

NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Seminario de la Investigacion

Nucleo Integrador

GRUPO FAMILIA

Mauricio Barajas Jaimes

Nicolas Contreras Baez

Maria Fernanda Paez Suarez

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

2015

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### Contenido

1. Problema de Investigación .....	5
1.1. Identificación del Problema .....	5
1.2. Formulación del Problema .....	5
1.3. Descripción del Problema .....	5
2. Justificación .....	6
3. Objetivos .....	7
3.1. Objetivo general .....	7
3.2. Objetivo específicos .....	7
4. Cronograma.....	8
Tabla 1: Autor .....	8
5. Caracterización del Sector.....	9
5.1 Variables Económicas.....	9
Tabla 2: DANE.....	9
5.1.2 Indicadores.....	10
Tabla 3: ANDI.....	10
Tabla 4: DANE.....	11
5.1.3 Participación regional en la producción nacional.....	12
Tabla 5: DANE.....	13
Tabla 6: DANE.....	14
5.1.4 Ventas al sector.....	14
Tabla 7: Procolombia.....	15
5.1.5 Contribución al empleo.....	16
Tabla 8: DANE.....	16
5.1.6 Comercio exterior .....	16
Tabla 9: DIAN.....	17
Tabla 10: DIAN.....	17
Tabla 11: DIAN.....	18
Tabla 12: DIAN.....	18
5.2 Tendencias mundiales, retos y oportunidades .....	19
5.2.1 Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector.....	19
Tabla 13: Procolombia.....	19
Tabla 14: MinCIT.....	19
5.2.2 Principales exportadores e importadores en el mundo.....	20
Tabla 15: Legiscomex .....	20

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Tabla 16: Legiscomex .....	20
5.2.3 Empresas productoras a nivel nacional y regional .....	20
Tabla 17: ANDI.....	21
Tabla 18: ANDI.....	22
Tabla 19: Propais .....	24
5.3 Cifras de consumo .....	24
Tabla 20: ANDI.....	25
5.4 Análisis de productividad vs competidores .....	25
Tabla 21: ANDI.....	25
Tabla 22: Euromonitor .....	26
Tabla 23: Euromonitor .....	26
Tabla 24: ANDI.....	27
6. Diagnóstico de las 5 fuerzas de porter .....	28
6.1 Poder de negociación de los clientes .....	28
6.2 Poder de negociación de los proveedores .....	29
6.5 Determinar la rivalidad entre competidores .....	32
6.6 Valorización de cada fuente .....	33
Tabla 25: Autor .....	33
6.7 Diamante de porter .....	34
6.7.1 Condiciones de los factores .....	34
6.7.1.1 Capital e Infraestructura .....	34
6.7.1.2 Recursos Humanos.....	35
6.7.1.3 Conocimiento .....	35
6.7.2 Creación de Factores .....	36
6.7.2.1 Entidades docentes publicas y privadas .....	36
6.7.2.2 Programas de formación profesional.....	36
6.7.2.3 Marco Normativo .....	37
6.7.2.4 Institutos de investigación públicos y privados .....	37
6.7.2.5 Fortalecimiento de la industria .....	37
6.7.2.6 Promoción .....	38
6.7.3 Condiciones de la demanda.....	38
6.7.3.1 Tamaño y pautas de la demanda .....	39
Tabla 26: Propais .....	40

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Tabla 27: Propais .....	41
6.7.4 Sectores afines y de apoyo .....	42
6.7.4.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores y Conexos.....	43
6.7.5 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	43
Tabla 28: DANE.....	44
6.7.5.1 Metas.....	44
6.7.5.2 Rivalidad Domestica .....	46
6.8 Complementos del diamante.....	48
6.8.1 Causalidad .....	48
6.8.2 Gobierno .....	50
Bibliografia.....	53

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 1. Problema de Investigación

#### 1.1. Identificación del Problema

Oportunidad de comercialización y posicionamiento del producto “Toallas Familia Acolchamax”, a través de una estrategia de internacionalización rentable para la empresa.

#### 1.2. Formulación del Problema

¿Cuál será el grado de aceptación del producto toallas familia acolchamax, con su tecnología ultrasorb, en el mercado internacional?

#### 1.3. Descripción del Problema

El grupo familia se ha preocupado por brindarle a sus clientes nuevos e innovadores productos con su nueva línea Familia Acolchamax, con los que todos en el hogar sentirán el ahorro y la mejor calidad, ya que gracias a su tecnología Ultrasorb, son más acolchados, absorbentes, resistentes, suaves y rendidores. Así como en Colombia el mundo también está buscando un producto más rendidor, que permita mejorar su higiene a la hora de cocinar como las toallas Familia Acolchamax.

Por esto se pretende internacionalizar el producto a otros escenarios, que no ha abarcado la empresa, aprovechando así sus ventajas comparativas y la percepción de este producto en los consumidores finales. Actualmente la empresa ha expandido su negocio con sus diferentes líneas, marcas y variedad de productos hacia más de 20 países alrededor del mundo con quienes ha logrado importantes nexos comerciales, lo cual significa una oportunidad de seguir creciendo debido a su experiencia y la buena imagen que ha logrado a través de su presencia en el mercado internacional.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 2. Justificación

La necesidad de incursionar en mercados internacionales viables en todo sentido, motiva no solo a la organización familia sino también al sector académico a gestionar el proyecto de internacionalización e inmersión de los productos familia, esto, con el fin específico de generar marca a nivel internacional, así mismo un crecimiento sostenible considerable, enfático en nuevos horizontes que permitan ampliar la perspectiva del modelo de negocio generando alternativas eficientes en plazas que obligan a la compañía a salir de su zona de confort.

Suplir el mercado con productos necesarios, producidos bajo los estándares de calidad más rigurosos, con un valor agregado diferencial y características de innovación significativas, en plazas donde el grupo familia no tiene presencia y por supuesto Colombia posee preferencias arancelarias son razones por la cual surge la motivación principal del planteamiento estratégico no solo teórico, sino también práctico y de simulación que sea posible llevar a cabo por la empresa familia hecho por el sector académico, específicamente estudiantes de administración de los negocios internacionales.

Ampliar el bagaje, no solo desde la óptica conceptual sino también desde un punto de vista más empírico; meta de gran importancia en la realización de este trabajo de núcleo integrador el cual complementa cada una de las asignaturas correspondientes, no solo del semestre sino de toda la carrera, ya que este tipo de proyectos de tan alto nivel de exigencia y compromiso, obliga a poner en práctica todos nuestros conocimientos adquiridos durante la carrera y sirve de referencia para medir las capacidades como profesionales.

Es importante tener en cuenta la definición de para qué sirve la realización y puesta en marcha de este tipo de proyectos, ya que nos obliga a conocer e interpretar todo tipo de tendencias, situaciones y acontecimientos del entorno en el cual nos desarrollamos, además tener conocimiento de la situación coyuntural que vive la región y hacerlo aplicable al trabajo de investigación y planteamiento del núcleo integrador, estas actividades son un complemento fundamental a las capacidades competitivas como administradores de los negocios internacionales y un diferencial entre la amplia oferta de profesionales.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo general

Definir una estrategia eficaz, óptima y eficiente de inmersión y posicionamiento del producto “Toallas Acolchamax” mediante procesos de comercialización, distribución y actividades logísticas en el mercado internacional.

#### 3.2. Objetivo específicos

- 3.2.1. Determinar procesos administrativos y operacionales mediante una óptima gestión de todas las actividades correspondientes a la labor de internacionalización del producto “Toallas Acolchamax”.
- 3.2.2. Componer un debido análisis financiero a través de la estructuración de la viabilidad económica del proceso de inmersión y posicionamiento en el mercado internacional.
- 3.2.3. Establecer estrategias de mercadeo en cuanto al análisis de los factores precio, plaza, promoción y producto en el mercado de destino.
- 3.2.4. Diseñar una red de aliados estratégicos enfocados en las actividades logísticas de distribución y comercialización del producto desde el punto de origen hasta el consumidor final.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 4. Cronograma

Actividades	Semanas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entregar primera parte del anteproyecto con normas APA	X	X								
Análisis de competitividad y productividad del sector			X							
Diagnóstico de capacidad de la empresa			X							
Análisis Financiero			X							
Pre selección del mercado				X	X					
Análisis de Mercado Objetivo (Inteligencia de Mercados)				X	X					
Estrategia de Inmersión						X	X			
Evaluación Financiera y Conclusiones finales								X	X	
Sustentación del producto										X

Tabla 1: Autor



## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 5. Caracterización del Sector

#### 5.1 Variables Económicas

##### 5.1.1 Importancia del sector en la economía Colombiana

El sector de cosméticos es altamente representativo para Colombia, viene creciendo con fuerza en los últimos años. El sector se compone por tres subsectores: Cosméticos, Aseo y Absorbentes. Para el año 2013 se estima que el subsector Cosméticos representó el 52% de la producción, seguido por los subsectores de Aseo y Absorbentes los cuales registraron una participación de 27% y 21% respectivamente, según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE y estimaciones propias. A continuación se observa la distribución del mismo, según porcentaje de la producción.

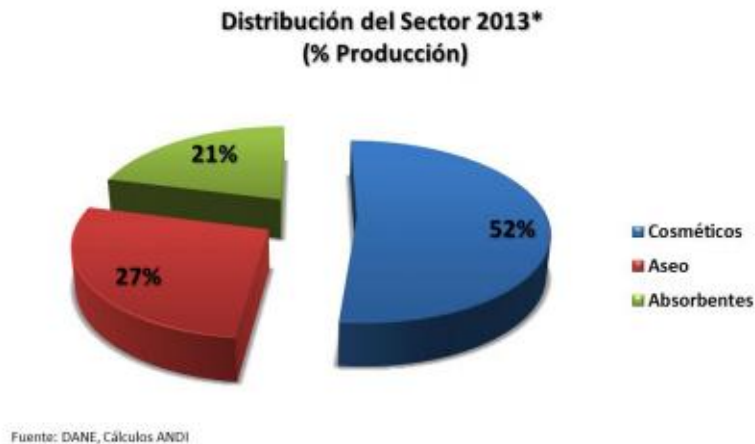


Tabla 2: DANE

La producción colombiana y su dinámica de crecimiento de mercado según la Cámara de Cosméticos de la Andi señala que se ha duplicado en los últimos 11 años desde el año 2000, en donde el sector de cosméticos tiene un crecimiento anual promedio de 9,9%<sup>2</sup>, pasando de producir US\$1,301 millones a US\$3,659 millones en 2011. Este crecimiento constante se podría explicar porque la inversión extranjera directa se ha incrementado y muestra excelentes cifras de resultados; al mes de mayo de 2013 la balanza cambiaria arrojó una cifra de 6.843 millones de dólares<sup>3</sup>, con una variación de 6,3% con respecto al

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

mismo mes del año anterior. Para el mes de julio de 2013, la balanza cambiaria tuvo una importante recuperación, lo que la llevo a ubicarse en 10.306 millones de dólares mientras que la inversión extranjera en términos netos sumó 12.573 millones de dólares. Los sectores que han mostrado perspectivas alentadoras y positivas son el financiero e indiscutiblemente el de la Industria, en el cual se encuentra Cosméticos. 2 Cifras: Cámara de Cosméticos y Aseo; Andi 3 Cifras; Banco de la República; Mayo 2013 53% 24% 23% Porcentaje de la Producción del sector Cosméticos Aseo Absorbentes Importantes multinacionales se encuentran realizando operaciones en el país, y vienen desarrollando inversiones en centros de distribución, innovación, tecnología, plantas de producción, y consecuentemente generando empleo directo.

