exterior de este producto como en el caso de países importadores a nivel mundial, el comercio bilateral que Colombia mantiene con este producto, adicionalmente se tuvo como un parámetro los países con los cuales cuenta tlc y donde el grupo familia tiene presencia no oficial y con productos diferentes al papel higiénico. De esta manera luego de realizar el análisis, los países escogidos fueron España, Italia, Honduras y Costa Rica, siendo este último el país con mayores oportunidades para ingresar con una estrategia de internacionalización determinado por la matriz realizada. A continuación se explicará más en detalle las razones y ventajas del país seleccionado.

3.2. Selección de país

COSTA RICA

Grafica 5. Mapas Colombia – Costa Rica

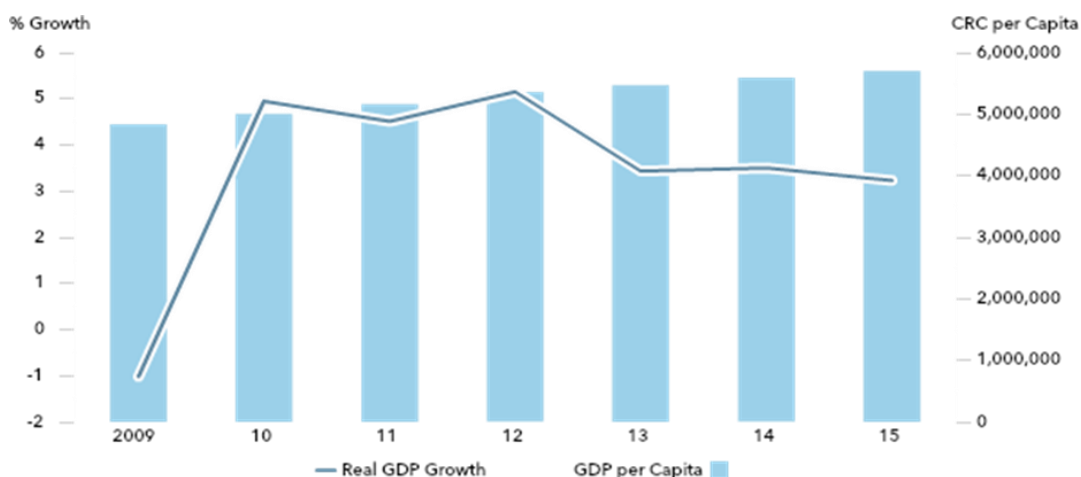


Fuente:http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_costa_rica.pdf

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Este es un país ubicado en centro América, exactamente en el sur de esta parte de América, por su posición geográfica y similitudes de tipo cultural y social hacen que la entrada de estos productos sea la más accesible sin pretender realizar altos y grandes cambios del producto.

Gráfica 6 Crecimiento del PIB real y el PIB per cápita: 2.009 hasta 2.015



Fuente: Euromonitor Internacional de las estadísticas nacionales / Eurostat / OCDE / Naciones Unidas / FMI
Nota: Los datos de 2014 y 2015 se pronostican. PIB per cápita están en precios constantes de 2013

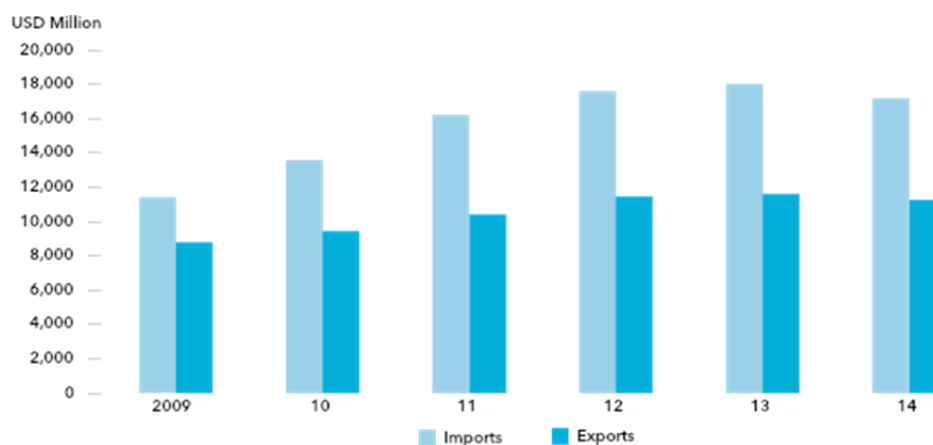
En primera estancia el PIB ha tenido una disminución desde 2013 pero se ha mantenido en un nivel constante mostrando una economía que se mantiene estable y en cambio el PIB per capita se ha aumentado al pasar los años de esta manera incrementando el valor dando una buena imagen del panorama económico desarrollado en este país y la misma estabilidad que se puede evidenciar.

De acuerdo con Euromonitor en 2014, las exportaciones representaron el 22,7% del total del PIB, frente al 31,9% en 2008. Las exportaciones (en dólares) cayeron un 3,0% en 2014 y una caída adicional del 2,0% que se espera en 2015. Una devaluación de los dos puntos en 2014 ha mejorado competitividad.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Adicionalmente se puede percibir una tendencia significativa en el comercio exterior en Costa Rica en donde progresivamente el nivel de las exportaciones va en aumento frente a las exportaciones desde este país ocurre el efecto contrario como se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfico 7. Total Comercio Exterior: 2009 hasta 2014



Fuente: Euromonitor Internacional de Nacional de Estadística / OCDE / FMI

En este aspecto nos puede referenciar una tendencia a la adquisición de productos extranjeros para satisfacer la demanda interna y por esta razón representa una oportunidad para ingresar a este mercado, de igual manera Costa Rica posee alrededor de 42 acuerdos comerciales, estos incluyen acuerdos con China, Singapur y la Unión Europea, así como el Acuerdo entre Estados Unidos y Centroamérica y la República Dominicana de Libre Comercio (CAFTA-DR). Adicionalmente de manera bilateral se está culminando el proceso de la realización de un acuerdo comercial entre las repúblicas de Colombia y Costa Rica, que a futuro nos representa una oportunidad para ser más competitivo con la reducción. La importancia no solo se establece en firmar un TLC entre ambas naciones sino adicionalmente poder incluir una nación más a la Alianza Pacifico donde este panorama será aún más competitivo y eficiente para las partes.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Costa Rica es un país en el cual ofrece una seguridad para el inversionista ya que el ambiente negocios está respaldada por un estabilidad en el gobierno y en los entes que este la componen. Adicionalmente se han generado incentivos en este país centroamericano como en el caso de los requisitos de licencia se han reducido pero los procedimientos para poner en marcha un negocio siguen siendo engorroso y lento, así demostrando un parámetro similar entre los países de la región

En materia logística podemos observar que la infraestructura portuaria de Costa Rica está compuesta por siete puertos, pero solo 3 son los más usados para el transporte de carga como lo son los puertos de Limón y Moín, y en la costa pacífica el Puerto Caldera. Se debe tener en cuenta que alrededor del 98% del transporte de mercancías se hace de esta manera y el restante por vía aérea. De acuerdo con Procolombia durante el primer semestre de 2015, se exportaron a Costa Rica 54.537,83 toneladas, que correspondieron a US\$ 119,3 millones en valor FOB.

Grafico 8. Exportaciones marítimas Colombia – Costa Rica



Fuente: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_costa_rica.pdf

En si la relación se de las exportaciones se mantienen a la baja teniendo en cuenta el primer semestre pero no es una disminución significativa

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

representando así una posibilidad de mantener estos niveles sin afectar el comercio entre los dos países.

3.3. ANÁLISIS DE MERCADO OBJETIVO (INTELIGENCIA DE MERCADOS)

3.3.1. Condiciones de acceso

La importación a Costa Rica de productos de uso personal como el papel higiénico que pertenece al sector de cosméticos y aseo, está sujeta a estudio de autorización ante las autoridades Sanitarias de la Ventanilla Única de Comercio Exterior de PROCOMER, en este país. Asimismo, se deberá presentar al momento de realizar la operación comercial lo siguiente:

- a) Formulario de Desalmacenaje Electrónico debidamente lleno.
- b) Original y fotocopia de la factura a nombre del importador.
- c) Conocimiento de Embarque

En cuanto a las normas de origen para esta negociación, se basa en el certificado de origen de Terceros Países- Código: 260. Este formato se utiliza para acompañar las exportaciones de productos Colombianos a países que no pertenecen al SGP, a la ALADI, a la Comunidad Andina o para productos que no estén negociados en otros acuerdos firmados por Colombia, como es el caso actual de Costa Rica, que no pertenece a ninguno de los cuerdos anteriormente nombrados. Este formulario tiene la particularidad de no tener un criterio de origen en particular, fuera de la certificación de que la mercancía es originaria de Colombia emitido por la DIAN.

En la actualidad, para exportar el papel higiénico en Costa Rica se requiere del pago de un arancel ad valorem del 14% dado a que no se tiene ningún acuerdo comercial con este país.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

3.3.2. Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes

Actualmente, Colombia y Costa Rica no poseen un acuerdo comercial vigente. Sin embargo, se encuentra suscrito un Tratado de Libre Comercio con este país, mediante el cual, la negociación de este tratado concluyó el 6 de marzo de 2013 y se firmó el 22 de mayo de ese mismo año. En Costa Rica fue aprobado mediante la Ley N° 9238 (publicada en La Gaceta N° 93, Alcance N° 16, del 16 de mayo de 2014) y ratificado mediante Decreto Ejecutivo N° 38433. En el caso de Colombia, se encuentra en proceso de aprobación legislativa, el cual puede durar hasta dos años en este proceso.

Este tratado desgravará hasta el 98% de los aranceles que posee actualmente Costa Rica. Para el papel higiénico cuyo arancel ad valorem en Costa Rica es del 14%, con el TLC suscrito, esta tasa se reducirá en un periodo de diez años hasta llegar a 0% para el ingreso de este producto al mercado costarricense. A continuación, se muestra la tabla de desgravación de los productos pertenecientes a la categoría C, que incluye al papel higiénico.

