Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
República de Colombia

Informe Final
Sector Cosméticos y productos de aseo
Bogotá, mayo 2009

CONFIDENCIAL Y EXCLUSIVO
Cualquier uso de este documento sin autorización expresa de McKinsey & Company está estrictamente prohibido

McKinsey&Company

Tabla de contenido

	Página
▪ **Resumen Ejecutivo**	**3**
▪ **Metodología**	**20**
▪ **El sector de Cosméticos y productos de aseo en el mundo**	**28**
– Tamaño del sector y principales jugadores a nivel mundial	29
– Mejores prácticas y factores clave de éxito	47
– Principales tendencias	50
▪ **Cosméticos y productos de aseo en Colombia**	**64**
– Situación actual	65
– Brechas para el desarrollo	79
▪ **Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo**	**89**
– Aspiración de largo plazo	90
– Mercados potenciales	93
– Potencial de crecimiento del sector	106
– Estrategia y propuesta de valor del sector	118
– Cronograma	127
– Esquema de implementación	166
▪ **Anexos**	**174**

Tabla de contenido

Anexos

	Página
Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial	175
Visión país	180
Priorización de iniciativas	183
Proyectos bandera detallados	189
Iniciativas Transversales	217
Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas	223
Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia	229
Plan de promoción	231
Modelos de implementación	235
Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión	245
Casos de éxito en Colombia	252
Otros jugadores internacionales	262
Mejores prácticas en posicionamiento de marcas	268
Glosario	303

Contenido

- **Resumen ejecutivo**
- Metodología
- Cosméticos y productos de aseo en el mundo
- Cosméticos y productos de aseo en Colombia
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

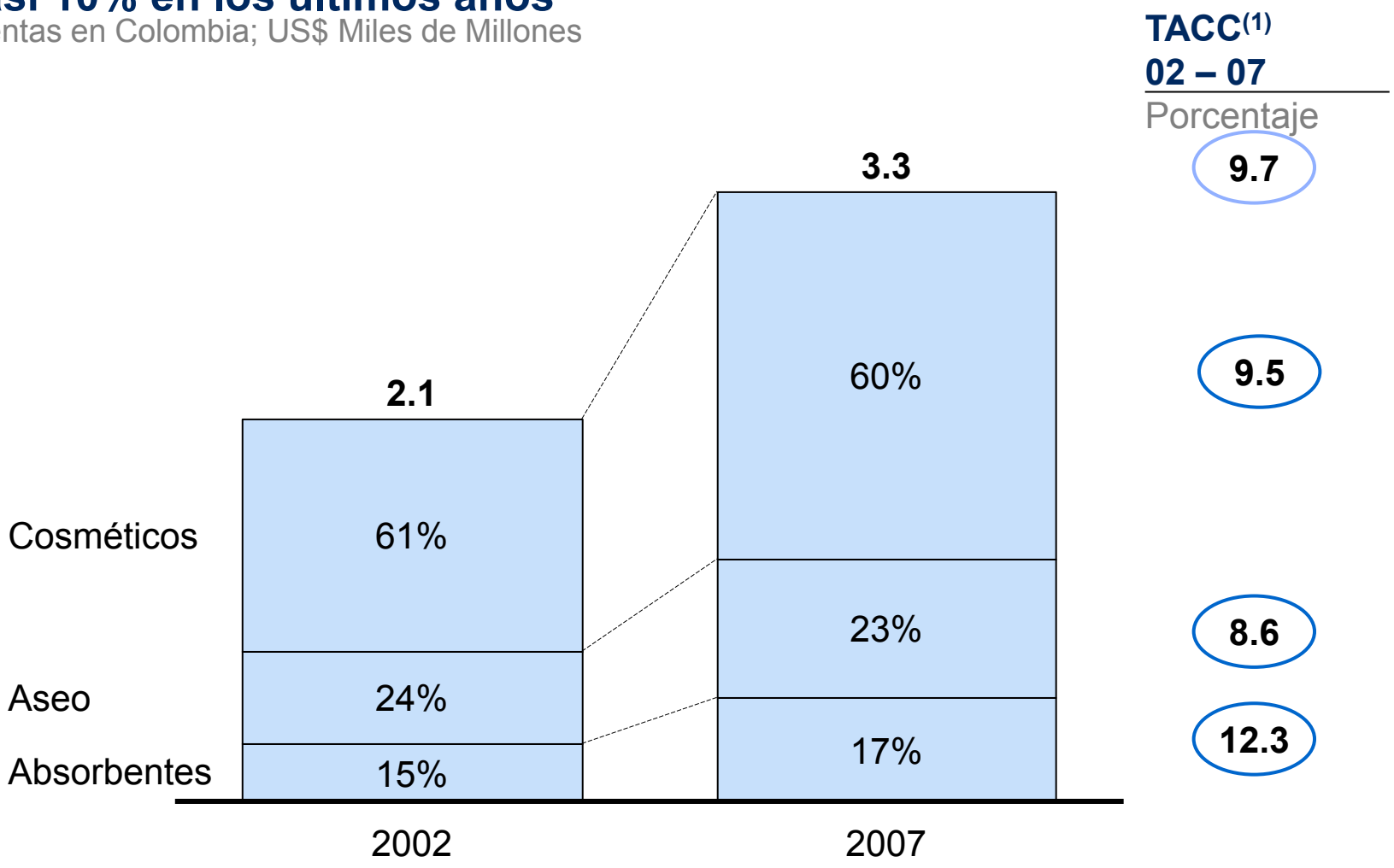
Se está utilizando la siguiente definición para el sector de cosméticos y productos de aseo

Sector	Sub-sectores	Segmentos	
Cosméticos y Productos de Aseo	Cosméticos	Maquillaje, color y tratamiento	▪ Maquillaje ▪ Productos para el cabello
		Aseo personal	▪ Fragancias ▪ Higiene oral ▪ Cremas ▪ Desodorante, productos para afeitar y depilatorios ▪ Productos para el baño y la ducha ▪ Cuidado para el bebe
	Aseo	Detergentes y jabón de lavar	▪ Detergentes ▪ Jabones en barra ▪ Suavizantes
		Productos de aseo del hogar	▪ Lavaplatos ▪ Jabones multiusos ▪ Productos para baño ▪ Insecticidas ▪ Aerosoles
	Absorbentes	Productos de higiene personal	▪ Pañales ▪ Toallas higiénicas ▪ Tampones

FUENTE: Análisis de equipo

A pesar de ser tradicionalmente un sector pequeño, el Sector de Cosméticos y Productos de Aseo ha experimentado un crecimiento anual de casi 10% en los últimos años

Total ventas en Colombia; US$ Miles de Millones

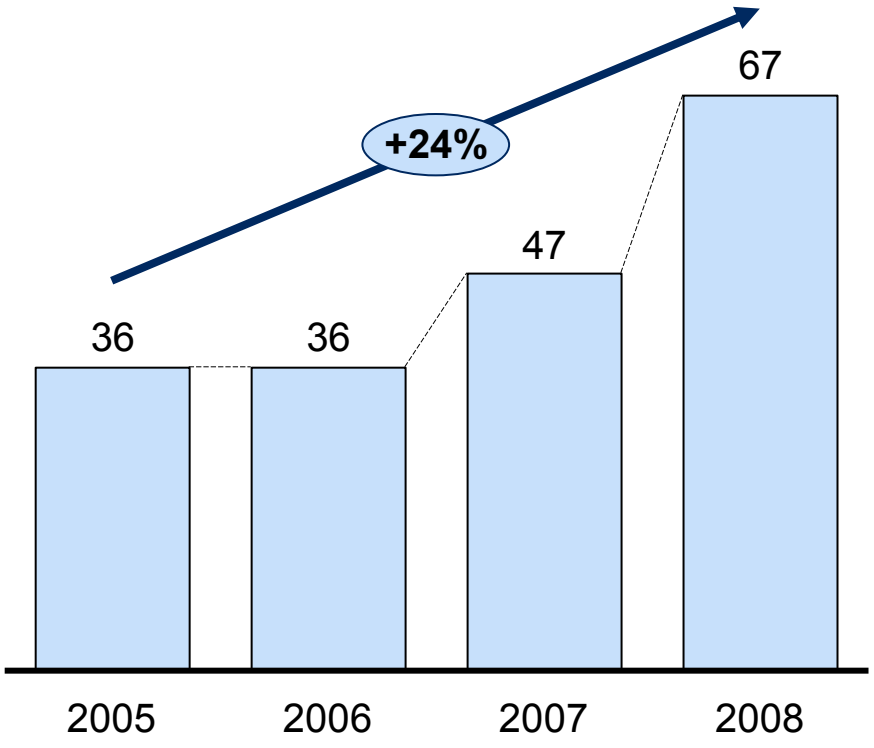


(1) Tasa anual de crecimiento compuesto

FUENTE: Euromonitor

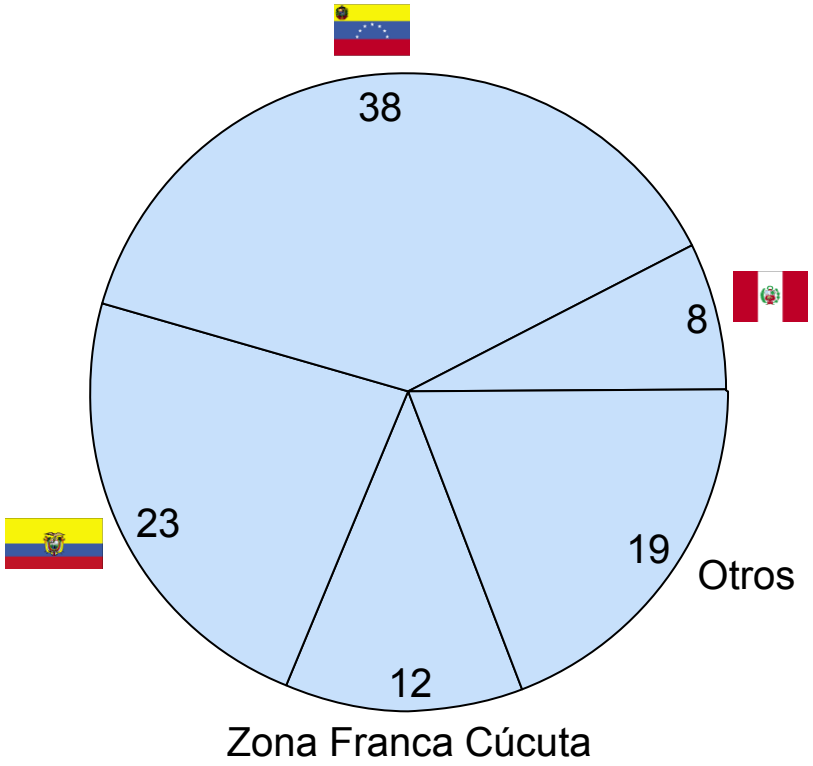
Este crecimiento obedece esencialmente a las exportaciones que, en 2007, representaron 16% de su producción

Exportaciones



Destino de Exportaciones 2008

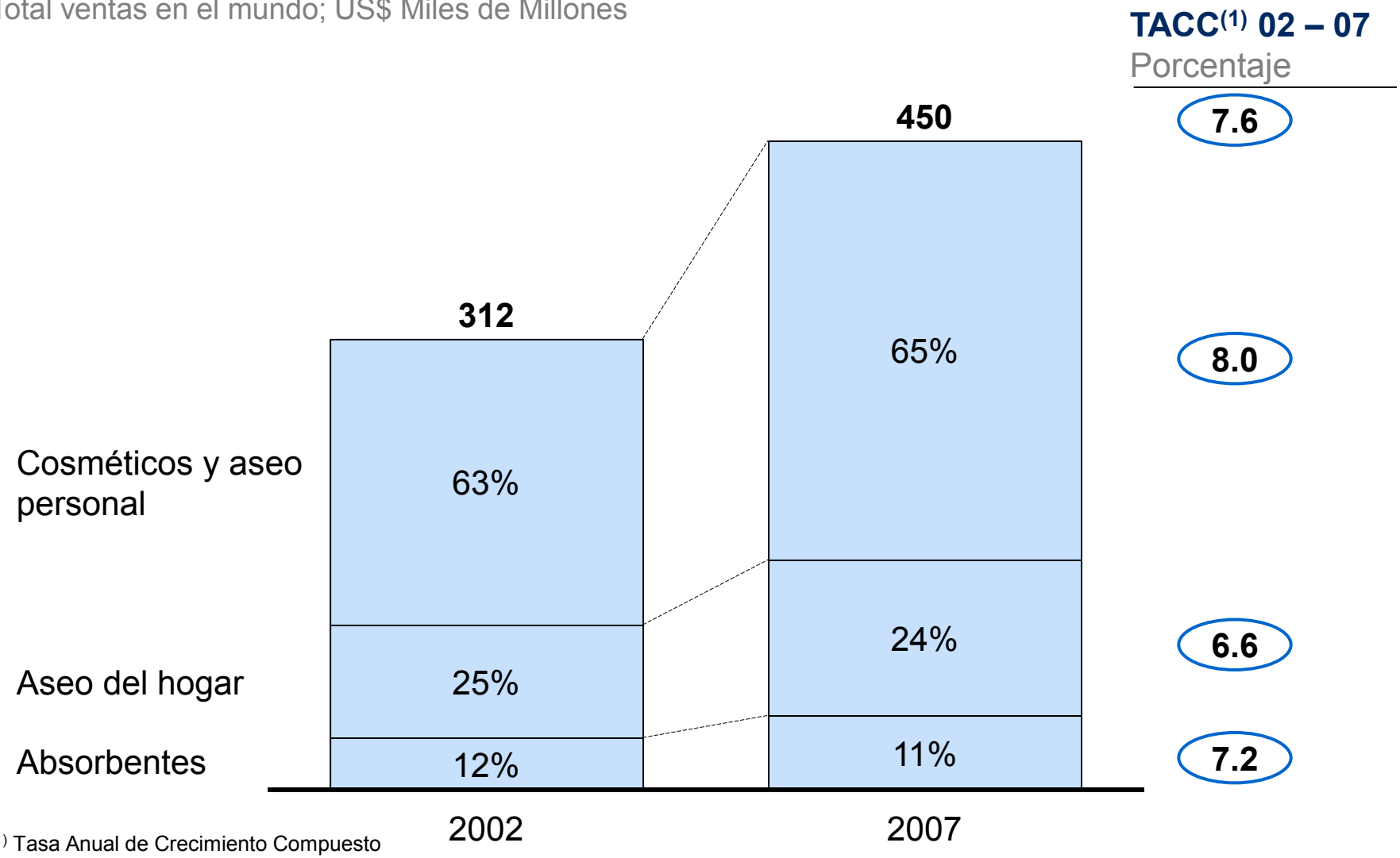
Porcentaje



FUENTE: Proexport

A nivel mundial, el sector ha estado creciendo a una tasa anual de 7.6%, aunque se espera una fuerte desaceleración en los próximos años debido a la crisis económica y a la madurez de la industria

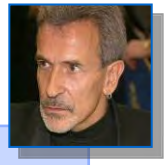
Total ventas en el mundo; US$ Miles de Millones



(1) Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

FUENTE: Euromonitor

Las siguientes tendencias están marcando el desarrollo de la industria a nivel mundial



	Tendencia	Aplicabilidad a: Cosméticos	Aplicabilidad a: Aseo	Aplicabilidad a: Absorbentes
Consumidores	1 La generación de *Baby boomers* está llegando a los 60 y la gente está viviendo más tiempo	✓		✓
Consumidores	2 Los segmentos son cada vez más importantes , especialmente hombres, y están dispuestos a pagar un margen por productos creados para ellos	✓		✓
Consumidores	3 El mercado de la base de la pirámide es cada vez más relevante para compañías locales y multinacionales	✓	✓	✓
Preferencias	4 Enfoque en ingredientes y empaques que no dañen el medio ambiente	✓	✓	
Preferencias	5 Énfasis en un look natural con ingredientes orgánicos	✓		
Preferencias	6 Importancia de productos que reduzcan el tiempo de limpieza		✓	✓
Preferencias	7 Mayores ingresos disponibles en mercados emergentes	✓	✓	✓