### 5.1.2 Indicadores

COSMETICOS Y ASEO US\$ MILLONES			
AÑO	2000	2012	
<b>PIB</b> (Ex - Factory) Fuente: DANE, Cálculos ANDI	1.301	3.713	Casi 3 veces
<b>MERCADO</b> ( A precios de mercado) Fuente: Euromonitor, Cálculos ANDI	2.644	7.346	2,8 veces
<b>EXPORTACIONES</b> (FOB) Fuente: DANE. No incluye las exportaciones hechas desde zona franca	113	880	7,8 veces
<b>Tasa de Apertura Exportadora</b>			
<b>TAE</b> (Porcentaje de la producción colombiana que se exporta) Fuente: DANE, Cálculos ANDI	8,6%	23,7%	2,7 veces
<b>IMPORTACIONES</b> (CIF) Fuente: DANE	74	647	8,7 veces
<b>BALANZA COMERCIAL</b> Fuente: DANE	(9)	233	De negativa a positiva
<b>EMPLEO DIRECTO</b> Fuente: DANE	19.759	33.355	1,7 veces
<b>EMPLEOS INDIRECTOS</b> Fuente: Cálculos ANDI	56.313	95.063	1,7 veces
<b>OPORTUNIDADES DE INGRESO</b> Venta Directa, Esteticistas, peluqueros, etc. Fuente: WFDSA, Cálculos ANDI	350.000	1.000.000	2,85 veces



Tabla 3: ANDI

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### PESO DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA Y DE ASEO EN LA ECONOMÍA NACIONAL (2013)



### SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA Y DE ASEO



Tabla 4: DANE

Algunas cifras:

- El 4% de la producción industrial
- El 5% del valor agregado industrial
- El 4,6% del empleo generado por la industria
- El crecimiento en ventas anual entre 2000 y 2012 es de 12% anual.
- Valor agregado por trabajador 112% del promedio de la industria.
- El crecimiento promedio anual de las exportaciones entre 2000 y 2012 es del 21%
- Exportaciones TLC con Canadá Agosto 2011 – Julio 2013: US\$, 2,8 millones vs US\$207 mil en periodo similar antes de entrar en vigencia.

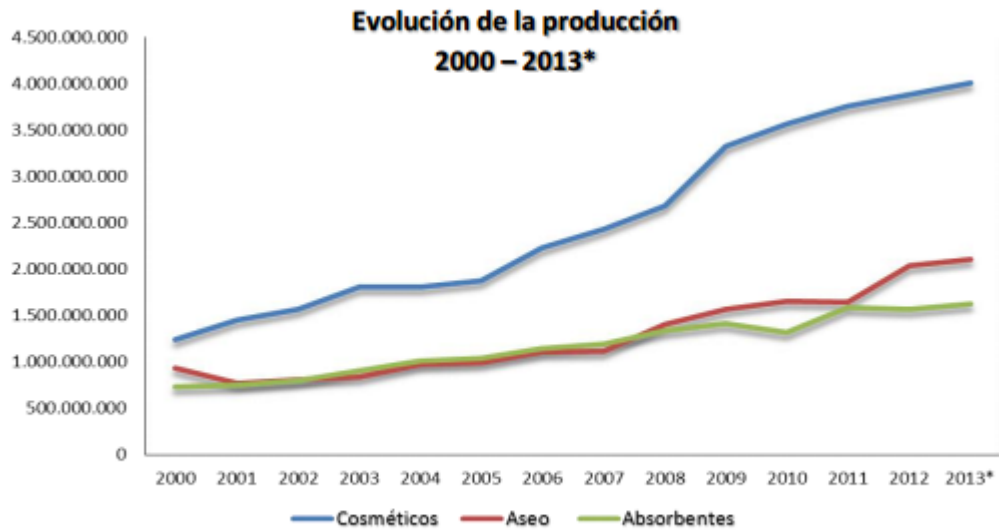
## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

- Exportaciones TLC USA Mayo 2012 – Julio 2013: US\$11 millones con un crecimiento del 104,3%
- Inversiones entre 2010 a 2012 más de US\$300 millones - *Dentro de los que se pueden compartir están los nuevos centros de distribución de P & G, Unilever, Yanbal y Avon, El centro de Innovación y Desarrollo de Kimberly, Las ampliaciones y nuevas plantas de Yanbal, Belcorp, Unilever, Johnson & Johnson, Hada, Scalpi, Sammy, Laboratorios M y N, Laboratorios CDE, Farmapar, entre otros. La Compra de Vogue por parte de L'Oréal y la iniciación de maquila en el país por parte de Natura y entre 2012 y 2014 vse están construyendo la nueva planta de Unilever en Yumbo con una inversión de US\$ 90 millones, en nuevo centro de distribución de Belcorp en Tocancipá con una Inversión de US\$25 millones, más la nueva ampliación de planta con una inversión de US\$68 millones.*

### 5.1.3 Participación regional en la producción nacional

Desde el año 2000 el Sector ha experimentado un amplio crecimiento en términos de producción, ventas y comercio exterior. Este se caracteriza por la heterogeneidad en el tamaño, la composición del capital, las características tecnoproductivas, la diversificación en las líneas de producción, así como por el gran número de empresas que lo componen. A continuación se puede observar la evolución de la producción de los tres subsectores:

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”



Fuente: DANE, Cálculos ANDI

\* Valores proyectados según crecimiento del sector - EOIC

Tabla 5: DANE

Para el año 2013 se estima que la producción del sector en general fue de \$ 7.737.682.3111 . La siguiente gráfica describe la participación en términos de producción de cada categoría perteneciente a los tres subsectores de la Industria.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

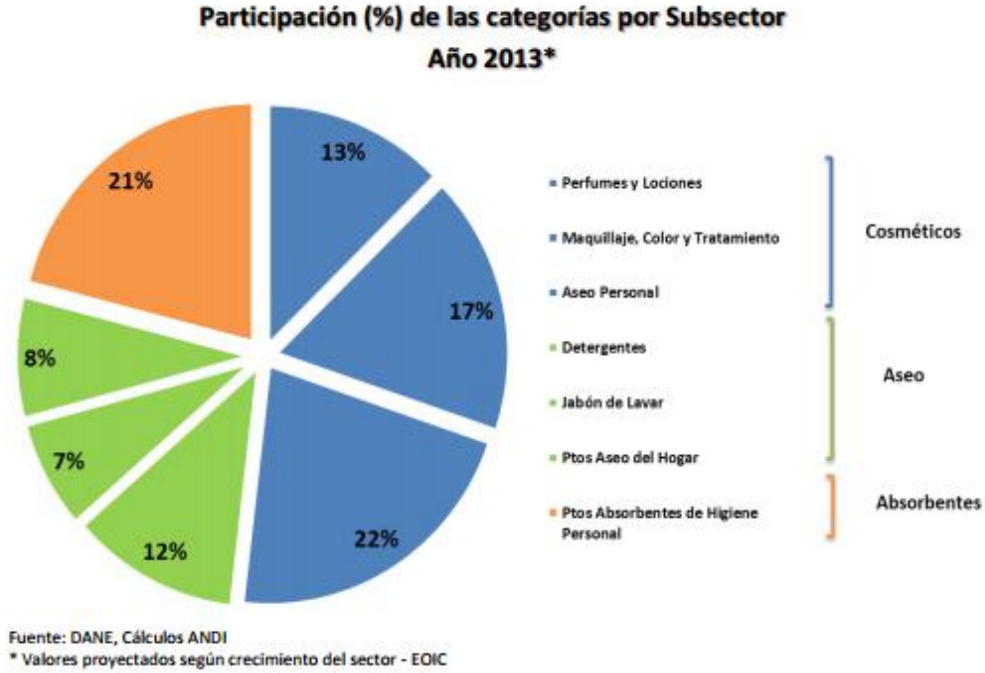


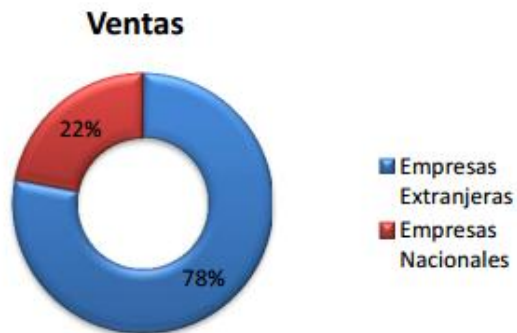
Tabla 6: DANE

### 5.1.4 Ventas al sector

A continuación se observa la participación en ventas y participación del número de empresas en Colombia para el sector cosméticos, según cifras Proexport en lo correspondiente a 2011. Las ventas del sector crecieron a una tasa de 7,2% entre 2000 y 2014, y se espera que a 2018 el sector alcance un crecimiento promedio anual de 5,7% frente a 2014.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

**Grafica No. 2 Participación en ventas en Colombia del sector cosméticos 2011**



Fuente: PROEXPORT; Cálculo Propais; RADDAR Consumer Knowledge Group

**Grafica No. 3 Participación del número de empresas en Colombia del sector cosméticos 2011**



Fuente: PROEXPORT; Cálculo Propais; RADDAR Consumer Knowledge Group

Tabla 7: Procolombia

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 5.1.5 Contribución al empleo

En cuanto al personal ocupado, de acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, el sector para el año 2013 se estima que empleó 32.292 personas de forma directa y 92.032 de forma indirecta. A continuación se muestra la evolución:

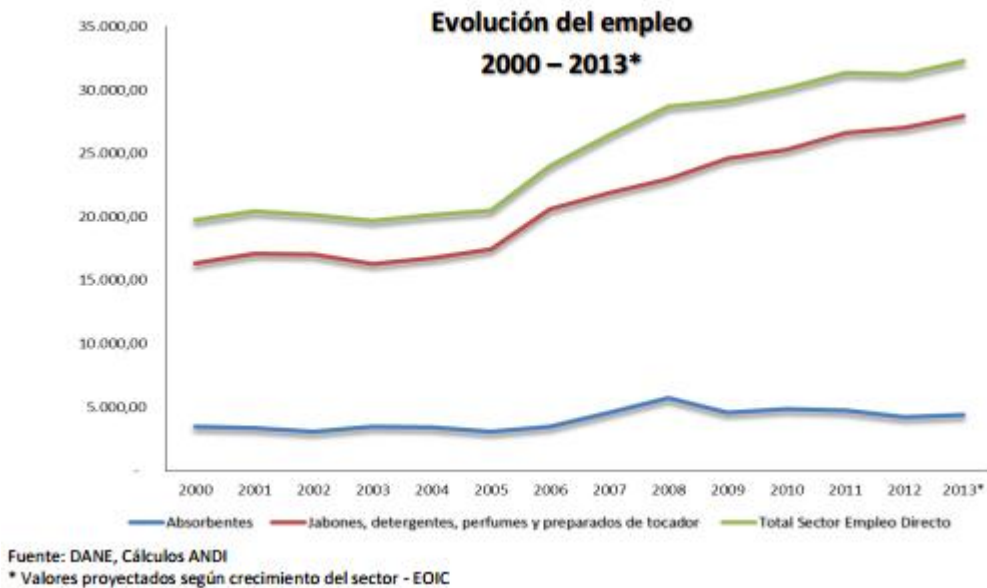


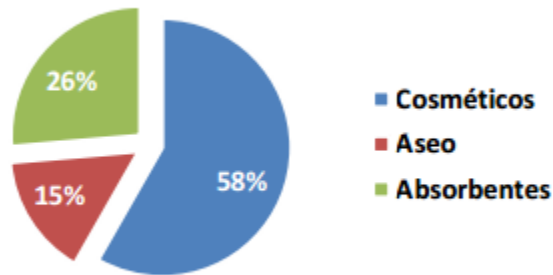
Tabla 8: DANE

### 5.1.6 Comercio exterior

En más de una década, el sector ha experimentado un gran crecimiento pasando de USD \$65.6 millones en 1996 a USD \$870.30 millones en 2014, de las cuales US \$507.1 millones correspondieron a cosméticos, US \$133.6 millones a productos de Aseo y US \$229.4 millones a productos Absorbentes de Higiene Personal.



## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”



Fuente: DIAN, Cálculos ANDI

Tabla 9: DIAN

Los principales países de destino de las exportaciones del sector en el 2014 para cada subsector fueron:

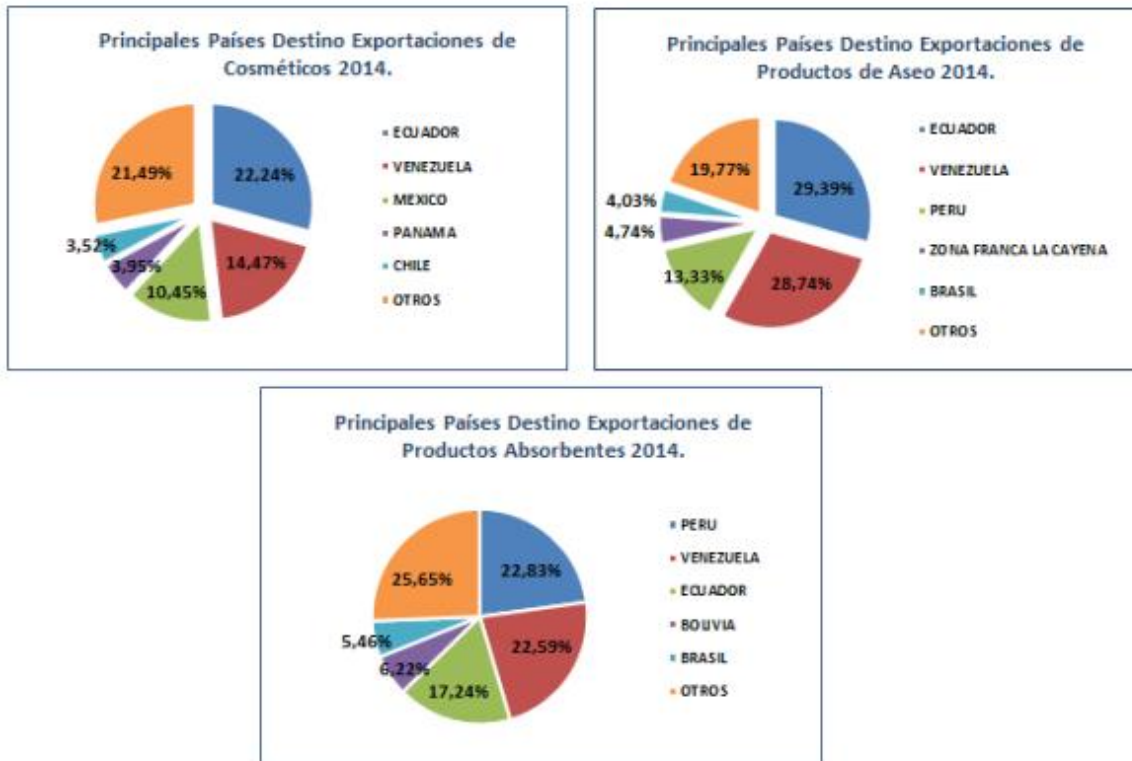
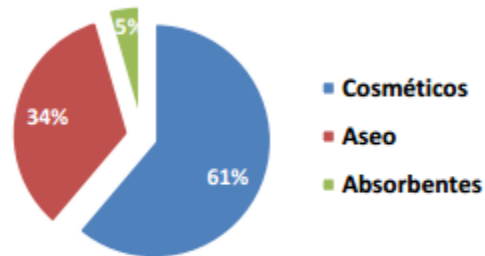


Tabla 10: DIAN

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

A continuación se relacionan la participación de los tres sub-sectores en las importaciones de la Industria.



Fuente: DIAN, Cálculos ANDI

Tabla 11: DIAN

Los principales países de origen de las importaciones del sector en el 2014 para cada subsector fueron:

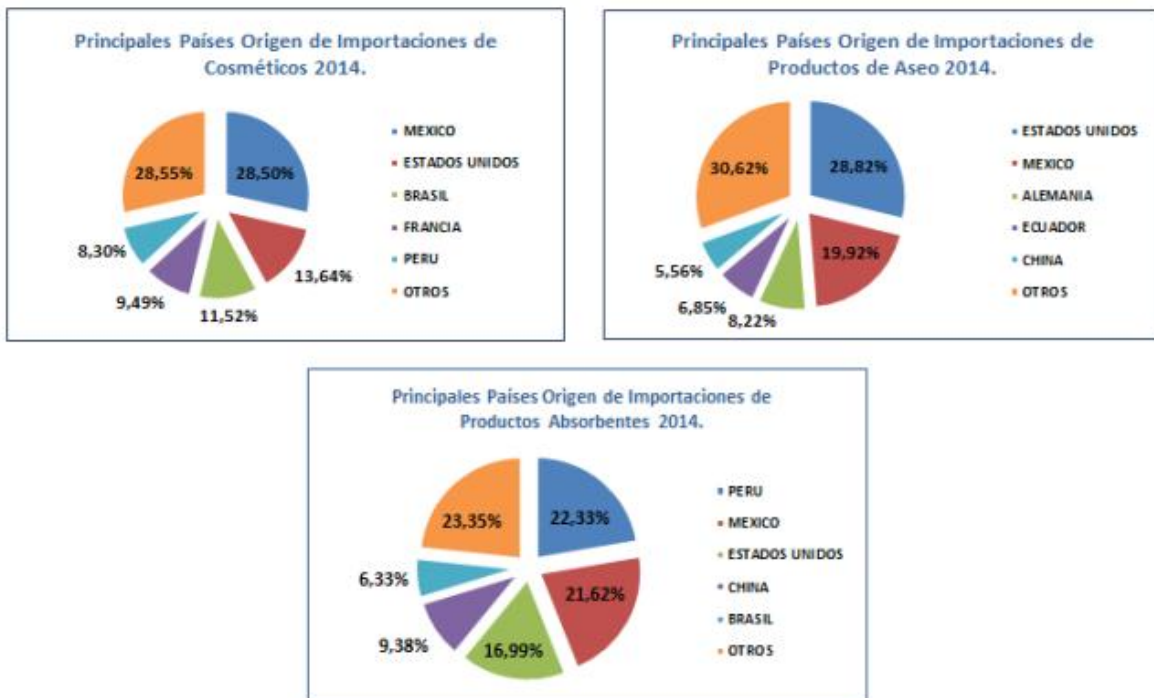


Tabla 12: DIAN

# NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

## 5.2 Tendencias mundiales, retos y oportunidades

### 5.2.1 Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector

**Exportaciones por Tratados y Acuerdos Comerciales Vigentes**  
Dólares FOB

Acuerdo Comercial	2010	2011	2012	2013	2014 ▼	Ene-May 2014	Ene-May 2015
1 Total Cosméticos y Aseo	629.659.226	764.969.398	787.035.622	839.500.381	773.022.047	315.626.645	289.426.326
2 Comunidad Andina	313.244.580	368.375.210	428.448.901	461.310.765	409.066.517	162.923.205	147.912.921
3 Venezuela	168.998.915	178.744.183	153.580.009	149.114.680	163.411.961	68.929.592	62.092.567
4 México	37.774.381	61.681.678	58.947.264	60.392.794	57.063.101	23.399.368	21.793.210
5 Mercosur	31.729.693	49.250.969	50.216.142	56.766.596	45.430.350	20.633.260	16.211.857
6 Chile	31.363.349	46.138.889	35.164.338	37.068.628	33.543.548	13.283.794	14.124.945
7 Triángulo Norte	24.102.943	35.318.030	32.667.938	36.122.031	29.867.972	12.020.458	13.286.244
8 Puerto Rico	10.962.406	14.259.586	13.526.964	13.865.912	11.222.991	5.213.272	4.061.561
9 Estados Unidos	6.057.163	4.721.940	5.176.545	11.063.456	10.830.526	4.175.230	5.029.281
10 Unión Europea	5.403.127	6.468.863	8.197.587	11.030.037	10.589.684	4.032.353	3.752.297
11 Canadá	14.096	8.619	1.107.019	2.733.332	1.993.535	1.015.947	1.161.276
12 EFTA	8.573	1.433	2.916	32.149	1.961	168	167

Fuente: DANE-DIAN

CAN: Bolivia, Ecuador y Perú.

Unión Europea: 27 países.

MERCOSUR: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Triángulo Norte (TN): El Salvador, Guatemala y Honduras.

Nota: Se presentan los principales resultados ordenados de mayor a menor correspondientes al último período disponible.

Tabla 13: Procolombia

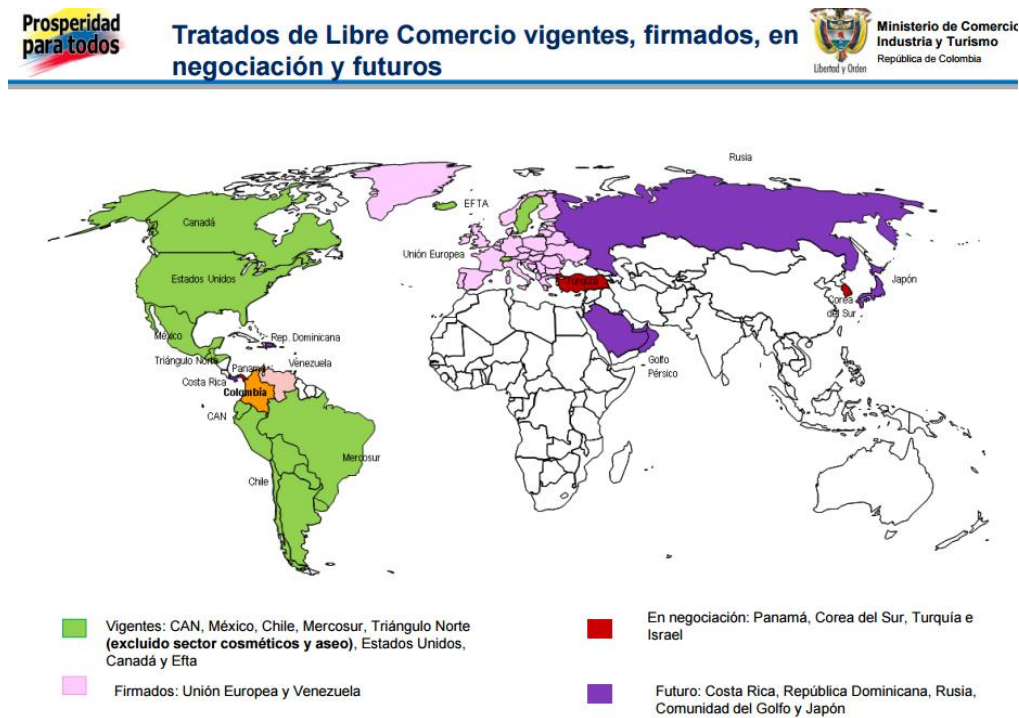


Tabla 14: MinCIT

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 5.2.2 Principales exportadores e importadores en el mundo.