Tabla 29. Desgravación de productos de la categoría C

<i>Tasa base</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
10%	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%	2%	1%	0%
14%	12,6%	11,2%	9,8%	8,4%	7%	5,6%	4,2%	2,8%	1,4%	0%
15%	13,5%	12%	10,5%	9%	7,5%	6%	4,5%	3%	1,5%	0%

Este tipo de desgravación se desarrolla en 10 periodos iguales anuales que inician desde el primer año inmediato a la firma del acuerdo y se desarrolla de la siguiente manera.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

3.3.3. Competencia

Los competidores directos del Grupo Familia en Costa Rica son empresas internacionales que se dedican a la producción y comercialización de papel higiénico y que tiene un buen posicionamiento en este país. Las compañías y marcas más importantes de esta industria en Costa Rica son: Servicial, Elite institucional, Suave Gold, KIMBERLY-CLARK, Rosa Plus, otras. Estos productos, son importados generalmente de países como El salvador, Guatemala, Estados Unidos y Argentina para satisfacer la demanda interna.

Tabla 30. Competidores directos Costa Rica

EMPRESA	PRODUCTO	IMAGEN DE PRODUCTO	NACIONALIDAD
ISSUU	Lovex		El salvador
PAPELERA INTERNACIONAL	Servicial		Guatemala
PAPELERA INTERNACIONAL	Unico		Guatemala
PAPELERA INTERNACIONAL	Elite institucional		Guatemala
KIMBERLY-CLARK	Scott institucional		U.S.A

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

PAPELERA DEL PLATA S.A	Higienol doble hoja		Argentina
PAPELERA INTERNACIONA L	Nube blanca mega jumbo		Guatemala
SCA- CORPORATE	Nevax doble hoja		U.S.A
ECO SUNRISE	Eco Sunrise		Costa Rica
ALAS DORADAS S.A	Encanto ecologico		El salvador
PAPELERA INTERNACIONA L	Rosal plus super rollo		Guatemala
PAPELERA INTERNACIONA L	Suave gold		Guatemala
PAPELERA INTERNACIONA L	Jumbo roll sani tisú institucional		Guatemala
ALAS DORADAS S.A	Eco\$ natural		El salvador
PAPELERA INTERNACIONA L	Super klean natural		Guatemala

Adicionalmente, el papel higiénico extrafino doble hoja posee otros productos sustitutos que pueden afectar su comportamiento en el mercado costarricense. Estos productos generalmente son papel higiénico con características diferentes como: el tamaño del royo, el tipo de hoja, la cantidad




NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

de hojas por royo, el color del papel, y la textura. Además, los pañitos húmedos también son un producto sustituto que posee la misma funcionalidad que el papel higiénico.




Las empresas que producen y comercializan estos productos son compañías internacionales que provienen especialmente de países como Estados Unidos, Guatemala, El salvador y Argentina. Adicionalmente, estas compañías manejan unos precios de venta en el mercado en un rango de USD \$1,88 y USD \$5,63 aproximadamente.

En las siguientes tablas se muestran las compañías de los productos sustitos, el tipo de producto, los precios que se manejan y su nacionalidad o país destino.

Tabla 31. Productos sustitutos- Papel Higiénico

EMPRESA	PRODUCTO	IMAGEN	PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRECIO PROMEDIO	NACIONALIDAD
KIMBERLY-CLARK	Kleenex Estandar		1.935	2.031	1.983	U.S.A
ALAS DORADAS S.A	Encanto mil hojas		1.272	1.335	1.303	El Salvador
ALAS DORADAS S.A	Encanto clasico		1.016	1.169	1.092	El Salvador
PAPELERA INTERNACIONAL S.A	Rosal plus mediano		1.184	1.861	1.522	Guatemala

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

PAPELERA INTERNACIONAL S.A	Nube blanca clasico		1.280	1.280	1.280	Guatemala
PAPELERA DEL PLATA S.A	Higienol hoja simple		1.450	1.537	1.493	Argentina
PAPELERA DEL PLATA S.A	Higienol export plus		1.350	1.350	1.350	Argentina
SCA-CORPORATE	Nevax clasico		2.163	2.272	2.217	U.S.A
SCA-CORPORATE	Novex extra más		2.427	3.018	2.722	U.S.A
ISSU	Sys jumbo roll		1.045	1.106	1.075	El Salvador

Fuente: <http://datos.meic.go.cr/datastreams/74828/panales-y-papel-higienico-precio-minimo-maximo-y-promedio-setiembre-2012/>

Tabla 32. Productos sustitutos- toallas húmedas

EMPRESA	PRODUCTO	IMAGEN	PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRECIO PROMEDIO	NACIONALIDAD
---------	----------	--------	---------------	---------------	-----------------	--------------

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

P & G	Toallas húmedas Pampers		2.380	2.538	2.459	U.S.A
N/A	Toallas húmedas Suave y Fresco Aloe vera		1.987	2.119	2.053	N/A
N/A	Toallas húmedas Suave y Fresco Premium		2.234	2.423	2.328	N/A
JOHNSON & JOHNSON	Toallas húmedas Johnson baby		2.040	2.175	2.107	U.S.A
KIMBERLY- CLARK	Toallas húmedas Huggies Flip top		1.339	1.650	1.494	U.S.A
ABSORBENTES MAYA S.A	Toallas húmedas choice azul		905	1.167	1.036	Guatemala
ABSORBENTES MAYA S.A	Toallas húmedas Absorsec		1.203	1.250	1.226	Guatemala

Fuente: <http://datos.meic.go.cr/datastreams/74828/panales-y-papel-higienico-precio-minimo-maximo-y-promedio-setiembre-2012/>

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Las empresas competidoras para el Grupo Familia en el mercado costarricense utilizan distintos medios para promocionar sus productos, los cuales, los más utilizados son: la página web, las redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest), impresos y especulares, en ferias y eventos y finalmente, en propagandas en radio y televisión.

3.3.4. Promoción

Para el Grupo Familia, en la estrategia de promoción y publicidad es importante trabajar en lo que concierne a la marca, la imagen y el empaque, ya que es fundamental para la compañía captar la atención del mercado y así poder llegarle de manera más sencilla al consumidor final.

Lo que busca la empresa inicialmente, es ingresar al mercado costarricense haciendo un lanzamiento del producto Papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional, realizando una campaña que ayude a cumplir el objetivo. En esta etapa de introducción del producto, la publicidad se debe centrar exclusivamente, en hacer conocer el producto al mercado meta, ya que implica grandes costos y en ese momento el producto no sería tan conocido por los clientes potenciales, lo que causa bajo volumen de ventas del producto y escasa distribución del mismo.

Una vez el papel higiénico extrafino doble hoja blanco llegue a la etapa de “crecimiento”, los objetivos de la publicidad cambiarán de acuerdo a las necesidades del mercado, debido a que en esta etapa se quiere que la marca se posicione en un buen lugar en la mente del consumidor y así, se pueda fomentar su compra/venta.

Ya cuando el producto sea reconocido por el mercado y llegue a su etapa de “madurez”, nos veremos enfrentados a una fuerte competencia con los productos ya existentes en el país y debido a esto, la publicidad tendrá que

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

basarse en reforzar la imagen de la marca y empezar a diferenciarnos del resto.

Después de haber completado las etapas anteriores con éxito, se iniciará la etapa de “declive”, que es la oportunidad para realizar campañas que se encarguen de relanzar la marca y el producto o en su defecto, el momento para poder eliminar del todo la publicidad.

Los medios que la compañía utilizará como publicidad para la instrucción al mercado del Papel higiénico extrafino doble hoja suave serán los siguientes:

Prensa: Los periódicos y revistas son un medio de comunicación y de publicidad que tiene un alto nivel de credibilidad y llega a cualquier rincón geográfico. Además, se trata de un medio que es leído por una cantidad considerable de personas que les gusta ver información e imágenes con productos que despierten su interés.

Podemos realizar un anuncio con una foto y una pequeña descripción del producto, de tamaño mediano en el periódico, y en revistas, podemos hacer uso de una página completa, haciendo énfasis en la empresa (Grupo familia) juntar una imagen del producto y sus cualidades.

Televisión: Este medio publicitario, llega sin duda a un alto número de personas, es un poco más costoso, pero genera un mayor impacto a los consumidores potenciales.

La idea para hacer una pauta publicitaria televisiva, es realizar un comercial de 10 segundos, en donde se le deje ver al televidente en ese corto tiempo, la imagen del producto y lo que lo hace especial y elegible entre todos los demás que existan en el mercado.

Internet: Ese medio no representa altos costos, ya que muchas veces la publicidad puede ser gratuita. Lo bueno de hacer uso de la publicidad por

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

medio del internet es que esta llega de una forma más personalizada al lector (usuario) y en casi todos los rincones del país. Este medio representa una gran oportunidad para empresas que quieren ingresar a un nuevo mercado.

Se puede realizar la publicidad con una imagen y el nombre del producto de tamaño pequeño y mostrarla en diferentes redes sociales. También se puede hacer uso de la página de internet oficial de la empresa y así impactar más al cliente potencial

Para el lanzamiento del papel higiénico extrafino doble hoja suave de la línea institucional del Grupo familia en el mercado costarricense, la compañía participará en dos de los eventos más importantes que se realizan en Costa Rica en cuestión de comercio y negocios. Esto debido a que la participación en ferias, exposiciones o cualquier evento de ese tipo, es la mejor opción y oportunidad de analizar las diferentes ofertas y demandas que pueden llegar a facilitar el movimiento de los negocios. Sin duda, son un medio que permiten dar a conocer los productos o servicios que ofrecen diferentes compañías, probar o lanzar (en el caso del Grupo Familia), estudiar el mercado y todo lo que a él se refiere, poder visitar y ser también visitados por los clientes y por último, pero no menos importante, encontrar maneras de distribuir y concretar ventas.

El primer evento es “la semana del comercio”, esta se realiza en el país anualmente del 23 al 26 de octubre con motivo de la celebración del Día Nacional del Comercio. Es un espacio en donde comerciantes y compañías de todo el mundo dedicadas a diferentes actividades económicas y a la distribución de variados productos, asisten a ruedas de negocios, charlas, y diferentes exposiciones para generar contactos dentro y fuera de este país (Costa Rica).

El segundo, es una Feria llamada “EXPO Franquicias” que se realiza cada año desde hace cuatro años. Es una feria regional en donde se reúnen

**NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA**


empresarios de todo el continente con la posibilidad de comprar y vender las mejores y más atractivas franquicias, pero también abre un espacio exclusivo para compañías que quieran incursionar en el país con productos específicos y les da la oportunidad de generar relaciones con empresas, almacenes y distribuidores en general propias de Costa Rica, para que generen contactos que puedan ayudar a que se desarrolle de manera adecuada la importación.

