

GRUPO FAMILIA

TENA

Karen Fuentes Guerrero

Cristian Cortez

Seminario de Investigacion

Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Pontificia Bolivariana

Bucaramanga, Septiembre 8, 2015

1.1 Problema

1.1.1 Identificación del Problema

Oportunidad de mayor participación en población adulta que hace parte del consumo de la marca TENA inyectando capital en diferentes áreas como tecnología, innovación y diseño.

1.1.2 Formulación del Problema

- ¿Cuáles son las oportunidades de participación en mercados internacionales?

1.1.3 Descripción del Problema

Actualmente la tendencia es clara, la esperanza de vida está aumentando en la mayoría de los países puesto que hay un descenso en la tasa de mortalidad, es entonces, donde el envejecimiento de la población comienza a reivindicar al adulto mayor como parte activa de la economía y todo lo relacionado con los pañales para adultos, es así, como este mercado va creciendo cada vez más, contrae más expectativas y necesidades de consumo específicas. Es aquí donde se hace importante la actuación de empresas participantes en el mercado, con la intención de realizar una mirada con más detenimiento hacia este nicho, involucrando una mayor inversión en diferentes áreas como tecnología, innovación y diseño.

1.2 Justificación

Los pañales para adultos son artículos sanitarios especiales destinados a los adultos y aunque tienen un gran parecido con pañales para bebé su importancia no radica en esto, tiene que ver con los tamaños grandes y extra grandes y que por lo general, estas adecuaciones son ideales para las personas de edad, discapacitados y enfermos. La mayoría de ellos tienen incontinencia urinaria u otras enfermedades dolorosas que les impiden controlar su orina y los intestinos. Aunque no resulte ser su elección, las personas que usan estos calzoncillos están avergonzados de hacerlo en la mayor parte de la adaptación.

Es importante señalar que los pañales para adultos representan vergüenzas reales y para contrarrestar esto han sido probados en numerosas ocasiones por los estudiantes de geriatría farmacoterapia y otras disciplinas médicas. A menudo, los investigadores usan estas toallas

sanitarias para identificarse con los sentimientos de las personas que los usan todos los días y de esta manera crear un vínculo de comodidad y aceptación por parte del usuario que traerá como resultado mayores compras. Cualquiera se sentiría avergonzado de llevar cosas de bebé a pesar de saber que él o ella no tiene otra alternativa.

Sin duda, algunas enfermedades, discapacidades o edad, incluso de edad pueden ser severas y hacen que la mayoría de las personas que no pueden ayudarse a sí mismos deban optar por esta opción. Un pañal para adultos es mejor que no tener nada en absoluto para la gente que no puede retener la orina o los intestinos. En realidad, son los accesorios necesarios en las grandes instalaciones de salud con numerosos enfermos restringidos en sillas de ruedas o camas, la verdad es que estos hospitales son los principales consumidores de estas almohadillas ortopédicas para adultos, estos mismos deben obtener grandes cantidades todos los días y la realidad, en algunos centros de salud, es que los pacientes que requieren el cambio de los pañales cada veinte minutos.

Estos accesorios son más importantes para la demencia, la incontinencia, pacientes con accidente cerebrovascular o discapacitados que utilizan sillas de ruedas. Además se resalta que tienen muchas otras aplicaciones en la vida de las personas, especialmente a los enfermos y ancianos. Como se mencionó anteriormente, el uso de una almohadilla puede ser embarazoso. Los pañales de tela o de otros hechos de diferentes materiales proporcionan comodidad y son muy fiables.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Identificar el mercado objetivo y las oportunidades de negocio internacionalmente para llevar a cabo la exportación de pañales tena.

1.3.2 Especifico

Reconocer el mercado potencial al cual pueden ir dirigidas nuestras exportaciones.

Identificar los segmentos de mercado con el fin de promocionar nuestro producto de acuerdo a características y necesidades del consumidor.

Analizar financieramente el mercado a seleccionar, su situación actual general y en cuanto al sector de pañales para adultos en conjunto con sus indicadores financieros que nos permitan evidenciar si es viable o no realizar nuestras exportaciones.

Diseñar una estrategia donde complementemos toda la cadena logística con el fin de hacer llegar nuestro producto en un tiempo adecuado y al menor costo posible.

1.4 Cronograma

Actividades	Meses		
	Agosto	Septiembre	Octubre
Anteproyecto	X		
Diagnóstico de la empresa		X	
Oportunidades de mercado		X	
Estrategia de Inmersión		X	X

