

2017

# HADA

INTERNACIONALIZACIÓN DE MERCADO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

HADA S.A. | MANIZALES

ROYECTO

HOWARD SALAZAR

DIEGO AFANADOR

HECTOR SANCHEZ



ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

31-JULIO-2017

3401

Contenido

|       |  |   |
|-------|--|---|
| 1     | ANTEPROYECTO.....  | 6 |
| 1.1   | PROBLEMA .....   | 6 |
| 1.1.1 | IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....                               | 6 |
| 1.1.2 | FORMULACION DEL PROBLEMA.....                                  | 6 |
| 1.1.3 | DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....                                  | 6 |
| 1.2   | OBJETIVOS.....   | 7 |
| 1.2.1 | OBJETIVO GENERAL.....  | 7 |
| 1.2.2 | OBJETIVOS ESPECIFICOS.....                                     | 7 |
| 1.3   | JUSTIFICACIÓN.....   | 7 |
| 1.4   | CRONOGRAMA.....  | 8 |
| 2     | <b>Análisis de la empresa</b> .....                            | 9 |
| 2.1   | <b>Análisis interno:</b> .....                                 | 9 |
| 2.1.1 | <b>Recursos físicos:</b> .....                                 | 9 |
|       | <b>Jabón Base</b> .....  | 9 |
|       | Glicerina que cumple especificaciones fisicoquímicas USP ..... | 9 |
|       | Soda Cáustica Líquida.....                                     | 9 |

|  |           |
|--|-----------|
| Misión .....   | 16        |
| Visión.....  | 16        |
| 2.1.2 Capacidades .....  | 18        |
| 2.2 Competencias: .....  | 19        |
| 2.3 Cuánto representa el sector en el PIB.....                       | 20        |
| 2.4 PIB de la industria .....  | 20        |
| 2.5 Niveles de producción y ventas .....                             | 20        |
| 2.6 Contribución al empleo .....                                     | 20        |
| 2.7 Balanza comercial .....  | 20        |
| 2.8 Empresas productoras a nivel regional y nacional .....           | 21        |
| 2.9 Tendencias mundiales, retos y oportunidades.....                 | 21        |
| 2.9.1 Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector: .....    | 21        |
| 2.9.2 Innovación aplicada en las empresas del sector .....           | 21        |
| 2.10 FACTORES GEOGRAFICOS.....                                       | 22        |
| 2.11 FACTORES SOCIALES .....   | 22        |
| 2.12 FACTORES ECONÓMICOS .....                                       | 23        |
| 2.13 FACTORES POLÍTICOS .....  | 29        |
| 2.14 Factores geográficos.....                                       | 33        |
| 2.15 Razón corriente.....  | 35        |
| 2.16 Endeudamiento .....   | 36        |
| 2.17 Apalancamiento.....   | 36        |
| 2.18 Ventas, metas. ....   | 37        |
| <b>3 INDICADORES DE RENTABILIDAD.....</b>                            | <b>39</b> |
| <b>3.1 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (UTILIDAD NETA/VENTAS) .....</b>    | <b>39</b> |
| <b>3.2 EBITDA.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>3.3 4.3 RENTABILIDAD DE ACTIVOS (UTILIDAD NETA/ACTIVOS) .....</b> | <b>40</b> |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.4   | <b>RENTABILIDAD DE PATRIMONIO – ROE (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)</b> | 40 |
| 3.5   | <b>OTROS INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>                           | 40 |
| 4     | <b>Evaluación financiera</b>                                       | 42 |
| 5     | <b>Análisis de mercadeo.</b>                                       | 45 |
| 5.1   | <b>Preselección de mercados.</b>                                   | 45 |
| 5.1.1 | <b>Preselección de mercados potenciales.</b>                       | 45 |
| 5.1.2 | <b>Selección de país.</b>  | 45 |
| 5.2   | <b>Análisis del mercado objetivo</b>                               | 45 |
| 5.2.1 | <b>Condiciones de Acceso</b>                                       | 46 |
| 5.2.2 | <b>Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes</b>       | 48 |
| 5.2.3 | <b>Competencia</b>   | 50 |
| 5.2.4 | <b>Promoción</b>   | 51 |
| 5.2.5 | <b>Precio</b>  | 51 |
| 6     | <b>Modalidad De Exportación</b>                                    | 51 |
| 6.1   | <b>OPERADORES LOGISTICOS</b>                                       | 51 |
| 6.2   | <b>Embalaje</b>  | 52 |
|       | PESO   | 53 |
|       | # DE JABONES   | 53 |
|       | JABÓN  | 53 |
|       | 8 GR   | 53 |
|       | BOLSA  | 53 |
|       | 192 GR   | 53 |
|       | 24 UMD   | 53 |
|       | CAJA   | 53 |
|       | 4.800 GR   | 53 |
|       | 25 BOLSAS  | 53 |

|   |           |
|---|-----------|
| PESO CAJA .....   | 53        |
| 200 GR .....  | 53        |
| TOTAL .....   | 53        |
| 5.000 GR .....  | 53        |
| 600 UNID .....  | 53        |
| <b>7 RUTA INTERNACIONAL .....</b>   | <b>54</b> |
| <b>7.1 Eficiencia logística.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>7.2 Servicios Marítimos .....</b>  | <b>56</b> |
| <b>7.3 Líneas navieras y consolidadores que prestan servicio hacia Costa Rica .....</b> | <b>56</b> |
| <b>7.4 Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos.....</b>          | <b>57</b> |



## 1 ANTEPROYECTO

### 1.1 PROBLEMA

#### 1.1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

1.1.1.1 Introducir y posicionar el producto SUITE (amenities) de la empresa Hada S.A. dentro del mercado costarricense ya que cuenta con una alta densidad hotelera, lo nos da una mayor acogida dentro del sector ya que es un producto cien por ciento vegetal lo que permite un mayor alcance de clientes, sin causar daños futuros.

#### 1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.

1.1.2.1 ¿Qué oportunidades tiene Hada S.A. para ingresar en el mercado de Costa Rica, con productos solidos de cuidado personal para uso hotelero (amenities)?

1.1.2.2 ¿Qué estrategia utilizar, para introducir los productos al mercado de Costa Rica?

1.1.2.3 ¿Qué posibilidades tiene Hada S.A. para expandir su mercado, en Costa Rica con el producto SUITE?

#### 1.1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.1.3.1 Partiendo del portafolio de productos privados de la empresa, podemos decir que Hada S.A. puede incursionar en el mercado costarricense, como proveedor de productos de tipo amenities, teniendo en cuenta la fortaleza que posee Costa Rica en el sector de hotelería y turismo. La propuesta quiere aprovechar la sinergia que existe entre el producto que es de composición cien por ciento vegetal de empaque biodegradable, con la preocupación ecológica que promueven las leyes. Adema de esto el futuro beneficio de la aprobación del tratado de libre comercio con Costa Rica.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

- Analizar la Internacionalización del producto SUITE (AMENITIES) para el sector de hotelería y turismo en latinoamérica.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1.2.2.1 Identificar estrategias para la Introducción del producto al mercado centroamericano.
- 1.2.2.2 Analizar la distribución y la cadena logística del producto hasta el destino final.
- 1.2.2.3 Promover el producto en el sector hotelería y turismo centroamericano.
- 1.2.2.4 Analizar si la empresa es altamente rentable con este proceso de exportación hacia el mercado costarricense.

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se enfocará en hacer estudio de mercado para la internacionalización del producto SUITE (amenities) dentro de Centroamérica, nos ocuparemos en el segmento de hotelería y turismo, debido a que esta región posee la mayor densidad de turistas en el mundo con posibilidades de realizar varias actividades. Aprovechando cada uno de los certificados que posee nuestra empresa y el valor agregado de la realización de nuestros productos 100% a base de aceite vegetal podremos ingresar con un valor agregado a estos mercados que hoy en día se vuelven más exigentes, debido a la globalización y exigencia de estos mismo.

Con esta exploración podremos ubicar focos donde se conseguirá beneficios y oportunidades para el crecimiento de la empresa en el mercado centroamericano así lograr los objetivos de



internacionalización. Cada foco debe ser analizado para determinar y separar las ventajas y desventajas que pueda representar de una futura expansión.

Nuestra gran motivación aparte de ingresar a otros mercados, es aprender mediante la exploración de otras culturas que ayudaran a mejorar nuestros productos en cuanto a variables de calidad, precio y presentación para el posicionamiento exitoso de la empresa logrando abarcar gran parte del mercado en diferentes países. Esta experiencia intercultural puede enriquecer en

#### 1.4 CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES  | SEMANAS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
|  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Delimitación de la investigación.  | X       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Formulación de los objetivos y la justificación.   |         | X |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Realización del diagnóstico de la empresa.   |         | X |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Reconocimiento de las tendencias y oportunidades mundiales.  |         |   | X |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Identificación de las 5 fuerzas de porter.   |         |   | X |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Elaboración del diamante de porter, las condiciones de los factores, la demanda y factores afines. |         |   |   | X |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Realización de la estrategia estructura.   |         |   |   |   | X |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Elaboración del plan financiero.   |         |   |   |   |   | X |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Reconocimiento de las oportunidades y pre selección del mercado y selección del país.              |         |   |   |   |   | X |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Análisis del mercado objetivo y sus condiciones de acceso.   |         |   |   |   |   |   | X |   |   |    |    |    |    |    |
| Evaluación y caracterización de los acuerdos.  |         |   |   |   |   |   |   | X |   |    |    |    |    |    |
| Elaboración de la estrategia de inmersión.   |         |   |   |   |   |   |   |   | X |    |    |    |    |    |
| Definición de la estrategia de producción y determinación de cantidades y costos.                  |         |   |   |   |   |   |   |   |   | X  |    |    |    |    |

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Investigación de las inversiones tecnológicas hacia el mercado internacional.               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |  |  |   |
| Realización de la estrategia DFI, la cadena logística y demás términos logísticos aduaneros |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  | X |
| Realización de la evaluación financiera, punto de equilibrio y tasa de retorno.             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  | X |
| Sustentación final.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  | X |

## 2 Análisis de la empresa

### 2.1 Análisis interno:

#### 2.1.1 Recursos físicos:

##### 2.1.1.1 Tangibles:

Insumos industriales como:

##### Jabón Base

Elaboramos bases de tocador a partir de aceites vegetales. El empleo de aceites vegetales, derivados de la palma africana, confiere al producto terminado la seguridad de estar libre de encefalopatía bovina esponjiforme ligada a contaminación proveniente de derivados del ganado vacuno.

Glicerina que cumple especificaciones fisicoquímicas USP

Obtenida de grasas de origen vegetal que nos permiten cumplir con los estándares exigidos para la fabricación de productos farmacéuticos, cosméticos y alimentos. Por sus cualidades como agente humectante, plastificante, solvente, se emplea en industrias tan diversas como la fabricación de tintas, pinturas, jarabes para diabéticos, papel etc. Por ser de origen vegetal y subproducto del proceso de saponificación la hace exenta de posible contaminación por metano y libres de encefalopatía bovina esponjiforme.

##### Soda Cáustica Líquida

Nombre comercial del hidróxido de sodio de amplia utilización en la industria textil, detergentes, tratamiento de aguas etc, es comercializada en forma líquida con una concentración mínima del 49%.

## Infraestructura

Para el año 2010 se estableció como plan estratégico cruzar fronteras y atender clientes a nivel global, dando inicio a la construcción de una planta productiva para acabado de jabón cosmético en zona franca de la ciudad de Barranquilla - Atlántico, llamada **Hada International S.A.** Continuando con el plan de internacionalización, en el año 2015 se adquirió una planta de manufactura de jabón cosmético en barra y fragancias hidroalcohólicas, ubicada en Coautitlán - México, la cual gira bajo la razón social **Cosméticos Trujillo S.A. de C.V.** Igualmente en el 2016 en la ciudad de Manta – Ecuador, se conformó un consorcio con Industrias Ales S.A. para la construcción de una planta productiva de jabón cosmético en barra, identificada con la razón social **Consortio Hada Ecuador** y así poder atender el mercado local.