Las fechas en las que se realiza el evento es en septiembre 26 y 27 respectivamente, en el hotel Ramada Plaza Herradura.

3.3.5. Precios

Al analizar los precios de venta de las principales empresas competidoras en Costa Rica, se puede observar que estos se encuentran en un rango de precios entre los \$1.440 y \$ 2.000 colones, que representan en dólares USD\$2,70 y USD\$3,76 aproximadamente. El precio de estos productos puede variar, dependiendo de las características que lo conforman, como: las cantidades de hojas por royo, la textura, y productos ecológicos. En la siguiente tabla se mostrará en detalle el análisis de precios de las empresas competidoras.

Tabla 33. Análisis de precios de los competidores nacionales e internacionales en Costa Rica

COMPETIDORES NACIONALES (COSTA RICA) E INTERNACIONALES DIRECTOS						
EMPRESA	PRODUCTO	IMAGEN DE PRODUCTO	PRECIO MINIMO	PRECIO MAXIMO	PRECIO PROMEDIO	NACIONALIDAD
ISSUU	Lovex		1.285	1595	1.440	El salvador

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

PAPELERA INTERNACIONAL	Servicial		1.169	1550	1359,5	Guatemala
PAPELERA INTERNACIONAL	Unico		1.289	1330	1309,5	Guatemala
PAPELERA INTERNACIONAL	Elite institucional		1.560	1830	1695	Guatemala
KIMBERLY-CLARK	Scott institucional		1.450	1845	1647,5	U.S.A
PAPELERA DEL PLATA S.A	Higienol doble hoja		1.540	1.540	1540	Argentina
PAPELERA INTERNACIONAL	Nube blanca mega jumbo		1.345	1.345	1345	Guatemala
SCA-CORPORATE	Nevax doble hoja		1.650	2.379	2014,5	U.S.A
ECO SUNRISE	Eco Sunrise		1.605	2.285	1945	Costa Rica
ALAS DORADAS S.A	Encanto ecologico		1.785	1.785	1785	El salvador

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

PAPELERA INTERNACIONAL	Rosal plus super rollo		1.764	1.855	1809,5	Guatemala
PAPELERA INTERNACIONAL	Suave gold		2.110	2.110	2110	Guatemala
PAPELERA INTERNACIONAL	Jumbo roll sani tisú institucional		1.330	1.569	1449,5	Guatemala
ALAS DORADAS S.A	Eco\$ natural		1.220	1.375	1297,5	El salvador
PAPELERA INTERNACIONAL	Super klean natural		1.125	1.125	1125	Guatemala

Fuente: <http://datos.meic.go.cr/datastreams/74828/panales-y-papel-higienico-precio-minimo-maximo-y-promedio-setiembre-2012/>

4. Estrategia de inmersión

4.1. Modelo de negocio

El modelo de negocio que se va a realizar es un JOINT VENTURE, entre el Grupo Familia y la empresa Costarricense Finolasa S.A., mediante el cual, la empresa familia producirá y exportara el papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional a la empresa anteriormente mencionada en Costa Rica, la cual se encargara de los procesos de almacenamiento, distribución y posterior comercialización del producto, a cambio realizar estas actividades, Finolasa S.A. podrá vender

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

el producto por encima del precio estimado por el Grupo Familia para obtener de allí sus utilidades.

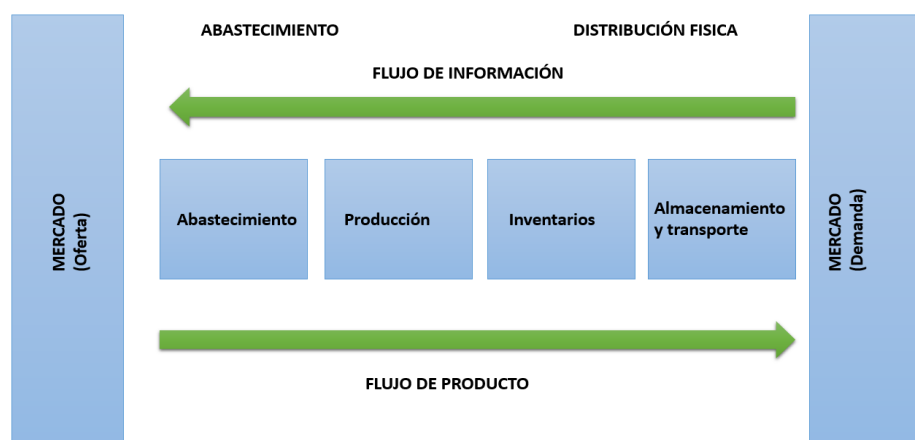
De esta forma, se busca disminuir los riesgos de inserción a este nuevo mercado, aprovechando la experiencia que tiene esta compañía en la importación de este tipo de producto, su conocimiento en el mercado y la red de distribución que posee, primeramente por su ubicación dentro de la gran área metropolitana ampliada (GAMA), en la población de Heredia que está ubicada a solo 10km de San José, a una hora del puerto principal en el pacífico en la población de Caldera. Al observar estas ventajas de distribución se puede inferir que esta zona es una de las más activas económicamente del país y donde se encuentra el mayor número de habitantes debido a la gran cantidad de municipios localizados en el área metropolitana.

El papel extrafino doble hoja blanco de la línea institucional, está destinado a lugares donde existe un gran tráfico de personas especialmente en hoteles, restaurantes, instituciones públicas entre otros. Adicional a ello, el fin de este Joint Venture, en materia logística y de distribución, es lograr el posicionamiento de la marca en el mercado costarricense, de tal manera que se reduzcan los riesgos, costos inversión y las labores establecida, para poder entregar estos productos al consumidor final.

4.2. Estrategia de abastecimiento

Grafico 9. Proceso de abastecimiento

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA



Fuente:http://datateca.unad.edu.co/contenidos/358048/AVA_358048/Unidad_2_-_358048/Logistica_inversa.pdf

La cadena de abastecimiento que utilizara la empresa Familia para la producción del papel higiénico extrafino doble hoja blanco que será destinado al mercado costarricense, está conformada por los siguientes procesos:

1. Aprovechamiento: actividad mediante la cual se recibe la materia prima de manera periódica y programada por parte de los proveedores de la compañía. Con este proceso se inicia las actividades de producción y se presentan las siguientes acciones:

- Descargue de la mercancía (materia prima): representa el descargue de los productos de los vehículos de transporte, proveniente de las plantas de los proveedores y verificar el estado de la carga.
- Verificación: en esta actividad se confronta los órdenes de compra de materia prima con los productos recibidos.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

- Informe de recepción: en esta parte del proceso nutre el sistema de información que genera la llegada de los productos a la planta.

2. Almacenamiento: este proceso consiste en dar una ubicación a la materia prima o insumos recibidos con el fin de conservar y mantener las condiciones adecuadas de estos productos para el proceso de producción del papel higiénico extrafino doble hoja blanco.

3. Distribución: actividad mediante la cual se realiza la separación, clasificación y distribución de la materia prima solicitada por la planta para la fabricación del papel higiénico extrafino doble hoja blanco.

El grupo familia posee una gran cantidad de proveedores, que le permiten elaborar los diferentes productos que ofrece. Adicionalmente, el Grupo Familia posee actualmente algunas filiales que le permiten, para el caso de la producción del papel higiénico, abastecerse de la materia prima requerida para este proceso, como la pulpa de papel, la fibra natural, y celulosas.

Las empresas anteriormente nombradas son Familia del Pacifico S.A.S y Pulpapel S.A.S. Familia del Pacifico S.A.S, está ubicada en la Zona Franca Permanente del Cauca, cuyo objeto social comprende, entre otras cosas, la fabricación y/o elaboración de pulpa de papel, con celulosa u otro tipo de materiales similares a los anteriores, derivados de ellos, o fabricados con ellos, los cuales darán como resultado, productos intermedios o finales destinados al consumo industrial o al consumidor final, según el caso; mientras que Pulpapel S.A.S., la cual está ubicada en la

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

ciudad de Medellín, actúa como un administrador de las adquisiciones que posee el Grupo Familia en la industria papelera con la actividad reforestadora y con la producción de pulpa.

Adicionalmente, para el Grupo Familia es de gran importancia mantener una relación de mutuo beneficio y una comunicación abierta que permita a la empresa crecer en innovación, mercado y sostenibilidad. Es por esto, que se trabaja constantemente con los proveedores con el fin de que todas sus operaciones cumplan con la normatividad legal vigente, que sus actividades no atenten contra la integridad de los trabajadores y minimicen los posibles impactos ambientales. Lo anterior se realiza a través de la Gerencia de Compras, las Ferias periódicas, la Línea de Atención, el Portal de Proveedores y el Boletín Muy Familiar con circulación trimestral.

Asimismo, el Grupo Familia divide sus políticas de compra en políticas internas y en políticas externas.

Las políticas internas son:

1. El área de compras es la única autorizada para realizar negociaciones y posterior compra en la compañía.
2. No se puede llevar a cabo ninguna compra, sin que exista una solicitud de pedido.
3. El conducto regular en la relación comercial entre los proveedores y la compañía debe ser manejado exclusivamente a través del área de compras.
4. Todo producto susceptible a comprarse debe tener una descripción específica y clara que permita al comprador llevar a cabo la compra correcta y oportunamente.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

5. Las compras de la compañía deben estar dirigidas y con prioridad hacia los proveedores existentes en el sistema. Sólo se compra a un nuevo proveedor con previa autorización de la gerencia del área de compras.

Las políticas externas son:

1. Ningún proveedor de la compañía debe estar registrado en la lista Clinton o listas cuyos fondos vengan de dudosas procedencias.

2. Todos los proveedores a quienes se les realizan compras, deben llenar los requisitos exigidos por la compañía en el formato de registro de proveedores.

3. El monto máximo de anticipo que puede otorgarse a los proveedores de bienes y servicios, será del 30% sobre el valor de la negociación.

El manejo de inventarios que utiliza el Grupo Familia actualmente es la Radiofrecuencia (RFID) y el Código Electrónico de Producto (EPC). Esto permite que la empresa goce de inventarios con 100% de exactitud, que hace que puedan surtir pedidos completos, que pueda brindar un mejor servicio a sus clientes y satisfacer la demanda interna de Costa Rica.