Evaluación Financiera y Conclusiones Finales			X
Sustentación			X

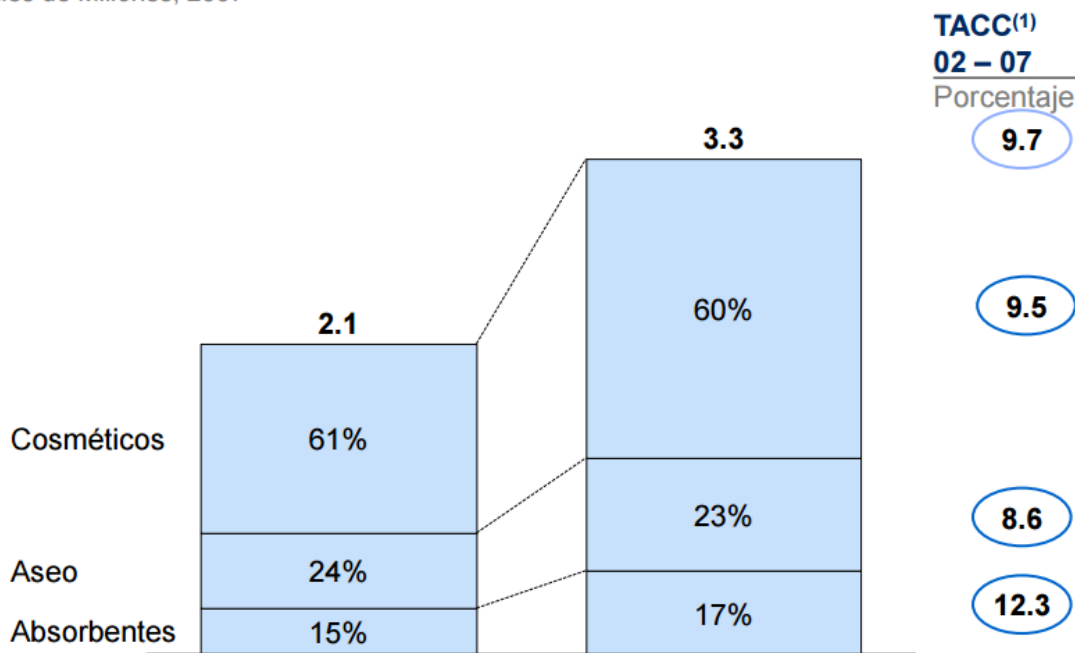
2.1 Características del sector

Importancia del sector en la economía nacional

BOG-PXD001-COSMASPEF

En Colombia, el sector de cosméticos y aseo es de US\$ 3.3 Miles de Millones en ventas y está creciendo a una tasa de 9.7% anual

US\$ Miles de Millones, 2007



Este sector se hace importante en un mercado tan dinámico como el mercado colombiano, el cual representa, y con el tiempo requiere más capacidad productiva de acuerdo a la demanda interna existente y a su vez, la demanda externa representada por medio de exportaciones en este sector, lo que cataloga a Colombia junto a México como los dos principales exportadores de América Latina, ambos sumando un 20% en el mercado mundial.

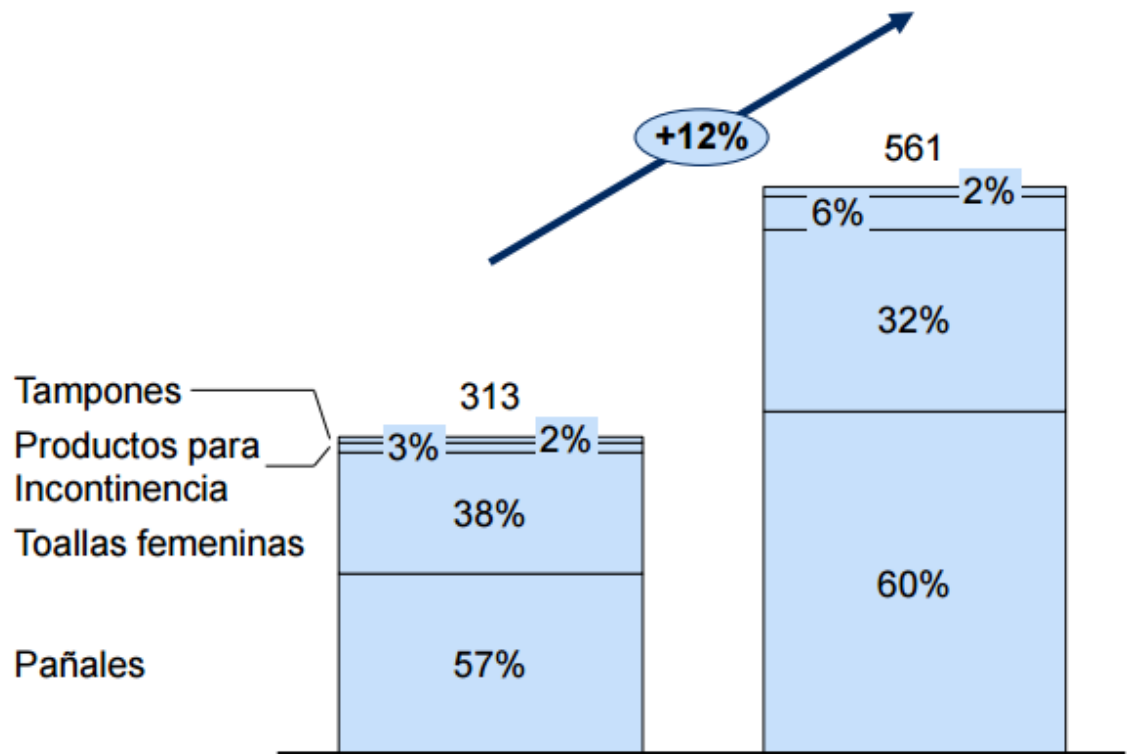
En Colombia, la industria se caracteriza por estar en constante crecimiento, y se encuentra compuesta por alrededor de 1.000 empresas heterogéneas respecto al

tamaño. Aproximadamente 300 pertenecen al subsector de cosméticos y 700 a los de aseo y absorbentes

Absorbentes

La producción de absorbentes en los últimos años ha marcado los 561 millones de dólares, donde se encuentran clasificados productos como: tampones, productos para incontinencia, toallas femeninas y pañales.