## Recursos Financieros

### Balance general

| Balance                                  | 2016                      | 2015            | 2014            |
|--|---------------------------|-----------------|-----------------|
| Auditado                                 | Auditado                  | Auditado        | Auditado        |
| Estado Financiero                        | Individual                | Individual      | Individual      |
| Fuente                                   | Supersociedades -<br>IFRS | Supersociedades | Supersociedades |
| Activo Corriente                         |                           |                 |                 |
| Caja y Bancos                            | 1155                      | 603             | 281             |
| - Clientes                               |                           | 2212            | 3270            |
| - Provisiones                            |                           | 37              | 25              |
| Deudores Comerciales                     | 4347                      | 2175            | 3245            |
| Inventario                               | 3629                      | 4251            | 2987            |
| Impuestos, Contribuciones, Pre-<br>Pagos | 0                         | 1518            | 1433            |
| Otros Deudores                           |                           | 681             | 782             |

|                               |              |              |              |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Activos Diferidos             |              | 149          | 135          |
| Otros Activos Corrientes      | 810          |              |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>       | <b>9941</b>  | <b>9378</b>  | <b>8863</b>  |
| Activo Fijo                   |              |              |              |
| Activos Fijos                 | 22003        | 5973         | 5809         |
| Intangibles (Neto)            | 0            | 4392         | 4576         |
| Activos Diferidos             | 0            | 5325         | 6153         |
| Otros Activos a Largo Plazo   | 4854         | 0            | 0            |
| Valorizaciones                |              | 834          | 834          |
| <b>Total Activos LP</b>       | <b>26857</b> | <b>16524</b> | <b>17372</b> |
| <b>Total ACTIVO</b>           |              |              |              |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>           | <b>36798</b> | <b>25902</b> | <b>26235</b> |
| Pasivo Corriente              |              |              |              |
| Obligaciones Financieras      | 2966         | 1083         | 965          |
| Proveedores                   | 4786         | 1776         | 1180         |
| Cuentas por Pagar CP          |              | 8433         | 8905         |
| Impuestos por Pagar           | 0            | 0            | 4            |
| Obligaciones Laborales        |              | 55           | 42           |
| Estimados y Provisiones       | 108          | 171          | 21           |
| Otros Pasivos a Corto Plazo   | 1200         | 20           | 0            |
| <b>Total Pasivo Corriente</b> | <b>9061</b>  | <b>11537</b> | <b>11119</b> |
| Pasivo a Largo Plazo          |              |              |              |
| Obligaciones Financieras (LP) | 14104        | 9794         | 11154        |
| Diferidos LP                  | 446          | 0            | 0            |
| Pasivos a Largo Plazo         | 14551        | 9794         | 11154        |
| <b>Total PASIVO</b>           |              |              |              |
| <b>TOTAL PASIVO</b>           | <b>23611</b> | <b>21331</b> | <b>22273</b> |
| Patrimonio                    |              |              |              |
| Capital                       | 7300         | 7300         | 7300         |
| Superavit de Valorizaciones   | 0            | 834          | 834          |
| Utilidades del Ejercicio      |              | 608          | -152         |

|                                  |             |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Otro Patrimonio                  | 7845        |             |             |
| Utilidades Retenidas             | -1958       | -4171       | -4019       |
| Total Patrimonio Neto            | 13186       | 4570        | 3963        |
| <b>Total PASIVO y PATRIMONIO</b> |             |             |             |
| Total Pasivo y Patrimonio        | 36798       | 25902       | 26235       |
| E.F. original                    | As Reported | As Reported | As Reported |

### Estado de resultados

| Estado de Resultados                             | 2016                              | 2015                   | 2014                   |
|--|-----------------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Auditado</b>                                  | <b>Auditado</b>                   | <b>Auditado</b>        | <b>Auditado</b>        |
| <b>Estado Financiero</b>                         | <b>Individual</b>                 | <b>Individual</b>      | <b>Individual</b>      |
| <b>Fuente</b>                                    | <b>Supersociedades<br/>- IFRS</b> | <b>Supersociedades</b> | <b>Supersociedades</b> |
| <b>Utilidad Operativa</b>                        |                                   |                        |                        |
| <b>Ventas</b>                                    | <b>23722</b>                      | <b>20243</b>           | <b>13643</b>           |
| Costo de venta                                   | 21641                             | 15790                  | 10638                  |
| <b>Utilidad Bruta</b>                            | <b>2081</b>                       | <b>4452</b>            | <b>3005</b>            |
| Gastos Generales y de Administración             | 2641                              | 1975                   | 1917                   |
| Gastos de Ventas                                 | 696                               | 818                    | 551                    |
| Resultados de otras operaciones                  | 3429                              |                        |                        |
| <b>Utilidad Operacional</b>                      | <b>2173</b>                       | <b>1659</b>            | <b>537</b>             |
| <b>Gastos No Operacionales /<br/>Financieros</b> |                                   |                        |                        |
| - Ingresos Financieros                           | 1                                 |                        |                        |
| <b>Total Ingresos No Operacionales</b>           | <b>1</b>                          | <b>2454</b>            | <b>1491</b>            |
| - Gastos Financieros                             | 1879                              | 1291                   | 938                    |

|  |                    |                    |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| - Otros Gastos No Operacionales            |                    | 2087               | 1242               |
| <b>Total Gastos No Operacionales</b>       | <b>1879</b>        | <b>3377</b>        | <b>2180</b>        |
| Otros Resultados Extraordinarios y Ajustes | -130               | 0                  | 0                  |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>         | <b>166</b>         | <b>736</b>         | <b>-152</b>        |
| <b>Impuestos y Otros</b>                   |                    |                    |                    |
| Impuesto de Renta                          | 17                 | 128                | 0                  |
| <b>Utilidad Neta</b>                       |                    |                    |                    |
| <b>Utilidad Neta</b>                       | <b>149</b>         | <b>608</b>         | <b>-152</b>        |
| <b>Otros</b>                               |                    |                    |                    |
| Depreciación y Amortización                | 1772               | 1557               | 1667               |
| <b>E.F. original</b>                       | <b>As Reported</b> | <b>As Reported</b> | <b>As Reported</b> |

### 2.1.1.2 Intangibles

- **Reputación**

Hada es una empresa competitiva como resultado de su fuerte trabajo en la innovación de sus productos y la mejora continua, elaborando sus jabones con aceite vegetales, con un olor neutro permitiendo un poder de encubrimiento de las notas olfativas, elevando así los estándares de calidad e impulsando positivamente la percepción del producto en el consumidor final.

Hada cuenta con una serie de certificados que influyen en la calidad de nuestros productos:



- **Tecnología**

Hemos avanzado en las tecnologías de información y comunicación con el desarrollo del sistema HADA WORKER, que nos permite controlar y supervisar el proceso productivo desde sitios remotos en tiempo real.

- **Cultura**

En Hada el compromiso con el entorno hace parte de su Visión y de sus Principios Éticos, convirtiéndose la gestión ambiental en un elemento estratégico. El enfoque preventivo plasmado en la identificación de los riesgos ambientales y el cumplimiento de las leyes, dinamiza la gestión ambiental y crea una cultura de respeto y austeridad en el manejo de los recursos naturales.

- **Marca**

Marcas que maneja Hada SA. No solo ofreciéndolas al mercado nacional e internacional



## Recursos Humanos

### 2.1.1.3 Humanos

Los principios éticos acogidos por la empresa recogen postulados que enmarcan la cultura empresarial de Hada y están definidos para cada uno de los grupos de interés con los cuales se interactúa; esto debido a la gran importancia que aquellos representan como partícipes directos e indirectos de la actividad de la empresa: estado, comunidad, consumidores, empleados, competencia, proveedores y acreedores, socios y la empresa misma. Los principios éticos han sido difundidos ampliamente dentro de la empresa utilizando diferentes medios de comunicación, en múltiples oportunidades y con técnicas informativas que han llegado amigablemente al grupo

objetivo para una mejor comprensión. La difusión se ha hecho internamente mediante el balance social, el manual de gestión y con la campaña de difusión de valores.



**IGUALDAD**



**RESPONSABILIDAD**



**TOLERANCIA**



**TRANSPARENCIA**



**RESPECTO**

- **Conocimientos**

En Hada trabajamos bajo un proceso semi-continuo de flujo en lotes, lo cual garantiza flexibilidad y eficiencia; además todas las especificaciones de materiales, productos y las condiciones de operación son controladas de principio a fin.

- **Comunicación y motivación**

Es compromiso continuo de todos los miembros de la organización ser responsables con las partes interesadas, teniendo como objetivo la integración de todas las actividades con el fin de mejorar permanentemente, en un ambiente operacional seguro y respetuoso con las personas y el entorno, observando la aplicación de los requisitos legales, normativos y otros que la organización suscriba.

- Respetar los momentos la dignidad de las personas y los derechos que son inherentes
- Reconocer la remuneración adecuada.
- Velar por la seguridad física y social de los empleados.



- Brindar capacitación adecuada.
- No emplear menores de edad

#### **2.1.1.4 Capital Organizacional**

##### **Líneas de autoridad**

Razón Social: HADA INTERNATIONAL S A

Domicilio Social: LUGAR Z.FRANCA LA CAYENA KM8 LT 7 MZ8, BARRANQUILLA, ATLANTICO.

Forma jurídica: SOCIEDAD ANONIMA

Actividad: Fabricacion de jabones y detergentes preparados para limpiar y pulir perfumes y preparados de tocador

Teléfono: (5)3314005

##### **Planeación**

##### **Misión**

Somos un grupo de empresas industriales y de servicios, que ofrece soluciones integrales, rentables, innovadoras y eficientes; dedicadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes mejorando la calidad de vida de quienes nos rodean y comprometidas con la responsabilidad social y ambiental.

##### **Visión**

Ser en el año 2021 un grupo empresarial multinacional sólido, con presencia operativa en tres continentes, alcanzando triplicar las ventas actuales y un Ebitda superior al 11.

##### **Generalidades Organizacionales**

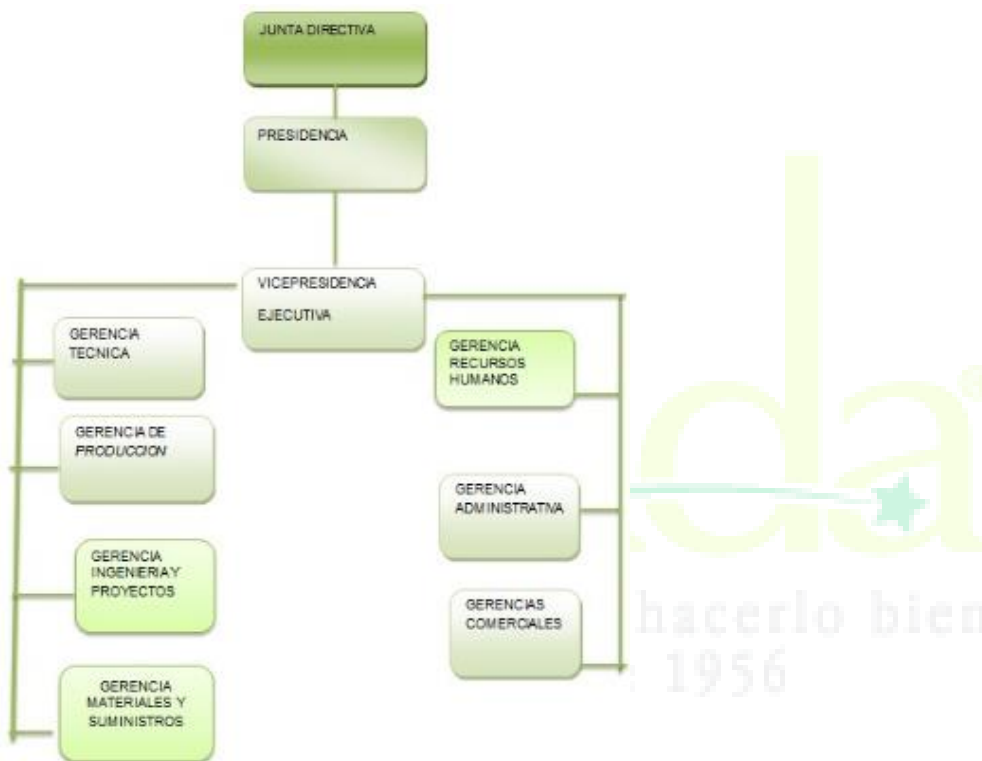
- Los directivos de rango medio usan delantal.
- Operativos usan uniformes.
- También se dan bonificaciones más que todo en Diciembre.
- En la empresa apoyamos el pacto global de las naciones unidas, utilizando a su vez como respaldo un principio ético propio de la empresa con sus empleados en el cual nos comprometemos a no emplear menores de edad bajo ninguna circunstancia de forma directa o indirecta.
- Tres horarios:

Lunes a viernes: 7:30 am a 6:00 pm

Lunes a Sábado: 6:00 am a 2:00 pm, 2:00 pm a 10:00 pm ó 10:00 pm a 6:00 am

Lunes a jueves: 6:00 am a 6:00 pm a 6:00 am.

Debido a su naturaleza como empresa familiar, la estructura “plana” que facilita la comunicación directa entre todos los empleados, Hada es una sociedad anónima que se rige por sus propios estatutos. En estos se define su estructura de gobierno, la cual está compuesta por una Asamblea de Accionistas, una Junta Directiva, una presidencia y una vicepresidencia ejecutiva.