Asimismo, una vez estén listos los pedidos de fibra celulosa desde las fábricas en Medellín que son administradas por Pulpapel S.A.S o desde la empresa Familia del Pacifico S.A.S en el Cauca, estos insumos serán transportados por la compañía Diamoni Logística S.A.S., la cual, prestara el servicio automotor de carga, vía terrestre, hacia la planta de Medellín para la concluir la

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

elaboración del papel higiénico extrafino doble hoja blanco, que posteriormente será exportado a Costa Rica.

4.3. Estrategia de producción

EXPLICACION SEGMENTACIÓN

Para determinar las unidades a exportar, se tuvo en cuenta datos poblacionales presentados en las siguientes tablas:

Tabla. Segmentación de mercado

2011	
<i>Población Nacional</i>	4301712
<i>GAMA</i>	2,268,248

2011	
<i>Tamaño de mercado (10%)</i>	226824.80
<i>2%</i>	4536.496

Primeramente, se segmentó el mercado Nacional- Costa Rica, de forma que incluyera a la Gran Área Metropolitana ampliada (GAMA). Posteriormente, esta se volvió a segmentar en un 10% de mercado, que es posible que pueda abarcar nuestra marca. De tal manera se decidió tomar un 2% del último número abarcado, debido a que este será el margen que representa nuestros consumidores o compradores de este producto, teniendo en cuenta que este producto es destinado a hoteles, restaurantes y entidades públicas y privadas.

Teniendo en cuenta los resultados de estadísticas de consumo en Costa Rica cada persona consume alrededor de 20 rollos de papel al año, es decir que para nuestro ejercicio teniendo en cuenta este 2% se necesitarían de 90.730 rollos anuales para satisfacer la demanda actual.

4.4. PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

De acuerdo con datos relacionados a la Producción se logró establecer una activada de la siguiente manera:

Tabla. Planta de producción Familia Medellín Antioquia

<i>PLANTA DE PRODUCTOS FAMILIA MEDELLÍN ANTIOQUIA</i>						
	DIARIA (TN)	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
CAP.MINIMA	60	420	12600	37800	75600	151200
CAP.MAXIMA	80	560	16800	50400	100800	201600

Esta Producción corresponde a todo el proceso relacionado con la elaboración de papel higiénico en esta planta, por este motivo se debe tener en cuenta los valores de la demanda que se logró establecer en Costa Rica, de tal manera se pueden establecer unos márgenes de operación de la fábrica para poder atender estas necesidades de producción.

Tabla. Planta de producción Medellín Antioquia

<i>PLANTA DE PRODUCTOS FAMILIA MEDELLIN ANTIOQUIA</i>							
	Diaria (tn)	Semanal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual
CAP. MINIMA	60	420	12600	25200	37800	75600	151200
CAP. MAXIMA	80	560	16800	33600	50400	100800	201600
1%	0.8	5.6	168	336	504	1008	2016
5%	4	28	840	1680	2520	5040	10080
7%	5.6	39.2	1176	2352	3528	7056	14112
10%	8	56	1680	3360	5040	10080	20160

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

De la producción que se posee en esta planta se pretende establecer una estrategia inicial para cumplir con la primera cuota de exportación, por lo cual por una semana se pretende usar el 10% de rendimiento de la planta y posteriormente se reduce este a un 1% sobre la cual se pretende cumplir con la demanda establecida en a Costa Rica y esta producción está destinada a ser realizada bimensualmente con un peso de 55,864 toneladas de papel higiénico extrafino doble hoja de la línea institucional.

4.5. Estrategia de Distribución Física Internacional

El posicionamiento del Grupo Familia en el mercado Costarricense se realizara a través de un Joint Venture con la empresa Finolasa S.A. la cual, ofrecerá el servicio de almacenamiento, distribución y comercialización del producto en este país. Para esto, el Grupo Familia llevará el papel higiénico extrafino doble hoja blanco a Costa Rica a través de una exportación definitiva.

Asimismo, los actores y operadores de comercio internacional que estarán involucrados en la cadena logística de la exportación son:

1. En Colombia:

- Pulpapel S.A.S y Familia del Pacifico S.A.S
(distribuidoras materia prima)
- Grupo Familia
- Diamoni Logística S.A.S (transporte de carga nacional)
- GAMA S.A (Agencia de Aduanas)
- DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales)
- Coltrans S.A (Agencia de carga)

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

- Mediterranean Shipping Company Colombia S.A.
(Naviera)

2. En Costa Rica:

- Grupo Servica (Agente de aduanas)
- Ministerio de Hacienda- Costa Rica
- Finolasa S.A

Adicionalmente, los riesgos que se pueden presentar durante la exportación del papel higiénico extrafino doble hoja blanco a Costa Rica son:

- Durante la manipulación de la carga, esta puede recibir movimientos bruscos y golpes críticos que alteren y/o deterioren los productos
- El transporte terrestre puede verse afectado por choques repentinos y la carga puede presentar apilamientos en movimiento.
- La carga puede afectarse por las condiciones climáticas como: la humedad en el ambiente, niebla salina, calor extremo y frio, polvo y arena.
- Riesgos biológicos- la carga puede ser invadida por roedores que pueden producir daños por arañazos, mordiscos y excremento; plagas de insectos; y microorganismos como el moho y los hongos.
- La mercancía también puede afectarse por la contaminación de químicos, como el derrame de líquidos, y el fuego causado por alguna reacción química.
- Los Riesgos sociales también pueden afectar la operación internacional, ya que estos pueden causar retrasos en la entrega de la mercancía y/o robos que puedan afectar el cumplimiento del contrato, entre otros factores.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

- En la distribución marítima se pueden presentar inclinaciones laterales bruscas del contenedor, la excesiva humedad externa y los golpes en el proceso de estiba también pueden llegar a afectar al producto por este medio de transporte.

Para realizar la exportación de papel higiénico, se requiere de la siguiente documentación: (estos documentos estarán anexados al final de trabajo)

- Factura comercial
- Lista de empaque de la carga
- Manifiesto de carga
- Documento de transporte nacional e internacional
– (Carta porte y Bill of Lading)
- Declaración de exportación (DEX 600)
- Formulario Número 2 del Banco de la Republica
(Declaración de cambio por exportaciones de bienes)
- Factura del agente de aduanas
- Contrato de Joint Venture

Adicionalmente, para realizar la exportación del papel higiénico extrafino doble hoja blanco se debe cumplir con una serie de requerimientos aduaneros tanto en Colombia como en Costa Rica.

Para iniciar la operación internacional en Colombia se debe cumplir con toda la documentación anteriormente nombrada y correctamente diligenciada; se debe realizar la descripción de la mercancía que contenga: el nombre comercial de producto, las características y la cantidad de unidades comerciales; finalmente, para el caso del papel higiénico este no requiere de un registro sanitario para ser exportado,

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

lo anterior está bajo el Decreto 1545 de Agosto 4 de 1998. (ver anexo N°8)

[CartaSustentacionNoNecesitaInvima.pdf](#) (DESCARGAR)

Al llegar la Carga a Costa Rica, se debe tener en orden y debidamente diligenciados los documentos; y el previo cumplimiento de requisitos arancelarios (pago de derechos aduaneros e impuestos- Impuesto al Valor Agregado (IVA)) y no arancelarios (permisos de importación). Este país no cuenta con ningún registro sobre alguna legislación que regule medidas no arancelarias para la posición arancelaria 481810- papel higiénico en rollos, de anchura 36 cm.

El INCOTERM a negociar con Finolasa S.A es el Delivered at Place- DAP, mediante el cual se le entregara a esta compañía la mercancía después de salir del puerto Caldera, a una bodega de la empresa Finolasa S.A ubicada en el Municipio El Roble a 10km del puerto. La empresa Finolasa S.A corre con todos los riesgos que impliquen el transporte y manejo de la mercancía después de este punto.

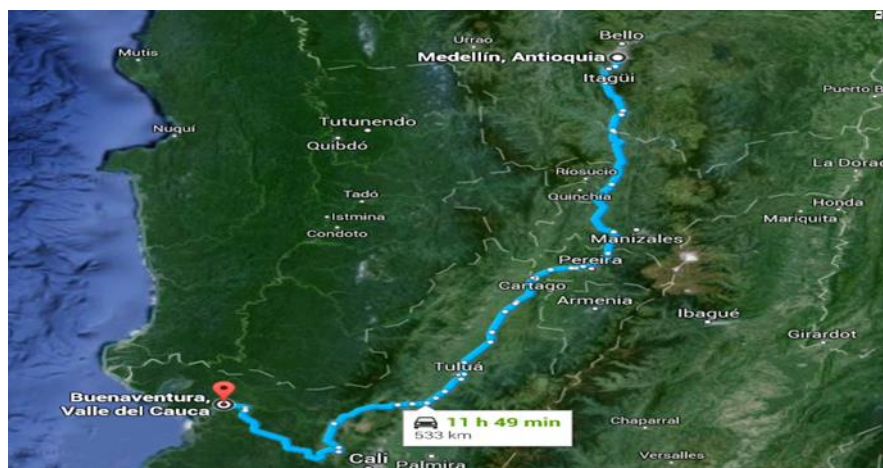
Asimismo, la operación se desarrollara en base a producción de las plantas que se posee el Grupo Familia en el territorio colombiano con el propósito de realizar un proceso de internacionalización al mercado Costarricense. Para ello se usará la planta provista por el grupo familia ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia.

Luego del proceso de producción, la mercancía será trasportada en dos contenedores de 40 pies, vía terrestre hacia su siguiente destino en el puerto ubicado en la ciudad de Buenaventura, Valle del cauca-

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Colombia. Esta ruta posee una distancia recorrida de 533km, lo que equivale en tiempo a 11 horas y 49 minutos aproximadamente, considerado que este es uno de los puertos de mayor cercanía desde la capital de Antioquia. El precio del flete por los dos contenedores es de \$ 2.126.160.