El crecimiento del segmento presentado a continuación responde al mayor poder adquisitivo del consumidor de países emergentes.



Representación en el PIB

3.703 millones de dólares ha sido la representación del sector de cosméticos y aseo en el PIB colombiano, clasificado en subsectores como cosméticos, aseo y absorbentes; y en segmentos como lo son:

- maquillaje y aseo personal

- detergentes y productos para el hogar

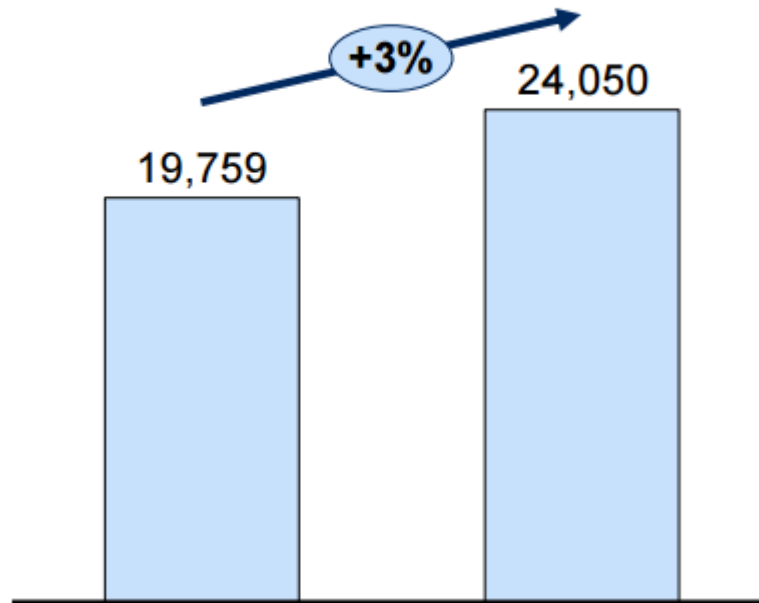
- productos de higiene personal, como toallas higiénicas, tampones y pañales.

La estabilidad de la economía colombiana, la ubicación geográfica estratégica del país, tanto en términos de comercio exterior como de diversidad biológica y los incentivos ofrecidos por el Gobierno para incentivar la inversión extranjera, son algunos de los motivos por los que grandes multinacionales del sector de cosméticos y aseo han sido atraídas a operar en el país.

Contribución al empleo

Evolución de empleos directos

Número de empleados



El empleo del sector se potencia exponencialmente si se incorpora el número de personas que reciben ingresos por el sector.

El sector adicionalmente contribuye a los ingresos de aproximadamente 780 mil personas entre consultoras de venta directa, peluquerías y otras ventas de distribución.

Importaciones Colombianas

PAIS	2012	2013	2014
China	11.892	7.614	8.003
Estados Unidos	5.275	6.995	6.116
México	2.002	3.107	2.560
Chile	935	1.020	1.206
Reino unido	252	527	1.185

Exportaciones Colombianas

PAIS	2012	2013	2014
Estados unidos	1.339	1.540	1.821
México	2.543	766	1.356
República Dominicana	195	309	587
Ecuador	381	413	477
Venezuela	1.378	899	404

Balanza comercial del sector

Exportaciones	Importaciones	Balanza
7.347	22.982	15.635

2.3 Tendencias mundiales, retos y oportunidades

Tratados de libre comercio

TLC con Honduras

TLC con Canadá

TLC con Estados unidos y Puerto Rico

- *Acuerdos*

Acuerdo de Cartagena – Bolivia, Ecuador, Perú

Caricom

Mercosur

Preferencia arancelaria regional – Argentina, Brasil, Uruguay, Cuba, Paraguay

AAP – Venezuela

ALC – Liechtenstein, Suiza

Acuerdo con EU

ALC – Noruega, Islandia

Importaciones al nivel mundial

PAIS	2012	2013	2014
Estados Unidos	3.755.523	3.845.193	4.037.395
Japón	1.267.562	1.261.621	1.240.008
Alemania	872.395	906.456	1.005.045
Francia	467.740	477.522	522.078
Reino Unido	349.836	386.482	463.547

Exportaciones a nivel mundial

PAIS	2012	2013	2014
China	4.473.974	4.993.640	5.492.812
Alemania	692.400	730.651	867.107
Estados Unidos	647.152	745.814	778.043
México	395.800	484.662	533.266
Pakistán	376.807	410.326	430.197

Empresas productoras a nivel nacional y regional

- P&G
- Prodesa
- Kimberly Clark
- Tecnoquimicas S.A.
- Drypers Andina S.A.

Cifras de consumo

La población Colombiana se envejece y las tendencias muestran que el nicho de adultos mayores seguirá creciendo, la generación de baby boomers está llegando a los 60 y la gente está viviendo más tiempo, así mismo los segmentos son cada vez más importantes y están dispuestos a pagar un margen por productos creados para ellos, por otro lado el mercado de la base de la pirámide es cada vez más relevante para compañías locales y multinacionales. Dentro de las preferencias encontramos la importancia en los productos que reduzcan el tiempo de limpieza y mayores ingresos disponibles en mercados emergentes.

Asia es el mayor mercado con un 7,8% aunque Europa del este con 21,1% y América Latina con 11,3% son los de mayor crecimiento, específicamente encontramos en este último a Brasil con un 17,1%, Colombia con 12,3% y Perú con 18,7%.