### Administración de cargos

| Dependencia                       | # de empleados |
|-----------------------------------|----------------|
| Junta Directiva                   | 1              |
| Presidencia                       | 1              |
| Vicepresidencia                   | 1              |
| Gerencia técnica                  | 25             |
| Gerencia de producción            | 170            |
| Gerencia de ingeniería y proyecto | 35             |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Gerencia de Materiales y suministros</b> | <b>10</b>  |
| <b>Gerencia de Recursos Humanos</b>         | <b>5</b>   |
| <b>Gerencia administrativa</b>              | <b>35</b>  |
| <b>Gerencias comerciales</b>                | <b>35</b>  |
| <b>Total</b>                                | <b>318</b> |

## **2.1.2 Capacidades**

### **2.1.2.1 Clasificación de las capacidades:**

#### **2.1.2.2 Capacidades funcionales:**

Las versatilidad de la empresa se demuestra en su campo destinado a la investigación y desarrollo que a través del tiempo han venido consolidando realizando formulaciones y pruebas piloto para los clientes.

En la gestión de soluciones también se trabaja en alianza estratégica con diferentes proveedores de insumos, materias primas y empaques, que nos permiten innovar constantemente. Nada de esto podría ser posible sin el soporte que brinda la preparación del personal técnico altamente calificado y con experiencia, complementado con la asesoría de destacados consultores internacionales que contribuyen a enriquecer y perfeccionar nuestro know-how para brindar el soporte integral en el desarrollo de productos, diseño de empaques y aspectos regulatorios. Hemos avanzado en las tecnologías de información y comunicación con el desarrollo del sistema HADA WORKER, que nos permite controlar y supervisar el proceso productivo desde sitios remotos en tiempo real.

El manejo de la producción trabaja bajo un proceso semi-continuo de flujo en lotes, lo cual garantiza flexibilidad y eficiencia; además todas las especificaciones de materiales, productos y las condiciones de operación son controladas de principio a fin.

### 2.1.2.3 Capacidades culturales:

La Gestión en Responsabilidad Corporativa está soportada en Los Principios Éticos, los cuales han sido fundamentados en la filosofía del Pacto Global de las Naciones Unidas en sus cuatro enfoques: Derechos Humanos, Relaciones Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

Dicha gestión ha estado dirigida a los siguientes Grupos de Interés: El Estado, La Comunidad, Los Consumidores, Los Empleados, La Competencia, Proveedores y Acreedores, Los Socios, y La Propia Empresa.

## 2.2 Competencias:

Con el fin de determinar las competencias de la empresa cada grupo deberá elaborar una matriz DOFA tomando como referencia la presentada a continuación:

|  | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|--|--|---|
|  | Respaldo en innovación, desarrollo e investigación.<br>Personal técnico experimentado y preparado.<br>Portafolio diversificado.<br>Precios asequibles. | Recaudo de ventas es más grande que los pagos inmediatos.   |
| OPORTUNIDADES<br>Segmentos de mercados en expansión.<br>Disminución de precios en materias primas.<br>Nuevos mercados para explorar. | Combinar la preparación científica de la empresa para continuar ofreciendo productos que reflejen una ventaja competitiva.                             | Ampliar y gestionar el recaudo de cartera.<br>Buscar nuevos clientes en mercados potenciales.                                     |
| AMENAZAS<br>Sector con barreras de entrada bajas.<br>Materias primas fáciles de conseguir.   | Fortalecer el sector con productos cualificados.<br>Investigar nuevas locaciones donde permita conseguir   | Presupuestar el capital de inversión anticipadamente con dineros en caja y bancos de modo que se distribuyan mejor los intereses. |

|  |                                      |  |
|--|--------------------------------------|--|
|  | nuevas materias primas a bajo costo. |  |
|--|--------------------------------------|--|

## Diagnóstico del Sector

### 2.3 Cuánto representa el sector en el PIB

Para el 2016 el sector representó el 0,5% del PIB de Colombia

### 2.4 PIB de la industria

Para 2016 el sector representa el 4,4% sobre la industria manufacturera.

### 2.5 Niveles de producción y ventas

Las cifras preliminares de la Cámara de la Industria Cosmética y de la Andi indican que el año pasado facturó 2.955 millones de dólares, con un aumento de 3,1 por ciento respecto al 2015, cuando fueron 2.865 millones de dólares.

Tamaño del mercado \$2.865 millones de US. Con un crecimiento histórico de -2.5% (2010 – 2015).

Gasto per cápita de US\$83.8.

Dentro del sector de cosméticos, productos de aseo y absorbentes vemos que el segmento de Maquillaje, color, tratamiento y aseo personal corresponde al 52% de la producción nacional con un 58% de participación en exportaciones.

### 2.6 Contribución al empleo

En términos de empleo, el sector genera el 4,0% del total de la industria manufacturera, con alrededor de 27.000 empleos directos para 2016. El 80% de los empleos se concentran en Bogotá, Valle del Cauca y Antioquia.

### 2.7 Balanza comercial

| IMPORTACIONES DEL SCTOR |                   |                   |           |                  |                  |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------|------------------|------------------|
| US \$ FOB               |                   |                   |           |                  |                  |
| SUBSECTOR               | 2014              | 2015              | VARIACIÓN | 2014             | 2015             |
| Cosméticos              | \$ 352.627.873,00 | \$ 330.620.717,00 | -6,66%    | \$ 54.025.547,00 | \$ 55.054.287,00 |

|               |                   |                   |         |                   |                   |
|---------------|-------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Aseo          | \$ 199.356.142,00 | \$ 181.599.014,00 | -9,78%  | \$ 89.755.628,00  | \$ 79.680.515,00  |
| Absorbentes   | \$ 25.340.200,00  | \$ 22.149.696,00  | -14,40% | \$ 7.053.744,00   | \$ 5.920.740,00   |
| <b>TOTAL</b>  | \$                | \$                |         |                   |                   |
| <b>SECTOR</b> | 577.324.215,00    | 534.369.427,00    | -8,04%  | \$ 150.834.919,00 | \$ 140.655.542,00 |

| EXPORTACIONES DEL SECTOR |                   |                   |           |                   |                   |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| US \$ FOB                |                   |                   |           |                   |                   |
| SUBSECTOR                | 2014              | 2015              | VARIACIÓN | 2014              | 2015              |
| Cosméticos               | \$ 421.684.541,00 | \$ 367.163.644,00 | -14,85%   | \$ 83.965.484,00  | \$ 72.922.338,00  |
| Aseo                     | \$ 110.445.712,00 | \$ 114.884.811,00 | 3,86%     | \$ 66.118.811,00  | \$ 76.132.357,00  |
| Absorbentes              | \$ 202.670.498,00 | \$ 159.340.202,00 | -27,19%   | \$ 45.526.170,00  | \$ 38.053.950,00  |
| <b>TOTAL</b>             |                   |                   |           |                   |                   |
| <b>SECTOR</b>            | \$ 734.800.751,00 | \$ 641.388.657,00 | -14,56%   | \$ 195.610.465,00 | \$ 187.108.645,00 |

## 2.8 Empresas productoras a nivel regional y nacional

Las empresas que compiten por liderar el mercado local son: Procter & Gamble (14,20%), Unilever (12,80%), Colgate-Palmolive (11,70%), Grasco (8,90%), Johnson & Johnson (5,80%), Brinsa (5,70%), Reckitt Benckiser Group (4,70%), Clorox Co (4,50%), PQP (3,0%) y Azul K S.A. (2,9%).

## 2.9 Tendencias mundiales, retos y oportunidades

### 2.9.1 Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector:

Cámara de la industria Cosmética y de Aseo – Andi

### 2.9.2 Innovación aplicada en las empresas del sector

El sector ha venido trabajando constantemente en nuevas propuestas que cambian todo el tiempo debido a la estructura de investigación que ha apropiado este sector, las distintas bifurcaciones logrados en las pruebas de laboratorio han logrado abarcar todas las posibilidades de uso de los productos de aseo personal y cosméticos, esta innovaciones varían según:

La naturaleza: en el caso de las empresas productoras de champú, estas fabrican productos con varias características para diferentes tipos de clientes ya que el producto por sí solo no es diferente

de los demás. Haciéndole creer al consumidor que requiere su producto por encima de los otros. Esto lo logran con ayuda de tecnologías que crean nuevas fórmulas.

Originadas por la demanda: la empresa SimCosmetic Biotech cuenta con tres plataformas exclusivas: Sinderma, Skinsim e Incos con el fin de producir cremas personalizadas para cada tipo de cliente.

Originadas en las necesidades futuras: aquí podemos presentar el ejemplo de la primera crema de protección solar que surgió a raíz de la segunda guerra mundial. Más adelante pensando en necesidades futuras como el calentamiento global y el agujero en la capa de ozono, las empresas comenzaron a desarrollar en sus laboratorios protectores solares con características adecuadas para la solución de estos problemas, logrando prevenir enfermedades como el cáncer de piel.

Originadas en lo imprevisible.

Originadas en un curso estratégico.

## **2.10 FACTORES GEOGRAFICOS**

Hada SA. Es una empresa creada en la ciudad de barranquilla, está ubicada en la costa atlántica colombiana es una ciudad húmeda, es una zona portuaria donde llega gran parte del comercio internacional a Colombia.

Por el océano atlántico, está cerca a Cartagena y santa marta, dos ciudades portuarias, tiene buen acceso terrestre y a su vez tiene una ventaja ya que en barranquilla es donde desemboca el río magdalena uno de los más importantes ríos del país.

También nos da la posibilidad de transportar nuestros productos vía fluvial hacía en centro del país en llegado caso la carreteras en el transporte terrestre no estén en buenas condiciones.

## **2.11 FACTORES SOCIALES**

Barranquilla es la tercera ciudad con altos índices de natalidad en el país, a esta ciudad podemos ingresar sin ningún inconveniente ya que podemos hacerlo de modo terrestre, aéreo, fluvial y marítimo.

La capital del Atlántico se ubicó entre las tres ciudades con la menor **tasa de desempleo** en el país: 8,7%. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), solo le superaron Bucaramanga y Cartagena, con desempleos de 7,6% y 8,6%, respectivamente.

La edad y el género son uno de los problemas de discriminación en barranquilla en cuanto a un empleo digno ya que muchas empresas no permiten sus trabajadores si no es de cierta edad y por otra parte por su condición de género.

Es una ciudad que últimamente a cogido un gran empuje en la industria debido a la llegada de nuevas empresas, por esto también es una ciudad con los índices más bajos de desempleo

En cuanto a cultura aún falta mucho debido a que las personas no tienen un buen manejo de sus residuos sólidos, ya que en gran mayoría de la ciudad por donde se camine se encuentran grandes cantidades de basuras por la calle.

## **2.12 FACTORES ECONÓMICOS**

Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

La economía colombiana se beneficia del libre comercio y de políticas fiscales sólidas, pero se ha desacelerado en 2016 debido a la caída de los precios mundiales del petróleo, a un dólar fuerte ya una inflación moderada. Colombia depende en gran medida de las exportaciones de energía y minería, lo que la hace vulnerable a la caída de los precios de las materias primas. Colombia es el cuarto exportador mundial de carbón, el segundo mayor exportador mundial de café y flores cortadas, y el cuarto productor de petróleo de América Latina. El desarrollo económico se ve obstaculizado por la inadecuada infraestructura, la pobreza, el narcotráfico y una incierta situación de seguridad.

Aunque el crecimiento real del PIB fue del 4,7% en la última década, el crecimiento cayó a 2,0% en 2016. El patrón El Niño a principios de 2016 y una huelga de 40 días causaron que los precios de los alimentos y la energía subieran, Alta de casi 9% en julio de 2016. La disminución de los precios del petróleo ha reducido los ingresos del gobierno. Colombia recibió alrededor de US \$ 1.000 millones en ingresos petroleros en 2016, en comparación con US \$ 6.000 millones en 2014; El petróleo representa el 20% de los ingresos del gobierno. El presidente Juan Manuel SANTOS promulgó un proyecto de ley de reforma fiscal en diciembre de 2016 con el objetivo de



contrarrestar la pérdida de ingresos por la caída de los precios del petróleo al disminuir los impuestos a las empresas para incentivar la inversión y aumentar el impuesto al valor agregado. La promulgación del proyecto de ley de reforma tributaria fue clave para mantener la calificación crediticia de grado de inversión BBB de Colombia. La inversión extranjera se ha visto obstaculizada por la lucha de Colombia para enfrentar sus problemas fiscales. En septiembre de 2016, la IED en Colombia había aumentado a 10.200 millones de dólares, frente a los 9.300 millones de dólares en el mismo período de 2015.

Colombia ha firmado o está negociando Acuerdos de Libre Comercio (TLC) con más de una docena de países; El TLC entre Estados Unidos y Colombia entró en vigor en mayo de 2012. Estados Unidos y Colombia se han beneficiado del TLC, pero la capacidad de Colombia para aprovechar al máximo su acceso mejorado a los mercados estadounidenses continúa estando limitada por la falta de diversificación de las exportaciones. Las medidas no arancelarias siguen siendo un punto de discusión de las relaciones comerciales bilaterales. El gobierno colombiano actuó en 2016 para hacer frente a varios irritantes comerciales bilaterales con Estados Unidos, incluyendo el desguace de camiones, destilados, productos farmacéuticos, importaciones de etanol y derechos laborales. Las partes interesadas de Estados Unidos y la industria siguen evaluando la implementación de las reformas recientes. Colombia es miembro fundador de la Alianza del Pacífico - un bloque comercial regional formado en 2012 por Chile, Colombia, México, Y Perú para promover el comercio regional y la integración económica. En 2013, Colombia inició su proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

**PIB (paridad de poder adquisitivo):**

\$ 688 mil millones (2016 est.)