Figura 2. Ruta terrestre desde Medellín hasta Buenaventura



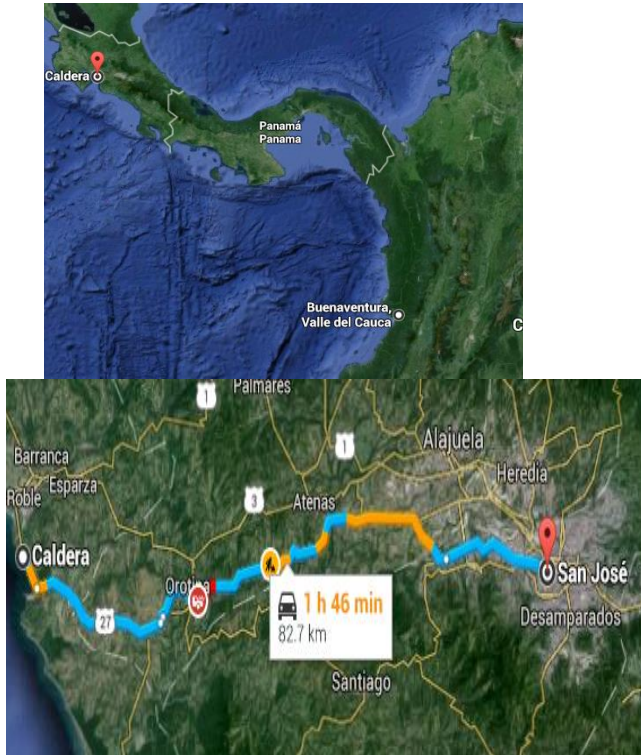
Fuente: Google Maps

Después de esto, la carga se enviará desde el puerto de Buenaventura- Colombia a Costa Rica, vía marítimo, al puerto de Caldera localizado en la región de Puntarenas y a una hora de la capital San José. Esta ruta internacional tendrá un tiempo de llegada a destino de 7 días aproximadamente y un precio de flete y seguro por los dos contenedores de \$12.264.000,00.

La carga puede verse afectada y estar expuesta a los riesgos anteriormente nombrados en los distintos puntos de conexión que tiene la ruta, tales como: en el puerto de Buenaventura, la escala en Puerto Balboa- Panamá y en destino, en Puerto Caldera- Costa Rica.

Figura 3. Ruta marítima Buenaventura-Caldera y Caldera- San José

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA



5. Estrategia Comercial

En cuanto a la estrategia de distribución que implementará el Grupo Familia para su producto escogido, el Papel higiénico extrafino doble hoja suave de la línea institucional, con el cual llevará a cabo la operación comercial de internacionalización, con un modelo de negocio, que en este caso, es un Joint Venture, (como se mencionó anteriormente) hacia Costa Rica, un país en donde actualmente la compañía no hace presencia, Familia tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Seleccionar una red o canal de distribución que se adecue y cumpla la función que se espera, que es transferir la propiedad del producto y transportarlo desde el centro de fabricación (Planta de

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Familia en Medellín-Colombia), hasta el centro de consumo (consumidor final Heredia-Costa Rica).

De acuerdo a lo anterior, lo más conveniente en el caso de Familia y específicamente del Papel higiénico extrafino doble hoja suave de la línea institucional, en esta operación comercial, el canal de distribución seleccionado y que se adecua más a las necesidades que se requiere satisfacer, es un CANAL NIVEL 4 o LARGO, en donde hay de 3 a más intermediarios, en este caso son:

Figura 4. Canal de distribución



o Fabricante (Grupo Familia)



o Agente de Aduanas (GAMA)



- Agencia de Aduanas GAMA S.A. es una empresa de agenciamiento aduanero con cubrimiento nacional, asociado de negocio en la cadena logística del comercio exterior, cuya razón de ser son nuestros clientes. Todos en la organización trabajamos por ustedes y

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

para ustedes, identificamos sus necesidades y expectativas para satisfacerlas de manera oportuna. Teniendo como estandarte el conocimiento, la experiencia, la disciplina y altos valores éticos.

Estamos comprometidos con el cumplimiento de los requisitos y estándares de nuestros sistemas de gestión (BASC, Salud y Seguridad en el trabajo, Ambiente y Calidad) y su mejora continua; promoviendo el uso suficiente de los recursos y la prevención de la contaminación garantizando el desarrollo de condiciones de seguridad y salud en el trabajo, minimizando los riesgos y enfermedades laborales.

Cumplimos con los requisitos contractuales y legales. Denunciaremos ante la justicia a todo aquel que atente contra el comercio legal de mercancías, promueva el uso y contrabando de drogas, todo acto terrorista sospechoso y el lavado de activos.

La Gerencia está comprometida en brindar todos los recursos necesarios para que juntos disfrutemos la satisfacción de alcanzar nuestras metas en el marco del desarrollo sostenible y del bienestar humano.

o Mayorista – Distribuidor (Finolasa S.A)



NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

- Finolasa S.A. es una empresa, con amplia experiencia en procesos de importación y comercialización de productos de aseo, en especial de papeles higiénicos de diferentes marcas.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Heredia a 10km de San José, donde posee sus bodegas y el centro de distribución de los productos que ofrece. Tiene una ubicación podríamos decir que privilegiada, ya que está de cierta manera cerca de la capital de Costa Rica, San José, lo cual permite que en el momento de la distribución y comercialización del Papel Higiénico extrafino doble hoja suave se haga de la manera más eficiente, eficaz y económica.

Esta compañía, fue la escogida por el Grupo Familia y su línea institucional, para la distribución y comercialización del producto escogido, ya que cumple con los requisitos y herramientas necesarias a la hora de distribuir y comercializar el papel higiénico extrafino doble suave, como lo son el conocimiento del sector, el reconocimiento en el país y en sus empresas líderes en la distribución de papel higiénico en todo el territorio costarricense.

o Minorista-Detallista (Comercializadoras)

- Respecto a los comercializadores del producto, la empresa Finolasa S.A se encargará de distribuir el papel higiénico Extrafino doble hoja blanco de la línea institucional del Grupo Familia, a los lugares en donde el consumidor final puede encontrarlo y adquirió de manera fácil y efectiva. En este caso, Finolasa S.A hará uso de su conocimiento en el mercado, y distribuirá el papel higiénico a los lugares estratégicos.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

Un ejemplo de almacenes en los que Finolasa S.A comercializa sus productos y a los cuales, también se sumará el Papel higiénico doble hoja blanco son:

- Walmart
- Almacenes el Rey
- Supermercados Unidos de Costa Rica
- Entre otros

o Consumidor Final (Hoteles-Restaurantes-Instituciones Públicas y Privadas)

- En cuanto al consumidor final, el mercado meta desde un principio y por naturaleza para el papel higiénico extrafino doble hoja suave, a ser de uso INSTITUCIONAL, debe estar dirigido a un mercado objetivo específico, como lo son hoteles, restaurantes, instituciones públicas y privadas en Heredia y el área metropolitana de San José de Costa Rica. Ya que en si este producto está provisto a consumidores en donde existe un gran tráfico de personas.

Ejemplos de consumidores finales potenciales para el papel higiénico extrafino doble hoja suave:

- Hoteles: America, Dream place, Ramble, Zugar Inn, Hilton, Holliday Inn, entre otros.
- Restaurantes: Alalena Pizzeria, La terrase, Park café, El punto entre otros.
- Instituciones públicas y privadas: Colegios-Escuelas, Universidades, Entidades Gubernamentales, entre otros.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

-Identificar qué tipo de distribución se necesita realizar para que en el momento de distribuir y comercializar el producto, llegue a los mercados objetivos que se necesita.

o Selectiva:

- El tipo de distribución seleccionado para esta operación comercial específicamente, para el producto papel higiénico extrafino doble hoja blanco, que pertenece a la línea institucional de Familia, es la Distribución Selectiva.

Decidimos utilizar este tipo de distribución, ya que por la naturaleza del producto que lo hace de uso institucional o industrial, el fabricante (Familia) acepta limitar voluntariamente su disponibilidad del producto con el objeto de reducir sus costes de distribución e inversión y de obtener una mejor cooperación de sus distribuidores aprovechando, el conocimiento del mercado que posee Finolasa S.A y su experiencia como importadora y distribuidora de productos de consumo masivo y de aseo en el que se ubica el papel higiénico institucional en el mercado costarricense.

Para Familia, este tipo de distribución es importante para llevarla a cabo, ya que de esta manera, la compañía controla de cierta forma (al hacer el producto institucional), que solo se encuentre en los almacenes específicos y determinados como son minoristas y detallistas.

- Realizar una estrategia comercial en conjunto con la empresa importadora y comercializadora en Costa Rica (Finolasa S.A), para de esta manera, asegurarnos que el producto sea conocido e identificado antes de su incursión en el mercado, para así asegurar antes de su

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

llegada a compradores potenciales que se interesen por nuestro producto y nuestra marca.

o Finolasa S.A:

- La empresa encargada de la distribución en Costa Rica, está a cargo también, en gran medida, de la parte de mercadeo que se debe realizar en el territorio costarricense para asegurarle a Familia que su producto papel higiénico extrafino doble hoja suave de la línea institucional, tendrá la acogida esperada y llegará satisfactoriamente a la mayor parte de nuestro mercado meta. Harán uso de las estrategias planteadas por la compañía (Finalasa S.A) para todos sus productos:

- Portafolio de productos (revista), que muestran los almacenes a los que distribuyen para la escogencia del producto.

- Uso de su página de internet para exponer y explicar el uso y las características del producto acompañado de imágenes de este, y de la marca Familia.

- Uso de sus redes sociales para hacer publicaciones en tiempo real de promociones, y disponibilidad del producto en sus bodegas de almacenamiento.

o Grupo Familia:

- En cuanto a la estrategia de mercadeo que se realizará y se implementará en el mercado costarricense para el producto Papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea institucional, Familia no se desentenderá de su responsabilidad como productor, y trabajará desde el país (Colombia) para ayudar en la incursión y reconocimiento de marca y producto por parte del mercado costarricense.

Por esta razón, familia implementará la siguiente estrategia de comercialización y medios:

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

□ Visitas a diferentes ferias comerciales en Costa Rica, con el fin de dar a conocer nuestro producto y nuestra compañía para que se ubique en la mente de los consumidores.

En Costa Rica existen dos ferias principales comerciales que son las indicadas y en las que Familia está interesada en participar, porque son en las que más empresas que ofrecen productos parecidos a nuestro Papel higiénico extrafino doble hoja blanco participan, abriendo la posibilidad de socios comerciales y captación de clientes potenciales. Esta feria sea: Expofranquicias (anual), Expocomer multisectorial (Anual). El grupo familia destinara el 2% de sus ventas para invertir en promoción y mercadeo.

□ Trabajar en la imagen de marca a través de los medios a los que la empresa tenga acceso en internet, como redes sociales (Facebook-Twitter) y su página web, de esta manera Familia trabajará en la imagen de su producto y la manera en la que este será percibido por el mercado costarricense.