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Práctica de consumo masivo de McKinsey

Con base la situación del sector y las tendencias mundiales, el sector ha definido la siguiente aspiración:

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

Para lograr esto Colombia:

- Será **competitivo en costos y en agilidad para producción**
- Ofrecerá productos diferenciados por su **calidad, sus propiedades benéficas y la inclusión de ingredientes tradicionales**
- Habrá **desarrollado y difundido una reputación en calidad en producción y mercadeo de productos cosméticos y de aseo**

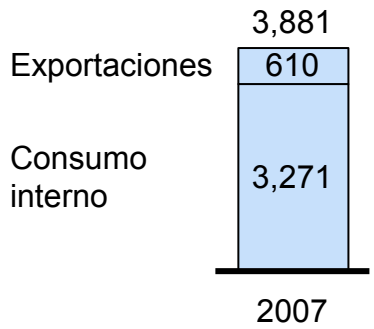
Con base en esta estrategia, Colombia **incrementará el tamaño del sector al menos 2.3 veces**, generando **US$ 8.9 mil millones en ventas,** y **multiplicará sus exportaciones al menos 4.0 veces para exportar el 27% de su producción**

FUENTE: Segundo comité sectorial; McKinsey

Si se alcanza la aspiración, el sector tiene el potencial de al menos crecer 2.3 veces, llegando a producir US$ 8.9 Millones, dependiendo del crecimiento del mercado interno

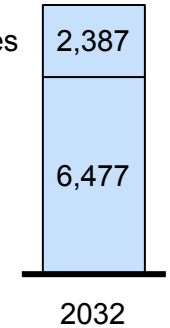
US$ millones

De …



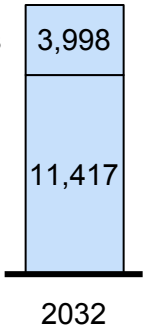
Asumiendo el crecimiento del Banco Mundial…

… a Escenario España/Alemania



Asumiendo el crecimiento de la Visión 2032…

… a Escenario España/Alemania



FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Euromonitor

Sin embargo, para poder alcanzar esta aspiración Colombia debe superar las siguientes barreras…

- **Los costos de manufactura en Colombia son altos debido a que el precio de las materias primas importadas para productos y empaques son altas por costos arancelarios, la infraestructura es deficiente y el sector es pequeño**
  - En Colombia, los aranceles para las materias primas más utilizadas en el sector oscilan entre 10 y 15%. Sin embargo, en EE.UU. y países de la región como Perú y México muchas de estas materias primas no tienen aranceles, y si tienen no son más del 10%
  - Se estima que casi el 20% del costo de venta corresponde a logística, mientras que en EE.UU. es del 8%
  - La falta de escala del sector encarece los costos de producción
- **El sistema de vigilancia es muy rígido**, **pues se basa en la obtención de registros indispensables para llevar este tipo de productos al mercado**
  - En EE.UU. estos productos no requieren permisos previos, y se realiza un control de mercado. Esto se refleja en una mayor flexibilidad y menor tiempo de llegada al mercado (Aproximadamente un 30% menos que en Colombia)
- **La inversión en I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación) es insuficiente, y como consecuencia gran parte de los productos desarrollados en Colombia se basan en fórmulas elaboradas por terceros en otros países**
  - La inversión en I+D+i en Colombia por empresa es significativamente inferior a EE.UU. (15% vs. 8%)
  - No existe un esfuerzo conjunto de la industria para fortalecer la I+D+i para el sector como un todo
- **Falta de recursos humanos capacitados para la I+D+i, para mercadeo y para otras habilidades específicas al sector, contribuyen a las dificultades del sector desarrollar nuevos productos innovadores y competir en mercados desarrollados**

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

… desarrollando las siguientes habilidades:

1. **Producir y exportar a costos competitivos.** Esto se logra reduciendo los costos de la materia prima, aumentando la producción de algunas de estas materias primas localmente, realizando compras conjuntas para ganar economías de escala en el sector y reduciendo los aranceles de importación para los insumos no producidos localmente, entre otras medidas. Adicionalmente, es importante agilizar y reducir los costos de logística y los trámites de exportación

2. **Reaccionar ágilmente ante las tendencias del mercado.** Esto se logra a través de una flexibilización del sistema de vigilancia y la implantación de un sistema de control por medio del mercado

3. **Crear productos originales y de valor agregado para atender nichos de mercado en países objetivo.** Este factor implica fortalecer la I+D+i en productos y empaques a través de un incremento en inversión en I+D+i y en RR.HH., y desarrollar habilidades para conocer al consumidor, para crear productos originales y de valor agregado y así conquistar nichos de mercado en países objetivo

4. **Desarrollar y mercadear marcas diferenciadas que atraigan a nichos específicos en países objetivo.** Para lograr esto el sector debe sofisticar su capacidad de mercadeo y posicionamiento de marca a través de la adopción de mejores prácticas en ésta área, del desarrollo de programas educacionales específicos a mercadeo y posicionamiento de marca y a un mayor entrenamiento de la gerencia y los empleados en estos temas

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

El sector deberá desarrollar estas habilidades en forma escalonada…

US$ Miles de Millones, 2007, miles de empleos

NO EXHAUSTIVO

		Enfocarse en el mercado regional		Fortalecer la posición de líder regional	Sobresalir en el mercado global
		2007	2009 - 2012	2013-2019	2020- 2032
Banco mundial[2]	Ingresos [1]	3.9	4.5	5.7	8.9
	Exportaciones	0.6	0.9	1.5	4.0
	Empleo	4.0	24.4	25.1	26.8
Visión 2032[2]	Ingresos [1]	3.9	5.1	7.4	15.4
	Exportaciones	0.6	0.8	1.2	2.4
	Empleo	24.0	27.1	32.6	46.7
Enfoque de mercado		Centroamérica República dominicana México Venezuela Ecuador Perú		Chile Argentina España Brasil	EE.UU. Europa Australasia
Postura estratégica[3]		Productos de alta calidad y competitivos en precio en: Aseo personal Detergente y jabón de lavar Pañales e higiene femenina Maquillaje, color y tratamiento Lavaplatos, jabones multiusos y productos para baño		Productos con valor agregado orientados a consumidores selectivos en: Maquillaje, color y tratamiento Aseo personal Pañales e higiene femenina	Productos diferenciados para consumidores que buscan ingredientes y empaques naturales en: Maquillaje, color y tratamiento
Competencias clave		Bajo costo de manufactura Tramites y regulaciones ágiles y eficientes Economías de escala Conocimiento del mercado y esquemas de distribución en países objetivo		Inteligencia de mercado para nichos objetivo I+D+i para crear productos específicos a nichos objetivo Capacidades de talla mundial en mercadeo y posicionamiento de marca Fortalecimiento de la asociatividad de la industria RRHH capacitado	Estructura de regulación y patentes de talla mundial Reconocimiento internacional de Colombia como productor de cosméticos y productos de aseo Infraestructura eficiente para exportación Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial del sector

(1) Incluye exportaciones

(2) Fuente de ingresos para el 2007 es Euromonitor. Rango estimado con proyección de crecimiento del Banco Mundial y de la visión 2032 detallado en anexo Visión País; Empleo asume crecimiento en productividad del 2.9% anual

(3) Seleccionados a través de un ejercicio con el Comité general y con el Comité sectorial. Escritos en orden de popularidad.

FUENTE: Ejercicios Comités sectorial y general; Euromonitor, Análisis equipo de trabajo

Para llevar a cabo esta estrategia, es necesario generar cambios importantes en lo que respecta a recursos humanos, marco normativo, fortalecimiento de la industria, promoción e infraestructura:

- **Recursos Humanos**: Se requiere de una mejora significativa tanto a nivel de programas técnicos como universitarios, y de una mayor oferta de capacitación para la gerencia y empleados actuales. Garantizar la pertinencia de la oferta educativa requiere de un cambio en la relación con las diferentes entidades educativas.
- **Marco Normativo:** El sector público y el gobierno deben trabajar de la mano en la definición e implementación de políticas orientadas a crear condiciones que permitan competir con costos adecuados, como la firma de tratados de libre comercio en países objetivo y la reducción de aranceles para importación. Para alcanzar este último objetivo, la industria debe empezar a interactuar con el gobierno como una única cadena de valor. Adicionalmente, se debe trabajar en la transformación del modo de vigilancia para el sector
- **Fortalecimiento de la industria:** El sector privado, la academia y los centros de investigación deben alinear sus objetivos para desarrollar innovaciones en productos, especialmente con base en la biodiversidad y procesos que sean viables a nivel productivo y comercial, tales como la creación de una red de recursos de investigación, adicionalmente se debe trabajar en conjunto para la formación de un clúster para la industria
- **Promoción:** Es importante que el sector privado y Proexport realicen esfuerzos conjuntos para promocionar la industria a nivel internacional y abrir nuevos mercados para el sector

Para asegurar la implementación de estos cambios, se propone un esquema de seguimiento, y planes de trabajo claramente definidos

- En ejercicios anteriores se han propuesto iniciativas similares a las contenidas en este estudio, sin embargo varias no han sido implementadas
- Para asegurar la implementación en esta oportunidad, todos los planes de trabajo han sido definidos con fechas de entrega y responsables
- Adicionalmente, se propone un esquema de seguimiento en el que participa tanto el sector público como el sector privado
- El sector público ya ha conformado su equipo de trabajo, el sector privado debe a su vez definir el suyo
- Estos esfuerzos deben empezar a mostrar resultados en los próximos 12 meses
- El plan estratégico del sector debe revisarse periódicamente (cada 2 años) para ajustarlo a los cambios en el entorno y en la industria

Adicionalmente, se propone un esquema de seguimiento en el que participa tanto el sector público como el sector privado

Comité Directivo de Implementación de la Transformación Productiva

Comité Sectorial – Sector Cosméticos y productos de aseo

Equipo del sector privado

Equipo del sector público

Subcomité de Coordi-nación del clúster

Equipo de trabajo de Fortaleci-miento de la industria y promoción

Equipo de Recursos Humanos

Equipo de Marco Normativo

Funciones

- Hacer seguimiento **semestral** al avance de la implementación junto con el comité operativo para asegurar alineación dentro de las entidades
- Definir metas generales de implementación
- Brindar apoyo a la oficina de implementación para mover temas a alto nivel
- Sus miembros requieren **dedicación parcial**

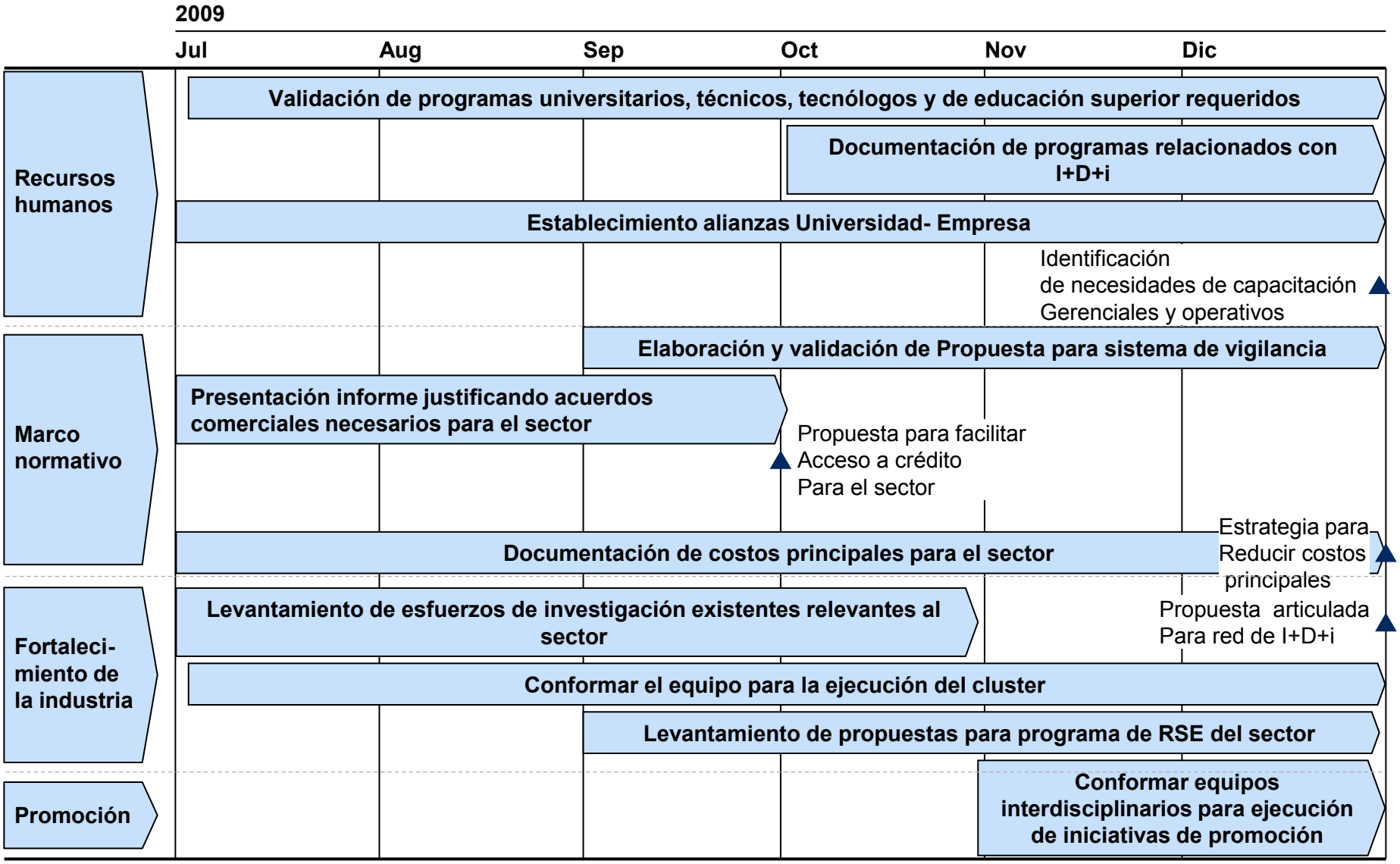
- Hacer seguimiento **trimestral** al avance de la implementación
- Ejecutar los planes de acción de cada iniciativa
- Llevar al comité directivo temas críticos dentro del avance del proyecto
- Seguir lineamientos dados por el comité directivo
- Sus miembros requieren **dedicación parcial**

- Gerenciar la implementación en el **día a día,**
- Asegurar el cumplimiento de cronogramas y presupuestos
- Realizar reportes trimestrales de avance
- Sus miembros requieren **dedicación de tiempo completo**

- Compuestos por el equipo del sector privado, del sector publico y miembros del comité sectorial
- Miembros del comité sectorial hacen seguimiento **mensual** al avance de la implementación