\$ 674.5 mil millones (2015 est.)

\$ 654.2 mil millones (2014 est.)

**Nota: los** datos están en 2016 dólares

**Comparación de países al mundo:** [32](#)

**PIB (tipo de cambio oficial):**

\$ 274.1 mil millones (2016 est.)

**PIB - tasa de crecimiento real:**

2% (2016 est.)

3,1% (2015 est.)

4,4% (2014 est.)

**Comparación de países al mundo:** [135](#)

**PIB - per cápita (PPP):**

\$ 14,100 (2016 est.)

\$ 13,800 (2015 est.)

\$ 13,400 (2014 est.)

**Nota:** los datos están en 2016 dólares

**Comparación de países al mundo:** [117](#)

**Ahorro nacional bruto:**

21,8% del PIB (2016 est.)

21,3% del PIB (2015 est.)

21,1% del PIB (2014 est.)

**Comparación de países al mundo:** [74](#)

**PIB - composición, por uso final:**

**Consumo de los hogares:** 63,3%

**Consumo del gobierno:** 18,8%

**Inversión en capital fijo:** 26,3%

**Inversión en inventarios:** 0,9%

**Exportaciones de bienes y servicios:** 13,5%

**Importaciones de bienes y servicios:** -22,8% (2016 est.)

**PIB - composición, por sector de origen:**

**Agricultura:** 6.8%

**Industria:** 34%

**Servicios:** 59,2% (2015 est.)

**Agricultura - productos:**

Café, flores cortadas, plátanos, arroz, tabaco, maíz, caña de azúcar, granos de cacao, semillas oleaginosas, verduras; camarón; productos extranjeros

**Industrias:**

Textiles, procesamiento de alimentos, petróleo, ropa y calzado, bebidas, productos químicos, cemento; Oro, carbón, esmeraldas

**Tasa de crecimiento de la producción industrial:**

1,9% (2016 est.)

**Comparación de países al mundo: [114](#)**

**Mano de obra:**

24,43 millones (2016 est.)

**Comparación de países al mundo: [28](#)**

**Mano de obra - por ocupación:**

**Agricultura:** 17%

**Industria:** 21%

**Servicios:** 62% (2011 est.)

**Tasa de desempleo:**

9,2% (2016 est.)

8.9% (2015 est.)

**Comparación de países al mundo: [114](#)**

**Población bajo el nivel de pobreza:**

27,8% (2015 est.)

**Ingreso o consumo de los hogares por porcentaje de participación:**

**Menor 10%:** 1,1%

**Mayor 10%:** 42,2% (2014 est.)

**Distribución del ingreso familiar - Índice de Gini:**

53,5 (2014)

56,9 (1996)

**Comparación de países al mundo: [10](#)**

**Presupuesto:**

**Ingresos:** \$ 78,1 mil millones

**Gastos:** \$ 88 mil millones (2016 est.)

**Impuestos y otros ingresos:**

28,5% del PIB (2016 est.)

**Comparación de países al mundo:** [84](#)

**Excedente presupuestario (+) o déficit (-):**

-3,6% del PIB (2016 est.)

**Comparación de países al mundo:** [125](#)

**La deuda pública:**

44,6% del PIB (2016 est.)

41,3% del PIB (2015 est.)

**Nota:** los datos abarcan la deuda de las administraciones públicas e incluyen instrumentos de deuda emitidos (o de propiedad) por entidades gubernamentales distintas de la tesorería; Los datos incluyen deudas de tesorería mantenidas por entidades extranjeras; Los datos incluyen deuda emitida por entidades subnacionales

**Comparación de países al mundo:** [108](#)

**Año fiscal:**

año del calendario

**Tasa de inflación (precios al consumidor):**

5,8% (2016 est.)

6,8% (2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** [182](#)

**Tasa de descuento del banco central:**

7,5% (31 de diciembre de 2016)

6,5% (31 de diciembre de 2014)

**Comparación de países al mundo:** [42](#)

**Tasa preferencial de los bancos comerciales:**

14,5% (31 de diciembre de 2016 est.)

11,45% (31 de diciembre de 2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** [45](#)

**Stock de dinero estrecho:**

\$ 38.290 millones (31 de diciembre de 2016 est.)

\$ 34,43 mil millones (31 de diciembre de 2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** [56](#)

**Acciones de dinero amplio:**

\$ 138,2 mil millones (31 de diciembre de 2015 est.)

123.700 millones de dólares (31 de diciembre de 2014)

**Comparación de países al mundo:** [50](#)

**Valor de mercado de las acciones cotizadas:**

\$ 85,96 mil millones (31 de diciembre de 2015 est.)

146.700 millones de dólares (31 de diciembre de 2014)

\$ 202.7 mil millones (31 de diciembre de 2013 est.)

**Comparación de países al mundo:** [43](#)

**Saldo de la cuenta corriente:**

- \$ 12.540 millones (2016 est.)

- \$ 18.780 millones (2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** [184](#)

**Exportaciones:**

\$ 32.7 mil millones (2016 est.)

\$ 35.7 mil millones (2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** [56](#)

**Exportaciones - productos básicos:**

Petróleo, carbón, esmeraldas, café, níquel, flores cortadas, plátanos, prendas de vestir

**Exportaciones - socios:**

Estados Unidos 27,5%, Panamá 7,2%, China 5,2%, España 4,4%, Ecuador 4% (2015)

**Importaciones:**

\$ 44.89 mil millones (2016 est.)

\$ 54,06 mil millones (2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** [49](#)

**Importaciones - productos básicos:**

Equipos industriales, equipos de transporte, bienes de consumo, productos químicos, productos de papel, combustibles, electricidad

**Importaciones - socios:**

Estados Unidos 28,8%, China 18,6%, México 7,1%, Alemania 4,2% (2015)

**Reservas de divisas y oro:**

\$ 46,7 mil millones (31 de diciembre de 2016 est.)

\$ 46,7 mil millones (31 de diciembre de 2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** 39

**Deuda externa:**

\$ 109,6 mil millones (31 de diciembre de 2016 est.)

110.500 millones de dólares (31 de diciembre de 2015)

**Comparación de países al mundo:** 47

**Acciones de inversión extranjera directa - en el país de origen:**

\$ 161.7 mil millones (31 de diciembre de 2016 est.)

\$ 163,2 mil millones (31 de diciembre de 2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** 33

**Acciones de inversión extranjera directa - en el extranjero:**

50.300 millones de dólares (31 de diciembre de 2016)

\$ 47,3 mil millones (31 de diciembre de 2015 est.)

**Comparación de países al mundo:** 43

**Los tipos de cambio:**

Pesos colombianos (COP) por dólar estadounidense -

3,051.1 (2016 est.)

2.741,8 (2015 est.)



### 2.13 FACTORES POLÍTICOS

Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno.

**Nombre del país:**

**Forma larga convencional:** República de Colombia

**Forma corta convencional:** Colombia

**Forma larga local:** Republica de Colombia

**Forma corta local:** Colombia

**Etimología:** el país lleva el nombre del explorador Christopher COLUMBUS

**Tipo de gobierno:**

República presidencial

**Capital:**

**Nombre:** Bogotá

**Coordenadas geográficas:** 4 36 N, 74 05 W

**Diferencia horaria:** UTC-5 (tiempo igual que Washington, DC, durante la hora estándar)

**Divisiones administrativas:**

32 departamentos (departamentos, singular - departamento) y 1 distrito de capital \* (distrito capital); Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bogotá \*, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (coloquialmente San Andrés y Providencia), Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupés, Vichada

**Independencia:**

20 de julio de 1810 (de España)

**Fiesta Nacional:**

Día de la Independencia, 20 de julio (1810)

**Constitución:**

Varios anteriores; Promulgada el 5 de julio de 1991; Enmendada muchas veces, última en 2015 (2016)

**Sistema legal:**

Sistema de derecho civil influenciado por los códigos civiles español y francés

**Participación en la organización de derecho internacional:** 

No ha presentado una declaración de jurisdicción de la CIJ; Acepta la jurisdicción del ICCT

**Ciudadanía:**

**Ciudadanía de nacimiento:** no

**Ciudadanía por descendencia solamente:** al menos uno de los padres debe ser ciudadano o residente permanente de Colombia

**Doble ciudadanía reconocida:** sí

**Requisito de residencia para la naturalización:** 5 años

**Sufragio:**

18 años de edad; universal

**Rama ejecutiva:**

**Jefe de Estado:** Presidente Juan Manuel SANTOS Calderón (desde el 7 de agosto de 2010); Vicepresidente Ret. General Oscar Adolfo NARANJO Trujillo (desde el 30 de marzo de 2017); Nota - La renuncia del Vicepresidente alemán VARGAS Lleras el 15 de marzo de 2017 entró en vigor el 21 de marzo de 2017; El presidente es a la vez jefe de Estado y jefe de gobierno

**Jefe de gobierno:** Presidente Juan Manuel SANTOS Calderón (desde el 7 de agosto de 2010); Vicepresidente Ret. General Oscar Adolfo NARANJO Trujillo (desde el 30 de marzo de 2017)

**Gabinete:** Gabinete nombrado por el presidente

**Elecciones / nombramientos:** presidente elegido directamente por mayoría absoluta en 2 rondas si es necesario por un período de 4 años; Última elección celebrada el 25 de mayo de 2014 con una segunda vuelta el 15 de junio de 2014 (próxima a celebrarse el 27 de mayo de 2018); Nota - la reciente reforma política eliminó la reelección presidencial; A partir de 2018, los presidentes sólo pueden servir un mandato de 4 años

**Resultados electorales:** Juan Manuel SANTOS Calderón reelegido presidente en escorrentía; Porcentaje de votos - Juan Manuel SANTOS Calderón (U Partido) 51.0%, Oscar Ivan ZULUAGA (CD) 45.0%, otros 4.0%

**Poder Legislativo:**

**Descripción:** el Congreso o Congreso bicameral consiste en el Senado o Senado (102 escaños, 100 miembros elegidos a nivel nacional -no por distrito o estado- y dos elegidos en una boleta especial para comunidades indígenas para cumplir 4 años) y la Cámara de Representantes o Congreso Camara de Representantes (166 escaños, los miembros elegidos en los distritos electorales multi-asiento por la representación proporcional votan para servir los términos de 4 años)



**Elecciones:** Senado - última celebrada el 9 de marzo de 2014 (próxima a celebrarse en marzo de 2018); Cámara de Representantes - celebrada por última vez el 9 de marzo de 2014 (próxima a celebrarse en marzo de 2018)

**Resultados electorales:** Senado - porcentaje de voto por partido - NA; Asientos por partido - Parte U 21, CD 20, PC 18, PL 17, CR 9, PDA 5, Partido Verde 5, otros 7; Cámara de Representantes - porcentaje de voto por partido - NA; Asientos por partido - PL 39, Partido U 37, PC 27, CD 19, CR 16, Partido Verde 6, PDA 3, otros 19

**Rama Judicial:**

**corte más alta (s):** Corte Suprema de Justicia o Corte Suprema de Justicia (consiste en la Civil-agraria y laboral Cámaras cada uno con 7 jueces, y la Cámara Penal con 9 jueces); Tribunal Constitucional (compuesto de 9 magistrados); Consejo de Estado (consta de 31 miembros); Consejo Superior de la Judicatura (compuesto por 13 magistrados)

**Selección del juez y mandato:** los jueces de la Corte Suprema nombrados por los miembros de la Corte Suprema de candidatos presentados por el Consejo Superior de la Judicatura; Los jueces elegidos por períodos de 8 años individuales; Magistrados de la Corte Constitucional - nominados por el presidente, por la Corte Suprema y elegidos por el Senado; Los jueces elegidos por períodos de 8 años individuales; Miembros del Consejo de Estado nombrados por el Pleno del Consejo de Estado en las listas nombradas por el Consejo Superior de la Judicatura

**Tribunales subordinados:** Tribunales Superiores (tribunales de apelación de cada uno de los distritos judiciales); Los tribunales regionales; Tribunales civiles municipales; Tribunal Militar Superior; Tribunales administrativos de primera instancia

**Partidos políticos y líderes:**

Polo Democrático Alternativo o PDA [Clara LOPEZ]

Partido conservador o PC [David BARGUIL]

Partido Centro Democrático o CD [Álvaro URIBE Vélez, Oscar Ivan ZULUAGA, Carlos HOLMES TRUJILLO, Ivan DUQUE]

Alianza Verde [Jorge LONDONO, Antonio SANGUINO, Luis AVELLANEDA, Camilo ROMERO]