□ Generar publicidad por medio de videos virales que se distribuyan en plataformas como YouTube Costa Rica, en las que se den a conocer las cualidades del producto y lo que lo diferencia de sus demás competidores, además de trabajar indirectamente en un proceso de recordación de marca por parte de los cibernautas.

- Mencionar los requerimientos necesarios para la realización de la operación internacional

o Requerimientos:

□ Cumplir a cabalidad con los tiempos y lo acordado en el contrato de Joint Venture.

- Costos de distribución que incurren en el proceso de llevar a cabo la operación comercial hacia Costa Rica.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

o Costos de distribución local:

□ En cuanto a los costos de distribución, Finolasa S.A, se encargará de asumirlos en su totalidad. En estos costos se incluyen el transporte, almacenamiento y comercialización del producto, sin embargo, el Grupo Familia, destinará un presupuesto mensual para cubrir los costos de publicidad para mejor posicionamiento de la empresa. Este será un 1% de las ventas que se realicen en territorio costarricense.

4.6.Tabla de costeo

Tabla. Tabla de costeo de la operación

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

DESCRIPCIÓN	COP TOTAL	COP UNIDAD	USD TOTAL	USD UNIDAD
PV PRODUCTO	\$ 73.783.600,00	\$ 16.769,00	\$ 24.594,53	\$ 5,5
EMBALAJE	\$ 4.395.600,00	\$ 999,00	\$ 1.465,20	\$ 0,3
COSTO PRODUCTO TERMINADO	\$ 78.179.200,00	\$ 17.768,00	\$ 26.059,73	\$ 5,5
MARGEN DE GANANCIA	\$13.290.464,00	\$3.020,56	\$4.430,15	\$1,1
PRECIO EXW EN FABRICA	\$ 91.469.664,00	\$ 20.788,56	\$ 30.489,89	\$ 6,1
FLETE INTERNO A BUENAVENTURA	\$ 2.120.160,00	\$ 481,85	\$ 706,72	\$ 0,1
USO INSTALACIONES PORTUARIAS	\$ 672.000,00	\$ 152,73	\$ 224,00	\$ 0,0
DEX	\$ 15.000,00	\$ 3,41	\$ 5,00	\$ 0,0
GASTOS AGENTE CARGA INTERNACIONAL	\$ 228.674,16	\$ 51,97	\$ 76,22	\$ 0,0
CARGUE CONTENEDOR -DOS DE 40ft	\$ 280.000,00	\$ 63,64	\$ 93,33	\$ 0,0
BILL OF LANDING	\$ 120.000,00	\$ 27,27	\$ 40,00	\$ 0,0
GASTOS DE EMBARQUE	\$ 342.000,00	\$ 77,73	\$ 114,00	\$ 0,0
PRECIO PRE FOB	\$ 95.247.498,16	\$ 21.647,16	\$ 31.749,17	\$ 7,1
GASTOS AGENTE ADUANA	\$ 238.118,75	\$ 54,12	\$ 79,37	\$ 0,0
FOB BUENAVENTURA	\$ 95.485.616,91	\$ 21.701,28	\$ 31.828,54	\$ 7,1
FLETE INTERNACIONAL	\$ 12.180.000,00	\$ 2.768,18	\$ 4.060,00	\$ 0,9
PRECIO CFR	\$ 107.665.616,91	\$ 24.469,46	\$ 35.888,54	\$ 8,1
SEGURO INTERNACIONAL	\$ 699.826,51	\$ 159,05	\$ 233,28	\$ 0,0
PRECIO CIF PUERTO CALDERA	\$ 108.365.443,42	\$ 24.628,51	\$ 36.121,81	\$ 8,1
DESCARGUE PUERTO DESTINO	\$ 362.940,00	\$ 82,49	\$ 120,98	\$ 0,0
PRECIO DAT TERMINAL P. CALDERA	\$ 108.728.383,42	\$ 24.711,00	\$ 36.242,79	\$ 8,1
USO DE INSTALACIONES PORTUARIAS DESTINO	\$ 351.120,00	\$ 79,80	\$ 117,04	\$ 0,0
BODEGAJE PUERTO (1 DIA)	\$ 21.840,00	\$ 4,96	\$ 7,28	\$ 0,0
MOVIMIENTO PUERTO	\$ 362.940,00	\$ 82,49	\$ 120,98	\$ 0,0
AUTORIZACION ADUANA Y CONTROL TECNICO	\$ 105.000,00	\$ 23,86	\$ 35,00	\$ 0,0
TRANSPORTE INTERNO	\$ 618.000,00	\$ 140,45	\$ 206,00	\$ 0,0
DESCARGUE	\$ 240.000,00	\$ 54,55	\$ 80,00	\$ 0,0
PRECIO DAP BODEGA EL ROBLE	\$ 110.187.283,42	\$ 25.042,56	\$ 36.729,09	\$ 8,1
ARANCEL (14%)	\$15.426.219,68	\$3.505,96	\$5.142,07	\$1,1
IVA (13%)	\$14.324.346,84	\$3.255,53	\$4.774,78	\$1,1
PRECIO DDP - HEREDIA	\$ 139.937.849,94	\$ 31.804,06	\$ 46.645,95	\$ 10,1
PVP (28%)	\$39.182.597,98	\$8.905,14	\$13.060,87	\$2,2
TOTAL	\$ 179.120.447,92	\$ 40.709,19	\$ 59.706,82	\$ 13,1

Tabla. Datos Generales

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

COP	\$3.000,00
Unidades comerciales	4400

CANTIDAD A EXPORTAR	
CAJAS	4400
ESTIBAS	40
CONTENERDOR	2
PESO A EXPORTAR	
CAJAS	55264
ESTIBAS	600
CONTENERDOR (2)	55864
BOLSA	
COSTO	\$ 31.804,06
UTILIDAD	\$ 8.905,14
PVVENTA	\$ 40.709,19

5. Criterios y evaluación de proyectos

Tabla. Criterios y evaluación de proyectos

AÑO	FLUJO
0	-\$ 839,627,100.00
1	-\$ 288,198,866.00
2	\$ 867,760,880.00
3	\$ 263,229,368.00
4	\$ 814,657,601.00
5	\$ 1,366,085,835.00
VPN	\$1,107,230,663.88
TIR	38%
CAUE	292084659.8
Periodo de recuperación (3 años)	\$ 842,791,382.00

La tasa interna de retorno para el ejercicio es del 38%, a mayor TIR, mayor será la rentabilidad del ejercicio. Se presenta un valor presente neto VPN de \$1,107,230,663.88 y un periodo de recuperación de 3 años como se muestra en el valor anteriormente mencionado.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

6. Productividad y competitividad

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

Bien o servicio:

El papel higiénico extrafino doble hoja blanco, es un bien, debido a su principal uso consiste en satisfacer las necesidades de limpieza e higiene personal, y que mediante su comercialización y posterior uso, se podrá satisfacer las necesidades de limpieza e higiene personal que requiere el mercado objetivo al cual va dirigido.

Producto de consumo:

El papel higiénico extrafino doble hoja blanco, es un producto de consumo, considerado de primera necesidad en el sentido del uso del mismo como parte fundamental de aseo personal y además va dirigido un sector específico como es el comercio, restaurantes y hoteles.

Duradero o perecedero:

El papel higiénico extrafino doble hoja blanco, es un producto que gracias a los materiales utilizados a la hora de elaborarlo, y al buen empaquetado que se maneja cuando se distribuye, puede durar varios años en buen estado sin perder su forma, suavidad y función, esto, solo si se almacena en el lugar adecuado, sellado y de la forma correcta. Una vez abierto el empaquetado pierde calidad

Popular o no popular:

Debido a su uso relacionado con el aseo personal es considerado un producto popular, ya que su alto consumo y demanda a nivel general, y adicionalmente

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

este tipo de papel que va dirigido a un grupo objetivo claro en este caso hoteles y restaurantes, en donde es usado por grandes afluencias de personas que significa una demanda constante o alta del papel higiénico extrafino doble hoja blanco.

Necesario o suntuoso:

En si el papel higiénico en general es un producto de alta necesidad en relación al aseo e higiene personal y el mismo uso diario del mismo asegura que representa una necesidad que debe ser satisfecha por los consumidores, que da por hecho la compra del producto continuamente para el beneficio del mismo consumidor.

De convivencia o habituales:

El producto que escogimos como es el papel higiénico extrafino doble hoja blanco, es habitual, ya que como se había mencionado anteriormente es de consumo diario y de una demanda constante debido a que su uso es necesario producto a que pertenece a el conjunto de elementos para el aseo personal.

De comparación o elección:

Al analizar el producto, se logró determinar que primero es de comparación, debido a que existe un proceso de adquisición o de selección de compra frente a la además competencia existente y esto determinara que el cliente se base en criterios para su escogencia como son el precio, calidad, cualidades, beneficios, puede elegir el que más se adapte a sus necesidades.

De especialidad:

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

La especialidad del papel higiénico extrafino doble hoja blanco no es única o determinante, debido a que en el mercado hay una variedad de productos que pueden ser sustitutos similares a este y que ya son comercializados por la misma empresa o competencia en el mercado existente.

De temporada:

El papel higiénico extrafino doble hoja blanco, se fabrica diariamente sin importar en que temporada del año ya que su uso es necesario e indispensable por lo que es considerado como un producto de consumo diario y de aseo personal

De alta, media o baja rotación:

El papel higiénico extrafino doble hoja blanco se considera un producto de alta rotación el sector específico de hoteles y restaurantes al cual va dirigido ya que su uso principal va determinado al uso de los consumidores de estos lugares, adicionalmente se evalúa llegar un mercado extranjero en el cual se quiere obtener los mismos resultados, que se obtienen dentro del mercado colombiano.

Nuevo, tradicional o conocido en el mercado:

Debido al consumo diario de este tipo de productos como es el papel higiénico en nuestra sociedad, se puede decir que es conocido en el mercado al cual va dirigido, ya que se tiene un reconocimiento principalmente de marca y adicionalmente del producto que se ofrece el sector institucional del Grupo Familia.

CARACTERISTICAS FISICAS:

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Empaque:

- Plástico polietileno de baja densidad
- Dimensiones (mm): Largo 436– Ancho 218 - Alto 200
- Peso Bruto: 4,90 kg
- Peso Neto: 3,14 kg
- Volumen: 0,018 m³
- Presentación de cuatro rollos por empaque.
- Empaque secundario no aplica.
- Paletizado: 11 cajas por tendido, 10 tendidos por palet, 110 cajas por estiba.