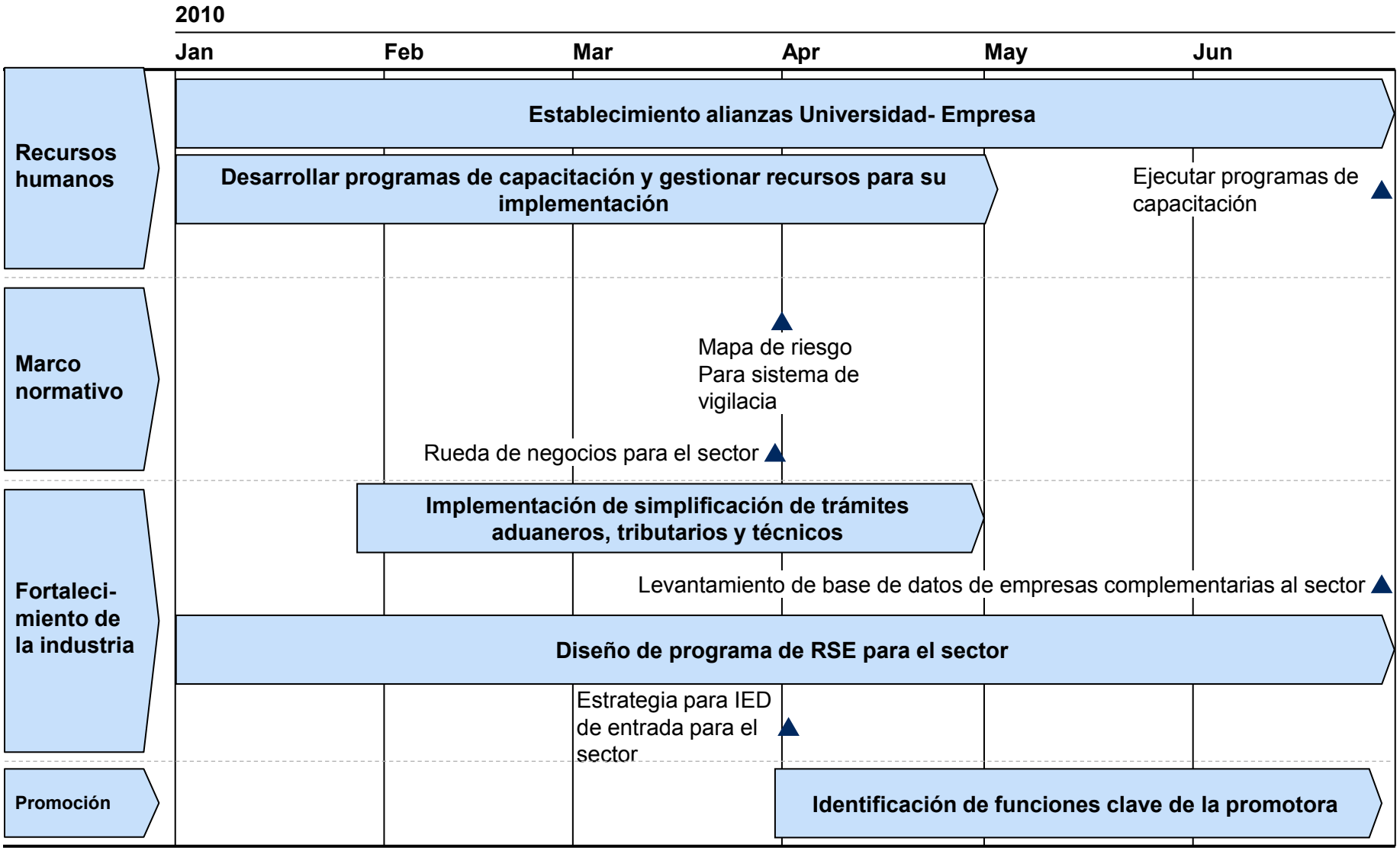
FUENTE: McKinsey

Durante el primer año de la transformación del sector deben realizarse las siguientes actividades (1/2)



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Durante el primer año de la transformación del sector deben realizarse las siguientes actividades (2/2)



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Contenido

- Resumen ejecutivo
- **Metodología**
- Cosméticos y productos de aseo en el mundo
- Cosméticos y productos de aseo en Colombia
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

Los Casos de Negocio de los sectores se desarrollaron con una metodología de trabajo conjunto entre el sector privado, público y la consultoría

Equipo de Consultores y Expertos McKinsey

- **… aportó** metodología
- **… facilitó** el desarrollo del plan de negocios
- **… aportó** conocimiento y experiencia internacional
- **… puso** sus **recursos y expertos a disposición** del sector
- **… no elaboró el plan de negocios del sector de manera aislada**

Equipo de Trabajo Público-Privado

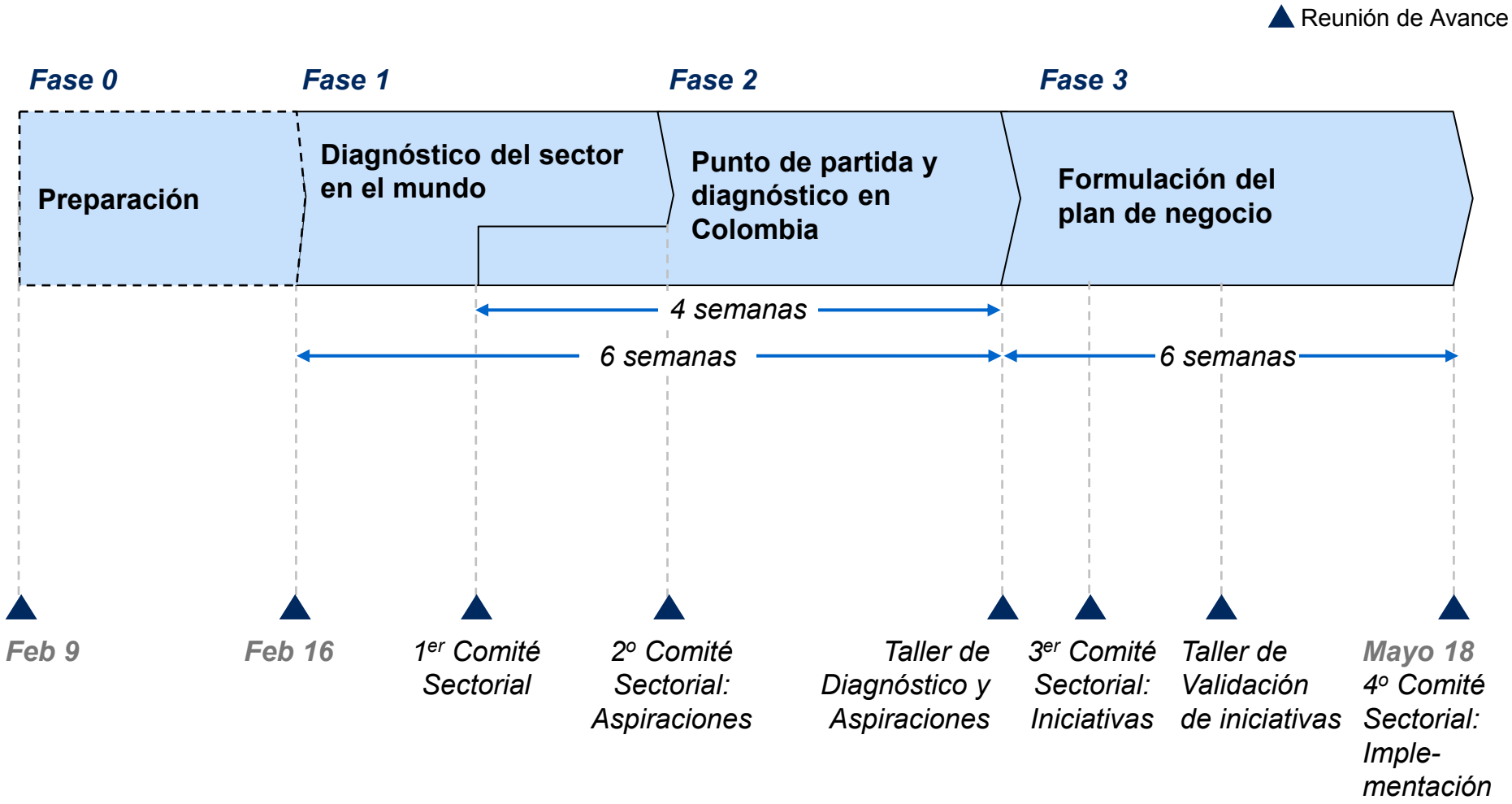
Sector Público

- … **aportó** su conocimiento de la dinámica pública
- … **participó** activamente en la elaboración del plan de negocios
- … **lideró** el desarrollo de políticas públicas sectoriales y transversales

Sector Privado

- … **aportó** su conocimiento del sector
- … **participó** activamente en la elaboración del plan de negocios
- … **facilitó** la participación incluyente de los actores del sector

Se siguió un plan de trabajo paralelo para los seis sectores, en tres fases, con diferentes interacciones con los principales actores para lograr la formulación de planes de negocio consensuado e incluyente



Roles de los grupos involucrados en el proceso

	Rol
Comité Directivo	▪ Supervisar el progreso general del proyecto ▪ Discutir y refinar las recomendaciones, iniciativas y planes de acción ▪ Aprobar los planes de implementación
Comité Sectorial	▪ Discutir y dar lineamientos para la construcción del plan de negocio
Equipo de Trabajo	▪ Realizar análisis, obtener datos, hacer entrevistas y talleres ▪ Facilitar la generación de ideas ▪ Construir los reportes y documentos de progreso y documentos finales

Equipo de trabajo

Comité Directivo

Sector Público
- Ministro CIT
- Viceministro de Desarrollo Empresarial
- Viceministro de Turismo
- Asesor de MCIT
- Representante de cada sector

McKinsey
- Luis F. Andrade
- Andrés Cadena

Gerencia del Proyecto

Sector Público
- Claudia Ramírez

McKinsey
- Dos gerentes de proyecto Senior

Equipos de trabajo sectoriales

- Gerente del sector MCIT para cada uno de los sectores
- Gerentes transversales dentro del área de Transformación Productiva
- Gerente del sector Privado
- 1 Consultor McKinsey en cada sector
- 2 analistas por parte del sector privado en cada sector
- Expertos sectoriales y apoyo de prácticas de McKinsey

El proceso ha sido incluyente en los seis sectores …

Participantes

	Participantes		Participación de las regiones	
24 Comité Sectoriales	▪ Empresarios: ~ 221 ▪ Gremios: ~ 20 ▪ MPS ▪ MEN ▪ Ministerio de Minas ▪ Colciencias	▪ Cámaras de Comercio ▪ Invima ▪ Icontec ▪ Fenalco ▪ Bancoldex ▪ Proexport ▪ MCIT	▪ Antioquia ▪ Atlántico ▪ Bogotá ▪ Cundinamarca	▪ Risaralda ▪ Santander ▪ Tolima ▪ Valle
12 Talleres (4 por VC en el Sena conectando a las regiones)	▪ Empresarios: ~ 610 ▪ Gremios: ~ 20 ▪ MPS ▪ MEN ▪ Ministerio de Minas ▪ Colciencias ▪ Cámaras de Comercio	▪ DIAN ▪ DANE ▪ Invima ▪ Icontec ▪ Fenalco ▪ Bancoldex ▪ Proexport ▪ MCIT	▪ Antioquia ▪ Atlántico ▪ Bogotá ▪ Boyacá ▪ Cundinamarca ▪ Eje Cafetero	▪ Risaralda ▪ Santander ▪ Tolima ▪ Valle
Entrevistas	▪ Empresas: ~ 90 ▪ Clusters: 2 ▪ Gremios: ~ 6 ▪ Otros: 2		▪ Antioquia ▪ Atlántico ▪ Bogotá ▪ Cundinamarca	▪ Risaralda ▪ Santander ▪ Tolima ▪ Valle
Encuestas	▪ Textiles y Conf: 462 respuestas por empresas ▪ Cosméticos: > 60 respuestas ▪ Energía, Turismo de Salud, Autopartes y Comunicación Gráfica: 80 respuestas (~ 20 por sector)		▪ Antioquia ▪ Atlántico ▪ Bogotá ▪ Boyacá ▪ Cundinamarca ▪ Eje Cafetero	▪ Risaralda ▪ Santander ▪ Tolima ▪ Valle

… y ha contado con el apoyo de expertos internacionales de manera presencial y a través de videoconferencias (1/2)

Fecha, lugar, experto

	Cosméticos y productos de aseo	Turismo de Salud	Energía eléctrica, bienes y servicios conexos [1]
1er Comité Sectorial: Diagnóstico	▪ 27 Febrero, McK ▪ Jim Brennan, Video Conferencia (VC)	▪ 5 Marzo, McK ▪ Tilman Ehrbeck, VC	▪ 3 Marzo, McK ▪ Jaap de Jong, VC
2o Comité Sectorial: Aspiraciones	▪ 6 Marzo, McK	▪ 19 Marzo, McK	▪ 13 Marzo, McK ▪ Alan Trench, VC
1er Taller-Diagnóstico y Aspiraciones	▪ 19 Marzo, H. Tequendama ▪ Carlos Arce, presencial	▪ 26 Marzo, H. Tequendama ▪ Pablo Ordorica, VC	▪ 14 Abril, SENA 4 ciudades ▪ Jaap de Jong, presencial
3er Comité Sectorial: Iniciativas	▪ 15 Abril, McK	▪ 24 Abril, McK	▪ 17 Abril, McK ▪ Jaap de Jong, VC
2o Taller: Validación de iniciativas	▪ 30 Abril, McK ▪ Brian Fox, VC	▪ 7 Mayo ▪ Cristian Baeza, VC ▪ Pablo Ordorica, VC	▪ 28 Abril, SENA 4 ciudades ▪ Jaap de Jong, presencial
4o Comité Sectorial: Implementación	▪ 18 Mayo	▪ 15 Mayo, McK ▪ Pablo Ordorica, VC	▪ 14 Mayo, McK ▪ Jaap de Jong, VC

[1] Video conferencia adicional con Matthias Hoene, 19 Mayo: “El futuro de vehículos eléctricos e implicaciones para Colombia”, invitando miembros del Comité sectorial de Energía

FUENTE: Equipo de trabajo

… y ha contado con el apoyo de expertos internacionales de manera presencial y a través de videoconferencias (2/2)

Fecha, lugar, experto

	Industria Gráfica	Textil, confección, diseño y moda[1]	Autopartes[2]
1er Comité Sectorial: Diagnóstico	▪ 27 Febrero, McK ▪ Andreas Mirow, presencial	▪ 10 Marzo, McK ▪ Lisa Sun, VC	▪ 25 Febrero, McK ▪ Tom Pepin, VC
2o Comité Sectorial: Aspiraciones	▪ 13 Marzo, McK	▪ 20 Marzo, H. Lugano	▪ 10 Marzo, McK
1er Taller-Diagnóstico y Aspiraciones	▪ 26 Marzo, Corferias ▪ Andreas Mirow, presencial	▪ 13 Abril, SENA 7 ciudades	▪ 17 Marzo, H. Tequendama ▪ Mourad Taouffiki, presencial
3er Comité Sectorial: Iniciativas	▪ 20 Abril, McK ▪ Paul de Sa, Video Conferencia (VC)	▪ 23 Abril, McK ▪ Manuella Stoll, VC	▪ 15 Abril, MCIT piso 18
2o Taller: Validación de iniciativas	▪ 28 Abril, McK ▪ Martha Laboissiere, VC	▪ 12 Mayo, SENA 7 ciudades	▪ 22 Abril, H. Tequendama ▪ Pablo Ordorica, presencial
4o Comité Sectorial: Implementación	▪ 14 Mayo, McK ▪ Andreas Mirow, VC	▪ 15 Mayo, McK ▪ Sheila Bonini, VC	▪ 13 Mayo, MCIT piso 39

(1) Comité adicional el 20 de Mayo para discutir en mayor detalle la implementación
(2) Video conferencia adicional con Matthias Hoene, 19 Mayo: “El futuro de vehículos eléctricos e implicaciones para Colombia”, invitando miembros del Comité sectorial de Energía

FUENTE: Equipo de trabajo

Contenido

- Resumen ejecutivo
- Metodología
- **Cosméticos y productos de aseo en el mundo**
- Cosméticos y productos de aseo en Colombia
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

Cosméticos y productos de aseo en el mundo

- **Tamaño del sector y principales jugadores a nivel mundial**
- Mejores prácticas y factores clave de éxito
- Principales tendencias