Partido Liberal o PL [Horacio SERPA]

(Opcion Ciudadana) o OC (anteriormente conocido como Partido de Integración Nacional o PIN) [Ángel ALIRIO Moreno]

Cambio Radical o CR [Carlos Fernando GALAN]

Partido Socialista de la Unidad Nacional o Partido U [Roy BARRERAS, José David NOMBRE]

**Nota:** Colombia tiene ocho partidos políticos importantes, y numerosos movimientos más pequeños

**Grupos de presión política y líderes:**

Unión Central de Trabajadores o CUT

Confederación Colombiana de Trabajadores o CTC

Confederación General de Trabajadores o CGT

Ejército de Liberación Nacional o ELN

## 2.14 Factores geográficos

**Ubicación:**

Norte de América del Sur, bordeando el Mar Caribe, entre Panamá y Venezuela, y bordeando el Océano Pacífico Norte, entre Ecuador y Panamá

**Coordenadas geográficas:**

4 00 N, 72 00 W

**Referencias del mapa:**

Sudamerica

**Zona:**

**Total:** 1.138.910 kilómetros cuadrados

**Terreno:** 1.038.700 km<sup>2</sup>

**Agua:** 100.210 km<sup>2</sup>

**Nota:** incluye Isla de Malpelo, Roncador Cay y Serrana Bank

**Comparación de países al mundo:** 26

**Área comparativa:**

Un poco menos del doble del tamaño de Texas

**Mapa de comparación de área:**

**Limites del terreno:**

**Total:** 6.672 km

**Países fronterizos (5):** Brasil 1,790 km, Ecuador 708 km, Panamá 339 km, Perú 1,494 km, Venezuela 2,341 km

**Línea costera:**

3.208 km (Mar Caribe 1.760 km, Océano Pacífico Norte 1.448 km)

**Alegaciones marítimas:**

**Mar territorial:** 12 nm

**Zona económica exclusiva:** 200 nm

**Plataforma continental:** 200 m de profundidad o hasta la profundidad de explotación

**Clima:**

Tropical a lo largo de la costa y llanuras orientales; Refrigerador en tierras altas

**Terreno:**

Llano de las tierras bajas, las tierras altas centrales, las altas montañas de los Andes, las planicies orientales (llanos)

**Elevación:**

**Elevación media:** 593 m

**Extremos de elevación:** punto más bajo: Océano Pacífico 0 m

Punto más alto: Pico Cristóbal Colón 5,730 m

**Nota:** cerca de Pico Simón Bolívar también tiene la misma elevación

**Recursos naturales:**

Petróleo, gas natural, carbón, mineral de hierro, níquel, oro, cobre, esmeraldas, energía hidroeléctrica

**Uso del suelo:**

**Tierras agrícolas:** 37,5%

Tierras arables 1,4%; Cultivos permanentes 1,6%; Pastos permanentes 34,5%

**Bosque:** 54,4%

**Otros:** 8,1% (2011 est.)

**Tierra de riego:**

10.900 kilómetros cuadrados (2012)

**Distribución de la población:**

La mayoría de la gente vive en el norte y el oeste donde se encuentran las oportunidades agrícolas y los recursos naturales; Las vastas praderas de los llanos al sur y al este, que constituyen aproximadamente el 60% del país, están escasamente pobladas

**Peligros Naturales:**

Tierras altas sujetas a erupciones volcánicas; Terremotos ocasionales; Sequías periódicas

**Volcanismo:** Galeras (4.276 m) es uno de los volcanes más activos de Colombia, habiendo estallado en 2009 y 2010 provocando grandes evacuaciones; Ha sido considerado un Volcán del Decenio por la Asociación Internacional de Volcanología y Química del Interior de la Tierra, digno de estudio debido a su historia explosiva y la proximidad cercana a las poblaciones humanas; Nevado del Ruiz (5.321 m), 129 km (80 millas) al oeste de Bogotá, estalló en 1985 produciendo lahares (derrumbes) que mataron a 23.000 personas; El último volcán entró en erupción en 1991; Además, después de 500 años de latencia, el Nevado del Huila volvió a despertar en 2007 y ha experimentado frecuentes erupciones desde entonces; Otros volcanes históricamente activos incluyen Cumbal, Doña Juana, Nevado del Tolima, y Purace

**Medio ambiente - temas actuales:**

Deforestación; Daños causados por el uso excesivo de plaguicidas en el suelo y el agua; La contaminación del aire, especialmente en Bogotá, de las emisiones vehiculares

**Medio ambiente - acuerdos internacionales:**

**Parte a:** Tratado Antártico, Biodiversidad, Cambio Climático, Cambio Climático-Protocolo de Kyoto, Desertificación, Especies en Peligro, Desechos Peligrosos, Conservación de la Vida Marina, Protección de la Capa de Ozono, Contaminación de Buques, Madera Tropical 83, Maderas Tropicales 94, Humedales

**2.15 Razón corriente**

La razón corriente en el año 2014 nos dice que por cada peso que debe la empresa en el pasivo corriente hay 0,8 en el activo corriente, por el contrario en el 2015 por cada peso que HADA S.A.S

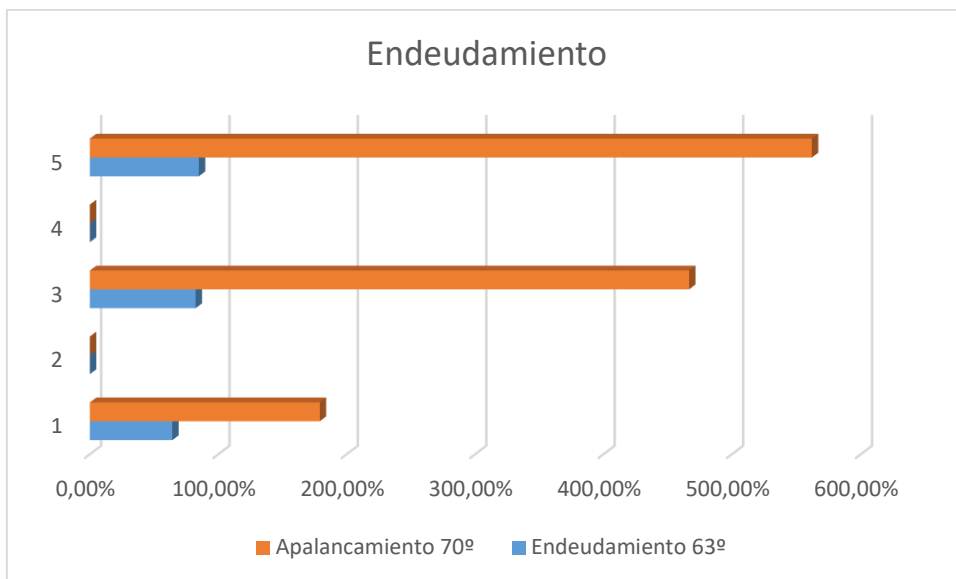
invirtió en el pasivo corriente hay 0,81 en el activo corriente, esto se considera término medio para la empresa ya que presenta una capacidad media para cumplir con sus obligaciones financieras lo cual debe fijar metas que eleven este indicador para que sus activos corrientes respalden de una manera positiva las deudas adquiridas en el pasivo corriente, en caso de necesitar convertir estos en efectivo para el pago de los mismos. Sin embargo en cuanto al análisis sectorial, en el 2016 por cada peso en el pasivo corriente el sector presenta 1,1 en el activo corriente, lo cual es positivo puesto que una tendencia de crecimiento puede generar mayor liquidez para el pago de obligaciones en el pasivo. Esto también se ve reflejado en el capital de trabajo y la prueba acida las cuales denotan una mejoría de año a año, pasando de -2.256 millones de capital de trabajo en el año 2014 a 880 millones en el año 2016; lo mismo ocurre con la prueba acida la cual indica que tal dependiente es el activo corriente de los inventarios y al igual que el capital de trabajo y la razón corriente tiende a mejorar año tras año, esto lo podemos ver mas adelante en los indicadores de liquidez.

#### **2.16 Endeudamiento**

Por cada peso que la empresa tiene en activos debe para el año 2011, 41,34 centavos, para el año 2012 39,39 centavos, para el año 2013 debe 41,40 centavos, para el año 2014 debe 46,30 centavos y finalmente por cada peso en activos para el año 2015 la empresa debe 44,72 centavos, esto puede considerarse positivo para la empresa pues significa que presenta capacidad de endeudamiento, pero a la vez busca opciones de deuda mínima o bajas con terceros.

#### **2.17 Apalancamiento**

El indicador de apalancamiento ha demostrado un notable aumento en los últimos 5 años, en el periodo comprendido entre 2011 y 2015 aumento pasando de 70,46% a 80,89%, así mismo para el periodo 2012 a 2013 el aumento fue de 64,75%, para el periodo 2013 a 2014 Casa Luker aumento de 70,64% a 86,20%, en los años 2011 y 2014 se vuelve a quedar en el mismo porcentaje lo cual no fue muy positivo ya que ha generado pérdidas después en hacer estado en un punto más alto.



#### Indicadores de tamaño

##### 2.18 Ventas, metas.

El comportamiento en las ventas de Hada Internacional SAS. Han tenido un aumento significativo, ya que si miramos desde el año 2012 la empresa tuvo unas ventas de 5.160 millones de pesos, así mismo año a año ha incrementado sus ventas llegando al año 2016 a una ventas 23.722 millones de pesos en el transcurso de esos 4 años ha tenido un incremento bastante alto, con respecto entre el año 2014 al 2016 ha tenido un incremento del 57,51 % que es el triple de las ventas totales que se obtuvieron en los dos año anteriores.

#### Indicadores de liquidez

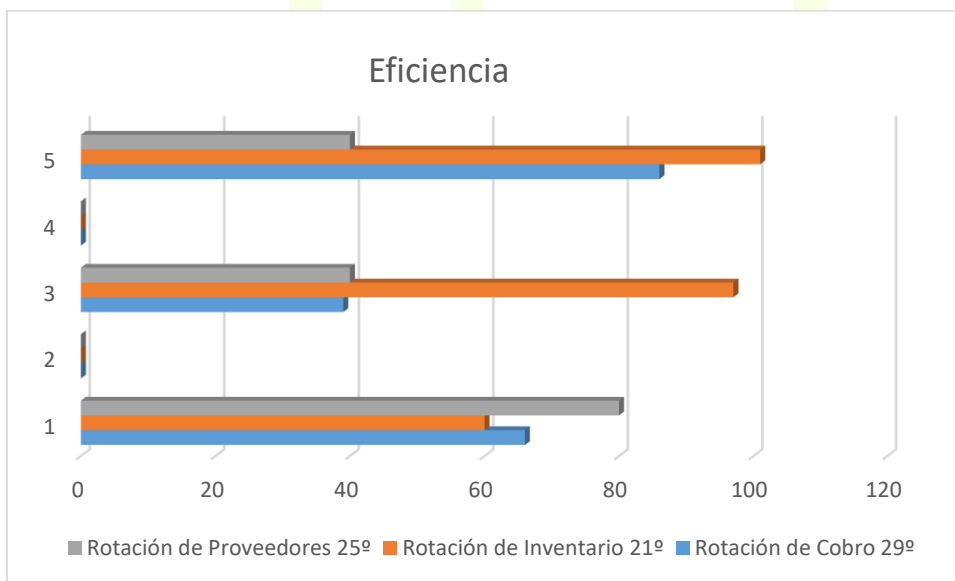
| LIQUIDEZ           | 2014   | 2015   | 2016 |
|--------------------|--------|--------|------|
| Capital de trabajo | -2.256 | -2.159 | 880  |
| Razón Corriente    | 0,80   | 0,81   | 1,10 |
| Prueba Acida       | 0,53   | 0,44   | 0,70 |

##### 1. Prueba acida

En el año 2014 por cada peso que se endeuda en el pasivo, tenía 0.53 pesos para respaldar sus deudas sin embargo entre el año 2014 y 2015 este valor disminuyo significativamente a 0,44 pesos lo cual es malo ya que la empresa pierde capacidad de pago para contrarrestar su pasivo, en el 2016 este indicador cambio debido a un incremento quedando en 0.7 pesos por cada peso en el pasivo, lo cual es bueno ya que la empresa ha sabido enfrentar sus obligaciones y así incrementando su rentabilidad.