Los arrumes se hacen sobre estibas estándar de 1000*1200 mm.

CARACTERISTICAS INTERNAS:

- Está elaborado a base de fibra vegetal (celulosa) y agua.
- Sin ningún tipo colorante ni aromatizante.
- Su tiempo de duración será indefinido, siempre y cuando se mantenga almacenado de la forma adecuada y sin abrir.
- Uso de Materiales biodegradables que ayudaran a su fácil absorción una vez se halla desechado.

CARACTERISTICAS TÉCNICAS

Calidad:

Este producto está elaborado con los más altos estándares de calidad ya que este es considerado como uno de los dentro de la línea familia institucional que posee más características y elementos que hacen que este producto sea dirigido a un cliente más exclusivo y con mayores estándares, ubicados en lugares como en hoteles y restaurantes . Por este motivo, el papel higiénico extrafino doble hoja blanco, es el que presta mayor suavidad, además no causa irritaciones ni alergias y adicionalmente no representa ningún riesgo significativo en la salud de sus consumidores.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Materiales empleados

Fibra vegetal (celulosa), agua, componentes biodegradables, prensa, tubo caliente, secador, maquina divisora, tubos de cartón y plástico para el empaquetado.

Vida util

Vencimiento: El producto no tiene vigencia específica si se almacena adecuadamente, se recomienda consumir en los dos primeros años, para que no se pierdan sus características que contiene el producto, además todo depende del almacenamiento que se le dé al papel higiénico y los cuidados que se tengan a la hora de manipularlo dentro del empaque.

CARACTERISTICAS INTANGIBLES, SUBJETIVAS O SIMBÓLICAS

Nivel social o status

Según la visión del grupo familia en cuanto a este producto, el papel higiénico extrafino doble hoja blanco, que es darles un toque de exclusividad a los clientes que lo prefieran, por su suavidad y todos los componentes que lo hacen el mejor dentro de esa línea institucional, se podría decir que es de un status o nivel social, medio-alto.

Para conocer el nivel de productividad de la empresa Familia es necesario tener como referencia el mapa de actores y la cadena de valor que hacen parte de esta compañía, obteniendo así, un análisis más claro del entorno y de los distintos entes que intervienen o tienen alguna relación en la parte productiva y competitiva de esta organización.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

El mapa de actores para el sector manufactura, subsector cosmético y aseo, está conformado por los siguientes organismos o actores externos que promueven y contribuyen en el desarrollo de este sector en específico.

- **ANDI /Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo:** se creó con el propósito de desarrollar con los empresarios del sector, acciones que tiendan a su fortalecimiento y beneficio, coordinando esfuerzos a través de la Asociación. Esto en los campos: industrial, de comercio y servicios. Incluye el grupo familia, el cual se encarga de la producción y comercialización del papel higiénico y demás productos de aseo.

- **Ministerio de comercio, Industria y Turismo:** gracias al programa de transformación productiva (PTP) creado por esta entidad, se ha observado un gran progreso en el sector de productos de aseo o higiene doméstica, un fortalecimiento empresarial y aumento en las capacitaciones de los empleados de empresas pertenecientes de este sector, etc.

- **Procolombia:** Ayuda a la promoción de las exportaciones de las distintas empresas destinadas a la elaboración de productos de aseo e higiene personal, incluye al grupo familia.

- **INVIMA:** esta institución promueve y controla el desarrollo sanitario del sector industrial cosmético y de higiene doméstica.

- **Cámara de Comercio**

- **SENA, INNPULSA y Colciencias:** estas entidades ofrecen diversas convocatorias para que las empresas y los centros de investigación participen por recursos públicos. Estas convocatorias, que

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

se encuentran abiertas hasta agotar recursos el algunos casos o por un periodo de tiempo determinado en otros, apoyan los emprendimientos, el desarrollo de proveedores, la implementación de sistemas de innovación, el prototipado, el aceleramiento de negocios, entre otras acciones.²

- **DIAN**
- **Corporación Biotec**
- **CIEBREG:** Centro de Investigaciones y Estudios en Biodiversidad y Recursos Genéticos
- Universidad del Atlántico- Nodo Caribe
- **CPT:** centro de productividad del Tolima
- **Universidad Nacional de Colombia y la Universidad Javeriana**

Asimismo, actores internos que conforman el Grupo Familia son:

- **Famitiendas:** centros de distribución de productos de la marca Familia en Bogotá (7), Barranquilla (7), Cali (1), Medellín (9) y Pereira (1).

- **Accionistas:** Los principales accionistas del Grupo Familia son: SCA HYGIENE PRODUCTS AB; SCA HYGIENE PRODUCTS HOLDING GMBH; INVERSIONES J.E.A. SANIN ; PROQUIM ECHAVARRIA Y CIA. S.C.A.; J. ANGEL S.A. EN LIQUIDACIÓN; VALFAMI ECHAVARRIA Y CIA. S.C.A.; INVERSIONES HIGUERÓN EN LIQUIDACIÓN; GOMEZ NUEVA & CIA. S.C.A.; A. C. CAICEDO & CIA. S.C.A.; EMPRESAS Y PROYECTOS M JARAMILLO Y CIA. SCA.; SARAI JARAMILLO Y CIA. S.C.A.; MONCHA JARAMILLO & CIA. S.C.A.; FAMI ARBELAEZ Y CIA. S.C.A.; INFA

² <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

ARBELAEZ Y CIA. S.C.A.; J. OLANO Y CIA. S.C.A.; CAICEDO GOMEZ SARA; CAICEDO GOMEZ PABLO; CAMILUS RESTREPO & CIA. S.C.A.; IMANUEL RESTREPO & CIA. S.C.A. (20)

- **Filiales nacionales y extranjeras:** Algodonera Aconcagua S.A- Argentina; Val Plottier S.A- Argentina; Productos Familia Chile S.p.A- Chile; Diamoni Logística S.A.S- Colombia; Productos Familia Cajica S.A.S- Colombia; Familia del Pacifico S.A.S- Colombia; Familia Sancela del Ecuador S.A.S- Ecuador; Productos Familia del Perú S.A.C- Perú; Productos Sancela del Perú S.A; Productos Sancela del Perú S.A (sucursal Bolivia)- Bolivia; Productos Familia de Puerto Rico Inc; Continental de Negocios S.A- Republica Dominicana; Productos Familia S.A- Republica Dominicana. (13)

- **Unidad de negocio:** cuidado del adulto (Tena); Higiene Institucional (familia Institucional); cuidado de la mujer (Nosotras); cuidado de mascotas (Familia Petys); cuidado de la familia (Familia); cuidado de Niños (Fres Kids); Cuidado del bebe (Pequeñin). (7)

- **Empleados:** para el año 2010 se generaron 2.608 empleos de los cuales: 1840 fueron hombres y 768 mujeres.³

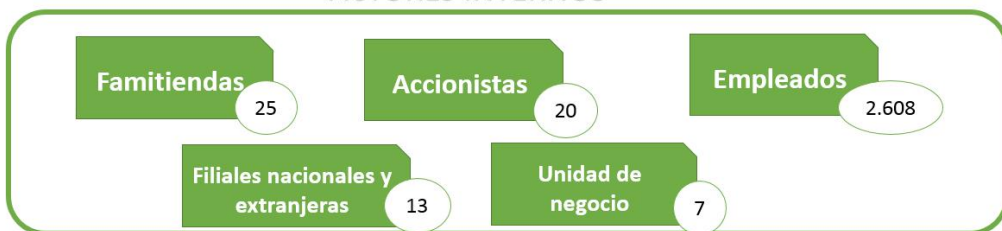
MAPA DE ACTORES

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

ACTORES EXTERNOS



ACTORES INTERNOS



Fuente: Grupo Familia; PTP

Asimismo, la cadena de valor utilizada para la elaboración del producto que vamos a realizar esta conformada por dos tipos de actividades: las actividades de apoyo y las actividades primarias.

Las actividades de apoyo son aquellas que incluye la estructura empresarial, la gestión del recurso humano, tecnología y la administración de la empresa Familia.

- **Infraestructura:** maquinaria para la fabricación del papel higiénico, equipo de preparación de pasta, instalación para la producción y comercialización, medios de transporte, 4 plantas de producción de papel higiénico nacionales (Medellín, Pacifico-18.500 M2, Rionegro- 13.797 M2, Caloto- 12.500 M2, Cajica- 33.800 M2) y dos internacionales (Ecuador- 24.000 M2 y República Dominicana).
- **Gestión del recurso humano:** formación del personal, bienestar de los empleados, fondo de empleados-Confamilia, fondo

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

mutuo de inversión- Famisancela, Escuela de alta formación en ventas- FamiU, gestión integral del riesgo ocupacional, fundación Grupo Familia.

- **Administración:** planeación organizacional, programas de sostenibilidad, control de inventarios con base en proyecciones de producción, pedidos a proveedores definidos por niveles de producción, manejo de proveedores, contabilidad.

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

Las actividades de primarias son aquellas que abarca la logística de entrada y de salida, las operaciones, las ventas y marketing, y finalmente, los distribuidores y servicio al cliente, que utiliza el grupo familia en todos sus procesos.

- **Logística de entrada:** pedido de materia prima; proceso de compra; recepción periódica y programada de materia prima; almacenamiento de la materia prima; distribución con base a los pedidos de los clientes realizados por rutas programadas; y finalmente, control de inventarios computarizados.