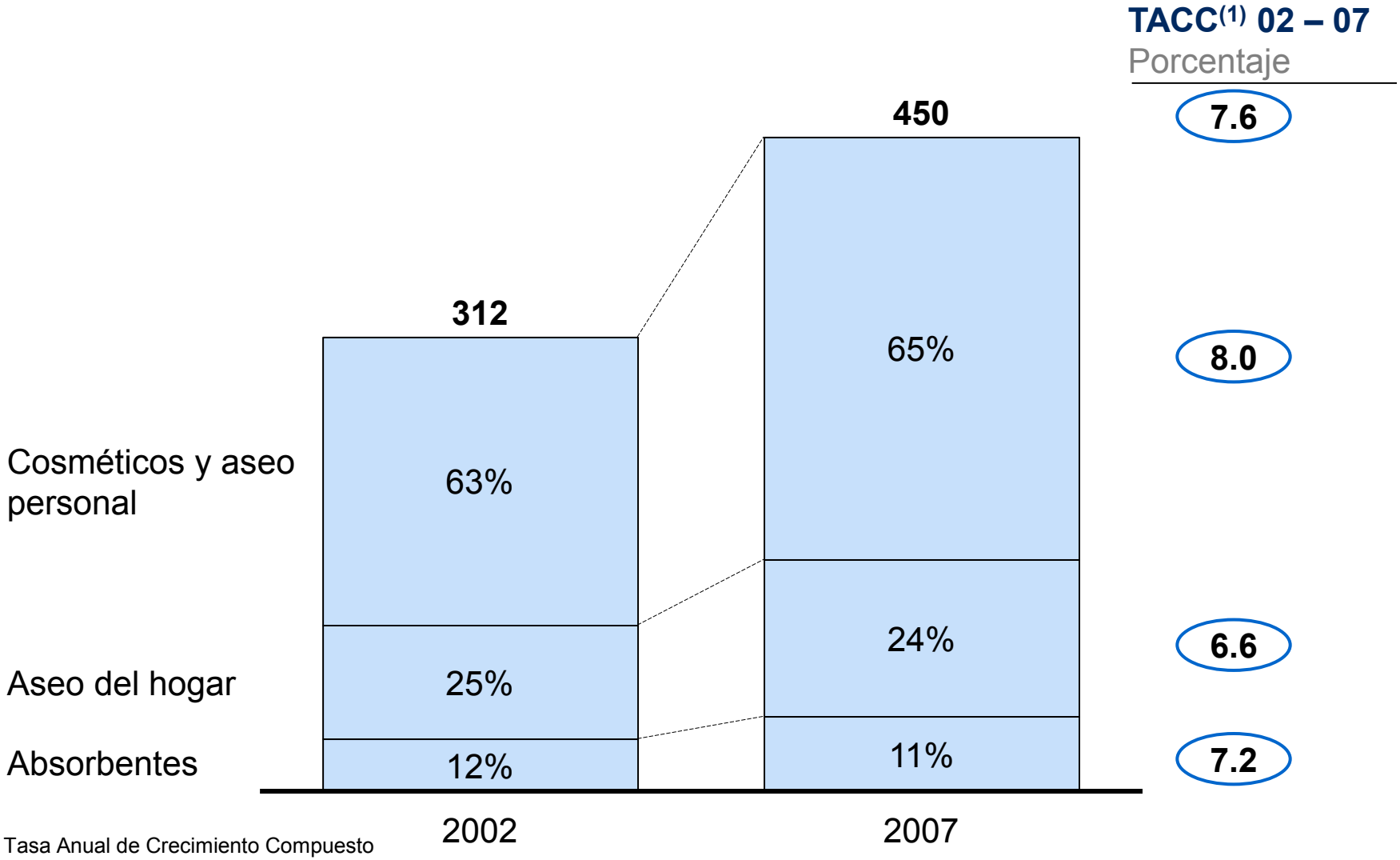
¿Qué definición estamos utilizando para el sector de cosméticos y productos de aseo?

Sector	Sub-sectores	Segmentos	
Cosméticos y Productos de Aseo	Cosméticos	Maquillaje, color y tratamiento	▪ Maquillaje ▪ Productos para el cabello
		Aseo personal	▪ Fragancias ▪ Higiene oral ▪ Cremas ▪ Desodorante, productos para afeitar y depilatorios ▪ Productos para el baño y la ducha ▪ Cuidado para el bebe
	Aseo	Detergentes y jabón de lavar	▪ Detergentes ▪ Jabones en barra ▪ Suavizantes
		Productos de aseo del hogar	▪ Lavaplatos ▪ Jabones multiusos ▪ Productos para baño ▪ Insecticidas ▪ Aerosoles
	Absorbentes	Productos de higiene personal	▪ Pañales ▪ Toallas higiénicas ▪ Tampones

FUENTE: Análisis de equipo

El mercado global de cosméticos y productos de aseo es de US$ 450 Miles de Millones y ha venido creciendo a una tasa del 7.6% anual

Total ventas en el mundo; US$ Miles de Millones

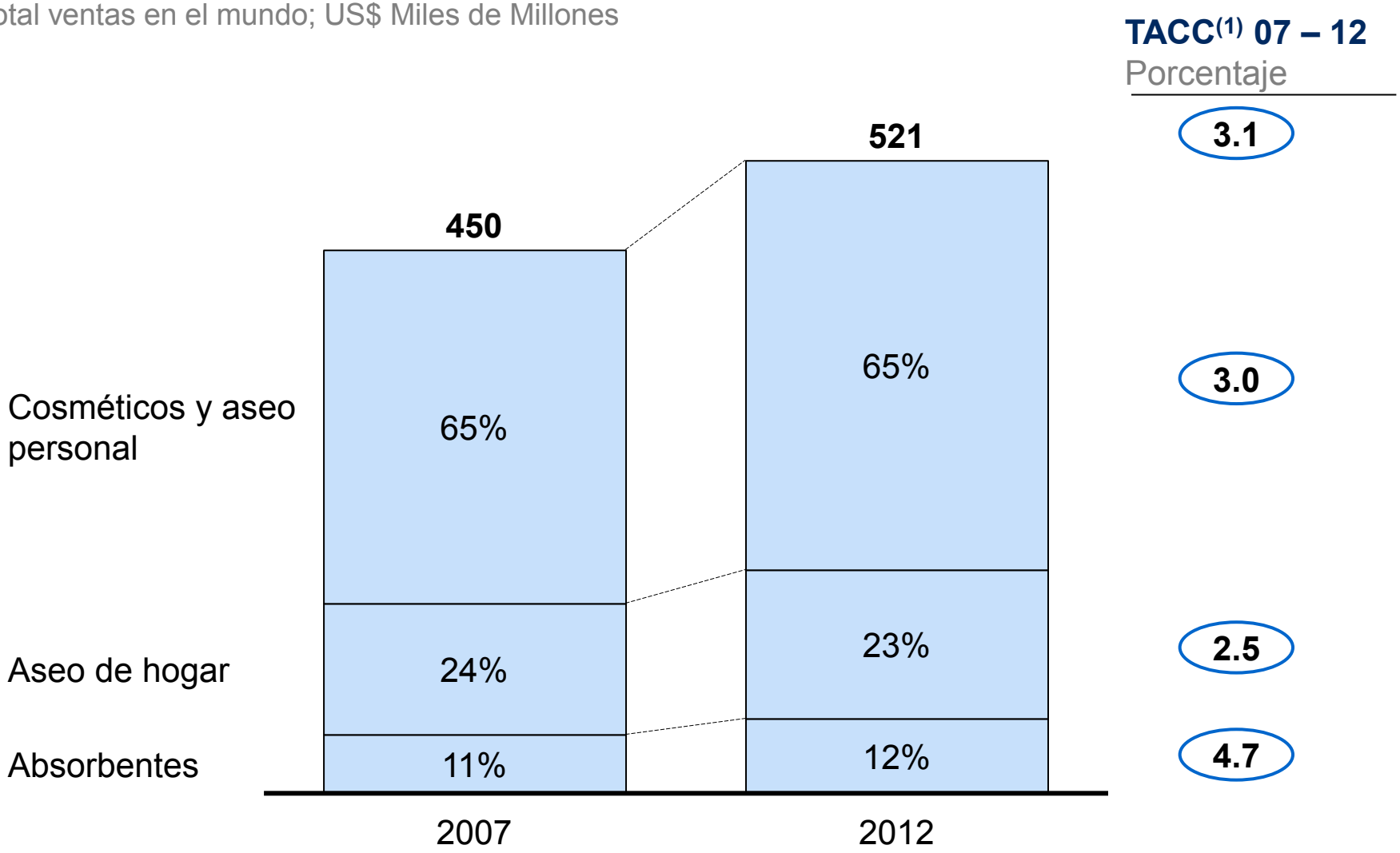


(1) Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

FUENTE: Euromonitor

Sin embargo, se espera una desaceleración en el mundo en los próximos años debido a la crisis económica y a la madurez del sector

Total ventas en el mundo; US$ Miles de Millones



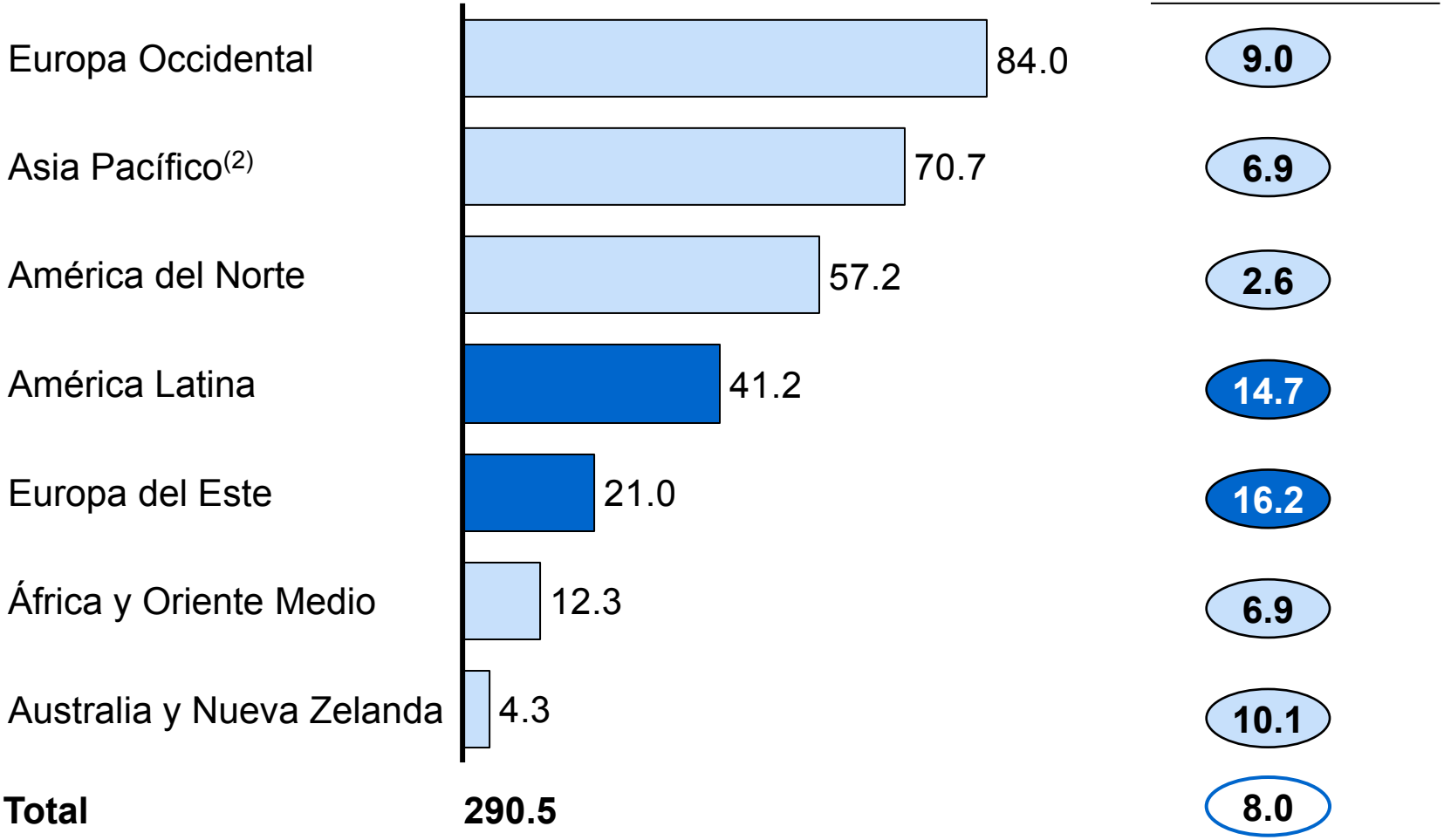
(1) Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

FUENTE: Euromonitor

Europa occidental es el mercado más grande en cosméticos, pero América Latina y Europa del Este están creciendo más rápido…

x Países de mayor crecimiento

US$ Miles de Millones, 2007



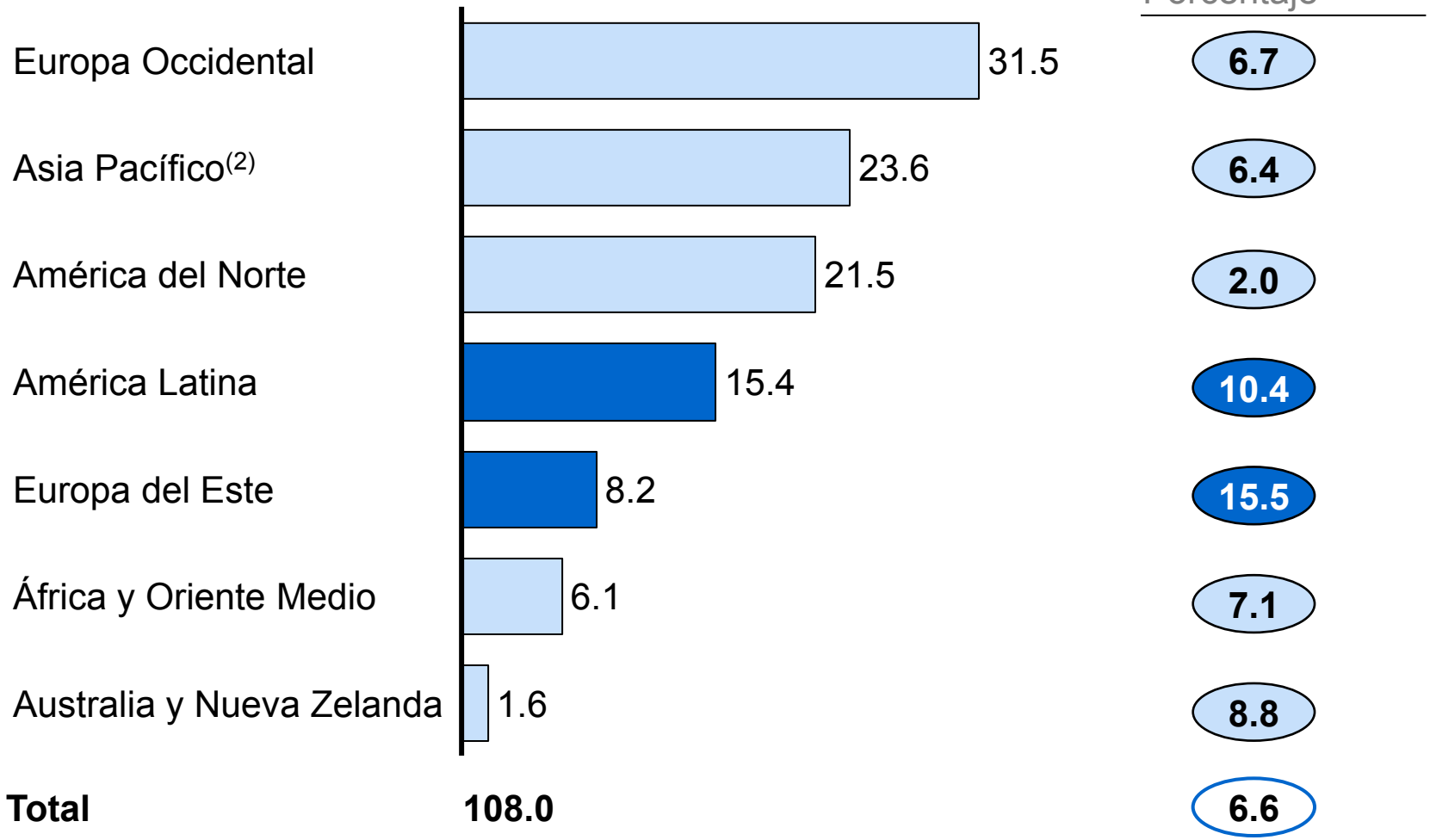
(1) Tasa Anual de Crecimiento Compuesto
(2) Excluye Australia y Nueva Zelanda