#### Exportadores

Nit	Razón social	Valor Fob Total
860015753	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.	24.225.144
860002274	ETERNA S A	27.029
830040575	SEALED AIR COLOMBIA LTDA	392
830009191	RINGLING BROS BARNUM & BAILEY COLOMBIA LTDA	127
900345501	C.I CONCEPTO DE DISEÑO S.A.S	99
860029997	LABORATORIOS DE COSMETICOS VOGUE S A EN REESTRUCTURACI	30
890100577	AEROVIAS NACIONALES DE COLOMBIA S A AVIANCA	30
800004622	C.I. MORA RESTREPO Y CIA LTDA	18

Tabla 15: Legiscomex

#### Importadores

##### Resultados de importaciones Colombia

Criterios seleccionados | Total registros encontrados: 505

Página 6 de 20 << < > >> Solo se muestran los primeros 200 resultados

Año	Código Importador (9 Dig)	Importador (9 Dig)	Cantidad	País De Origen	Razón Social Del Proveedor	Valor FOB USD
2014	900495729	MODA HOME S.A.S.	0.59	CHINA	ZARA HOME ESPANA S.A.	18,26
2014	860031028	SIEMENS SOCIEDAD ANONIMA	0.49	ESTADOS UNIDOS	SIEMENS AG	56,28
2014	860002576	GENERAL DE EQUIPOS DE COLOMBIA S A GECOLSA	6.06	ESTADOS UNIDOS	CATERPILLAR AMERICAS S.A.R.L.	439,14
2014	860002576	GENERAL DE EQUIPOS DE COLOMBIA S A GECOLSA	1.04	ESTADOS UNIDOS	CATERPILLAR AMERICAS S.A.R.L.	67,56
2014	830022634	LA RMIERA S . A . S.	0.61	COREA (SUR) REP DE	GRUPO WISA	27,52
2014	860002576	GENERAL DE EQUIPOS DE COLOMBIA S A GECOLSA	7.29	ESTADOS UNIDOS	CATERPILLAR AMERICAS S.A.R.L.	506,70
2014	860002576	GENERAL DE EQUIPOS DE COLOMBIA S A GECOLSA	6.92	ESTADOS UNIDOS	CATERPILLAR AMERICAS S.A.R.L.	330,98
2014	830041688	TYCO ELECTRONICS COLOMBIA LTDA	36,20	ALEMANIA	TE CONNECTIVITY SOLUTIONS GMBH	1023,76
2014	890900161	PRODUCTOS FAMILIA S.A.	3402,00	ESTADOS UNIDOS	MCAIRLANDS INC.	20672,50
2014	900319753	PRICESMART COLOMBIA S.A.S.	13,31	ESTADOS UNIDOS	PRICESMART, INC.	73,91

Tabla 16: Legiscomex

### 5.2.3 Empresas productoras a nivel nacional y regional

Información cuantitativa de 55 empresas del sector aseo, cosméticos y absorbentes afiliadas a la Camara. 67% de las empresas pertenecen al subsector de cosméticos, el 14% a cosméticos y aseo del hogar, el 9% a aseo del hogar y 10% a aseo del hogar y absorbentes.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

**TAMAÑO DE LAS EMPRESA**

 NÚMERO DE EMPLEADOS DIRECTOS	 NÚMERO DE EMPRESAS 2013	 NÚMERO DE EMPRESAS 2012
<i>Microempresa: menor o igual a 10</i>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Pequeña: Entre 11 y 50</i>	<b>4</b>	<b>4</b>
<i>Mediana: Entre 51 y 200</i>	<b>10</b>	<b>10</b>
<i>Entre 200 y 1000</i>	<b>5</b>	<b>5</b>
<i>Más de 1000</i>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>No se tiene información</i>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabla 17: ANDI

- 14% de las empresas se decía a la maquila
- 33% de las empresas no produce en Colombia. Su actividad en el país es solamente de distribución
- 29% de las empresas tienen líneas de negocio que no pertenecen al sector de cosméticos y aseo. 5 de cada 6 de estas empresas reportan información de todas sus líneas de negocio.

De acuerdo con la superintendencia de sociedades, en Colombia el sector esta compuesto por 141 empresas, 55 de las cuales hacen parte de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi. Estas empresas, que pueden ser productoras, comercializadoras, maquiladoras o proveedoras de la industria se concentran principalmente en Bogotá, Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca.

En Colombia las ventas de estas empresas representan el 61% del mercado nacional. El resto del mercado corresponde a las empresas nacionales que son el 39% del total de empresas en el país.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### ABSORBENTES

10 jugadores: 68,5% de la producción

#### PRINCIPALES JUGADORES USD MN



Tabla 18: ANDI

El grupo familia sancela es el principal productor de absorbentes en Colombia, produce a nombre de SCA Group, ya que en el año 1997, estas dos empresas hicieron un joint venture. Svenska Cellulosa Aktiebolaget o Sca es una multinacional sueca y es una empresa líder globalmente en higiene y productos forestales. Esta empresa produce artículos para el cuidado personal, cuidando el ambiente y con una producción sostenible sobretodo en el subsector de los absorbentes.

NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

AFILIADOS JUNIO 2015			
No.	Empresa	Ciudad	Sector
1	Amway Colombia S.A.	Bogotá	Cosméticos / Aseo
2	Azul K S.A.	Bogotá	Aseo
3	Avon Colombia Ltda.	Medellín	Cosméticos
4	Basf Quimica Colombiana S.A.	Bogotá	Cosméticos / Aseo
7	Bioprocesos de Colombia S.A.S - Bioprocol	Medellín	Cosméticos
8	CDE Laboratorios S.A.	Bogotá	Cosméticos
9	Clever Cosmetics S.A.S.	Bogotá	Cosméticos
10	Colgate Palmolive Cia	Cali	Cosméticos / Aseo
11	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	Bogotá	Absorbentes
12	Croda Sucursal Colombia	Bogotá	Cosméticos
13	Detergentes S.A.	Bogotá	Aseo
14	Disan S.A.	Bogotá	Cosméticos / Aseo
15	Evedisa Distribuciones	Pereira	Cosméticos
16	Eveready de Colombia S.A.	Bogotá	Cosméticos / Absorbentes
17	Hada S.A.	Manizales	Cosméticos / Aseo
18	Henkel Colombiana S.A.	Bogotá	Cosméticos
19	Herbalife Colombia	Bogotá	Cosméticos
20	Johnson & Johnson de Colombia S.A.	Cali	Cosméticos / Absorbentes
21	Laboratorios Cofarma S.A.	Barranquilla	Aseo
22	Laboratorios de Cosméticos Vogue S.A.S	Bogotá	Cosméticos
23	Laboratorios Esko Ltda	Bogotá	Cosméticos
24	Laboratorios M y N Ltda.	Bogotá	Cosméticos
25	Laboratorios Maria Salomé S.A.S.	Medellín	Cosméticos
26	Laboratorio Química Alemana E.U.	Bogotá	Cosméticos
27	L'oreal Colombia S.A.	Bogotá	Cosméticos
28	Lipo Colombia Ltda.	Bogotá	Cosméticos
29	Merck S.A.	Bogotá	Cosméticos
30	Natura Cosméticos Ltda.	Bogotá	Cosméticos
31	Omnilife de Colombia Ltda.	Bogotá	Cosméticos
32	Oriflame de Colombia S.A.	Bogotá	Cosméticos
33	Pfizer Consumer Healthcare Colombia	Bogotá	Cosméticos
34	Prebel S.A.	Medellín	Cosméticos
35	Procter & Gamble Colombia S.A.	Bogotá	Cosméticos / Aseo
36	Productos de Belleza Ana Maria S.A.	Bogotá	Cosméticos
37	Productos Familia Sancela S.A.	Medellín	Absorbentes / Aseo
38	Quala S.A.	Bogotá	Cosméticos / Aseo
39	Quifarma Ltda.	Medellín	Cosméticos
40	Raisbeck Osman & Castro S.A.S.	Bogotá	Firma de abogados (servicio)
41	Recamier S.A.	Cali	Cosméticos
42	Reckitt Benckiser Colombia S.A.	Cali	Aseo



NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

37	Productos Familia Sancela S.A.	Medellín	Absorbentes / Aseo
38	Quala S.A.	Bogotá	Cosméticos / Aseo
39	Quifarma Ltda.	Medellín	Cosméticos
40	Raisbeck Osman & Castro S.A.S.	Bogotá	Firma de abogados (servicio)
41	Recamier S.A.	Cali	Cosméticos
42	Reckitt Benckiser Colombia S.A.	Cali	Aseo
43	Scalpi Cosmética S.A.	Bogotá	Cosméticos
44	Scandinavia Pharma Ltda.	Bogotá	Cosméticos
45	Serfelsa Laboratorios Ltda.	Bogotá	Cosméticos
46	Seppic Inc.	Bogotá	Cosméticos
47	Shultz Andina Ltda.	Bogotá	Cosméticos
48	Stepan Colombia S.A.S.	Bogotá	Aseo
49	S.C. Johnson and Son Colombiana S.A.	Bogotá	Aseo
50	Tecnoquimicas S.A.	Cali	Cosméticos / Absorbentes
51	Tecser Laboratorios S.A.	Bogotá	Cosméticos
52	Ucipharma S.A. (Amarey Nova )	Bogotá	Cosméticos
53	Unilever Andina Colombia Ltda.	Bogotá	Cosméticos / Aseo
54	Yanbal de Colombia S.A.	Bogotá	Cosméticos
55	Yoquire Ltda	Bogotá	Cosméticos

Tabla 19: Propais

5.3 Cifras de consumo





## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Tabla 20: ANDI

Las toallas de cocina en el año 2013 en Colombia, generaron 43,8 millones de dólares al año en ventas.

### 5.4 Análisis de productividad vs competidores

Colombia Representa el 0,91% del mercado mundial y 5.2% del mercado Latinoamericano. La mayor participación en el mercado mundial la tiene el subsector de cosméticos con USD 454 billones, que corresponden al 59%. Sin embargo, el subsector de absorbentes es el de mayor crecimiento, con 2.4% en el 2013, lo que corresponde a la tendencia de los últimos 10 años.

La Unión Europea y Asia continúan abarcando la mayor parte del mercado, marcando las tendencias mundiales en el desarrollo de nuevos productos e innovación. Sin embargo, América Latina es la región con mayor crecimiento: paso del 12% del mercado en el 2000, al 18% en el 2013, con lo cual iguala a Norteamérica y se ubica en el tercer orden de importancia en el mundo.

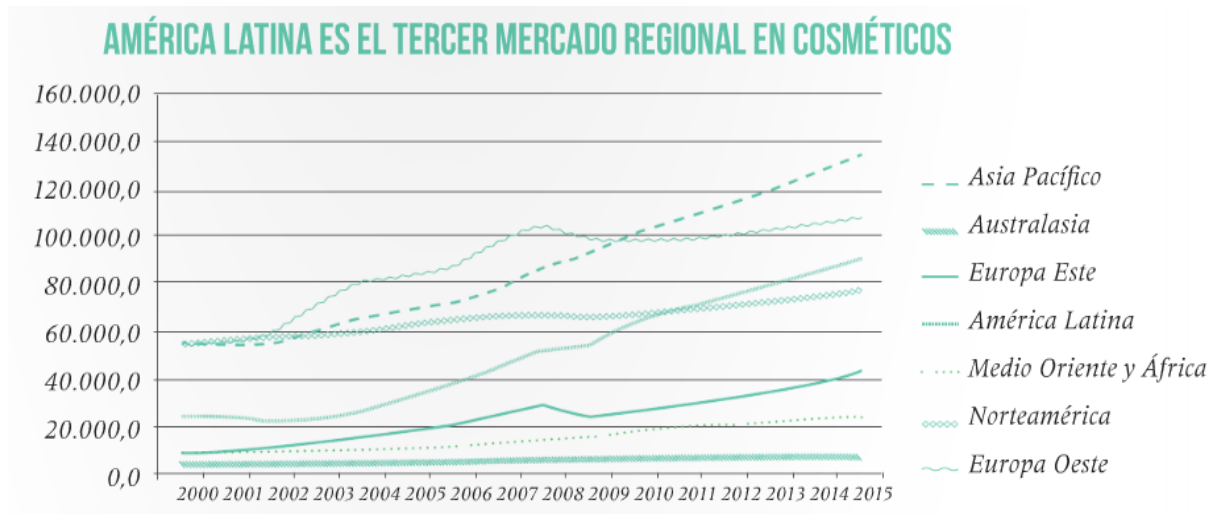


Tabla 21: ANDI

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

El crecimiento de la región demuestra la respuesta acertada de su industria a las nuevas tendencias mundiales y a las demandas de los consumidores, así como sus esfuerzos por estandarizar y armonizar legislaciones sanitarias y aprovechar los acuerdos comerciales entre los países.