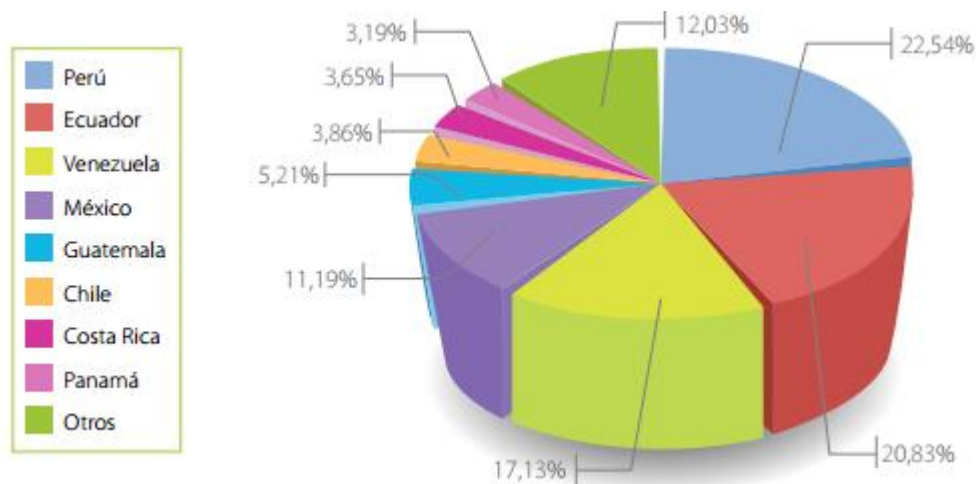
2.4 Diagnostico de las 5 fuerzas

2.4.1 Poder de negociación de los clientes

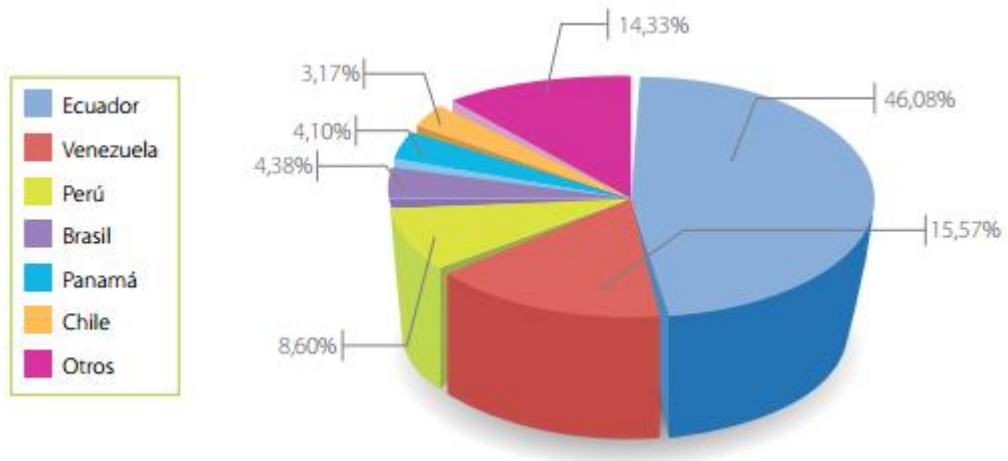
Colombia, como principal exportador del sector de cosméticos y productos de aseo junto a México, a medida que incrementa su capacidad va en busca de clientes de un consumo acorde a su oferta y a la vez en busca de clientes potenciales que más adelante le ofrezcan mayores beneficios. En esa búsqueda de clientes potenciales encontramos países como Alemania, Centroamérica sur, Ecuador, España, India, Perú, Reino Unido, Rusia.

Colombia es uno de los principales proveedores de cosméticos y productos de aseo de la región, la industria ha mostrado un crecimiento sostenible los últimos 8 años en cuanto a producción, ventas y exportaciones. Las ventas de maquillaje, tratamientos para la piel, cremas, jabones, shampoo colombianos gozan de gran prestigio en el exterior por su calidad y sus ingredientes naturales.