FUENTE: Euromonitor

… Situación que se refleja también en la industria de aseo del hogar

US$ Miles de Millones, 2007

x Países de mayor crecimiento



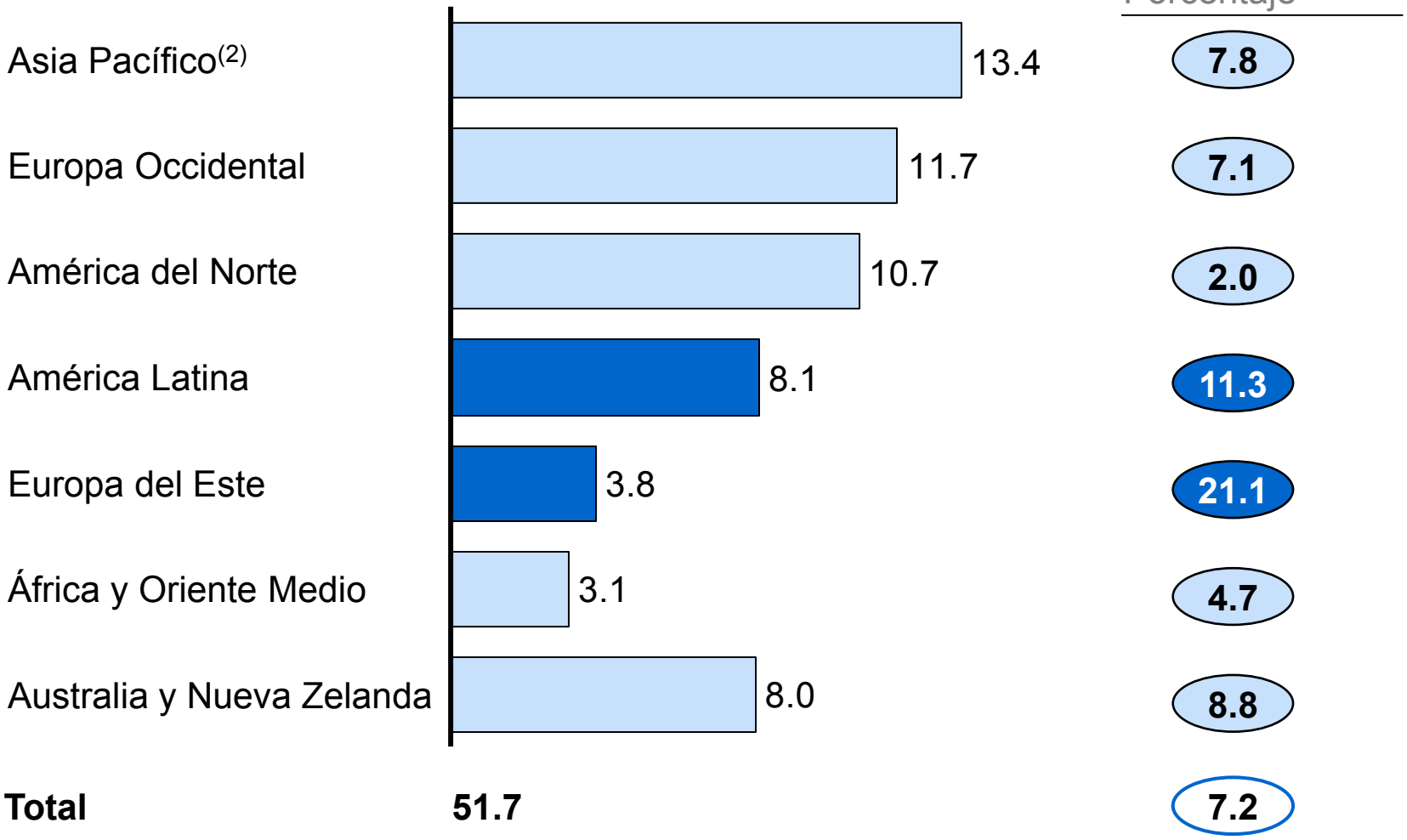
(1) Tasa Anual de Crecimiento Compuesto
(2) Excluye Australia y Nueva Zelanda

FUENTE: Euromonitor

En absorbentes, Asia es el mayor mercado, aunque Europa del Este y América Latina son los de mayor crecimiento

US$ Miles de Millones, 2007

x Países de mayor crecimiento



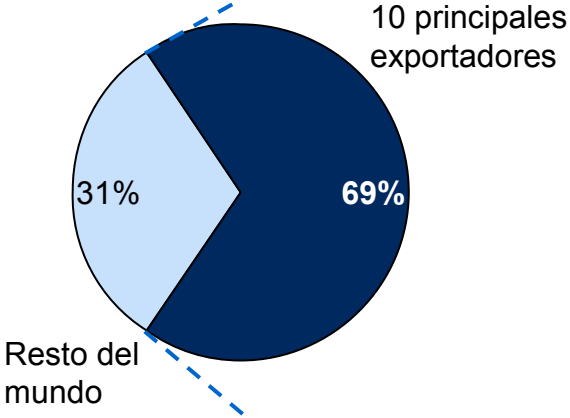
(1) Tasa Anual de Crecimiento Compuesto
(2) Excluye Australia y Nueva Zelanda

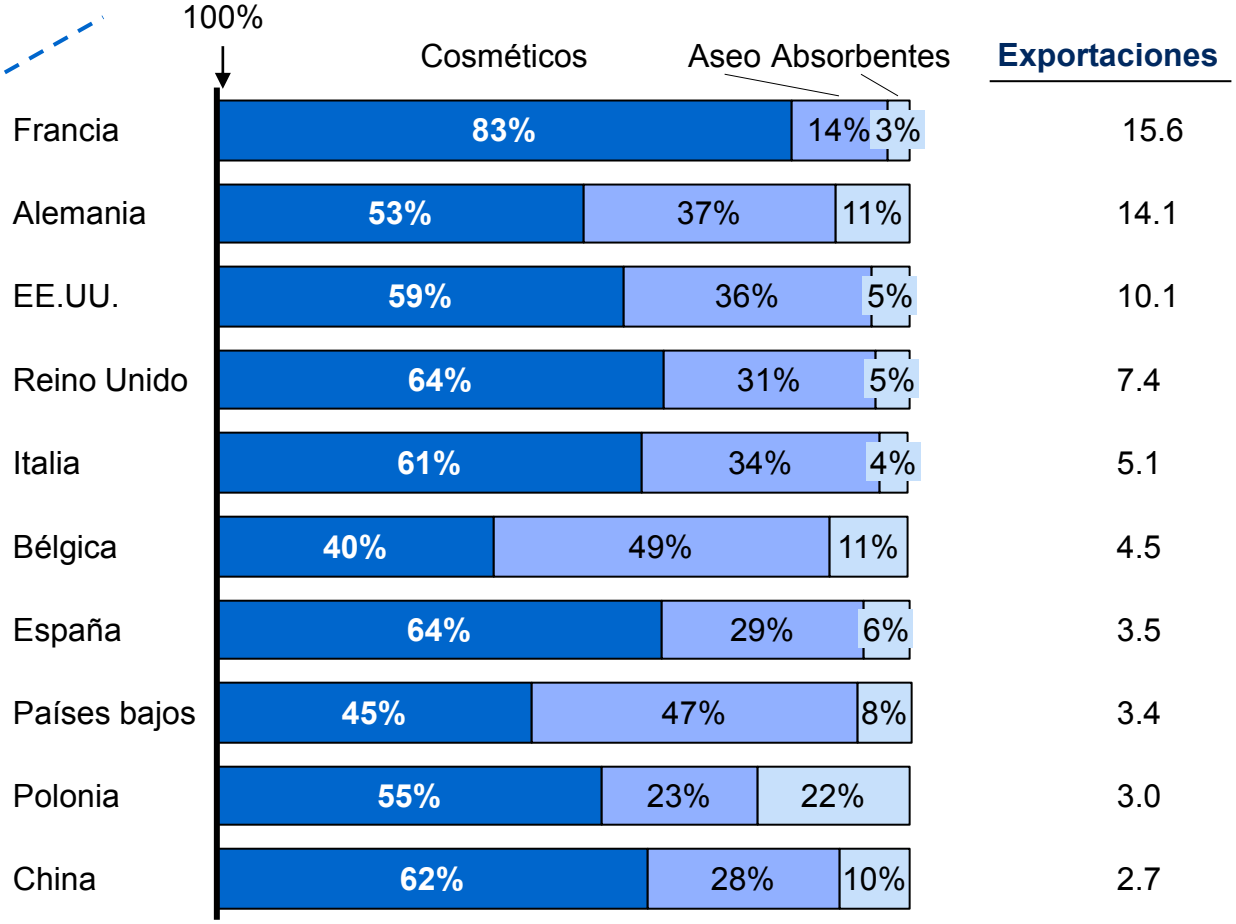
FUENTE: Euromonitor

El 69% de las exportaciones del sector de cosméticos y productos de aseo se concentran en 10 países, de los cuales 7 pertenecen a Europa Occidental

US$ Miles de Millones, 2007

Total exportaciones del mundo
US$ 99.8 Miles de millones



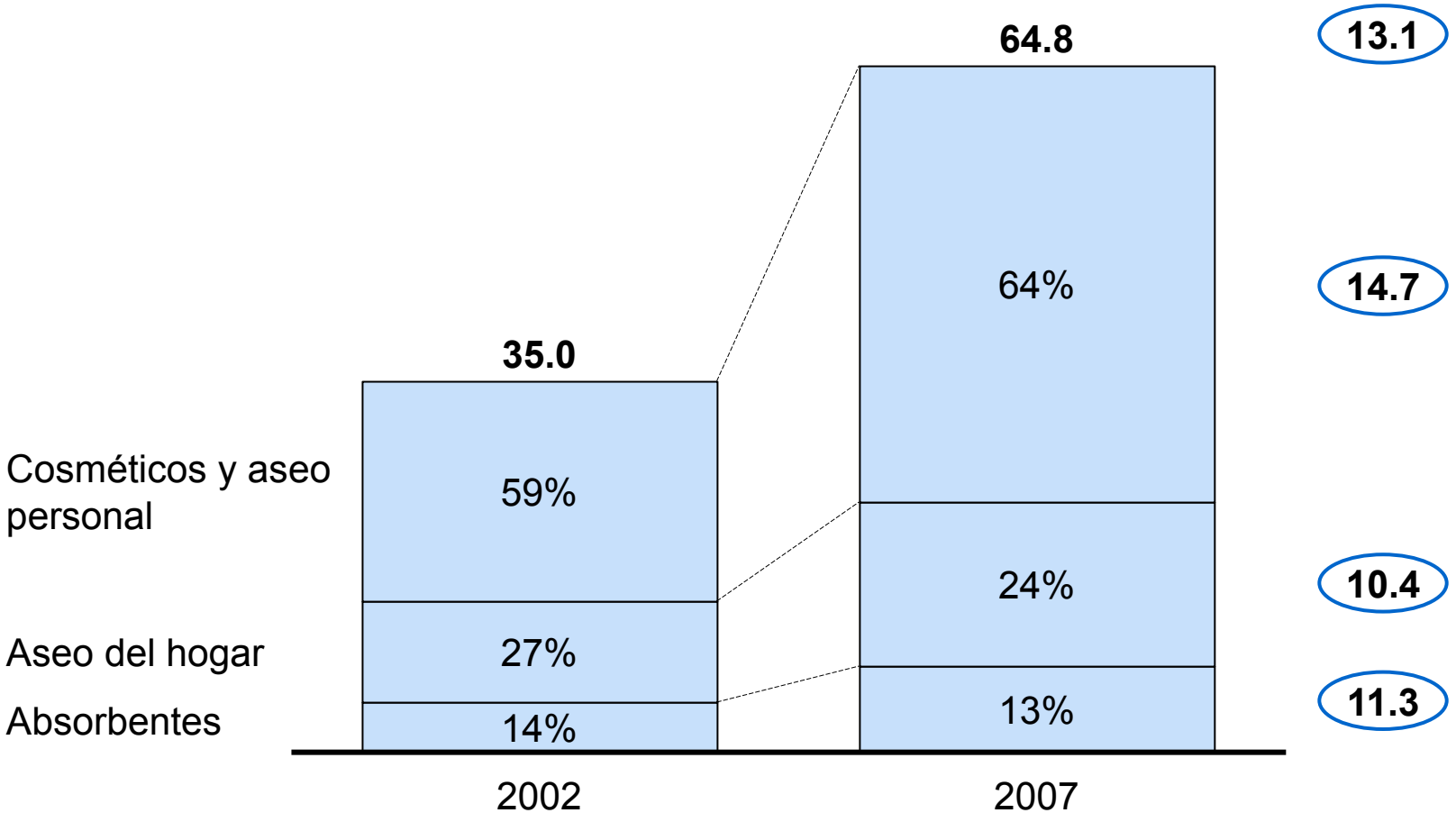


FUENTE: Análisis de equipo; Comtrade; Proexport

El mercado latinoamericano de cosméticos y aseo es de US$ 65 Miles de Millones y ha venido creciendo a una tasa de 13% anual

Total ventas en América Latina
US$ millones

TACC[1] 02 - 07
Porcentaje

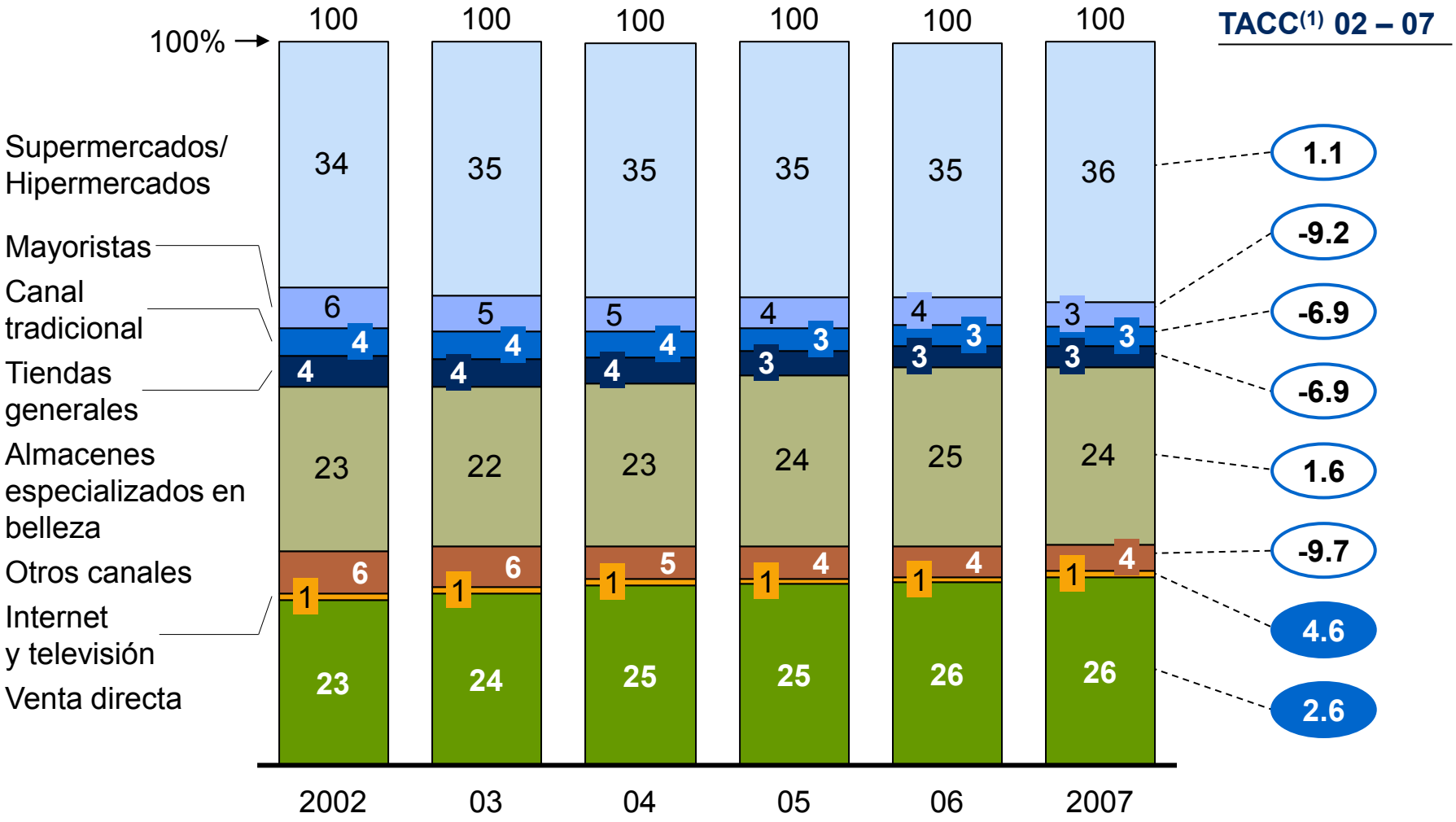


[1] Tasa anual de crecimiento compuesto

FUENTE: Euromonitor

En América Latina, los canales que están creciendo más rápido son venta directa, Internet y televisión