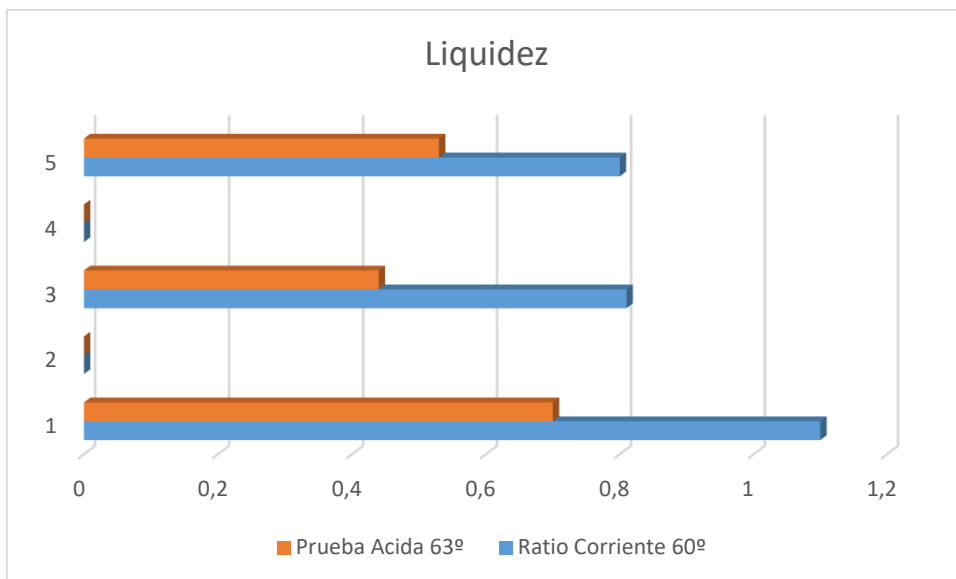
### 1. Capital de trabajo

Hada internacional ha tenido mucha dificultad en su capital de trabajo ya que desde el año 2012 ha tenido un déficit de -12.755 millones de pesos año a año fue superando su crisis en el capital ya que en el año 2015 llego a -2.160 millones lo que muestra una mejoría ya que esto nos indica que la empresa va creciendo progresivamente, en el año 2016 ya tenía un capital de trabajo de 880 millones de pesos, es un incremento significativo de año a año.



### 1. Rotación de inventarios

En el año 2014 la empresa tuvo una rotación de inventario de 101 veces, en el año 2015 está rotación disminuyo a 91 veces, en el año 2016 la rotación quedo en 60 veces esto es un factor negativo ya que se ha perdido capacidad en el inventario o la pérdida de clientes.



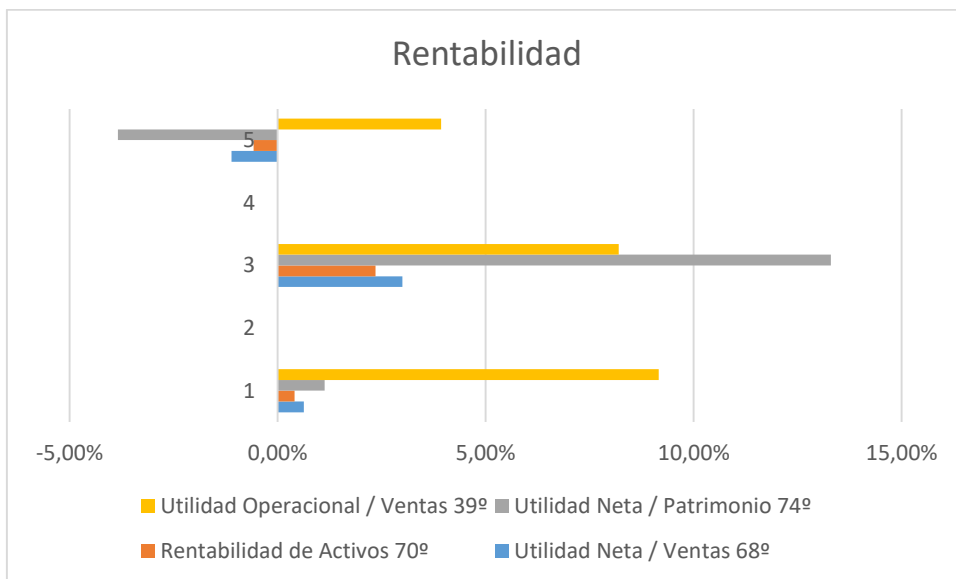
La liquidez de la compañía en base a la Prueba Acida y al ratio corriente, vemos que tuvo un mejor comportamiento en el último año.

### 3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

#### 3.1 RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (UTILIDAD NETA/VENTAS)

En el periodo de tiempo comprendido desde 2012 hasta el 2015, el margen neto de utilidad presento un aumento pasando del -31,87% al 3,00% lo cual demuestra una gran recuperación de la empresa y su capacidad que presenta para asumir los diversos gastos y costos que se generan a lo largo de los años y se ve reflejado así mismo en las ventas positivas que realizo en el mismo periodo de tiempo, siendo estas suficientes para asumir dichas responsabilidades sin afectar la utilidad de la empresa. Sin embargo para el 2016 la empresa disminuyo su rentabilidad sobre ventas pasándolas a un 0,63% igualmente aún sigue siendo positivo para la empresa.





### 3.2 EBITDA

Para el periodo de tiempo comprendido entre los últimos tres años, 2014,2015 y 2016, el margen de EBITDA fue aumentando pasando de \$2204 millones de pesos a \$3945 millones de pesos, lo cual se considera positivo para la empresa pues presenta cantidad de dinero suficiente para atender los compromisos de flujo de caja de la empresa como lo son impuestos, activos fijos, dividendos entre otros.

### 3.3 4.3 RENTABILIDAD DE ACTIVOS (UTILIDAD NETA/ACTIVOS)

En cuanto al indicador de rentabilidad de activos para el periodo comprendido entre 2012 y 2015 este aumento pasando de -12,10% a 2,35% respectivamente, lo cual demuestra el buen uso que la empresa está realizando en cuanto a los activos que adquirió en el mismo periodo de tiempo. Para el año 2016 la rentabilidad de los activos disminuyo a 0,41.

### 3.4 RENTABILIDAD DE PATRIMONIO – ROE (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)

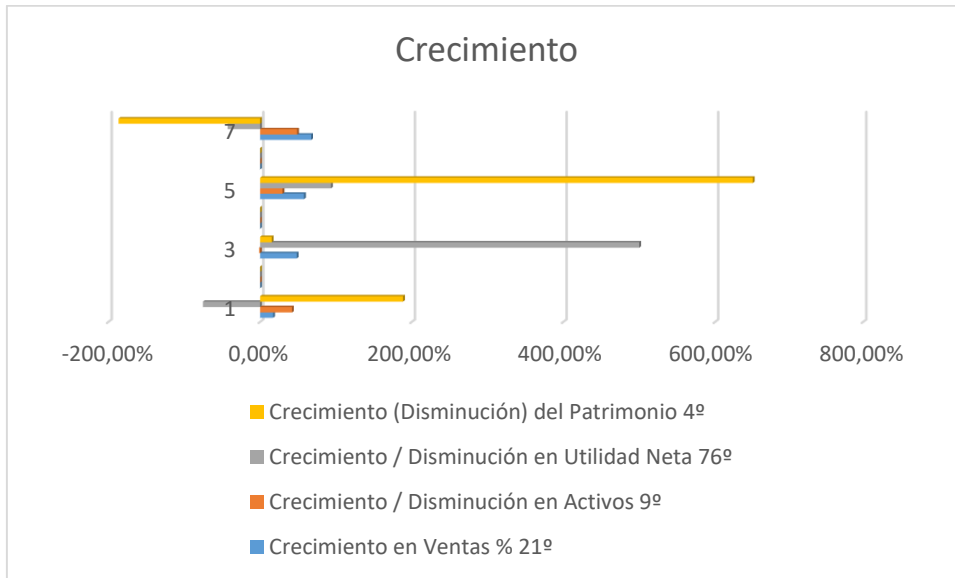
Teniendo en cuenta el periodo comprendido entre 2012 y 2013 la rentabilidad del patrimonio aumento pasando de -198,13% a 326,58% lo cual puede ser consecuencia del uso de activos diferidos, esto es positivo ya que demuestra la rentabilidad de la empresa pues está utilizando eficientemente su patrimonio en la generación de utilidades, a su vez que genera mayor número de utilidades con un menor uso del capital invertido.

### 3.5 OTROS INDICADORES DE RENTABILIDAD

|              | 2014         | 2015          | 2016          |
|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Nopat</b> | 354          | 1.095         | 1.434         |
| <b>ROIC</b>  | <b>8,94%</b> | <b>23,96%</b> | <b>10,88%</b> |
| <b>ROE</b>   | -3,84%       | 13,30%        | 1,13%         |
| <b>ROI</b>   | 344%         | 443%          | 180%          |
| <b>ROA</b>   | 52%          | 78%           | 64%           |

El NOPAT es el beneficio operativo neto después de impuesto, pero antes de intereses. Esto quiere decir que el nopat es el cálculo del dinero resultante después de pagar impuestos pero no los gastos financieros. Este indicador es importante ya que por medio de este se halla el ROIC (Retorno sobre capital invertido) el cual tiene su gran importancia en la generación de valor o EVA. Una compañía es rentable cuando genera EVA ó sea, después de pagar a todos sus grupos de interés, pague impuestos, intereses y cubra la rentabilidad esperada por los socios, genere más dinero. ¿Y como sabemos que la compañía está generando EVA? El ROIC se debe comparar con el WACC el cual nos indica cuanto es el costo de la estructura financiera de la compañía (Pasivos y patrimonio); cuando el ROIC es mayor al WACC la compañía está generando EVA. En este caso que no se tiene el valor del WACC podemos inducir que el único año que se generó EVA fue en el 2015 cuando el ROIC estuvo por encima de 23%. El WACC depende del costo de la deuda tanto del corto como del largo y de la rentabilidad esperada por los socios.

Al igual que el ROIC, los demás indicadores de rentabilidad tienen su pico más alto en el año 2015 por lo que la compañía debe hacer más esfuerzo en mejorar sus indicadores, para el 2016 el gran inconveniente estuvo en los altos niveles del costo de las ventas.



#### 4 Evaluación financiera

|                         | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Total Unidades</b>   | 8.294.400 | 8.543.232 | 8.799.529 | 9.063.515 | 9.335.420 |
| <b>Precio venta CIF</b> | 0,040     | 0,042     | 0,043     | 0,044     | 0,046     |
| <b>Precio total USD</b> | 335.616   | 356.055   | 377.739   | 400.743   | 425.149   |

La viabilidad del mercado está dada por el total de unidades por el precio de venta, el crecimiento de las unidades vendidas esta dado con la proyección de crecimiento del mercado que es a una tasa de 3%. El aumento del precio de venta está determinado por el IPC proyectado de estados COSTA RICA los 5 años siguientes.

|                   |    |
|-------------------|----|
| <b>IPC</b>        |    |
| <b>Proyectado</b> | 3% |

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>Crecimiento</b>        | 3%       |
| <b>TRM SPOT</b>           | \$ 2.943 |
| <b>TRM<br/>Proyectada</b> | \$ 2.433 |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| <b>RF(USA)<br/>BLOOMBERG)</b> | 2,00% |
| <b>RF(COP) BVC)</b>           | 5,96% |
| <b>TIEMPO (AÑOS)</b>          | 5     |

El precio forward a 5 años fue calculado tomando como base un spot de 2.943 COP, el dato que se utilizó para el RF de Estados Unidos fue sacado por la plataforma Bloomberg de los bonos emitidos por el gobierno de los Estados Unidos y para el RF de Colombia fue tomada por la BVC.

|                          | 2016   | 2015  | 2014   |
|--------------------------|--------|-------|--------|
| <b>G. Administración</b> | 11,13% | 9,76% | 14,05% |
| <b>Proyectado</b>        | 11,65% |       |        |
| <b>G. Ventas</b>         | 3%     | 4%    | 4%     |
| <b>Proyectado</b>        | 3,67%  |       |        |
| <b>G. Financieros</b>    | 7,92%  | 6,38% | 6,88%  |
| <b>Proyectado</b>        | 7,06%  |       |        |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>Cantidad Exportaciones</b> | 6   |
| <b>Tasa de retorno</b>        | 17% |

Los gastos de administración, ventas y financieros los obtuvimos de los años anteriores promediándolos para establecer una tasa de dichos gastos sobre las ventas. Se realizarán 6 exportaciones por año.

| <b>Costo Unidad</b>    | 0,024     | 0,024     | 0,025     | 0,026     | 0,027     |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Unidades</b>        | 8.294.400 | 8.543.232 | 8.799.529 | 9.063.515 | 9.335.420 |
| <b>Total costo USD</b> | 197.260   | 209.273   | 222.017   | 235.538   | 249.883   |

|                       |             |             |             |             |               |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>Ingresos</b>       | 335.616     | 356.055     | 377.739     | 400.743     | 425.149       |
| <b>TRM Proyectada</b> | 2.943       | 2.433       | 2.433       | 2.433       | 2.433         |
| <b>TOTAL COP</b>      | 987.842.941 | 866.270.372 | 919.026.238 | 974.994.936 | 1.034.372.127 |