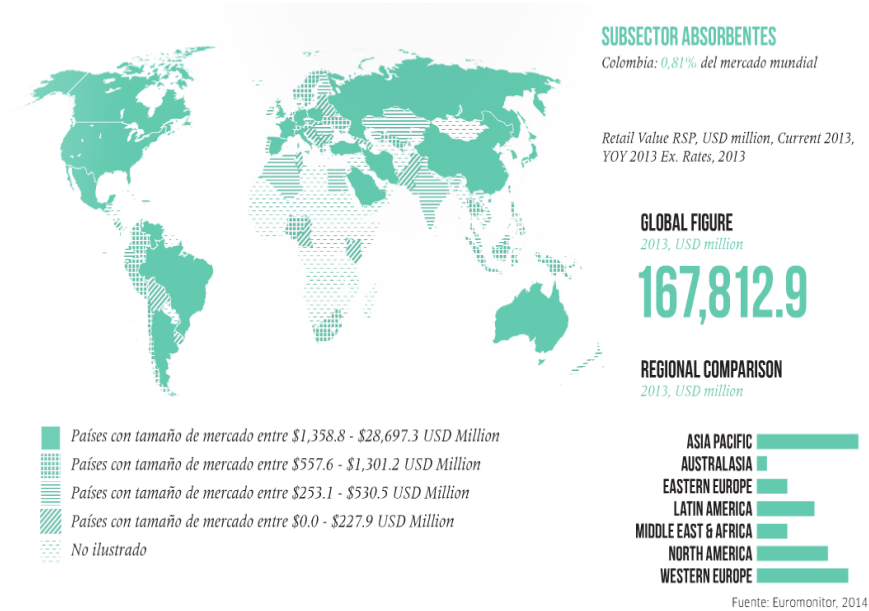


Tabla 22: Euromonitor

La mayoría de los grandes jugadores están concentrados en EE.UU

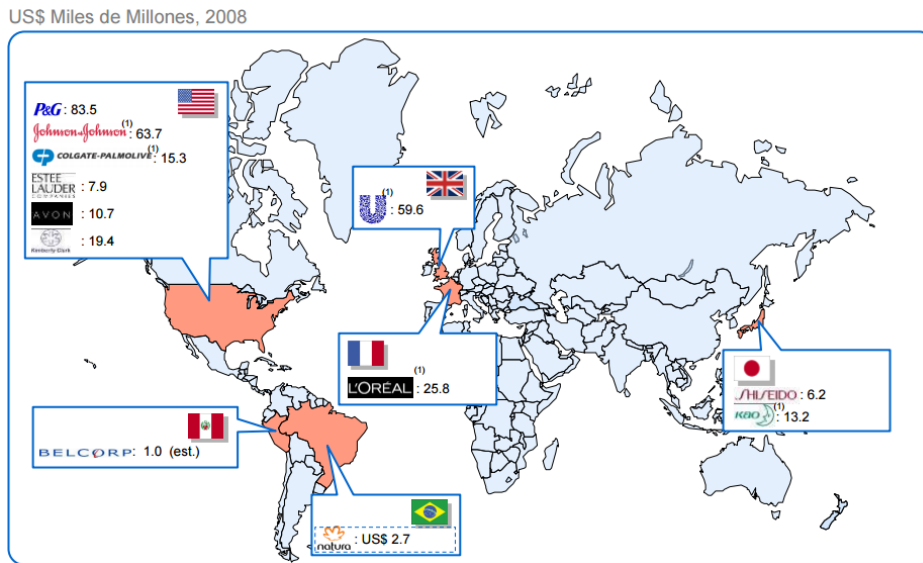


Tabla 23: Euromonitor

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

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

Objetivos Sectoriales para el 2032

- Quintuplicar el tamaño del sector hasta llegar a generar al menos US\$ 15,4 mil millones de producción
- Multiplicar las exportaciones al menos 7 veces hasta llegar a exportar 27% de la producción
- Generar 46700 empleos

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



Tabla 24: ANDI

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Los cambios del sector cosméticos y aseo en Colombia durante los últimos 15 años han sido extraordinarios: los niveles de producción y ventas han superado las expectativas con un crecimiento de alrededor de 182% y las ventas internacionales se han multiplicado por más de 10. Hoy el sector es la tercera industria exportadora del país y es considerada un sector de clase mundial por el Gobierno nacional.

Los buenos resultados se deben a la presencia de dinámicas económicas y comerciales beneficiosas para el país, al trabajo incansable de las empresas y al apoyo y acompañamiento de organizaciones públicas y privadas, como la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Andi, el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio de Colombia y Proexport, que trabajan por fortalecer la competitividad del sector en el ámbito nacional e internacional.

A través de este crecimiento, la industria ha impactado positivamente la generación de empleo y el desarrollo de la economía nacional; y ha aportado al fortalecimiento de los actores que componen la cadena productiva, principalmente los proveedores, distribuidores, empleados y accionistas.

Dinámicas que han impulsado el crecimiento del sector en Colombia

- Riqueza de la biodiversidad
- Favorable clima de negocios
- Acuerdos comerciales
- Creación de entidades para el fortalecimiento de la calidad
- Innovación y valor agregado en productos
- Crecimiento acelerado del mercado nacional
- Avances en las legislaciones y normativas sanitarias locales y andinas
- Localización estratégica para el comercio internacional

### 6. Diagnóstico de las 5 fuerzas de Porter

#### 6.1 Poder de negociación de los clientes

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

El grupo familia contiene 12 filiales extendidas a lo largo de Latinoamérica las cuales les permite llegar a sus clientes, a través de los canales de los centros de distribución nacionales(Cajica-Yumbo) e internacionales(Girardota) el cual se utilizara para la estrategia de internacionalización ya que es un centro de distribución internacional(IDC),así mismo sus bodegas(Rio Negro-Caloto), las cuales tienen la tarea de hacer llegar a cada uno de los clientes los productos, de una forma u otra son cientos que se encuentra en los países donde el grupo familia tiene presencia, todos de igual importancia, así mismo, toallas acolchamax puede clasificarse como un producto el cual no es de mucha importancia en la canasta familiar, entonces es por esto que el nivel de dominio de los clientes es medio, ya que día a día el número de clientes del grupo familia crece, mas sin embargo el producto no tiene el poder necesario para establecer un monopolio.

### 6.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del grupo familia, basados en el último informe de sostenibilidad, arrojan resultados en los cuales se encuentra que en el año se estima compra a 4714 proveedores por un valor de 630 millones de USD; establecidos en el rango nacional por alrededor de un 93% y un número internacional del 7%, en cuanto a monto sus compras se puede determinar que el 56% corresponden a los nacionales y el 44% a los internacionales. El nivel de poder de negociación de los proveedores nacionales es bajo, ya que hay muchos y las compras por parte del grupo familia, son muy bajas. Por lo tanto, los proveedores internacionales tienen un poder de negociación alto, ya que representan menos del 10% en número y su monto de compras son solo un poco menos de la mitad.

### 6.3 Identificar la amenaza de nuevos competidores

La producción de toallas absorbentes es bastante compleja, la producción, distribución y comercialización, no es para nada fácil, mas sin embargo existe un sin número de competidores a lo largo del mundo, regionalmente son pocos, debido a la complejidad de su fabricación, así mismo el costo de producción del mismo no es bajo, comprende diferentes sistemas integrados que requieren de tecnologías y de agregados difíciles de conseguir, el hecho de la amenaza de que nuevos competidores lleguen, a nivel regional, es media, así se

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

determina ya que nacionalmente se plantea en el nuevo plan de desarrollo objetivo el fomento de creación de empresas enfocadas en el sector manufacturero, mas sin embargo los insumos siguen siendo difícilmente asequibles; internacionalmente, es probable que el entorno les permita fácilmente hacer inmersión al sector por lo tanto la amenaza puede ser alta.

### 6.4 Identificar la amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media baja debido a que no hay gran variedad de productos sustitutos directos a las toallas familia Acolchamax en el mercado. Sin embargo, algunos de estos sustitutos, cuentan con características mucho más atractivas en cuanto a innovación en sus materiales y tecnología avanzada que influyen directamente en la decisión de compra de los clientes, ya que reemplazan los paños absorbentes convencionales. A continuación se mencionan los productos sustitutos directos que se encuentran en el mercado.

KIMBERLY CLARK

SCOTT®

*Toalla de cocina scott® duramax*



Única REUTILIZABLE en el mercado.

Gracias a su tecnología Hydroknit (Hidrotela) la toalla se pueda lavar y volver a usar hasta 4 veces. Es más resistente que una toalla de papel y más higiénica que un trapo. Únicos fabricados con tecnología 3D. Reutilizable, Lavable y Resistente. Se puede lavar y utilizar hasta 4 veces, Reemplaza los paños comunes y puede utilizarse con químicos para las tareas de limpieza del hogar.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”



*Toalla húmeda scott® multidesengrasante*

*Toallas húmedas multidesengrasante.*

- Máxima higiene sin retener olores gracias a que es antibacterial.
- Con aroma a limón

*Paños multiusos*

Paño multiusos para limpiar y resistencia, gran Lavable, suave y



*scott limpiamax*

Scott x 5 unidades. Ideal secar superficies. Mayor poder de absorción. fácil de manejar.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Kimberly, Limpiones Industriales Reutilizables Wypall



Los paños de limpieza Wypall, ofrecen excelentes niveles de absorción, asepsia y resistencia lo que les permite adaptarse a múltiples tareas desde trabajo pesado hasta labores generales de limpieza, dependiendo del sector de uso.

Elaborados a partir de una mezcla de celulosa (materia prima del papel) y polipropileno (materia prima del plástico), los Wypall nos permiten limpiar varias veces, e inclusive lavarlos, antes de descartarlos definitivamente.

### 6.5 Determinar la rivalidad entre competidores

El nivel de competencia que existe actualmente en la industria es medio-bajo para el ámbito nacional e internacional. Esto se debe a la concentración de las empresas que compiten en el sector, ya que son altas en número y grandes en tamaño; por lo tanto hay una rivalidad media entre competidores. El sector en Colombia cuenta con 141 empresas, de las cuales solo 55 están afiliadas a la cámara y estas representan el 93% de las ventas del sector a nivel nacional. El 43% de las empresas son nacionales, y el 57% de las empresas son extranjeras; su tamaño está distribuido de la siguiente manera: 55% empresas grandes, 35% empresas medianas y 10% empresas pequeñas. Los costos y los objetivos de las empresas competidoras son similares, así como su estructura organizacional, mas no son idénticas, es por esto que la diversidad de competidores tiene una rivalidad media-alta. El producto Toallas de Familia Acolchamax es altamente diferenciado, y sus barreras de salida son



## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

accesibles, por lo tanto su rivalidad en estas dos características es baja. El costo de cambio de este producto es prácticamente nulo, ya que solo la empresa Scott en Colombia fabrica una línea de sus toallas, con la misma tecnología ultrasorb, y mantiene el mismo precio. La industria se concentra principalmente en Bogotá, Cundinamarca, Antioquia y Valle del Cauca, estos 4 departamentos representan el 61% de las ventas en el mercado nacional y adicionalmente los 10 jugadores más importantes de absorbentes del país tienen el 65.8% de la producción. Aunque Familia, Kimberly- Clark y Tecnoquímicas, tienen niveles de producción mucho más significativos que el resto.