Porcentaje



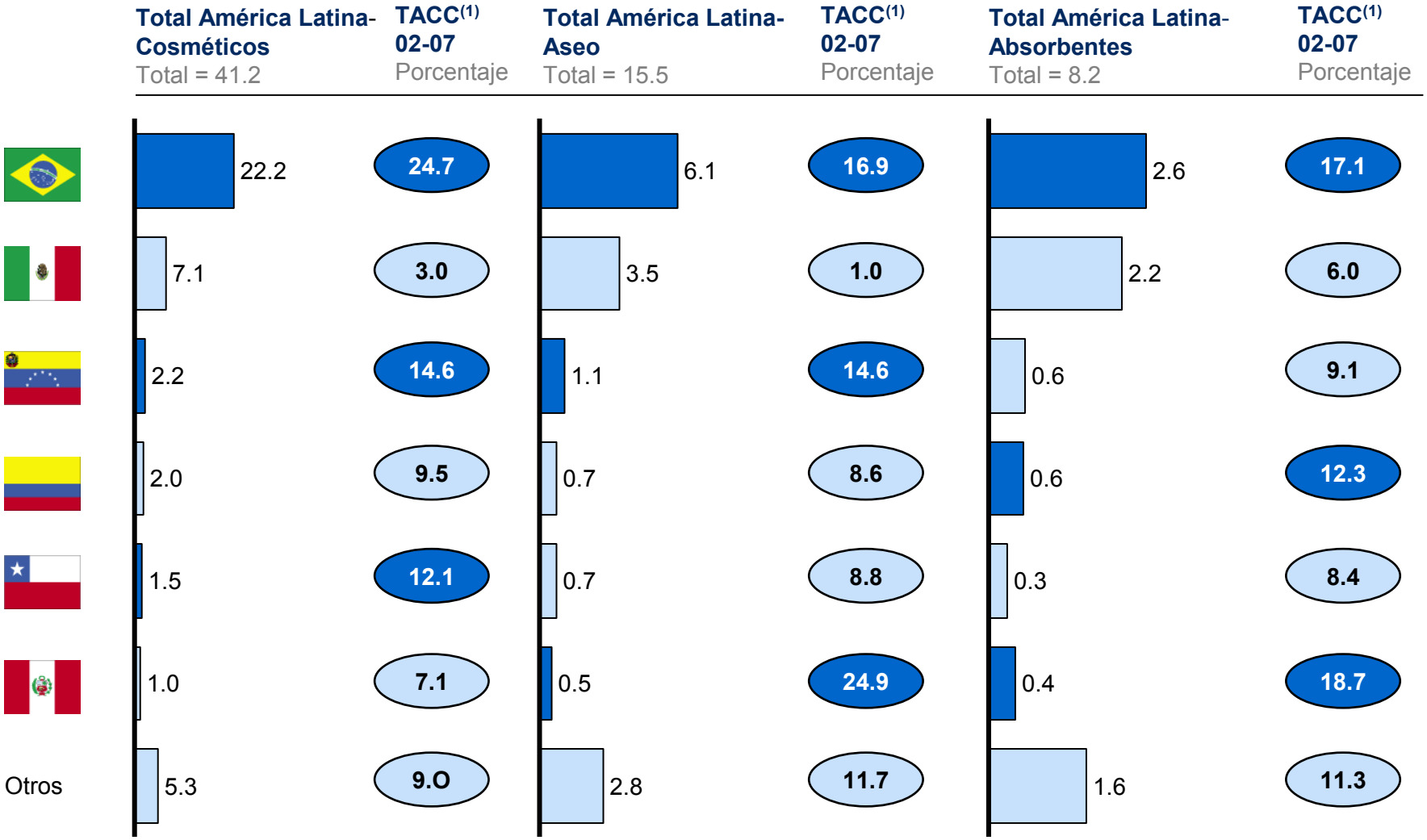
(1) Tasa anual de crecimiento compuesto

FUENTE: Euromonitor

De los países principales, Brasil es el más grande y junto a Perú, el de mayor crecimiento

Países de mayor crecimiento

US$ Miles de Millones, 2007



(1) Tasa anual de crecimiento compuesto

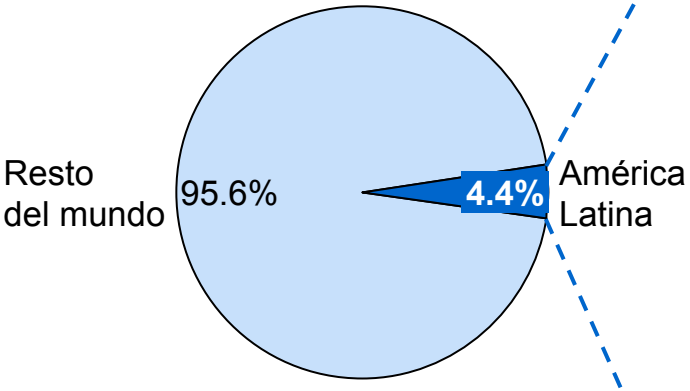
FUENTE: Euromonitor

América Latina solamente representa el 4% de las exportaciones de cosméticos en el mundo...

2007

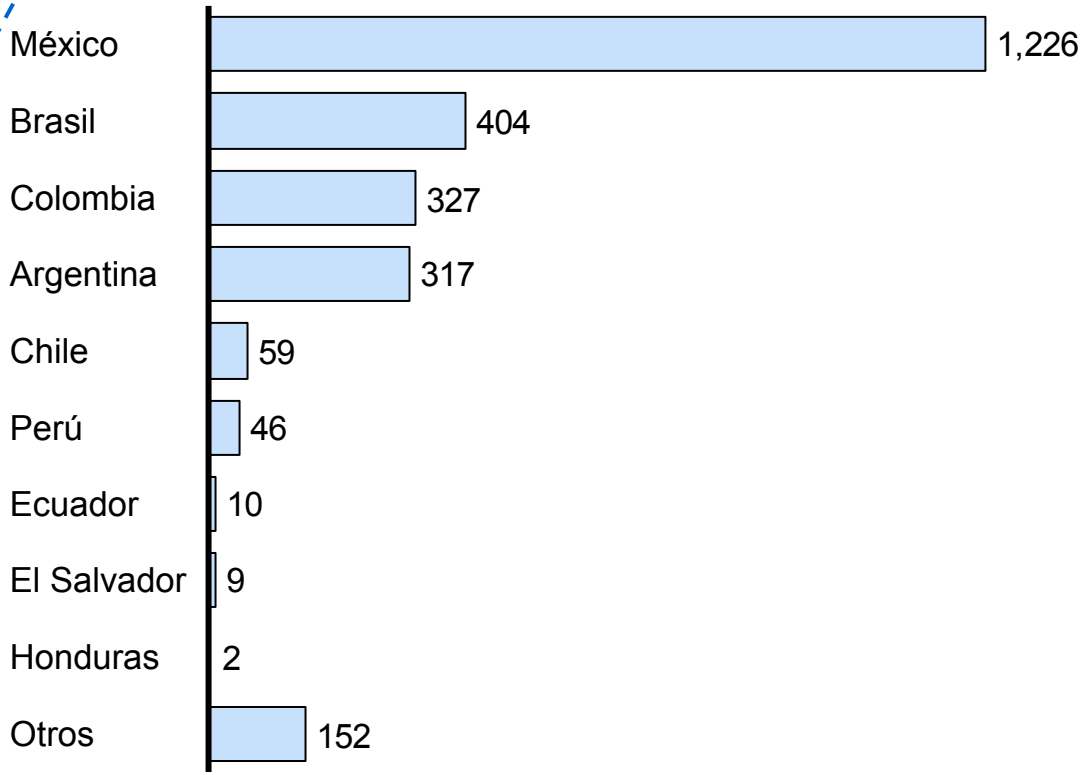
Exportaciones mundo

US$ 58.2 Miles de millones



Exportaciones Latinoamérica

US$ 2.6 Miles de millones



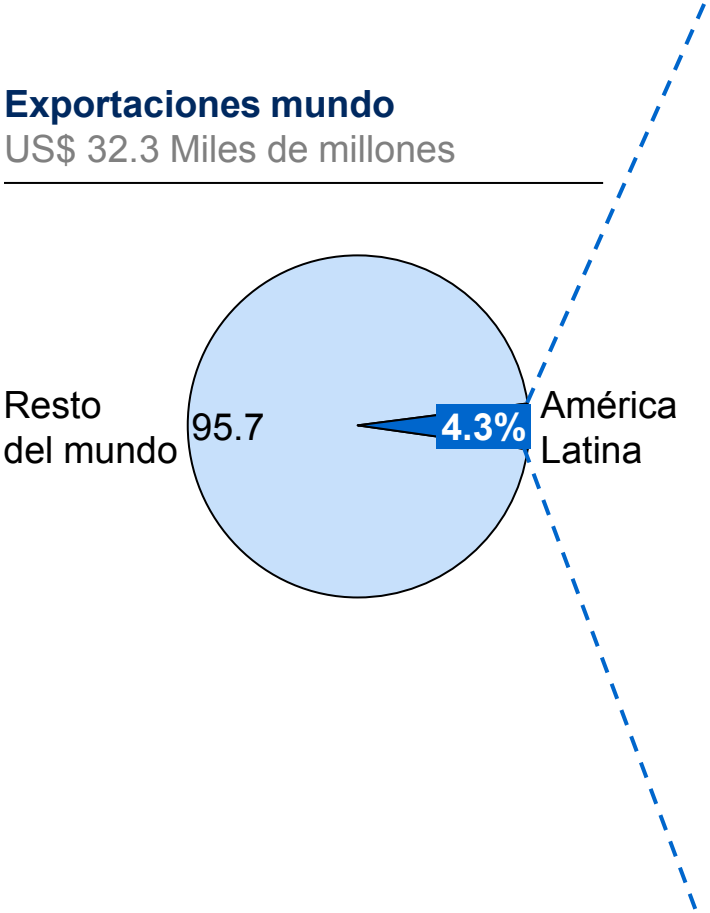
FUENTE: Comtrade; Proexport; Análisis equipo de trabajo

... y de las exportaciones mundiales de aseo

2007

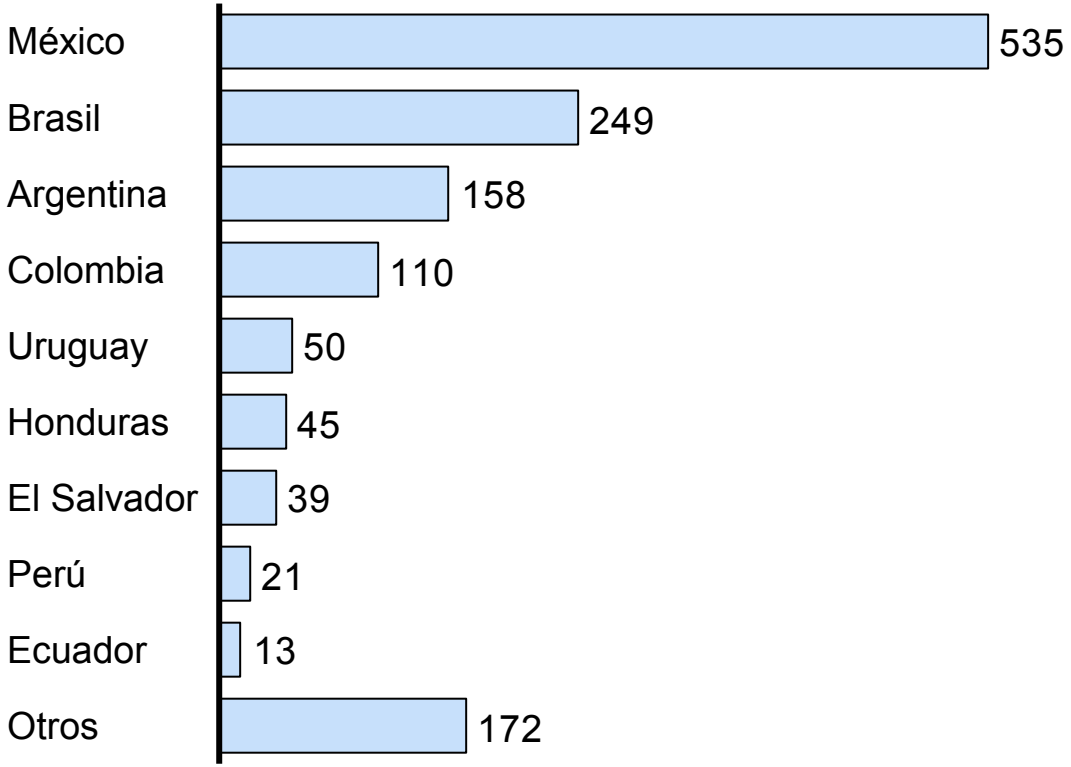
Exportaciones mundo

US$ 32.3 Miles de millones



Exportaciones Latinoamérica

US$ 1.4 Miles de millones



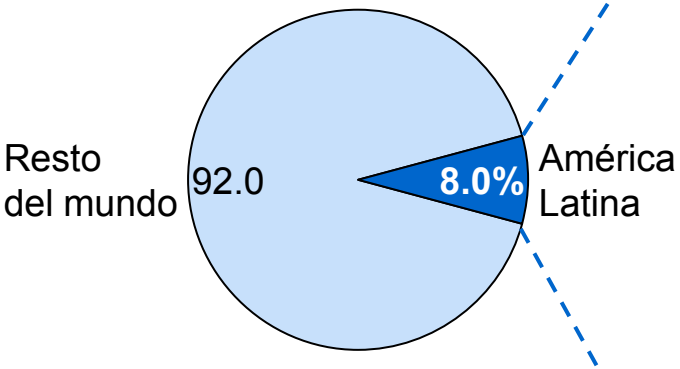
FUENTE: Comtrade; Proexport; Análisis equipo de trabajo

En absorbentes, América Latina representa el 8% de las exportaciones mundiales, liderado por México y Colombia