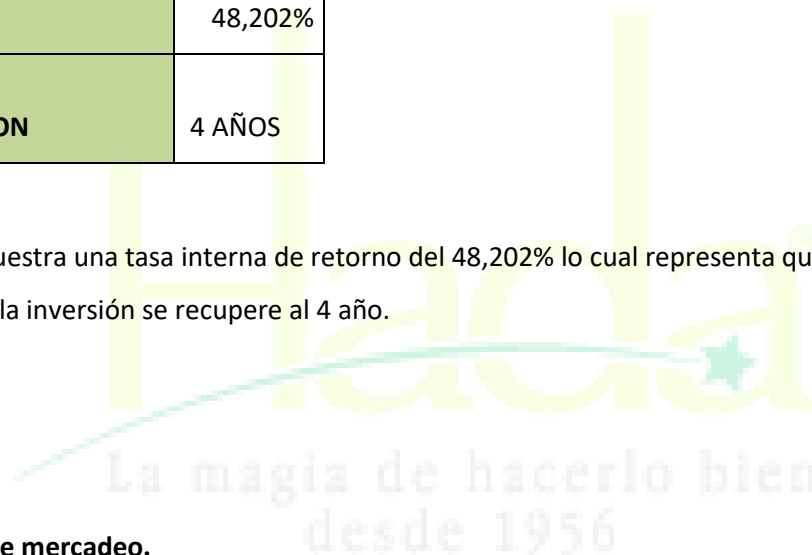
|                              |            |            |            |            |            |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Costo exportación USD</b> | 14.365     | 14.796     | 15.240     | 15.697     | 16.168     |
| <b>Costo exportación COP</b> | 42.281.341 | 35.997.894 | 37.077.831 | 38.190.166 | 39.335.871 |

|                           | <b>Año Base</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|---------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ingresos</b>           |                 | 335.616     | 356.055     | 377.739     | 400.743     | 425.149     |
| <b>Total Ingresos</b>     |                 | 335.616     | 356.055     | 377.739     | 400.743     | 425.149     |
| <b>Egresos</b>            |                 |             |             |             |             |             |
| <b>Costos MP</b>          |                 | 197.260     | 209.273     | 222.017     | 235.538     | 249.883     |
| <b>Costo Exportación</b>  |                 | 14.365      | 14.796      | 15.240      | 15.697      | 16.168      |
| <b>G. Administrativos</b> |                 | 39.088,11   | 41.468,58   | 43.994,01   | 46.673,25   | 49.515,65   |
| <b>G. Ventas</b>          |                 | 12.317,12   | 13.067,23   | 13.863,02   | 14.707,28   | 15.602,96   |
| <b>G. Financieros</b>     |                 | 23.695,54   | 25.138,59   | 26.669,54   | 28.293,71   | 30.016,80   |
| <b>Total Egresos</b>      |                 | 286.725     | 303.743     | 321.784     | 340.909     | 361.186     |

|                      |              |        |         |         |         |         |
|----------------------|--------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Saldo Neto</b>    |              | 48.891 | 52.312  | 55.955  | 59.834  | 63.963  |
| <b>Saldo Inicial</b> |              |        | 48.891  | 101.203 | 157.159 | 216.993 |
| <b>Saldo Final</b>   | -<br>211.625 | 48.891 | 101.203 | 157.159 | 216.993 | 280.955 |

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| <b>VPN</b>                    | 246.163 |
| <b>TIR</b>                    | 48,202% |
| <b>PERIDO DE RECUPERACION</b> | 4 AÑOS  |

El proyecto muestra una tasa interna de retorno del 48,202% lo cual representa que es rentable, y se espera que la inversión se recupere al 4 año.



## **5 Análisis de mercadeo.**

### **5.1 Preselección de mercados.**

#### **5.1.1 Preselección de mercados potenciales.**

#### **5.1.2 Selección de país.**

### **5.2 Análisis del mercado objetivo**

Revisando las cifras a 2016 sobre el panorama del sector vemos que estas aún no llegan a los niveles que se registraban antes de la crisis de 2008, cuando la Cámara Costarricense de Hoteles contabilizaba 2.599 hoteles en operación, distribuidos por distintas áreas del país, pero concentrados en la gran área metropolitana y las zonas costeras.

Respecto a los desarrollos hoteleros que se proyectan para este año y el corto plazo, un análisis

del sector elaborado por Elfinancierocr.com señala que “...vendrían cuatro nuevos complejos a mediano plazo para el Valle Central, aunque aún están analizando su factibilidad, reveló Gustavo Araya, presidente de la Cámara Costarricense de Hoteles (CCH)”.

Sobre la distribución hotelera por zona, el reportaje revela que “...el Valle Central y Guanacaste concentran el 68% del total de hoteles en suelo nacional, es decir, existen 972 hoteles y 768 respectivamente en cada zona. Este factor coincide con la participación según el tipo de proyecto: el 70% se distribuye entre hospedaje de ciudad y de playa”.

En diez años, el promedio de ocupación que registran los hoteles en Costa Rica es del 54%, una tasa que se recuperó después de la recesión mundial. Aun así, el número de hoteles que operan no ha regresado al que se registraba antes del 2009: 2.559 en 2015, frente a 2.599 en aquél momento. Entre 2005 y 2015, la cantidad de habitaciones creció un 22,5% para un total de 47.452 al cierre del 2015, según la CCH. Las proyecciones del Banco Central de Costa Rica indican que el 2016 generará \$2.893 millones en ingresos por turismo y al 2017 ese monto llegará a los \$3.161 millones.

### **5.2.1 Condiciones de Acceso**

Para llevar a cabo el proceso de importación se deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Registró como importador habitual ante la Dirección General de Aduanas (DGA), en el Órgano de Valoración y Verificación Aduanera.
- DUA de importación
- Factura comercial original.
- Documento original de transporte a nombre del titular o con endoso o cesión a nombre del nuevo titular, cuando procede de acuerdo al régimen.
- Certificado de origen cuando proceda.
- Permisos o autorizaciones de desalmacenaje cuando proceda.
- Declaración del valor aduanero. Para llevar a cabo el proceso de importación definitiva es necesaria la participación de un agente aduanero<sup>1F 4</sup>.

### **5.2.1.1 Otros requisitos**

Existen otros requisitos que no son obligatorios pero que pueden facilitar la inspección de la mercancía y la determinación de sus valores, clasificaciones, etc. Entre estos se encuentran:

- lista de empaque
- catálogos con códigos
- aclaraciones de facturas
- traducciones de facturas Para conocer la definición de los requisitos de importación puede dirigirse al siguiente enlace. Allí deberá dirigirse a la pestaña de importaciones que indica “Requisitos para importar”.

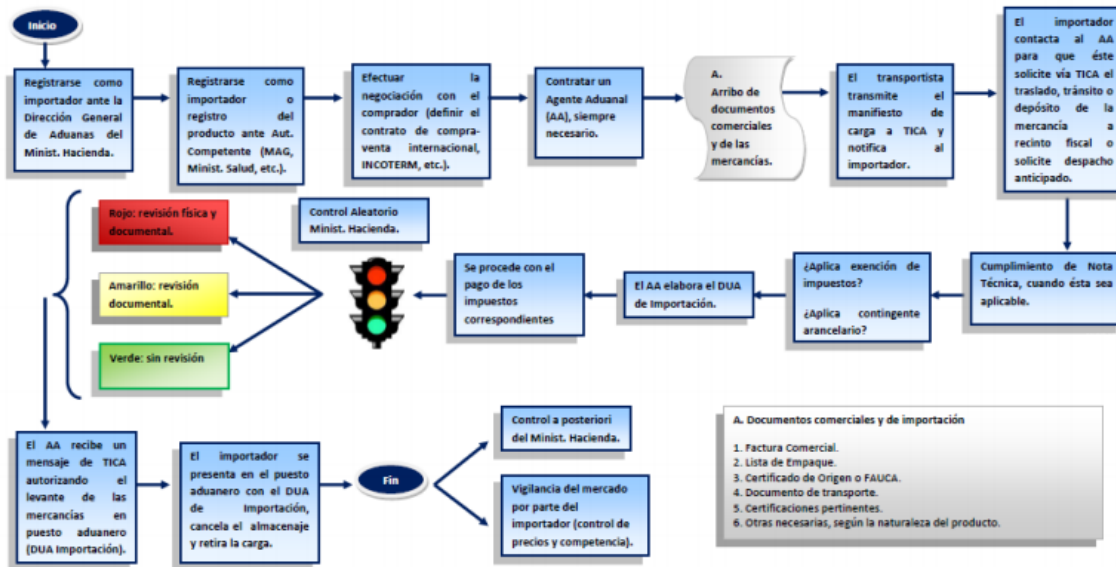
### **5.2.1.2 Ministerio de Salud**

El importador deberá registrar su producto ante el Ministerio de Salud, si corresponde a alguno de los siguientes:

- Alimentos
- cosméticos
- equipo y material biomédico
- medicamentos
- plaguicidas
- productos naturales
- productos para la higiene
- productos químicos peligrosos
- tintas para tatuajes



### 5.2.1.3 Proceso de importación



## 5.2.2 Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes

### Medidas no arancelarias

#### 5.2.2.1 Requerimientos técnicos

Este apartado contiene información sobre los reglamentos técnicos, procedimientos de evaluación de la conformidad e instituciones competentes en relación con los productos del sector de jabón y preparaciones tensoactivas de limpieza.

#### 5.2.2.2 Jabón y preparaciones tensoactivas de limpieza

Los productos para higiene y otros de uso doméstico, tales como jabones, detergentes, desinfectantes, desodorantes, ceras y gomas deben cumplir requisitos sobre embalaje, empaquetamiento y rotulación, además del certificado sanitario oficial concedido por la autoridad competente del país de origen del producto y aprobación del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

### 5.2.2.3 Reglas de origen

En el siguiente cuadro, se detallan las reglas de origen para este sector contenidas en el Reglamento Centroamericano sobre el origen de las Mercancías, y las negociadas por Colombia con los países del Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras):

| Centroamérica <sup>4</sup>   | Colombia - Triángulo Norte <sup>5</sup>   | Observaciones  |
|--|---|--|
| 3401.11 - 3401.20<br>Un cambio a la subpartida 3401.11 a 3401.20 desde cualquier otra partida.             | 34.01 - 34.03<br>Un cambio a la partida 39.01 a 39.03 desde cualquier otra partida. | La regla de origen para <b>los productos de las subpartidas 3401.11 a 3401.20</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma partida 34.01.   |
| 3401.30<br>Un cambio a la subpartida 3401.30 desde cualquier otra subpartida, excepto de la partida 34.02. | 34.01 - 34.03<br>Un cambio a la partida 39.01 a 39.03 desde cualquier otra partida. | La regla de origen para <b>productos de la subpartida 3401.30</b> establece lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centroamérica:</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma subpartida 3401.30 y las preparaciones de la partida 34.02.</li> <li>• <b>Colombia - Triángulo Norte:</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma partida 34.01.</li> </ul>   |
| 3402.11 - 3402.19<br>Un cambio a la subpartida 3402.11 a 3402.19 desde cualquier otra subpartida.          | 34.01 - 34.03<br>Un cambio a la partida 39.01 a 39.03 desde cualquier otra partida. | La regla de origen para <b>los agentes de superficie orgánicos de las subpartidas 3402.11 a la 3402.19</b> , establece lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centroamérica:</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma subpartida que la del producto final.</li> <li>• <b>Colombia - Triángulo Norte:</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma partida 34.02.</li> </ul>                    |
| 3402.20<br>Un cambio a la subpartida 3402.20 desde cualquier otra partida.                                 | 34.01 - 34.03<br>Un cambio a la partida 39.01 a 39.03 desde cualquier otra partida. | En ambos tratados, la regla de origen para <b>las preparaciones acondicionadas para la venta al por menor de la subpartida 3402.20</b> , permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma partida 34.02.  |
| 3402.90<br>Un cambio a la subpartida 3402.90 desde cualquier otra subpartida.                              | 34.01 - 34.03<br>Un cambio a la partida 39.01 a 39.03 desde cualquier otra partida. | La regla de origen para <b>las demás preparaciones de la subpartida 3402.90</b> , establece lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centroamérica:</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma subpartida 3402.90.</li> <li>• <b>Colombia - Triángulo Norte:</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma partida 34.02.</li> </ul>   |
| 3405.10 - 3405.90<br>Un cambio a la subpartida 3405.10 a 3405.90 desde cualquier otra subpartida.          | 39.05 - 39.14<br>Un cambio a la partida 39.05 a 39.14 desde cualquier otra partida. | La regla de origen para <b>las pastas, polvos y demás preparaciones para lavar de la subpartida 3405.40</b> establece lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centroamérica:</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma subpartida que la del producto final.</li> <li>• <b>Colombia - Triángulo Norte:</b> permite utilizar materias primas importadas de terceros países, excepto aquellas clasificadas en la misma partida que la del producto final.</li> </ul> |

### 5.2.2.4 Acuerdos vigentes

#### TLC Colombia – Costa Rica

El Acuerdo entre Colombia y Costa Rica incluye 22 capítulos: el preámbulo y los capítulos de Disposiciones iniciales, Transparencia, Reglas de Origen y procedimientos aduaneros relacionados con el origen -en ambos casos en sus aspectos normativos-, Obstáculos técnicos al comercio, Facilitación de Comercio y procedimientos aduaneros, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Cooperación y asistencia mutua en asuntos aduaneros, Compras públicas, Servicios transfronterizos, Servicios financieros, Inversión, Propiedad Intelectual, Competencia, Comercio electrónico, Entrada temporal de personas de negocios Solución de controversias, Administración del Acuerdo, Disposiciones finales y excepciones. Las disposiciones en estos capítulos, buscan crear mejores condiciones para el intercambio de bienes, servicios e inversión.