### 6.6 Valorización de cada fuente

FUERZAS A ANALIZAR	GRADO	
	Nacional	Internacional
<b>Poder de negociacion de los clientes</b>	<i>Medio-bajo</i>	<i>Medio-bajo</i>
<b>Poder de negociacion de los proveedores</b>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<i>Medio-Alto</i>	<i>Alto</i>
<b>Amenaza productos o servicios sustitutos</b>	<i>Medio-Bajo</i>	<i>Medio-Alto</i>
<b>Rivalidad entre competidores</b>	<i>Medio-Bajo</i>	<i>Medio-Bajo</i>

Tabla 25: Autor

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 6.7 Diamante de porter



#### 6.7.1 Condiciones de los factores

##### 6.7.1.1 Capital e Infraestructura

- Existencia de más de 300 empresas de empaques para cosméticos. (BPR Benchmark, 2013.)
- Centros de producción para abastecer el creciente mercado interno; se estima que a 2019 Colombia permanezca dentro de los cinco países con la participación más importante en el mercado regional, superando a países como Chile y Perú, y con un mercado que crecerá al 5,7% promedio anual. (Euromonitor International, 2015.)
- Centros de logística para abastecer al mercado latinoamericano, el cual a 2019 se estima representará el 17% del consumo mundial de cosméticos y artículos de aseo y crecerá a un 3,3% promedio anual, superando el crecimiento estimado de este sector a nivel mundial (2,7%). Euromonitor International, 2015
- Posibilidad de acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores gracias a la ubicación geográfica del país y a los Tratados de Libre Comercio que se tienen con países de la Comunidad Andina, Nafta, Mercosur, Estados Unidos, Unión Europea, Triángulo Norte y Canadá.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

- Colombia hace parte de los 17 países mega-diversos del mundo y cuenta con la mayor biodiversidad por kilómetro cuadrado, posicionándose como potencia global en este segmento de bienes y recursos naturales. Alberga alrededor del 10% de la biodiversidad del planeta y el 7% de la selva amazónica a pesar de representar el 0,7% de la superficie continental mundial. (Earth Trends)
- Colombia cuenta con localización competitiva, con fácil acceso a los mercados mundiales, con más de 700 frecuencias internacionales directas por semana y más de 4.900 frecuencias domésticas por semana.

### 6.7.1.2 Recursos Humanos

Disponibilidad de mano de obra calificada para la investigación y producción, con más de 130.000 profesionales y técnicos disponibles para el sector de cosméticos y artículos de aseo. (Observatorio Laboral, 2013.)

- Creciente participación de las mujeres en el mercado laboral. Actualmente está compuesto en un 46% de mujeres. (DANE, 2015.)
- Según el DANE la ciudad que concentra el mayor número de establecimientos así como la que genera mayor empleo en el sector es Bogotá, al generar 6471 empleos con una producción de 1.141.551.321 millones de pesos, le sigue el departamento del Valle del Cauca.

### 6.7.1.3 Conocimiento

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

- la apertura de un portal del sector que busca identificar oportunidades de negocio.
- El desarrollo del estudio de Previsión Tecnológica con el objeto de definir las tendencias y apuestas productivas del sector.
- El estudio de factibilidad de un Centro de Desarrollo Tecnológico.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

- La articulación entre distintos eslabones de la cadena, que buscan afianzar el sector en nuestro país.

Grandes empresas se encuentran en el sector, tanto nacionales como extranjeras, el 80% del mercado lo tienen unas 20 empresas, es decir, hay una alta concentración. Y el 65% de la producción es hecha por multinacionales. Este es un punto a favor en el sentido de que se trata de inversión extranjera y de transferencia de tecnología y de conocimiento.

### 6.7.2 Creación de Factores

#### 6.7.2.1 Entidades docentes publicas y privadas

- La Universidad Nacional
- La Universidad del Atlántico.

Las transformaciones en ciencia y tecnología han hecho que universidades y centros de investigación se acerquen al sector, para construir aportes en temas de innovación y patentes. Sin embargo se requiere de una mejora significativa tanto a nivel de programas técnicos como universitarios, y de una mayor oferta de capacitación para la gerencia y empleados actuales. Garantizar la pertinencia de la oferta educativa requiere de un cambio en la relación con las diferentes entidades educativas.

#### 6.7.2.2 Programas de formación profesional

De acuerdo al Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología la mayor parte de los graduados relacionados con la cadena de cosméticos y productos de aseo están concentrados en los niveles de tecnología y pregrado, mientras que a nivel de posgrados existe baja oferta de profesionales sobre todo en lo referente a doctorados, siendo las áreas de biología, microbiología, química y afines donde se concentra la mayor cantidad de doctores. Algunas de las competencias y perfiles que se requieren en el sector cosméticos y aseo se desarrollan en las siguientes áreas: Ciencia y Tecnología, Ciencias de la vida, Ciencias médicas y farmacéuticas y Ciencias Humanas y Sociales.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 6.7.2.3 Marco Normativo

- Legislación adecuada para la implementación de la investigación y desarrollo en el sector. Protección de la propiedad industrial otorgando una exclusividad de 20 años a titulares de patentes. SIC, 2012.

El sector público y el gobierno deben trabajar de la mano en la definición e implementación de políticas orientadas a crear condiciones que permitan competir con costos adecuados, como la firma de tratados de libre comercio en países objetivo y la reducción de aranceles para importación. Para alcanzar este último objetivo, la industria debe empezar a interactuar con el gobierno como una única cadena de valor.

### 6.7.2.4 Institutos de investigación públicos y privados

- Insituto Sinchi
- Cooperacion Biotec
- Ciebreg
- Biointropic
- Cenivam
- Centro de productividad de Tolima (CPT)

Centros de investigación para el desarrollo de ingredientes naturales, aprovechando los incentivos tributarios dispuestos por el Gobierno Nacional para proyectos I+D+i, y la diversidad biológica y florística de Colombia.

### 6.7.2.5 Fortalecimiento de la industria

El sector privado, la academia y los centros de investigación deben alinear sus objetivos para desarrollar innovaciones en productos, especialmente con base en la biodiversidad y procesos que sean viables a nivel productivo y comercial, tales como la creación de una red de recursos de investigación, adicionalmente se debe trabajar en conjunto para la formación de un clúster para la industria.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

### 6.7.2.6 Promoción

Es importante que el sector privado y Procolombia realicen esfuerzos conjuntos para promocionar la industria a nivel internacional y abrir nuevos mercados para el sector los organismos que ofrecen la infraestructura, tales como las instituciones portuarias de propiedad pública.

### 6.7.3 Condiciones de la demanda

El sector de cosméticos, artículos de aseo y absorbentes es un sector que muestra grandes potencialidades considerando que es uno de los que a pesar de la crisis mundial se encuentra en crecimiento. El principal consumidor continua siendo la población femenina, ya que además de realizar sus compras personales, se encargan de decidir y comprar productos de consumo familiar. Sin embargo, el segmento de mercado de hombres se encuentra en crecimiento y está dispuesto a pagar un margen por productos creados para ellos.

Una de las características comunes a la gran masa de consumidores es la preocupación por la apariencia y el bienestar que han generado un aumento en el consumo de productos de cuidado de imagen. No obstante, la reducción del poder adquisitivo ocasionada por la crisis mundial, ha generado la creación de un concepto de low cost.

Las preferencias del consumidor se encuentran direccionadas hacia productos cosméticos y artículos de aseo personal que contengan ingredientes y envases que no dañen el medio ambiente, hacia cosméticos que den un look natural así como artículos de aseo y absorbentes que reduzcan el tiempo de limpieza (McKinsey & Company, 2009).

El consumo por parte de los hombres y menores de edad viene en aumento. Se espera que en 2016, este mercado participe con el 22% de la torta. Euromonitor International, 2015

Las estanterías de las tiendas de barrio, que tradicionalmente estaban abarrotadas de productos populares, cada vez más le abren paso a marcas de valor y a productos que antes eran exclusivos de las grandes cadenas.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Un estudio de Fenaltiendas, el programa de Fenalco para ese sector, muestra que ese fenómeno de sofisticación en la oferta se evidencia, especialmente, en alimentos y productos de aseo personal, cosméticos y perfumería.

Igualmente ocurre con los detergentes líquidos, una categoría que está en desarrollo en el mercado y que hace unos años era impensable que penetrara tan rápido en el canal tradicional.

En esta misma línea de aseo personal, cosméticos y perfumería las tiendas ya ofrecen crema para peinar (89 por ciento), suavizantes de ropa (80,4 por ciento), desodorantes para pies (13,3 por ciento), toallas de cocina (11,1 por ciento), ambientadores (3,7 por ciento), toallas de cocina (11,1 por ciento), y hasta pañales para adulto (1,9 por ciento).

“El mejoramiento en el nivel de vida de los colombianos se ha traducido en una mayor valoración, por parte de los consumidores, de productos que ofrecen más servicios, utilidad y rendimiento, así estos tengan algo superior al producto estándar”, dice el análisis del gremio de los comerciantes.

El fenómeno se detecta entre consumidores de nivel medio y alto, pero lo que más llama la atención es que los consumidores de menores recursos también han adaptado sus presupuestos para satisfacer esas expectativas.

Esta realidad de negocio ha llevado especialmente a las compañías de consumo masivo a afinar sus estrategias de producción, diseño de empaques, presentaciones y distribución para responder a los nuevos requerimientos de los tenderos, que siguen siendo determinantes para llegar al consumidor.

### 6.7.3.1 Tamaño y pautas de la demanda

Hoy se observa en los hábitos de los colombianos una tendencia de cuidado personal, tendencias de una vida sana, ejercicio, alimentación sana y productos que eleven el estatus, la belleza y la apariencia de las personas, recursos que son utilizados por las empresas para desarrollar un mayor número de productos, segmentar a su consumidor, saber cuáles son sus preferencias, y satisfacer sus necesidades.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

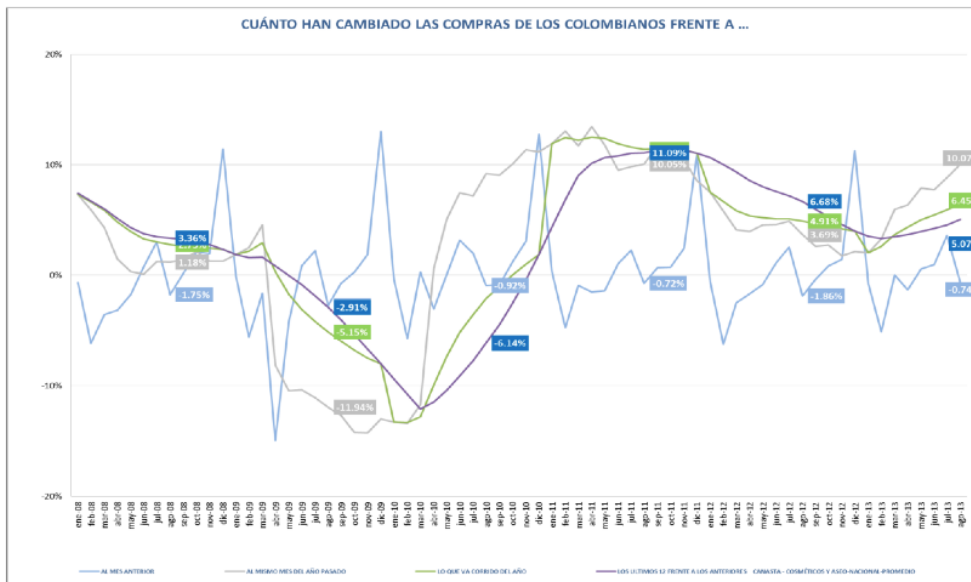
La cobertura de la demanda de productos es alta ya que se ve reflejada efectivamente en las ventas por catalogo, las ventas en farmacias, en tiendas especializadas, en supermercados y tiendas tradicionales.

Según cifras Propais- Raddar las compras de los hogares colombianos correspondientes a Cosméticos y Artículos de Aseo al mes de agosto de 2013 fueron de \$15,008 billones de pesos, registrando una variación acumulada corriente (enero-agosto) de 8,08% y real de 7,05%.

Con respecto al mismo mes del año 2012, (agosto 2013-agosto 2012), las compras de cosméticos y artículos de aseo en los hogares colombianos tuvieron una variación de 10,07% en términos reales. Y para el mismo periodo fueron de \$ 22.156 billones de pesos. Se registró un pico elevado en las compras en el mes de diciembre de 2012 impulsado en gran medida por la temporada navideña, lo que suele suceder en esos meses de cada año.

A continuación se observa la dinámica de compras para lo corrido del año.