2007

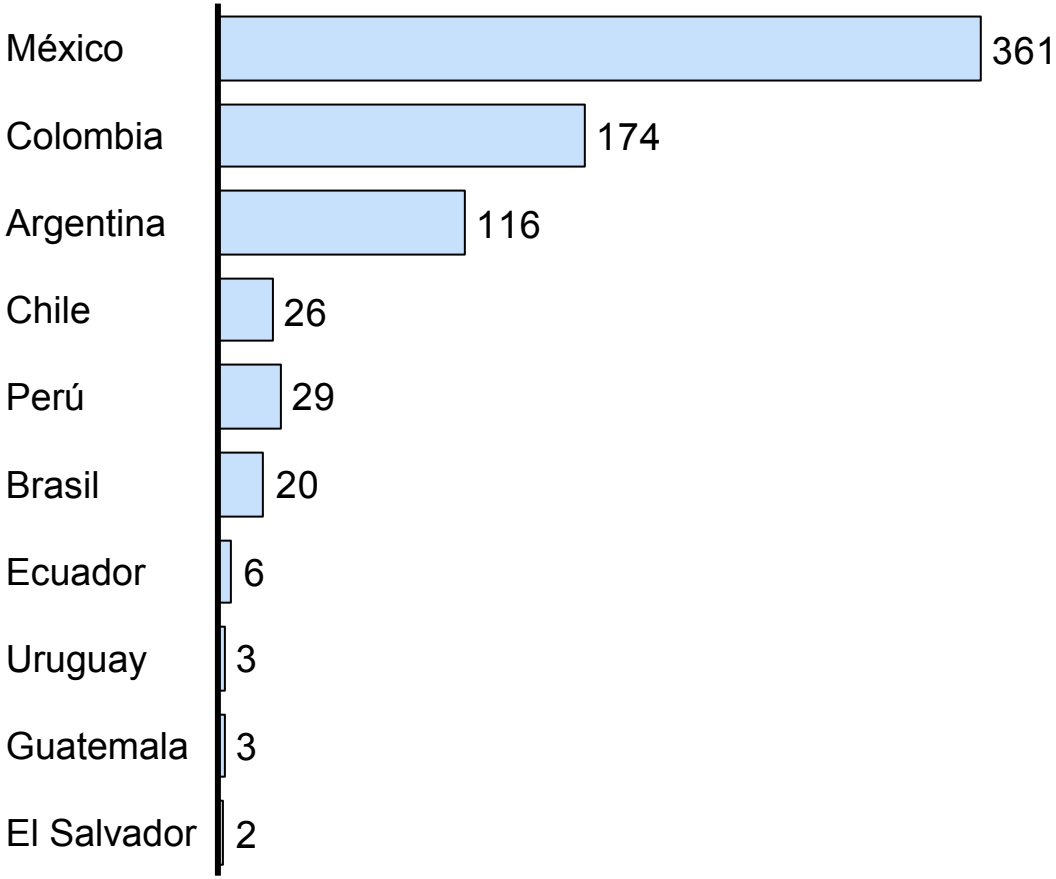
Exportaciones mundo

US$ 9.2 Miles de millones



Exportaciones Latinoamérica

US$ 740 millones

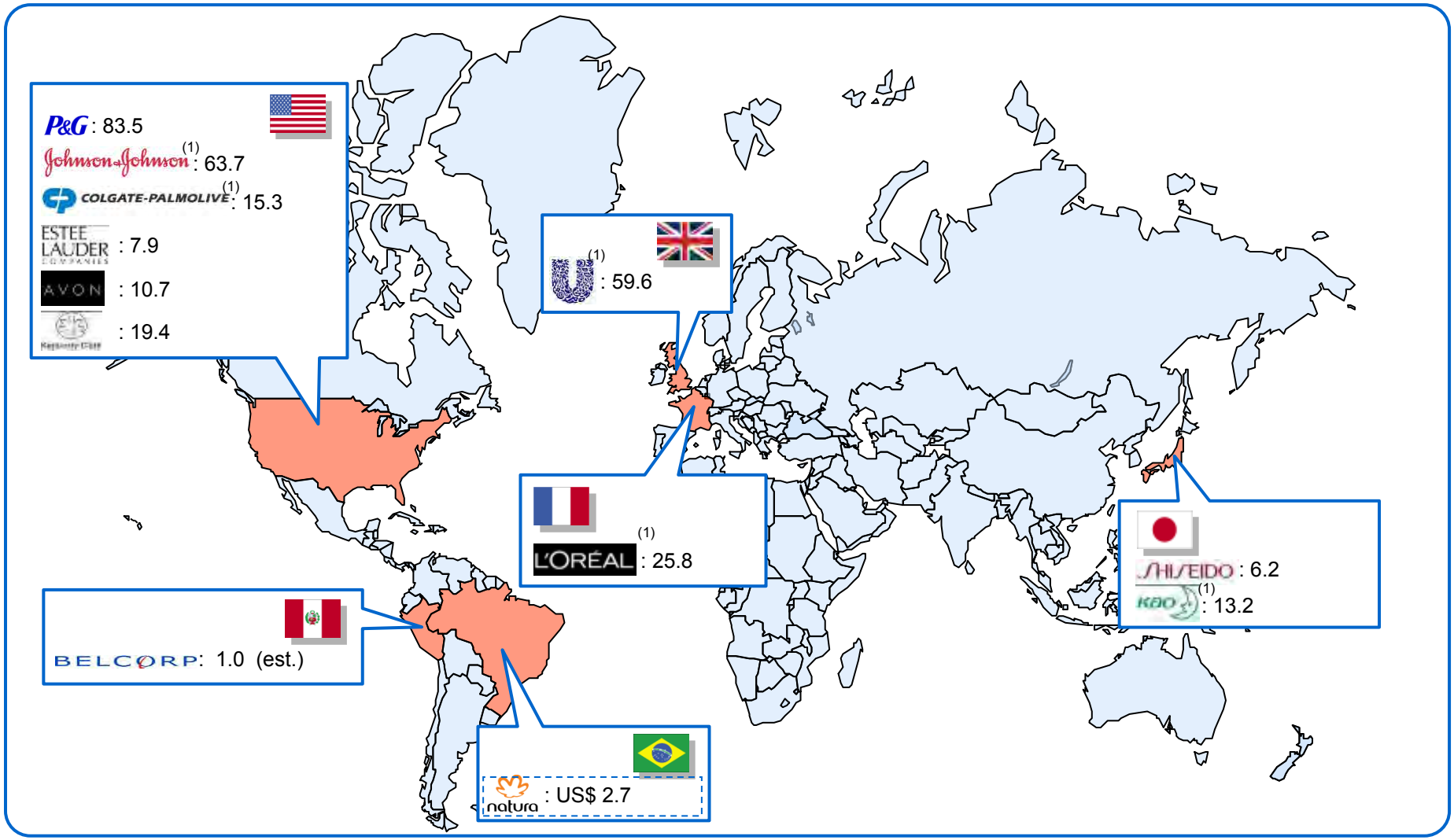


FUENTE: Comtrade; Proexport; Análisis equipo de trabajo

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

NO EXHAUSTIVO

US$ Miles de Millones, 2008



(1) Detallado en el anexo

FUENTE: Reportes anuales de las compañías; Páginas web; Análisis equipo de trabajo

Caso de éxito internacional: P&G

Contexto

Situación Interna:

- Creado en 1837, Procter comenzó como una pequeña fábrica de jabones y hoy en día es en una de las multinacionales líderes en productos de consumo masivo
- Sin embargo hace unas décadas Procter estaba buscando acelerar su crecimiento a través de lograr una mayor penetración en países emergentes de alto crecimiento
- Procter se enorgullece de la importancia de realizar investigación de mercado y "conocer a sus clientes" para elaborar productos y empaques a su medida

Situación Externa:

- El mercado de la base de la pirámide se estaba volviendo muy atractivo en países emergentes y Procter podía gozar de la ventaja de ser de las primeras multinacionales en atender estos nichos

Enfoque

- Procter enfoca su inteligencia de mercado para conocer el mercado de base de la pirámide en América Latina
- Para esto envía a sus empleados a convivir con familias por varias semanas, para entender sus necesidades, hábitos y sus decisiones de compra
- Adicionalmente invierte recursos para llegar a las tiendas rurales en los canales tradicionales en América latina
- Finalmente busca desarrollar programas para mejorar a las comunidades en las que sirve, a través de su programa de responsabilidad social corporativa

Resultados/Impactos

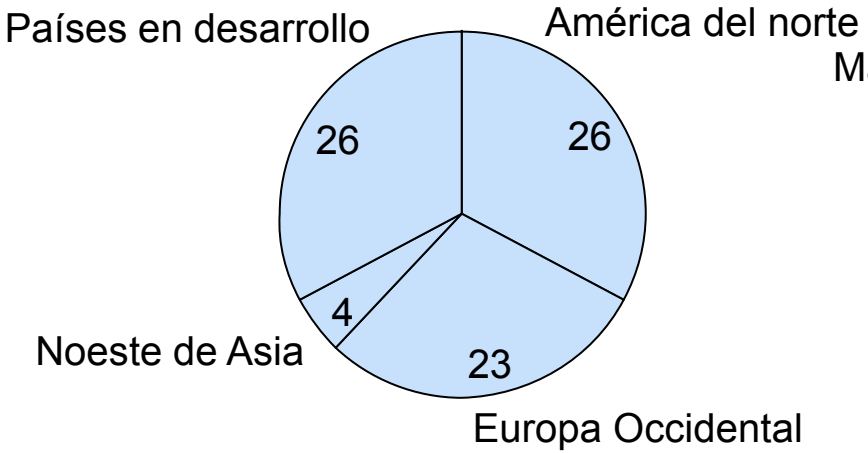
- Desarrolla productos específicos para sus mercados objetivo
  - Detergente que funciona solo con agua fría, pues muchos de los consumidores de base de la pirámide no tienen acceso a agua caliente
- Utiliza su conocimiento del mercado para desarrollar empaques y mecanismos de distribución adaptados a la base de la pirámide
  - Los consumidores de la base de la pirámide hacen muchas compras al día, pues no tienen recursos acumulados para comprar grandes cantidades
  - Desarrolla empaques individuales para pañales y toallas femeninas
  - Elabora e instala dispensadores de pañales y de toallas individuales en los canales tradicionales
- Crea productos como un purificador de agua llamado Biopur que se vende a muy bajo costo y se distribuye en empaques individuales en colaboración con ONG's en Africa, Asia y América Latina

FUENTE: Entrevistas, Reporte anual, Análisis equipo de trabajo

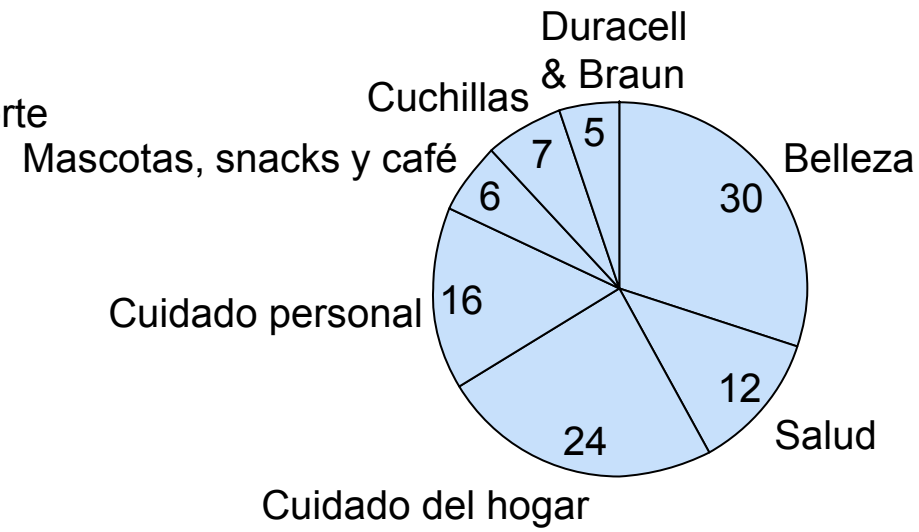
Actualmente Procter obtiene mas del 25% de sus ingresos de países en desarrollo

%

Presencia Global 2006



Ventas por sector 2007



Caso de éxito internacional: natura

Contexto

- **Situación Interna:**
  - Compañía brasilera fundada en 1969
  - El portafolio de Natura consiste en alrededor de 900 productos en las categorías de cosméticos, fragancias, protectores solares, cuidado de la piel y del cabello, entre otros
- **Situación externa:**
  - Importancia de los productos sostenibles y socialmente responsables
  - Moda de productos exóticos (Acai, productos del amazonas)

Enfoque

- Enfoca sus productos y su imagen a la sostenibilidad ambiental y a los productos naturales
  - Uso sostenible de ingredientes autóctonos de Brasil
  - Imagen corporativa ligada a responsabilidad social
  - Logo es “Bien estar bien” proyectando relación harmoniosa entre el cuerpo y la mente
- Apalanca su red de distribución de venta directa:
  - Venta directa con más de 750 mil consultoras

Resultados/Impactos

- En el 2007 se convirtió en la compañía líder en cosméticos en Brasil (12,8% de participación de mercado)
- Sus ventas han crecido a un 39% anual entre el 2002 y el 2006, hasta llegar a US$ 1.78 Mil Millones de dólares
- Tiene más de 900 productos en las siguiente categorías:
  - Aseo personal
  - Cosméticos
  - Fragancias y perfumes
  - Productos para hombres
- Actualmente tiene presencia en Argentina, Chile, Perú, México, Venezuela, Colombia y Francia

FUENTE: Entrevistas, Datamonitor, prensa y página web de la compañía, Análisis equipo de trabajo

Cosméticos y productos de aseo en el mundo

- Tamaño del sector y principales jugadores a nivel mundial
- **Mejores prácticas y factores clave de éxito**
- Principales tendencias

Hay una serie de factores clave de éxito que el sector debe alcanzar para convertirse en clase mundial[1]

Capacidades para ….

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

[1] Validados con expertos listados en anexo – Validación documento, equipo de trabajo y Comité Sectorial
[2] Tiempo al mercado
[3] Información general sobre posicionamiento de marcas detallado en el anexo– Mejores prácticas sobre posicionamiento de marcas

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Entrevistas

Cada factor de éxito tiene mejoras prácticas a nivel internacional

NO EXHAUSTIVO

	Antecedentes	Acciones realizadas	Resultados obtenidos	Oportunidades
1 **Producir y exportar a costos competitivos**	▪ El cluster de Cosmetics Valley busca optimizar costos y procesos para sus empresas	▪ Cosmetics Valley se alía con el cluster de vidrio para desarrollar empaques y botellas en conjunto	▪ Reducción en costos de desarrollo y producción de empaques por alianzas entre las empresas de los clusters	▪ El sector puede mejorar sus costos a través de procesos asociativos (p. ej. Compras conjuntas)
2 **Reaccionar ágilmente ante las tendencias del mercado (TTM similar a los países de talla mundial)**	▪ En EE.UU. se buscó la mejor manera de vigilar el mercado de productos cosméticos y aseo porque el FDA tiene recursos limitados	▪ El FDA regula a a las empresas a través de visitas aleatorias a las fábricas ▪ Las demandas entabladas por consumidores también regulan a las compañías	▪ Las empresas en EE.UU. Tiene un TTM (tiempo al mercado) mas ágil ya que no tienen que sacar registros para salir al mercado	▪ El INVIMA puede replicar el mismo sistema que el del FDA para la vigilancia a los productores
3 **Crear productos originales y de valor agregado para atender nichos de mercado en países objetivo**	▪ Procter & Gamble quería incrementar su presencia en países emergentes para acelerar su crecimiento	▪ Dedicó muchos recursos a entender las necesidades, hábitos y canales de distribución de la base de la pirámide	▪ Actualmente más del 25% de sus ventas vienen de países en desarrollo	▪ Apalancar su conocimiento en un segmento de una región para entrar a otros mercados
4 **Desarrollar y mercadear marcas diferenciadas que atraigan a nichos específicos en países objetivo**	▪ DeBeers buscaba incrementar las ventas de diamantes, los cuales se consideraba un producto lindo pero no gozaba del valor y del simbolismo de hoy en día	▪ En los años 40 DeBeers diseño una campaña ligando la dureza y la belleza del diamante a la importancia del compromiso	▪ El diamante se volvió un requisito imprescindible para comprometerse, generando un valor emocional y evitando la re-venta	▪ Desarrollar una estrategia ▪ específica para sus nichos objetivo (p.ej. Asociación con el Amazonas y productos naturales)