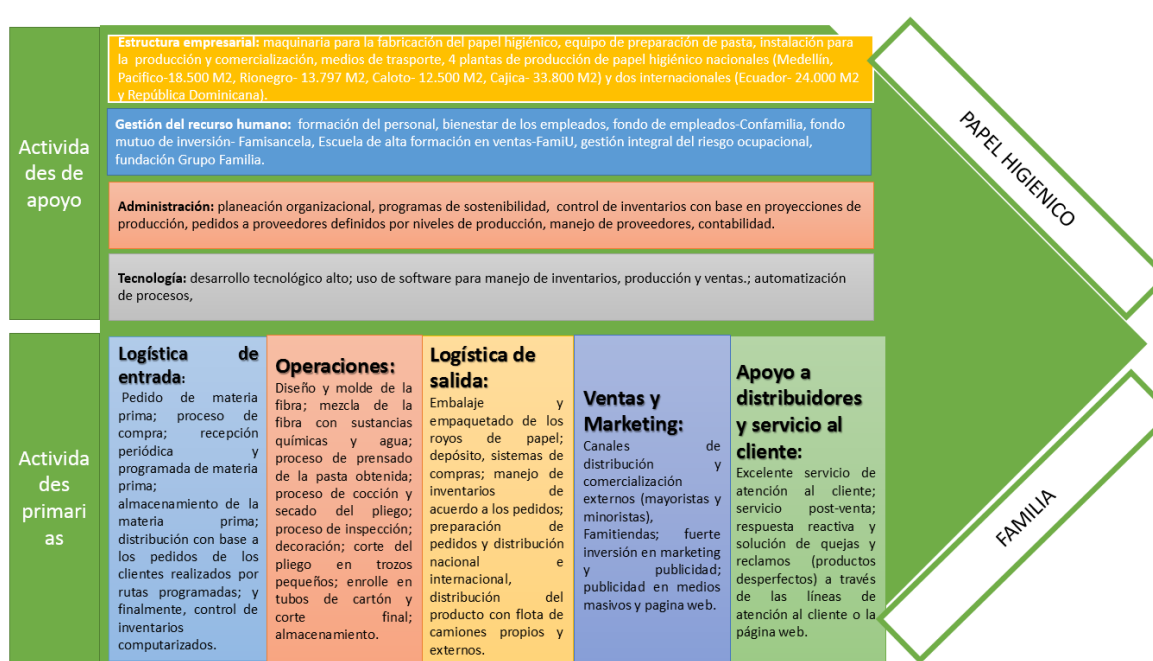
- **Operaciones:** diseño y molde de la fibra; mezcla de la fibra con sustancias químicas y agua; proceso de prensado de la pasta obtenida; proceso de cocción y secado del pliego; proceso de inspección; decoración; corte del pliego en trozos pequeños; enrolle en tubos de cartón y corte final; almacenamiento.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

- **Logística de salida:** Embalaje y empaquetado de los roys de papel; depósito, sistemas de compras; manejo de inventarios de acuerdo a los pedidos; preparación de pedidos y distribución nacional e internacional, distribución del producto con flota de camiones propios y externos.
- **Ventas y Marketing:** Canales de distribución y comercialización externos (mayoristas y minoristas), Familias; fuerte inversión en marketing y publicidad; publicidad en medios masivos y pagina web.
- **Apoyo a distribuidores y servicio al cliente:** Excelente servicio de atención al cliente; servicio post-venta; respuesta reactiva y solución de quejas y reclamos (productos desperfectos) a través de las líneas de atención al cliente o la página web.

Tabla. CADENA DE VALOR- PAPEL HIGIENICO

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA



Fuentes: PTP-informe 2013; Grupo familia; Familia Sancela

Tabla. MATRIZ DE VALORACIÓN INTERNA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES															
VARIABLES INDICADORES	No	PODERADO GENERAL	PONDERADO GRUPAL	VALORACIÓN										RESULT. GRUPAL	RESULT. TOTAL
				DEBILIDAD		NORMAL				FORTALEZA					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
VENTAS Y MERCADEO		25%													
Presentación del producto	2		0.3				X							1.2	
Canales de distribución y comercialización	1		0.35									X		3.5	
Inversión en marketing y publicidad	4		0.15										X	1.5	
Lineas de atención al cliente	3		0.2								X			1.6	
TOTAL GRUPO			1											7.8	1.95
LOGISTICA DE ENTRADA Y SALIDA		45%													
Control de inventarios de materias primas	4		0.08								X			0.64	
Pedido y proceso de compra de materia prima	1		0.3									X		2.7	
Embalaje y empaquetado de los roys de papel	2		0.25						X					1.5	
Manejo de inventarios producto terminado	6		0.06							X				0.48	
Depósito, sistemas de venta	5		0.06							X				0.48	
Preparación de pedidos y distribución nacional e internacional	3		0.25								X			2	
TOTAL GRUPO			1											7.8	3.51
PRODUCCIÓN		30%													
Capital de trabajo	3		0.2									X		1.6	
Maquinaria y equipo	2		0.25									X		2	
Diseño del producto	5		0.15				X							0.6	
Protección al medio ambiente	4		0.1					X						0.5	
Recurso humano	1		0.3										X	3	
TOTAL GRUPO			1											7.7	2.31
TOTAL															7.77

Fuentes: Grupo familia; Familia Sancela

**NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (INDUSTRIA)															
VARIABLES INDICADORES	No	PODERADO GENERAL	PONDERAD O GRUPAL	VALORACIÓN										RESULT. GRUPAL	RESULT. TOTAL
				DEBILIDAD		NORMAL				FORTALEZA					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
MERCADO		50%													
Comportamiento del comercio general	4		0,16					X						0,96	
Balanza comercial	3		0,18						X					1,26	
Canales de distribución	5		0,16							X				1,28	
Aporte al empleo	6		0,1					X						0,6	
Aporte al PIB	1		0,25		X									2	
Poder de la industria	2		0,15				X							0,75	
			1											6,85	3,425
COMPETIDORES		50%													
Competidores existentes	2		0,25					X						1,5	
Poder de la competencia en el mercado	1		0,35					X						2,1	
Productos similares en el mercado	3		0,25			X								1	
Estructura de precios	4		0,15				X							0,75	
			1											5,35	2,675
TOTAL															6,1

En rasgos generales luego de realizar la matriz de valoración, se logró determinar que todas operaciones fundamentales dentro del grupo familia y de cada una de las unidades de negocio que esta compañía ópera, muestra una fortaleza en una escala de 7.77 luego de haber sumado cada uno de los elementos y/o factores tenidos en cuenta.

Las operaciones evaluadas en esta matriz fueron: ventas y mercadeo, producción y logística de entrada y salida, las cuales, tienen una gran influencia dentro de todo el ciclo de producción y de distribución de los productos fabricados por el grupo familia en especial el papel higiénico extrafino doble hoja blanco de la línea Institucional.

Para demostrar la fortaleza del grupo familia se puede observar aspectos a destacar como: sus cuatro plantas de producción dentro del país en Medellín, Cajica, Rionegro y Caloto, las tres plantas con presencia internacional en

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Argentina, Ecuador y Republica Dominicana y sus centros de distribución nacionales e internacionales en Cajica, Jumbo y Girardota-International Distribution Center.

Cabe resaltar, que todas las plantas de producción del Grupo Familia cuentan con un excelente capital humano altamente capacitado y calificado, que va acorde con la tecnología de punta que allí se implementa. Asimismo, cuentan con grandes adecuaciones que ayudan y hacen más eficiente la producción y fabricación de los distintos productos ofrecidos, como: la planta de tratamiento de aguas influentes y efluentes, planta de preparación de pasta, máquinas de papel de alta velocidad y una línea de conversión. Adicionalmente, todas estas adecuaciones están adaptadas para contribuir y no afectar el medio ambiente en todo el proceso productivo.

De igual forma, dado que la logística está directamente relacionada con la creación de valor, esta compañía lo ha convertido en un factor para el éxito a través de su centro de distribución internacional Girardot, el cual esta adecuado con lo último en tecnología que le permite cumplir de una forma eficaz y eficiente todas las expectativas de los clientes actuales.

Otro factor representativo que posee esta compañía es su disponibilidad para atender efectivamente todas las quejas, sugerencias, reclamos e inquietudes que puedan tener sus clientes, para esto, tienen a disposición: líneas telefónicas tanto en Colombia como en el exterior, un correo electrónico empresarial y finalmente, una ventana de Chat, la cual está disponible de lunes a viernes de 7:45 am a 5:45 pm.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO EXTRAFINO DOBLE HOJA

Se puede determinar, que aspectos relacionados al producto son las debilidades que fueron detectadas por medio de la matriz y en especial el papel higiénico extrafino doble hoja blanco, el cual, es un producto que posee una gran competencia en el mercado actual, es de fácil acceso, y debe estar siempre en mejoras continuas para poder satisfacer las necesidades de los consumidores y ser más competitivo y atractivo para sus clientes, enfocándose siempre en la calidad, presentación y diseño del producto.

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

6. *BIBLIOGRAFIA*

Cartilla Normas de Origen

Euromonitor int.

<http://www.ministeriodesalud.go.cr/empresas/importacion/requisitos.htm>

http://www10.iadb.org/int/intradebid/Entendiendo_Consultas.aspx?lang=es§ion=business&from=home

<http://www.hacienda.go.cr/tica/consultas/hdbtaspa.aspx?4803000000,20031108,20400101>

<http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/condiciones-acceso>

http://www.comex.go.cr/tratados/proceso_negociacion/Colombia.aspx

<http://datos.meic.go.cr/datastreams/74828/panales-y-papel-higienico-precio-minimo-maximo-y-promedio-setiembre-2012/>

http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_costa_rica.pdf

Euromonitor Internacional de las estadísticas nacionales / Eurostat / OCDE / Naciones Unidas / FMI

<https://www.ptp.com.co/categoria/cosmeticosyaseo.aspx>

<http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/identificador-oportunidades>

<http://www.familiainstitucional.com/Colombia/Cliente/>

<http://www.familiainstitucional.com/Colombia/Cliente/Productos/71300-extrafino-doble-hoja-blanco/>

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/cartel-del-papel-higienico-colombia/203455>

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cartel-del-papel-higienico-empresas-investigadas/14880575>

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/institucional/articulo/papel-higienico-suave-sigue-creciendo-e-innovando/18113>

<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4959098>

NÚCLEO INTEGRADOR - GRUPO FAMILIA - PAPEL HIGIENICO
EXTRAFINO DOBLE HOJA

<http://www.grupofamilia.com.co/es/noticias/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=30>

<http://sanodelucas.cl/wp-content/uploads/2014/05/An%C3%A1lisis-de-Porter.pdf>

<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>

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

http://www.larepublica.co/consumo-c%C3%A1pita-de-papel-es-de-28-toneladas_248171

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-248566>

<http://www.grupofamilia.com.co/es/inversionistas/Paginas/informacion-financiera/cifras-e-indicadores.aspx>

<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/AD392S/AD392S00.pdf>

<http://www.fao.org/docrep/009/a0470s/a0470s-04.htm>

http://issuu.com/agencia_central/docs/informe_andi/15?e=0/11586772

<http://www.andi.com.co/cica>

http://www.internationalpaper.com/brazil/LS/Business/PF_GeneralContent_1_10084_10084.html

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

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

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

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

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