**Grafica No. 11 Dinámica de las compras de los hogares colombianos**



Fuente: Cálculo Propais; RADDAR Consumer Knowledge Group

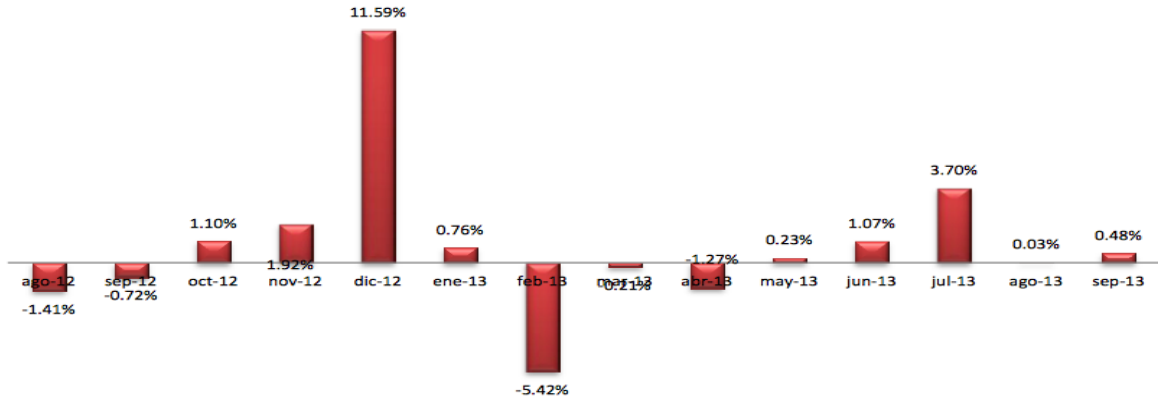
Tabla 26: Propais



## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Las compras de los hogares colombianos con respecto a Artículos para la Higiene y Cuidado Facial registran fuertes dinámicas de compras especialmente en los meses de julio y diciembre.

**Gráfica No. 14 Dinámica de compras de los hogares colombianos Artículos para la Higiene y Cuidado Facial (Enero 2012-Septiembre 2013).**



Fuente: Cálculo Propais; RADDAR Consumer Knowledge Group

Tabla 27: Propais

Por otro lado, se evidencia un crecimiento sostenido de la demanda mundial por los cosméticos y productos de aseo. El estudio de Euromonitor International reveló que en los últimos 12 años el mercado tuvo un dinamismo positivo pasando de los US\$368.415 millones de compras en 2000 a US\$776.331 en 2013, con una tasa de crecimiento promedio anual de 5,9%.

Asia Pacífico y Europa Occidental fueron los mercados que más compraron durante esos años. “La tendencia mundial apunta a productos elaborados con materias primas naturales que beneficien la salud, tanto en artículos de aseo personal como en los cosméticos convencionales”, agregó Lacouture.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Por ejemplo en Alemania, concluyó un análisis de PROCOLOMBIA, la demanda se concentra en productos de origen natural y con esencias exóticas, especialmente para el pelo, la piel, el cuidado de los dientes, perfumes y cosméticos para hombres.

En Corea del Sur la tendencia es anteponer la función del producto a su marca, con preferencia por productos para el cuidado de la piel producidos con hierbas aromáticas para compradores jóvenes.

Y en México crece la compra de productos con fórmulas multipropósito, así como aquellos con formulaciones médicas y extractos naturales con los cuales el proveedor marca una diferencia en el mercado.

*“Además de las tendencias de consumo identificadas que favorecen a la oferta colombiana, los tratados de libre comercio vigentes también están impulsando la expansión de la industria. A Estados Unidos, por ejemplo, exportaron 18 empresas del sector por primera vez y cuatro nuevos productos; y a la Unión Europa, después de un año del Acuerdo, llegaron cinco empresas por primera vez”, afirmó la Presidenta de PROCOLOMBIA.*

### 6.7.4 Sectores afines y de apoyo

El sector de cosméticos y aseo en Colombia es impulsador de otros sectores como: El sector de empaques plásticos y envases de vidrio, el sector hotelero, el sector de industria editorial y de la comunicación gráfica, el sector de software y tecnologías, el sector del transporte, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace evidente la relevancia que tiene el sector de empaques en la industria de los absorbentes, pues es un consumidor importante de materias primas y procesos intermedios de cadenas productivas muy grandes, complejas y representativas de la dinámica económica nacional. El sector hotelero también es de gran relevancia para este sector, ya que sus hoteles y hostales se surten de productos cosméticos, de aseo y absorbentes para el cuidado e higiene de los visitantes en estos sitios. Otros sectores de apoyo son el editorial y el de software, estos representan un papel importante en la publicidad y los procesos productivos, respectivamente. Por ultimo, se encuentra el

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

sector que integra toda la cadena logística y les brinda apoyo a los mencionados anteriormente para que estos se puedan interconectar, el sector de transporte en Colombia, le brinda al sector de cosméticos y aseo, diferentes tipos de camiones para poder transportador insumos, productos intermedios o terminados a los diferentes puntos de venta, fabricas productoras o distribuidores.

### 6.7.4.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores y Conexos

Para el Sector de Cosméticos y Productos de aseo, los principales destinos de las exportaciones son Ecuador, Perú y Venezuela. Dichos destinos están determinados por las condiciones de cercanía con Colombia lo que permite establecer cadenas de exportación.

Para el sector de cosméticos y aseo, Brasil, México y Perú representan los principales competidores de Colombia. Es importante señalar que Colombia compite con estos países en mercados latinoamericanos donde la demanda por este tipo de productos viene creciendo rápidamente. Por un lado Brasil ha ganado gran participación en el mercado mundial destacándose por la elaboración de productos a base de ingredientes naturales. México y Perú por su parte han aumentado sus exportaciones notablemente durante los últimos años a países vecinos representando así una alta competencia para el mercado colombiano del sector.

Colombia tiene una posición dominante en sus principales mercados de destino de cosméticos (Ecuador, Perú y Venezuela). En Estados Unidos, el mayor importador de cosméticos a nivel mundial, Colombia aún no cuenta con una participación importante. El mayor proveedor de cosméticos a EEUU es Irlanda, se selecciona como el referente para que Colombia se fortalezca en ese mercado

El referente mundial en este sector es Francia, que es el mayor exportador a nivel mundial de productos de belleza y cosméticos.

### 6.7.5 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El sector de cosméticos es un sector relativamente concentrado con no más de 200 establecimientos. Sin embargo, es un sector que ha crecido en términos de números de

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

establecimientos de tener 118 establecimientos en 2002 a 188 en 2011. El sector ha estado tradicionalmente enfocado al mercado local con exportaciones principalmente a la región andina.

Número de establecimientos manufactureros de cosméticos y aseo:

Período	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de establecimientos	118	129	132	140	134	137	159	186	192	188

Fuente: Elaboración propia con base en EAM (DANE).

Tabla 28: DANE

El diagnóstico inicial del sector a partir del plan de negocios identificó los siguientes factores de costos:

- Elevados aranceles para las materias primas más utilizadas.
- Alto costo de venta debido principalmente a logística.
- El sistema de vigilancia es muy rígido (demora en adquisición de permisos y/o licencias).
- La inversión en I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación) es insuficiente.

### 6.7.5.1 Metas

Como en otros sectores del PTP, el proceso de reducción de costos y aumento de la competitividad del sector de cosméticos, artículos de aseo y absorbentes enfrenta varias disyuntivas. En particular, se puede apostar por el impulso de cadenas nacionales de producción mejorando la cadena de proveedores de ingredientes naturales locales, mediante la creación de alianzas con empresas nacionales productoras de envases y empaques, o se puede apostar por una inserción más efectiva en cadenas globales de producción y la eliminación de barreras a la importación de insumos importados.

En la medida en la que se quiera promover las cadenas locales de producción se deben eliminar los cuellos de botella locales. Algunos cuellos de botella son de tipo regulatorio por lo cual se debe mejorar la creación y aplicación de normas para la homologación de

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

productos en 159 tiempos competitivos, reducir los tiempos y costos asociados a obtención de licencias y permisos.

Finalmente, hay áreas en las que se debe hacer un esfuerzo de inversión en infraestructura y regulación para reducir los tiempos requeridos para el suministro de energía eléctrica y la reducción del tiempo requerido para obtener una conexión.

El sector informal de la economía, que en Colombia es superior a 60%, representa un reto para sectores nuevos que deben tener instrumentos para combatir la piratería y la falsificación de productos. También hay áreas, como la informalidad laboral y el contrabando, donde modificaciones en regulaciones y normas laborales y comerciales son necesarias para lograr reducir la amenaza que representa para empresas jóvenes del sector.

Dado el papel fundamental que juega la innovación y la investigación en esta industria, se debe promover la creación de alianzas entre empresas del sector y los centros de investigación en las universidades. De igual manera, la transferencia de tecnologías y las alianzas con empresas extranjeras que quieran aprovechar a Colombia como plataforma exportadora, es una opción de crecimiento a futuro que debe formar parte de la estrategia bien sea en complemento, o como alternativa a la promoción de la cadena completa en Colombia.

Especial atención merece la explotación de la biodiversidad que caracteriza el territorio colombiano como atributo de la producción de cosméticos en el país y de su competitividad en particular en los países de alto ingreso que valoran la denominación de origen de este tipo de bienes.

Algunas de las acciones que se han emprendido a partir de los Planes de Negocio del PTP, y que van en línea con las brechas de costos identificadas y con los obstáculos identificados incluyen,

- Suscripción de un convenio de cooperación con Cosméticos Valley de Francia para identificar proyectos de investigación, desarrollo e innovación de interés recíproco.
- Lanzamiento del Primer Informe de Sostenibilidad del Sector por parte de la Cámara de Industria cosmética y de Aseo de la ANDI.
- Asignación por parte de Colciencias de \$500 millones pesos para asesorar a una docena de Pymes en la estructuración y desarrollo de proyectos de innovación.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

- Construcción de 5 Normas de Competencia Laboral (NCL): 3 normas para operarios y 2 normas para supervisores, en el marco de la Mesa Sectorial del SENA.
- Certificación de 186 trabajadores del sector en Buenas Prácticas del Sector (BPM) en un proyecto desarrollado en alianza con el SENA.
- Disminución en aranceles de todas las materias primas no producidas, evitando sobrecostos al sector alrededor de USD\$ 80 millones al año según la Cámara de la Andina.
- Norma para el agotamiento de etiquetas, envases y existencias en la Comunidad Andina.
- Aprobación de la norma para el Control Microbiológico para Cosméticos y Productos de Aseo.
- Automatización ante el INVIMA de Notificaciones Sanitarias.

### 6.7.5.2 Rivalidad Doméstica

La rivalidad doméstica del sector, se centra en 8 empresas, ya que estas representan más del 65% de la producción nacional. En Colombia esta rivalidad no pasa a ser superior a la rivalidad con competidores extranjeros, ya que en innovación y procesos productivos se está atrasado con respecto a los referentes mundiales del sector. Se puede rescatar que el sector atrae inversión extranjera directa de multinacionales, lo cual presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer y como cualquier rivalidad crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven. Las empresas más representativas del sector son las siguientes:

Kimberly-Clark

País de origen: Estados Unidos

Mercado: Mundial

Productora de servilleta Sutil, la toalla de cocina Limpiojar y el papel higiénico Kleenex Boutique, pañales desechables Kleenex, Huggies Etapas y Huggies Ultratrim, Huggies Natural Care, de altísima calidad.

Procter & Gamble | P&G Colombia

País de Origen: Estados Unidos

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Mercado: Nacional

Empresa americana multinacional de bienes de consumo. Maneja marcas como: Ariel, fab, Gillette, pantene, etc.

Unilever

País de Origen: Reino Unido

Mercado: Centro américa y región andina

Considerada una de las primeras compañías mundiales en productos de marcas de consumo masivo.