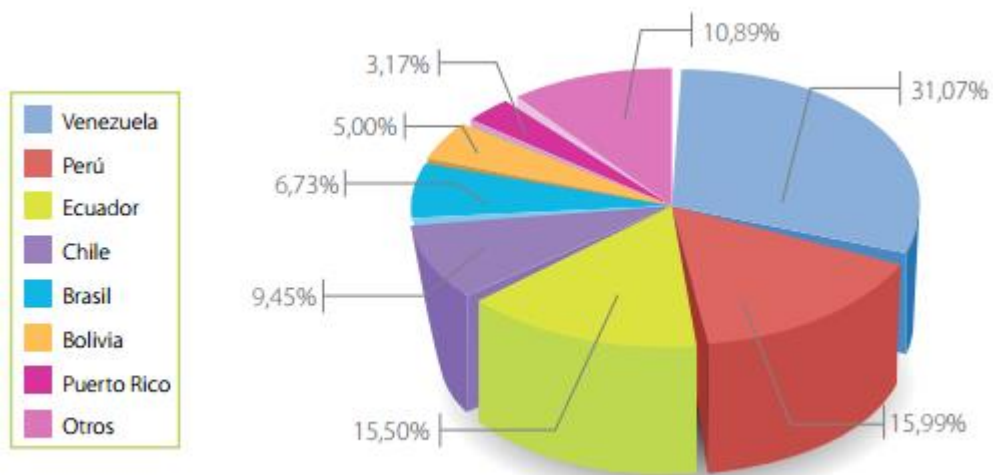
- Uno de los principales clientes de este sector de cosméticos y aseo fue en un momento los distribuidores internos, es decir los distribuidores nacionales como cadenas de almacenes, los cuales incentivaron el desarrollo de este sector dentro del territorio nacional y de esta forma incrementar su productividad y pensar en internacionalizar mucho de los productos pertenecientes al sector.
- Seguidamente, gracias a la apertura económica se dio la oportunidad de tener nuevos clientes, estos fueron las multinacionales entrantes que incursionaron en el mercado nacional.
- Aunque no siempre es el caso, muchos de los clientes del sector son simultáneamente distribuidores (ej. Salones de belleza). Esto permite agregarlos en un gran grupo en el que dadas las características correspondientes a cada relación: empresa-cliente, empresa-distribuidor, se construyen los canales fundamentales para el acceso de los productos al consumidor final.
- Los principales destinos de las exportaciones del sector –aunque en diferente proporción según subsector– fueron Ecuador, Perú y Venezuela



- Clientes sub sector aseo:



- Clientes sub sector absorbentes:



2.4.2 Poder de negociación de los proveedores

Gracias a que Colombia es el segundo país con mayor diversidad por kilómetro cuadrado en el mundo, los proveedores no tienen gran influencia en la producción de las empresas,

pues los insumos para fabricar los productos son de fácil acceso y si se cambia de proveedor no influirá mucho con el valor final de producto.

De las 56.000 plantas conocidas en el país, 18.000 de ellas son endémicas, por lo tanto hay gran variedad de recursos para la producción de los productos. Como tal no existen insumos sustitutos, pero en este tipo de sectores se presenta con bastante frecuencia que las empresas cambien de proveedor, ya que probablemente haya mejores ofertas en el mercado de insumos.

Este es un grupo bastante diverso que incluye desde proveedores internacionales de insumos químicos hasta comunidades indígenas, afrocolombianas y campesinas que proveen materias primas naturales, además de los proveedores de servicios. Esta diversidad implica grandes desafíos en cuanto a las relaciones intrínsecas al desarrollo de la cadena de suministro.

Para la explotación de los recursos naturales del país las empresas deben hacer convenios con las comunidades indígenas o con los entes gubernamentales, ya que deben dejar regalías de los bienes que están explotando. Dado el caso que no se llegue a un acuerdo con las comunidades afectadas por la explotación de los recursos naturales, las empresas deben recurrir a otros países como Perú y Brasil para suplir la demanda de un producto que sea vital para la elaboración de los productos.

2.4.3 Amenaza de nuevos competidores

Panorama del sector para el surgimiento de nuevas empresas, 71% para empresas nacionales y 29% para empresas extranjeras. En el país hay bastantes personas emprendedoras que han decidido crear empresa en este sector, pues en un sector prospero que tiende a crecer a nivel productivo y competitivo.

El panorama del sector en cuanto a las ventas es 78% empresas extranjeras y 22% empresas nacionales, el sector de cosméticos y productos de aseo tiene cifras a nivel nacional que pueden motivar a las corporaciones multinacionales a posicionar plantas de producción en el país.

Entre las principales barreras de entrada encontramos la inversión, economías de escala, canales de distribución, diferenciación del producto, represalias.

2.4.4 Amenaza de productos sustitutos

En este sector no se presenta mayor amenaza por productos o servicios que puedan reemplazar los actuales que están en el mercado. La verdadera amenaza radica en el nacimiento de nuevas formas de uso de estos productos que tienden a dejar a un lado los cosméticos en su forma básica, para darles otro sentido y funcionalidad.

Entre los ejemplos encontramos los productos multifuncionales están diseñados para tener en cuenta una o más funciones adicionales a la principal y los productos cosméuticos están diseñados para cumplir una función adicional en especial; dicha función es aportar directamente a los temas relacionados con la salud del consumidor.

El consumo masivo de este tipo de productos provoca que la mayoría de las empresas estén en constante desarrollo e investigación, ya que deben estar innovando continuamente para mantenerse a la vanguardia del mercado y las necesidades de los consumidores. A pesar de no afectar de una manera considerable o relevante, los productos caseros es una posibilidad poco concurrida por las personas para sustituir las marcas que existen en el mercado, a un precio menos, pero muy probable sin los mismo beneficios que garantizan las grandes compañías.

Una de las estrategias utilizadas por las multinacionales radica en tener marcas sustitutas o productos complementarios entre sí; todo esto en su mismo portafolio de productos.

2.4.5 Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de los cosméticos y productos de aseo en Colombia no tiene una empresa visiblemente dominante; por lo tanto hay varias compañías que luchan entre sí por tener la mayor cantidad de ventas, los mejores estándares de calidad, los mejores precios entre otros aspectos por los cuales los usuarios califican y escogen un producto de determinada empresa.

En Colombia la producción de cosméticos y productos de aseo se distribuyen de la siguiente manera, cosméticos 53%, aseo 24% y absorbentes 23%. El sector en Colombia duplicó sus ventas en los últimos once años. Pasa de producir 1301 US en el 2000 a producir 3659 US en el 2011.