Con los países del Mercado Común Centroamericano (MCCA) existen desde 1984 acuerdos de alcance parcial suscritos por Colombia en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi), sin reciprocidad para Colombia y que cubren un grupo muy limitado de productos.

No obstante, hasta ahora, estos Acuerdos han tenido poco impacto en el intercambio comercial.

- Reducir y eliminar aranceles y barreras no arancelarias de las exportaciones colombianas a uno de los principales mercados de Centro América.
- Acceder a un mercado con un poder adquisitivo superior en más de 20% al de los colombianos y con orientación importadora en materia de bienes industriales.
- Profundizar la fuerte presencia comercial de firmas colombianas en Costa Rica, especialmente en materia de bienes industriales.
- Reglas claras y estables para los inversionistas Colombianos en Costa Rica. Colombia es el cuarto inversionista en Costa Rica a nivel mundial y el segundo en América Latina.
- Consolidar y complementar nuestra red de acuerdos comerciales con las principales economías de América.
- Colombia impulsará la participación de Costa Rica en Alianza Pacífico.
- Incrementar flujos de inversión entre los dos países.
- Incrementar el flujo de turistas entre los dos países.
- Fomento de alianzas productivas entre empresas de los dos países.
- Abarca las condiciones de acceso al mercado de bienes y una moderna normativa en materia de inversión y servicios.

### **5.2.3 Competencia**

#### **5.2.3.1 Competidores dentro del mercado**

- Raw botanicals
- Carmay SDJ
- Kimberly Clark
- HR Suplidora
- Kio Cosméticos naturales del Caribe
- L'occitane en Provence
- Green solutions
- PH Interamericas

### **5.2.3.2 Sustitutos**

- Gel antibacterial

### **5.2.4 Promoción**

Presentamos un producto innovador dirigido al segmento de hotelería en Costa Rica. Nuestra innovación radica en la composición vegetal del jabón, lo cual disminuye el impacto biológico y en el cuidado de la piel ya que no posee químicos que puedan resacar o alterar el PH natural de la piel.

Al ser un producto de necesidad y de descarte temprano, presentamos un precio bajo al por mayor. Nuestro cliente siempre serán los hoteles, hostales o posadas al servicio de una población flotante que espera recibir el servicio adecuado sin tener que involucrarse en los detalles básicos con lo es el aseo personal, es por esto que lo primordial es establecer una relación de confianza con los prestadores de este servicio para que ellos mismos se sientan seguros al poner a disposición de los turistas nuestro producto.

Haremos una alianza con un distribuidor local de productos de aseo. Esta distribuidora se encuentra establecida con más de una década abasteciendo el mercado nacional con sus propios y eficientes canales de distribución terrestre, al ser Costa Rica un país pequeño hace que el tiempo de recorrido vía terrestre no sea mayor a 8 horas.

### **5.2.5 Precio**

Una caja de en barra suite de 8GX24uX25pq se venderá a \$ 68.500 COP. La unidad al por mayor tendría un valor de \$ 114 COP.

## **6 Modalidad De Exportación**

El Incoterm que se pretende usar para la exportación del producto es el DDP (Delivered Duty Paid), asumiendo todos los costes y riesgos ocasionados al llevar las mercancías hasta el lugar de destino convenido. Escogemos este término debido a que la empresa en costa rica solamente se encargara de la distribución en este país, así mismo tendremos el total manejo de la cadena logística, sin tener intermediarios.

### **6.1 OPERADORES LOGISTICOS**

- Transportador local
- Aseguradora

- Operador logístico
- Agente de aduanas
- Embarcador
- Terminal portuario
- Transporte principal

San José es la capital y centro neurálgico de los negocios y la política del país. Además de su proximidad con los principales puertos, cuenta con desarrolladas infraestructuras de comunicación, incluyendo ferrocarril y transporte aéreo, lo que la convierte en una perfecta plataforma de distribución y canalización de muchas de las mercancías llegadas al país o producidas en él. Puede obtener más información en el portal de la JAPDEVA (Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica).

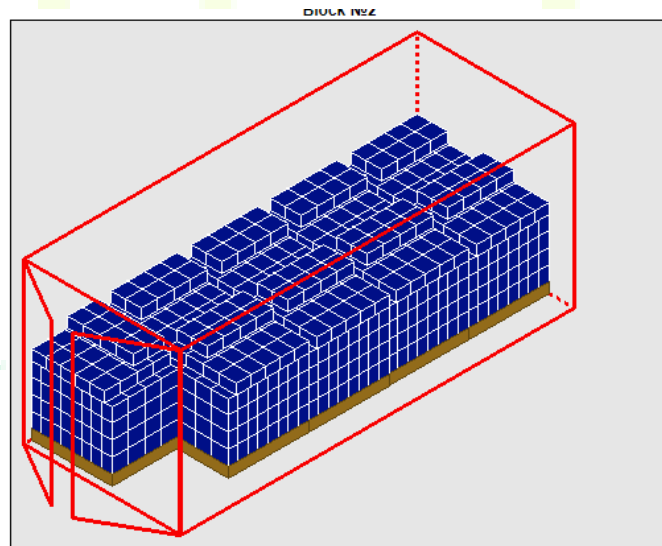
## 6.2 Embalaje



**TOTAL JABONES Y PESO POR CAJA**

|              |                 |                 |
|--------------|-----------------|-----------------|
|              | PESO            | # DE JABONES    |
| JABÓN        | 8 GR            |                 |
| BOLSA        | 192 GR          | 24 UMD          |
| CAJA         | 4.800 GR        | 25 BOLSAS       |
| PESO CAJA    | 200 GR          |                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>5.000 GR</b> | <b>600 UNID</b> |

|                  |                     |
|------------------|---------------------|
| PRECIO UNIDAD    | PRECIO POR CAJA     |
| <b>114 PESOS</b> | <b>68.500 PESOS</b> |
|                  |                     |



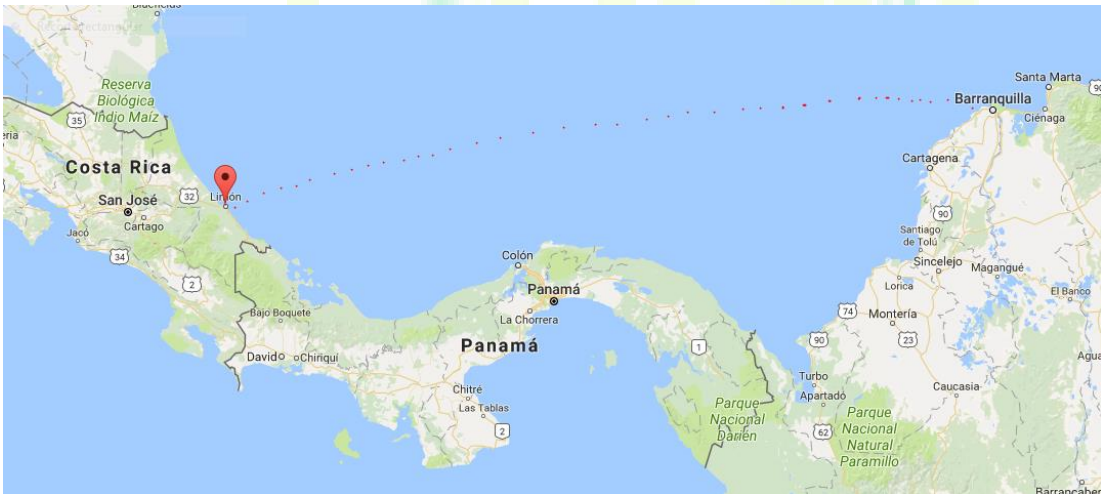
|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
|                             | \$        |
| <b>COP</b>                  | 114,00    |
| <b>Unidades comerciales</b> | 1'382.400 |

|                            |      |
|----------------------------|------|
| <b>CANTIDAD A EXPORTAR</b> |      |
| <b>CAJAS</b>               | 2304 |
| <b>ESTIBAS</b>             | 9    |
| <b>CONTENERDOR</b>         | 20"  |

| PESO A EXPORTAR |          |
|-----------------|----------|
| CAJAS           | 11520 kg |
| ESTIBAS         | 270 kg   |
| CONTENERDOR     | 2300 kg  |

## 7 RUTA INTERNACIONAL

El medio de transporte principal será vía marítima, desde el puerto regional de barranquilla hasta puerto limón en costa rica, lo que se llevara un contenedor estándar de 20 ', san José queda retirado del puerto marítimo por lo tanto el transporte interno de la mercancía se llevara a cabo por medio de las vías férreas con las que cuenta este país.



## DOCUMENTACION

5 facturas comerciales firmadas por el expedidor. Debe contener: Nombre completo y dirección del expedidor y del consignatario, fecha y lugar del envío, estación de salida y destino, país de origen, fecha del envío, cantidad y clase de paquetes •Licencia de importación para determinados bienes

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Declaracion de exportacion
- -registró como importador habitual ante la dirección general de aduanas (dga), en el órgano de valoración y verificación aduanera.
- Dua de importación
- Factura comercial original.
- Documento original de transporte a nombre del titular o con endoso o cesión a nombre del nuevo titular, cuando procede de acuerdo al régimen.
- Certificado de origen cuando proceda.
- Cpermisos o autorizaciones de des-almacenaje cuando proceda.
- Declaración del valor aduanero. Para llevar a cabo el proceso de importación definitiva es necesaria la participación de un agente aduanero.

## 7.1 Eficiencia logística



## Logistics Performance Index de Costa Rica

| LPI   | Puntaje | Puesto |
|---|---------|--------|
|   | 2,65    | 89     |
| <b>Aspectos evaluados</b>                           |         |        |
| Eficiencia aduanera                                 | 2,33    | 113    |
| Calidad de la infraestructura                       | 2,32    | 107    |
| Competitividad de transporte internacional de carga | 2,89    | 73     |
| Competencia y calidad en los servicios logísticos   | 2,55    | 94     |
| Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos     | 2,77    | 77     |
| Puntualidad en el transporte de carga               | 2,98    | 101    |

*Fuente: The World Bank. 2016*

El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa un mejor desempeño.

### 7.2 Servicios Marítimos

Desde los puertos ubicados en la Costa Atlántica: Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, 10 navieras ofrecen servicios directos hacia este destino, principalmente con destino a los puertos de Moin y Puerto Limón, con tiempos de tránsito desde 2 días. La oferta se complementa con rutas en conexión en puertos de Panamá y Jamaica con tiempos de tránsito desde los 4 días. Actualmente, desde Buenaventura existen 6 navieras que prestan servicios con conexión en puertos de Panamá y México hacia Puerto Caldera, ubicado en la Costa Pacífica de Costa Rica, con tiempos de tránsito desde los 8 días. Adicionalmente se cuenta con oferta de transporte en conexión en puertos de Panamá hacia Moin y Puerto Limón en la Costa Atlántica de Costa Rica, con tiempos de tránsito desde los 7 días.

### 7.3 Líneas navieras y consolidadores que prestan servicio hacia Costa Rica



#### 7.4 Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos

| Punto de Desembarque | Punto de Embarque | Conexiones   | Tiempo de Tránsito (Días) |
|----------------------|-------------------|--|---------------------------|
| Moin                 | Cartagena         | Directo  | 4                         |
|                      | Santa Marta       | Cartagena – Colombia                               | 8                         |
|                      | Barranquilla      | Puerto Limón – Costa Rica                          | 9                         |
|                      | Buenaventura      | Cartagena – Colombia,<br>Puerto Limón – Costa Rica | 10                        |
| Puerto Caldera       | Cartagena         | Balboa - Panamá                                    | 6                         |
|                      | Santa Marta       | Manzanillo – Panamá,<br>Balboa – Panamá            | 11                        |
|                      | Barranquilla      | Manzanillo – Panamá,<br>Balboa – Panamá            | 11                        |
|                      | Buenaventura      | Balboa – Panamá                                    | 8                         |
| Puerto Limón         | Cartagena         | Directo  | 2                         |
|                      | Santa Marta       | Cartagena – Colombia                               | 5                         |
|                      | Barranquilla      | Directo  | 6                         |
|                      | Buenaventura      | Cartagena - Colombia                               | 7                         |

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por la Dirección de Información Comercial – ProColombia.

\*La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio. Para más información visite el portal de [Rutas y Tarifas](#) de ProColombia.