Belcorp

País de Origen: Perú

Mercado: Latinoamérica y Estados Unidos

Manejamos productos como fragancias, tratamiento facial y corporal, maquillaje y cuidado personal. Desarrollamos nuestros productos desde su conceptualización, formulación, diseño y hasta su fabricación.

Yanbal

País de Origen: Region Andina

Mercado: Peru

Empresa productora de fragancias, maquillaje y accesorios para mujer.

Natura

País de Origen: Brasil

Mercado: Colombia

Fabricante y comercializadora de productos de belleza y cuidado personal.

Avon

País de Origen: Estados Unidos

Mercado: Mercado nacional, Perú y Ecuador

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Empresa estadounidense de cosméticos, perfumes, juguetes, joyería de fantasía y productos para el hogar.

Beiersdorf

País de Origen: Alemania

Mercado: Colombia

Empresa alemana multinacional de bienes de consumo especializada en productos de cuidado personal.

Entre el 2010 y el 2012 hubo inversiones por más de US\$300 millones. Se pueden destacar de esta inversión, los nuevos centros de distribución de P & G, Unilever, Yanbal y Avon. También el centro de Innovación y Desarrollo de Kimberly, las ampliaciones y nuevas plantas de Yanbal, Belcorp, Unilever, Johnson & Johnson, Hada, Scalpi, Sammy, Laboratorios M y N, Laboratorios CDE, Farmapar, entre otros. La Compra de Vogue por parte de L'Oréal y la iniciación de maquila en el país por parte de Natura. Entre 2012 y 2014 se espera culminar la nueva planta que están haciendo de Unilever en Yumbo con una inversión de US\$ 90 millones, además un nuevo centro de distribución de Belcorp en Tocancipá con una inversión de US\$25 millones, más la nueva ampliación de planta con una inversión de US\$68 millones.

### 6.8 Complementos del diamante

#### 6.8.1 Causalidad

Hoy por hoy los temas de causalidad los cuales arremeten contra el sector cosmético y aseo conciernen a varias situaciones:

- La crisis coyuntural del petróleo: Esta enmarca una situación extremadamente difícil para el normal desarrollo gubernamental, por cada dólar que el barril del petróleo cae, el gobierno deja de recibir 450 mil millones de pesos, lo cual es dinero que deja de recibir para invertir en el funcionamiento y productividad del país, esto retrasa la capacidad de continuar con el desarrollo industrial nacional y frena el desarrollo petrolero el cual para



## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

el sector cosmético, juega un papel clave como proveedor de insumos y materia prima, esto encarece en gran parte la cadena de producción del sector, específicamente grupo familia en este caso.

- La revaluación del dólar: Sin lugar a duda diversos sectores de la economía nacional, y aún más el sector cosmético, cuyas importaciones representan más o menos el 40% de su producción y gran parte de su competitividad depende en el número de sus exportaciones, el aumento en el precio del dólar puede atacar de manera negativa o de manera positiva la competitividad y productividad en el sector; de manera negativa se puede ver subyugada ya que el alza del dólar encarece las importaciones, por lo tanto parte de la materia prima representara un valor mucho más alto para la estructura de costos, y el panorama coyuntural nacional obligara a atacar a las empresas para compensar la falta de divisas en el país; por otra parte el panorama positivo se puede ver en las exportaciones ya que se ganara un 30% en los productos que la empresa lleve a los territorios extranjeros. Revistas como Dinero, La Republica, El tiempo y Doing Business afirma que esta situación es un arma de doble filo y representa para los sectores industriales del país factores de amenaza y oportunidad, todo depende de cómo cada uno de ellos sobrelleve la situación.

- Cierre fronterizo con Venezuela y su situación coyuntural: Situación Geopolítica que genera tensión en el país y da un panorama un tanto perjudicial para el sector industrial, el cual en gran parte exporta sus productos son enviados hacia el vecino país. Estos cierres fronterizos son apenas un paliativo para un problema que tiene su origen en la crisis económica venezolana, en la extrema devaluación del bolívar con respecto al peso colombiano, en los controles de precios fijados por el gobierno venezolano, y en la pobreza y falta de oportunidades laborales en ambos lados de la frontera. Venezuela y su economía está cada vez peor, no tienen dólares para pagar sus importaciones y esto dificulta a la industria Colombia exportar hacia el vecino país.

- Caída de la bolsa de Shanghai: La caída de 8,48 por ciento de la bolsa de valores china, la más pronunciada en los últimos ocho años, contagió a la mayoría de mercados bursátiles del mundo, que registraron pérdidas en el valor de las acciones. Colombia no fue la excepción al coletazo del gigante asiático, aunque sus mercados no sintieron con tanta

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

fuerza el desplome de la plaza bursátil china. El principal índice de la Bolsa de Valores de Colombia, el Colcap, solo retrocedió 0,78 por ciento, mientras que el precio del dólar perdió cerca de tres pesos en su tasa promedio de negociación, que alcanzó los 2.854,3 pesos. Si bien el sector productivo industrial, específicamente el cosmético y de aseo, su producción interna y operativa no se vieron en gran parte afectados, mas sin embargo sus finanzas si, ya que muchas de las inversiones de las grandes empresas de este sector se encuentran localizadas en bolsas de todo el mundo, por lo tanto este coletazo de la caída de la bolsa asiática, podrá generar una repercusión negativa en su activos, para ser más claro, un afectación negativa en sus inversiones bursátiles.

### 6.8.2 Gobierno

De una forma u otra las decisiones de la estructura gubernamental han repercutido de manera negativa y positiva relativamente, muchos son los esfuerzos del gobierno por y para potencializar el sector de los productos de aseo, mas sin embargo muchas de sus acciones inherentes al sector han impactado de manera negativa, así como el golpe provocado por la reforma fiscal al aparato productivo y la mala administración para el mejoramiento logístico.

El plan de desarrollo nacional, el cual fomenta el emprendimiento y la creación de empleo, destina recursos e incentivos al sector, enfáticamente en el departamento de colciencias, establece bajo el marco del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad está orientado a fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación ( SNCT) mediante el fomento de la investigación aplicada para la solución de problemas empresariales, la transferencia de conocimiento para la modernización y la transformación de la industria manufacturera, esto es un apoyo fuerte para el fomento de la industria.



## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Colombia necesita una mayor sofisticación de su economía que solo se logra a través de la diversificación de su industria. Las metas del Gobierno Nacional están orientadas a incrementar las exportaciones de bienes no minero energéticos y de servicios a US\$30.000 millones, captar US\$ 6.000 millones de divisas por concepto del turismo y lograr que más de 4.100 empresas se conviertan en exportadoras. Para el sector industria de productos de aseo hacer parte del programa PTP es fundamental y ficha clave para la productividad y competitividad nacional, el PTP es un vehículo de ejecución focalizado en sectores con potencial de crecimiento en ventas y exportaciones.



Colombia es el quinto mercado de cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica. Las ventas del sector crecieron a una tasa de 7,2% entre 2000 y 2014, y se espera que a 2018 el sector alcance un crecimiento promedio anual de 5,7% frente a 2014. Euromonitor International, 2015, es por esto que la entidad gubernamental PROCOLOMBIA forma parte del progreso en esta industria y el gobierno nacional, así mismo ha invertido en la superación del sector, con el fin de potencializarlo, optimizarlo y unificarlo, de tal manera que todos sus grandes productores, dialoguen bajo el mismo idioma y puedan conformar cluster empresariales que los fortalezca en el tema de comercio exterior.

Para concluir la ANDI arroja información clara del impacto gubernamental en la industria y así mismo enuncia varias de las entidades gubernamentales que aportan al sector las principales instituciones del Gobierno y otras organizaciones son: Colciencias, Icetex, SENA, Ministerio de Educación, Ministerio y Secretarías de Medio Ambiente, Ministerio de Comercio Exterior, Alta Consejería para la Equidad de la Mujer, Dirección Nacional de Estupefacientes, Procolombia, CAR, Alcaldías, Cajas Culturales, Cajas de Compensación, DIAN; INVIMA y la Superintendencia de Industria y Comercio.

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

La reforma fiscal implementada por el gobierno nacional donde ataca el patrimonio de las grandes empresas afecto de manera significativa el sector, tanto así que su conglomerado emitio un comunicado solicitando se reconsiderara esta situacion, ya que el pago de impuestos por parte de las compañías del sector han disminuido su capacidad de productividad y competitividad.

## Bibliografía

Andi- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). Información General. *Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo*, (4). Recuperado de: <http://www.andi.com.co/cica>

Andi- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2013) informe estadístico sector período 2000 – 2013. *Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo*. Reuperado de: <http://www.andi.com.co/cica/Documents/Informe%20Estadistico%202014%20completo.pdf>

ANDI - Cámara de Industria y Comercio. (2013). *Informe de Sostenibilidad 2013* [versión electrónica]. Colombia: Industria de Cosmética y Aseo. Recuperado el 18 de agosto de 2015 de: [http://issuu.com/agencia\\_central/docs/informe\\_andi?e=0/11586772#search](http://issuu.com/agencia_central/docs/informe_andi?e=0/11586772#search)

Gomez, J. (12 de mayo de 2015). Distribuidores Grupo Familia . [Entrada publicada en un blog] Recuperado de <http://www.familiainstitutional.com/Colombia/Cliente/Necesitas-Ayuda/Donde-Comprar/>

Informe de Gestion (2014). Entorno económico y accionistas. *Grupo Familia* (12). Recuperado de: <http://www.grupofamilia.com.co/es/inversionistas/DTLCentroDocumentos/informacion-relevante/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202014.pdf>

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Informe de Sostenibilidad. (2012). Industria de Cosmética y Aseo en Colombia. Responsabilidad Social ANDI (2). Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20final%20con%20portada.pdf>

Informe de Sostenibilidad (2013). La construcción de un héroe. *Grupo Familia* (5). Recuperado de <http://es.calameo.com/read/002965100c8bd89a256dc>

Martinez, A., Minatta, A. y Gomez, D. (2013). Estudio sobre los costos de producción de algunos sectores pertenecientes al programa de transformación productiva. Presentado por Fedesarrollo. Informe Final presentado a BANCOLDEX. Recuperado de <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/206/1/Estudio-sobre-los-costos-de-producci%C3%B3n-de-algunos-sectores-pertenecientes-al-PTP-Informe-final-fedesarrollo-251113.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. (2009). Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia: *Sector Cosméticos y productos de aseo*. Recuperado de: <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Cosmeticos%20y%20Aseo.pdf>

Procolombia. (2015). Inversión en el sector Cosméticos y Productos de Aseo en Colombia. *Gobierno de Colombia*, (37). Recuperado de: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

Programa de Transformación Productiva. (2015). Cosméticos y Aseo. *Sectores PTP*, (20). Recuperado de: <https://www.ptp.com.co/categoria/cosmeticosyaseo.aspx>

Propais (2013). Sector de Cosméticos en Colombia [versión electrónica]. Un estudio PROPAIS. Recuperado de: <http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cosmeticos-en-colombia.pdf>

Procolombia. (Agosto 20 de 2014). Colombia, tras el mercado mundial de cosméticos y productos de aseo. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/noticias/colombia-tras-el-mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo>

## NUCLEO INTEGRADOR “CASO FAMILIA”

Portafolio. (Septiembre 25 de 2014). Cosméticos y aseo proyectan crecer al 5,8 por ciento. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/cosmeticos-negocio-colombia>.

Rocha, R. (2013). El potencial competitivo de cosméticos, artículos de aseo y absorbentes colombianos. Presentado por Programa de Transformacion Productiva. Recuperado de [http://www.academia.edu/11408025/El\\_potencial\\_competitivo\\_de\\_cosméticos\\_art%C3%A1culos\\_de\\_aseo\\_y\\_absorbentes\\_colombianos](http://www.academia.edu/11408025/El_potencial_competitivo_de_cosméticos_art%C3%A1culos_de_aseo_y_absorbentes_colombianos)