De acuerdo con la información del INVIMA en Colombia operan aproximadamente 400 empresas, de este gran número de empresas, tan solo el 10% domina el 65% de la producción en nuestra país.

2.5 Diamante de Porter

2.5.1 Condiciones de los factores

2.5.1.1 Mano De Obra:

Los procesos productivos en la producción de cosméticos y productos relacionados con el aseo hay gran variabilidad y son pasos generalmente de baja complejidad tecnológica, de manera general, los procesos son la mezcla de materias primas y ensamble, para lo cual se usan molinos, mezcladoras, moldeadoras y compactadoras, entre otros. Para los empaques existe cierta tecnificación y automatización aunque el empaque manual sigue siendo utilizado por estas empresas. (Programa de transformación productiva)

Dentro del sector de cosméticos y aseo en Colombia el 66% de la producción corresponde a cosméticos y el 34% restante a productos de aseo. Dentro del sector de cosméticos el 16% corresponde a champús, el 12% a cremas de dientes, el 10% a perfumes, 10% a jabones de tocador, el 7% a cremas de tocador y el 45% restante a los demás. (Programa de transformación productiva)

2.5.1.2 Infraestructura

La estructura empresarial de la cadena del sector de cosméticos y aseo en Colombia ha presentado variaciones por cambios en la demanda, la oferta en este sector está concentrada en un pequeño número de empresas, lo que representa una estructura de mercado tipo oligopólico, por lo tanto los precios y el nivel de producción se ven influenciados por este reducido grupo de oferentes. Según el INVIMA en Colombia operan alrededor de 400 empresas de este tipo, pero solamente 10 concentran el 65% de la producción (enlazacolombia.org)

Las empresas que participan en este sector van desde las artesanales hasta las que emplean tecnologías sofisticadas para sus procesos productivos, las empresas de capital extranjero como Colgate-Palmolive, Procter and Gamble Colombia Ltda., Johnson and Johnson de Colombia S.A., Bell Star y Pro Nova Ltda (Avon) son las más importantes en este sector, y las empresas nacionales que son de mediano tamaño se enfocan principalmente en productos de maquillaje y tratamientos para cabello y piel. (enlazacolombia.org)

En Colombia existe falta de inversión y desarrollo en la infraestructura de las vías tanto carreteras como férreas, en los puertos y en los aeropuertos. Colombia cuenta con 26% menos de kilómetros de carreteras (aproximadamente 45,000 kilómetros). En términos absolutos, la falta de desarrollo se explica en su mayoría por las vías no pavimentadas, pero en términos relativos la brecha es aún más importante en las pavimentadas (30%).

(Programa de transformación productiva)

2.5.2 Condiciones de la demanda

2.5.2.1 Demanda Interna-Externa del Producto

- En Colombia el sector de cosméticos y aseo es de 3.3 miles de millones en ventas y está creciendo a una tasa de 9.7% anual. (Programa de Transformación Productiva)
- Entre enero y agosto del 2012, las exportaciones colombianas de este segmento fueron de USD 353,1 millones, de esta forma presentaron un crecimiento del 1,7% respecto a igual periodo del 2011, cuando totalizaron USD347 millones. (Legiscomex).
- Las importaciones se han incrementado y, en el 2011, tuvieron un aumento del 29,3%, en relación al 2010, al pasar de USD 304,1 millones a USD 393,3. (Legiscomex)
- Para 2007 Colombia presenta una balanza comercial para el sector positiva (Programa de Transformación Productiva)
- Para 2014 los principales destinos de exportación fueron Perú, Ecuador, Venezuela, México, Chile, Brasil, Bolivia, Panamá, República Dominicana y Costa rica. (Programa de Transformación Productiva)

- Las importaciones en 2014 se hicieron desde México, Estados Unidos, Brasil, Perú, Francia, Alemania, Ecuador, China, España y Argentina. (Programa de Transformación Productiva)
- La tendencia de consumo de cosméticos y productos de cuidado personal en el mundo se ha encaminado especialmente hacia los insumos de origen natural y orgánico. Basándonos en lo anterior, Colombia se posiciona como un país con condiciones muy positivas para este tipo de producción en la medida en que en el 0.7% de su territorio concentra cerca del 10.0% de la biodiversidad mundial. (BPR Benchmark | Reportes Sectoriales, 2014).
- Bogotá y Cundinamarca representan el mercado potencial más grande del país con 9.840.818 consumidores de la línea de cosméticos y productos de aseo, (21,6% de la población total). (Estudios de caso Clúster, 2011)

2.5.3 Sectores y de afines de apoyo

El cluster de cosméticos y productos de aseo de la región evidencia una marcada concentración empresarial en unidades dedicadas a la comercialización y prestación de servicios a partir de productos de dicho sector. Con relación a esto, es pertinente mencionar que los artículos de perfumería, cosméticos, tocador y aseo son vendidos en una significativa diversidad de establecimientos, que van desde unidades especializadas como droguerías y perfumerías, y no especializadas como misceláneas y cacharrerías, ya que éstos concentran cerca de 70% de las empresas que suelen ser clientes finales o intermediarios del sector, pasando por unidades económicas dedicadas a la prestación de servicios de peluquería y tratamientos de belleza (23%), hasta personas naturales que están dedicadas a las ventas por catálogo de cosméticos, siendo una red difícil de cuantificar por su informalidad. Por otro lado, se debe destacar el canal de comercialización asociado a las grandes superficies y almacenes de cadena, que se ha posicionado como uno de los importantes para todos los productos del cluster. (*Estudios de caso cluster, 2011*)

Un factor importante a favor del sector es el alto grado de innovación e investigación en la creación de nuevos productos. El resultado de la integración gremial y de los acuerdos gubernamentales se refleja en la creación de instituciones que promueven, como: la

Asociación Nacional de Ciencia y Tecnología Cosmética para el desarrollo técnico de las industrias asociadas. (*BPR Benchmark / Reportes Sectoriales, 2014*).

2.5.3.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores

Es pertinente mencionar la aceptable cantidad de proveedores con la que cuenta la industria de cosméticos y aseo de la región; aunque no es un eslabón con gran participación en el total de empresas relacionadas y de apoyo, su base empresarial presenta una relación de 2 a 1 en relación con los productores de cosméticos y aseo. Esto hace presumir una aparente suficiencia y diversidad de empresas proveedoras de insumos y materia prima para el sector, entre las que se destacan aquellas dedicadas a la fabricación de productos químicos no especificados (28%), abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados (17%), sustancias químicas básicas (9%) y plásticos en formas primarias (8%). Sin embargo, no hay evidencia de mecanismos ágiles para la articulación entre proveedores y productores, así como para un trabajo conjunto en beneficio de la innovación en procesos y productos. (*Estudios de caso cluster, 2011*).

2.5.3.2 Ventaja competitiva en sectores conexos

Consultas directas con productores de cosméticos y aseo en la región, confirmaron la presencia de un alto número de empresas dedicadas a la producción de insumos, aunque también llamaron la atención sobre deficiencias en materia de calidad (particularmente en empaques y envases de vidrios), de acuerdo con las especificaciones que requiere la industria. Por otro lado, y dada la importante movilidad de insumos y bienes finales entre proveedores, clientes e intermediarios que muestra la industria de cosméticos y aseo al interior de la región, así como hacia otros mercados nacionales e internacionales, es clave señalar la significativa oferta de servicios, como el transporte municipal e intermunicipal de carga por carretera, que se encuentra (alrededor del 59% de las empresas de apoyo al sector se dedican a dicha actividad); aquella ha resultado adecuada para la dinámica del sector entre los diferentes agentes que componen la cadena productiva. Adicionalmente, ante los considerables niveles de generación de valor agregado y ventas que ha registrado el sector de cosméticos y productos de aseo, también se destaca la oferta de empresas dedicadas al asesoramiento empresarial y en materia de gestión (26%), que de manera eventual podrían ser requeridos por las empresas productoras de cosméticos y productos de aseo para

mejorar su competitividad y continuar posicionándose como unas de las más importantes de la actividad industrial regional. (*Estudio de caso cluster, 2011*).

2.5.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El último elemento de vital importancia para la creación de ventajas competitivas es el contexto para la estrategia y la rivalidad, el cual se refiere a las reglas, incentivos, y normas que rigen el tipo y la intensidad de rivalidad.

La Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad de Colombia identifica al sector de cosméticos y aseo como una de las apuestas productivas estratégicas para el país y la región. Más recientemente, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, junto con el sector privado, ha priorizado la ejecución de un Programa de Transformación Productiva, que consiste en la formulación y ejecución planes de negocios sectoriales, en alianza público-privada, buscando el crecimiento económico y la generación de más y mejores empleos en una serie de sectores de la economía nacional a los que ha denominado de “clase mundial”, con los que se busca posicionar la economía colombiana en los mercados internacionales.

Uno de los sectores identificados fue el de cosméticos y aseo, para el que se ha establecido que Colombia sea reconocida en el año 2032 como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales. Para alcanzar esta visión, se ha propuesto el cumplimiento de una serie de requerimientos, dentro de los que se destacan: tener acceso a materia prima con la calidad, precio y disponibilidad necesaria; contar con una regulación ágil para llevar productos al mercado en tiempos competitivos; desarrollar capacidades de I+D+i; contar con personal capacitado en áreas claves para la industria; desarrollar y patentar/registrar materias primas para productos naturales y empaques biodegradables; crear productos de alta calidad con ingredientes autóctonos de la flora colombiana; difundir globalmente la marca de Colombia como país reconocido en producción de cosméticos, entre otros.

2.5.4.1 Estrategia y estructura de las empresas domesticas

La industria de jabones cuenta con un buen número de empresas que componen el sector, el mercado del sector de cosméticos y productos de aseo está definido de competencia

monopolística, existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de estos en particular.

Actualmente existe un gran número de empresas que componen el sector, pero hay que tener en cuenta que hay una gran concentración en manos de grandes empresas, esto no es un impedimento para la entrada de nuevos competidores en el sector. Esto permite un crecimiento en el mercado ya que se genera una competencia donde cada empresa le da diferenciación a su producto y al mismo tiempo le da un valor agregado.

2.5.4.2 Metas

Se registra que el 71% de las empresas en Colombia son nacionales y que el 78% de las ventas las realizan las empresas extranjeras. En el sector Cosméticos lideran el mercado, multinacionales como Procter and Gamble, Avon, Unilever, Natura, Beiersdorf, entre otras, que llevan más de 10 años instaladas en el país. Empresas colombianas como Biotecnik S.A.S, Hada, Productos de Belleza Ana María, Quifarma Ltda., y Laboratorios Esko Ltda., se destacan dentro del sector cosmético que lidera el mercado en el país. Estas empresas han incluido en su producción el concepto de cosmética natural teniendo un amplio portafolio de productos para cubrir las necesidades de maquillaje, protección, cuidado personal; profundizando adicionalmente en investigación y desarrollo lo que las incluye dentro de las empresas reconocidas dentro de la industria cosmética nacional. Según cifras reveladas por Fenalco, Federación Nacional de Comerciantes, el sector de Cosméticos, le ha generado al país 16.000 empleos de manera directa, e impulsa el comercio minorista en un 11%.

2.5.4.3 Rivalidad domestica

La estructura empresarial de la cadena del sector de cosméticos en Colombia ha presentado variaciones por cambios en la demanda, la oferta en este sector está concentrada en un pequeño número de empresas, lo que representa una estructura de mercado tipo oligopólico, por lo tanto los precios y el nivel de producción se ven influenciados por este reducido grupo de oferentes. Según el INVIMA en Colombia operan alrededor de 400 empresas de este tipo, pero solamente 10 concentran el 65% de la producción.

La caracterización empresarial de la industria de cosméticos en Colombia es compleja por la diversidad de productos que se elaboran, diversidad de insumos, usos y procesos productivos.

Por esta razón las empresas que participan en este sector van desde las artesanales hasta las que emplean tecnologías sofisticadas para sus procesos productivos, las empresas de capital extranjero como Colgate-Palmolive, Procter and Gamble Colombia Ltda., Johnson and Johnson de Colombia S.A., Bell Star y Pro Nova Ltda. (Avon) son las más importantes en este sector, y las empresas nacionales que son de mediano tamaño se enfocan principalmente en productos de maquillaje y tratamientos para cabello y piel. Dentro de este grupo de empresas nacionales se destacan Prebel, Capill'france S.A., Laboratorios de Cosméticos Vogue S.A. y Mercantil de Belleza, S.A., entre otras, las cuales concentran su estrategia en buena calidad a precios accesibles para los mercados populares vendiendo en volumen. Tanto el grupo de empresas nacionales como filiales de empresas extranjeras importan la mayoría de sus insumos.

Como se puede observar, se busca incrementar la eficiencia en el uso de los recursos de biodiversidad de Colombia en la preparación de nuevos productos cosméticos que presentan una demanda creciente en nuevos nichos de mercado donde las empresas de este clúster encuentren la posibilidad de competir con empresas multinacionales de este sector. Todos los participantes de este clúster buscan con esta nueva visión ingredientes naturales de calidad para satisfacer a consumidores que prefieren productos saludables y confiables.

2.6 Complementos del diamante

2.6.1 Causalidad

2.6.2 Gobierno

El “Programa de calidad para el sector de cosméticos en Colombia”, que se concretó en Bogotá, se llevará a cabo durante el cuatrienio 2014- 2018 con un presupuesto de 2,7 millones de dólares. La iniciativa, en la que también participa el Ministerio de Comercio, pretende que esta industria mejore su capacidad técnica, se especialice y cumpla con los estándares globales para continuar su ruta de expansión.¹

¹ <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cosmeticos-en-colombia/14921128>

- Marco normativo claro e instituciones reguladoras con competencias definidas, principalmente para productos ya establecidos y con más tradición.
- Existencia de una política pública en el orden nacional y regional que promueve la competitividad del sector.
- Acceso preferencial a los mercados de Centroamérica, donde se ha empezado a reorientar las ventas externas de la región.
- Eventuales posibilidades de mejores condiciones de acceso a otros mercados como los de la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Canadá o Chile, derivadas de los acuerdos de libre comercio vigentes o en proceso de ratificación.
- Presencia de niveles de competencia de la industria nacional y de países tales como México, Estados Unidos y Francia.
- Desarrollo de los proyectos viales de conexión con puertos marítimos y otras regiones, que permitan superar las dificultades de movilidad de carga del sector, con origen y destino en la región.
- Identificación, documentación, inventario y difusión de las oportunidades de la biodiversidad de la región para los empresarios del sector.
- Diseño (de manera conjunta con el sector privado y la academia) de programas de actualización en competencias, manejo de nuevas tecnologías e investigación aplicada para el recurso humano.
- Fomento, difusión y capacitación entre empresarios del sector del mayor uso de las preferencias comerciales existentes.

- Fortalecimiento y desarrollo de mecanismos e instrumentos de fomento al comercio de productos del sector, tales como ruedas de negocio, ferias y misiones comerciales, encuentros internacionales, entre otros.
- Desarrollo de estrategias para el fomento del biocomercio como eje de potencial de desarrollo de productos del clúster.
- Diseño, desarrollo e implementación de programas de formalización empresarial y aboral, con énfasis en el segmento de unidades económicas del eslabón de comercialización.
- Implementación de los lineamientos y mecanismos previstos en el Plan Nacional de Logística para la organización del movimiento de la carga que tiene como origen o destino la región Bogotá y Cundinamarca, tanto por vía terrestre como aérea.
- Incremento en los niveles de inversión en investigación y desarrollo aplicada al sector.
- Promoción del desarrollo de alianzas estratégicas para la innovación, entre centros de investigación y desarrollo tecnológico del sector público con las empresas del clúster.
- Reducción de las tasas arancelarias a los insumos utilizados en la elaboración de los productos del sector.