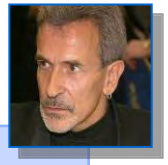
FUENTE: Análisis equipo de trabajo; entrevistas; páginas web de las compañías

Cosméticos y productos de aseo en el mundo

- Tamaño del sector y principales jugadores a nivel mundial
- Mejores prácticas y factores clave de éxito
- **Principales tendencias**

La segmentación de los consumidores, los mercados de bajos ingresos y productos naturales y sostenibles representan las principales tendencias

Detalladas a continuación



	Tendencia	Aplicabilidad a: Cosméticos	Aplicabilidad a: Aseo	Aplicabilidad a: Absorbentes
Consumidores	1 La generación de *Baby boomers* está llegando a los 60 y la gente está viviendo más tiempo	✓		✓
Consumidores	2 Los segmentos son cada vez más importantes , especialmente hombres, y están dispuestos a pagar un margen por productos creados para ellos	✓		✓
Consumidores	3 El mercado de la base de la pirámide es cada vez más relevante para compañías locales y multinacionales	✓	✓	✓
Preferencias	4 Enfoque en ingredientes y empaques que no dañen el medio ambiente	✓	✓	
Preferencias	5 Énfasis en un look natural con ingredientes orgánicos	✓		
Preferencias	6 Importancia de productos que reduzcan el tiempo de limpieza		✓	✓
	7 Mayores ingresos disponibles en mercados emergentes	✓	✓	✓

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Práctica de consumo masivo de McKinsey

1 Los *boomers*[1] están envejeciendo y quieren verse bien

Tendencia:

- Las personas de 60+ años tienen vidas sociales activas y quieren seguir viéndose bien
- Las personas de 60+ años no se perciben como en la etapa de vejez y rechazan marcas para “la tercera edad”
- Ingresos y niveles de riqueza mayores permiten a estos consumidores un mayor gasto en ellos mismos y en sus nietos

Impacto:

- Creciente necesidad de productos anti-envejecimiento y de extensión de la salud
- Búsqueda de valor por parte de los consumidores de ingresos fijos
- Enfoque generacional mejorado en el marketing, empaque y el precio

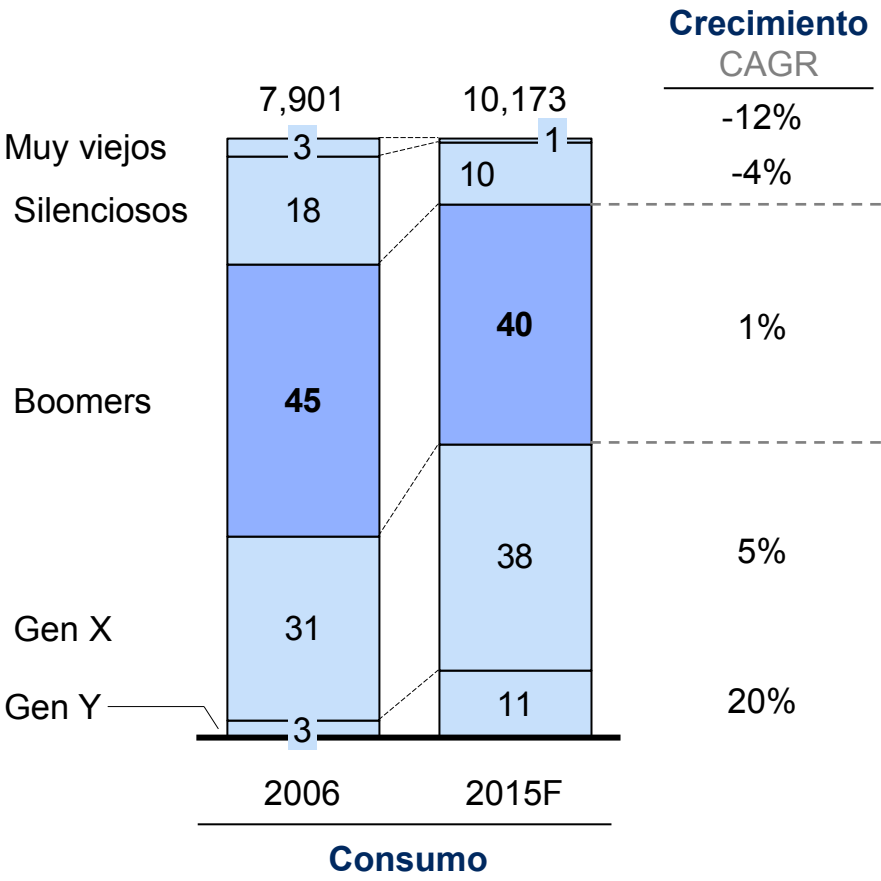
Productos exitosos:

NOTA: (1) Boomers: personas que nacieron entre 1946 y 1964

FUENTE : Análisis de equipo

1 En el 2015 los *boomers*[1] continuarán siendo el segmento de mayor consumo en Estados Unidos

Tasa de crecimiento real[2] del gasto total, por edad
Porcentaje (CAGR, 2005-2015)



- Los *boomers* son el 23% de la población pero representan 45% del consumo
- Los *boomers* representarán el 85% del crecimiento real en productos de cuidado personal y el 77% del crecimiento de alimentos para el hogar al 2015

NOTA: (1) Boomers: Personas que nacieron entre 1946 y 1964
(2) Tasa de crecimiento real = inflación ajustada

FUENTE : McKinsey U.S. Modelo de envejecimiento del consumidor

3 Competencia intensa en los segmentos de menores ingresos

- La base de la pirámide se ha convertido en un segmento atractivo para competidores locales y para las multinacionales en mercados emergentes
- En Brasil la población de menores ingresos compra pañales baratos para mandar a sus niños a las guarderías del gobierno. Es obligatorio dejar a los niños con pañales desechables
- El 50% de la población de Latinoamérica no usa absorbentes

Impacto:

- Los competidores grandes de absorbentes necesitan desarrollar productos costo eficientes para competir en este mercado

Productos exitosos:

- Los productos desechables de China y Brasil están ganando participación de mercado en los segmentos de menores ingresos

FUENTE : Análisis de equipo

4 Creciente preocupación por el medio ambiente y enfoque en la sostenibilidad

- La concientización sobre el medio ambiente influye en muchos aspectos relacionados con las categorías de cosméticos y artículos de baño; como el uso de ingredientes, la producción, los empaques, el transporte y el desecho
- En EE.UU., el 45% de los consumidores expresan su voluntad de pagar una prima por productos sostenibles/ éticos
- El 75% de los consumidores están preocupados por el cambio climático

Impacto:

- Preferencia de los consumidores por ingredientes, producción y marketing buenos para el medio ambiente
- Ser una empresa que cuida el medio ambiente genera valor a la marca

Productos exitosos:

SC Johnson A Family Company

Windex

Greenlist

- Descripción: Windex “Greenlist” (verde)
- Lanzamiento: 2008
- Resultados: $121MM en 2007; no está claro el impacto a la fecha por el lanzamiento
- Otros detalles: Elementos de la línea de productos Windex reformulados, logo “greenlist” para comunicar cambio, etc.

FUENTE : Análisis de equipo, Green Retail Survey, McKinsey Business in Society consumer survey, 2007, IRI Sustainability survey

5 Un mayor enfoque en bienestar personal y en apariencia natural…

- Los beneficios a la salud que otorgan los productos de cuidado personal influenciaron la decisión de compra del 65% de estadounidenses (+7% vs. 2006)
- Los consumidores están buscando una apariencia más natural, e.g.,
  - Menos rígidos
  - Más suave con la piel (e.g., cosméticos minerales)

Impacto:

- Preferencia del consumidor hacia ingredientes/ producción/ marketing "buenos para mí"
- Oportunidad de continuar resaltando los atributos saludables de productos existentes o de reformular los productos para consumidores más saludables

Productos exitosos:

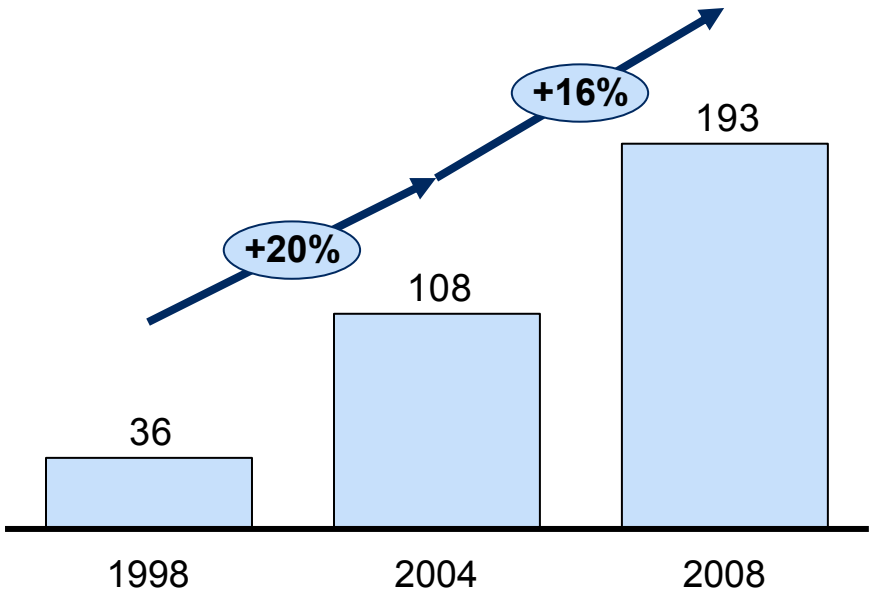
- Descripción: Burt's Bees (Abejas de Burt)
- Lanzamiento: Inicio de los 1980s, adquirido por Clorox en el 2007
- Resultados: $108 MM en 2007, +84% v. YA
- Otros detalles: Todos son productos naturales de cuidado personal incluyendo: Limpiador y humedecedor facial, shampoo y acondicionador, y loción de cuerpo y jabón en barra

FUENTE : Análisis de equipo, Green Retail Survey, McKinsey Business in Society consumer survey, 2007, IRI Sustainability survey

5 …ha conducido a crecimiento en el mercado de productos orgánicos del cuidado de la piel …

Millones de dólares

Tamaño de mercado esperado de productos orgánicos para el cuidado de la piel



- Los productos orgánicos continúan siendo una parte relativamente pequeña del mercado de productos naturales y orgánicos de cuidado personal (~$193 MM) con un crecimiento sólido (~20%)
- Los productos orgánicos continúan siendo atractivos, sin embargo existen riesgos a tomar en cuenta:
  - Los consumidores no estarán dispuestos a pagar primas a los precios en esta coyuntura económica
  - Existe volatilidad en la oferta de materia prima
  - Potencial para mayor regulación
- No existe una definición de productos orgánicos de cuidado personal
  - Empresas pueden etiquetar sus productos como orgánicos aún si sólo tienen un pequeño porcentaje de ingredientes orgánicos
  - Se esperaría regulaciones más restrictivas con el tiempo

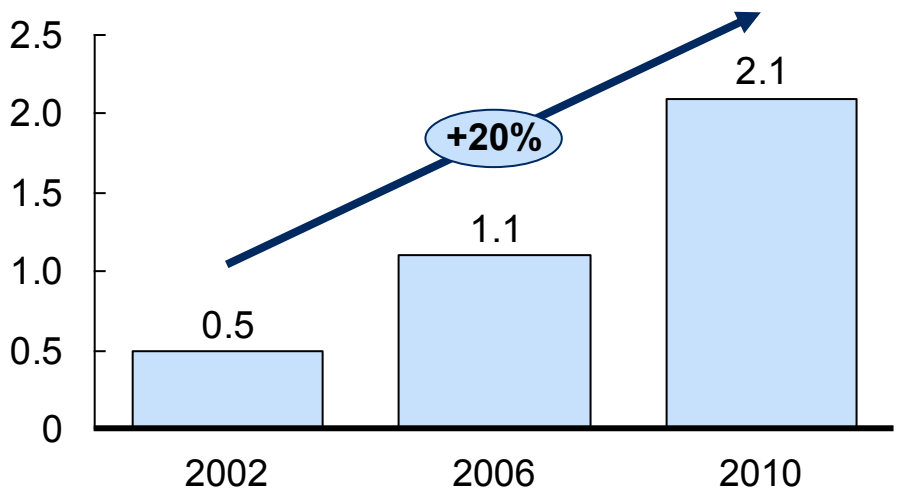
FUENTE : Datamonitor; Euromonitor; Organic Trade Association

5 …y en el mercado de productos naturales

Millones de dólares

Tamaño de mercado esperado para productos naturales de cuidado personal al 2010

Ventas en el mercado masivo proyectadas



- Se espera que los productos naturales crezcan a una tasa del 20% a un mercado de $2.1 BN en cuidado personal; el mercado continúa teniendo números muy atractivos, un incremento importante de clientes potenciales y una creciente atracción de los clientes
- Competidores de productos de cuidado personal que están ingresando al mercado incluyen: L'Oreal (Body Shop y Sanoflore) , Estee Lauder (Aveda, Origins, & Grassroots), Colgate, J&J (Aveeno), y Kao (Phytomax)
- La definición de productos naturales es amplia y puede ser clasificada en:
  - Posicionamiento "natural"
  - Inclusión de ingredientes y fragancias naturales
  - Eliminación de ingredientes artificiales (e.g. colores y fragancias)
  - Adopción de una filosofía ética y responsable

FUENTE : NBL & UNL Consumer Futures Work

6 Dado que el tiempo libre es cada vez más reducido, los consumidores buscan productos que les generen mayor conveniencia

- En EE.UU., el 70% de las madres trabajan fuera de casa
- Las mujeres y las familias en general tienen menos tiempo para hacer la limpieza del hogar

Impacto:

- Los consumidores buscan mayor conveniencia, productos “para usar en el camino”
- Los nuevos productos son diseñados para facilitar las tareas que consumen tiempo (e.g., limpiar, planchar)

Productos exitosos:

Downy

- Descripción: Downey para arrugas
- Lanzamiento: 2007
- Resultados: $10 MM anuales, 1% v. YA
- Otros detalles: El spray reduce las arrugas relajando las fibras; ayuda a los consumidores librándolos del “martirio del planchado”

FUENTE : Análisis equipo de trabajo; International Food Information Council Foundation, 2007 Food and Health Survey; Bureau of Labor Statistics; literatura

Adicionalmente, la crisis mundial puede tener las siguientes consecuencias …

1

- Menor demanda de los productos premium y mayor en productos mas económicos

2

- Reducción de margen por baja demanda

3

- Cambio de la balanza de exportaciones global como consecuencias de las devaluaciones de las monedas

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Práctica de consumo masivo de McKinsey

… para las cuales las multinacionales ya están tomando medidas

Tendencias	Compañía	Medidas
1 Menor demanda de los productos premium y mayor en productos más económicos	AVON	▪ Incrementará los productos de menos de US$5 sin reducir los precios de los productos premium ▪ Transmitir el mensaje de que Avon es una forma de "verse linda con presupuesto "
2 Reducción de margen por baja demanda	Unilever	▪ Anunció medidas de reducción de gasto como congelación de salarios de la gerencia ▪ Creo una oficina centralizada de compras a nivel global
3 Cambio de la balanza de exportaciones global como consecuencias de las devaluaciones de las monedas	Kimberly-Clark	▪ El CFO de Kimberly anunció: "En muchos de nuestros mercados emergentes tenemos que crecer 15,16,17% en moneda local solo para no tener pérdidas cuando se consolidan las cuentas en dólares"

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Práctica de consumo masivo de McKinsey

En el corto plazo, las tendencias afectan de forma distinta los mercados objetivo para cosméticos y aseo

✓ Parcialmente

	Tendencia	Países objetivo corto plazo Centroamérica República dominicana México Venezuela Ecuador Perú	Países objetivo mediano plazo Chile Argentina España Brasil	Países objetivo largo plazo EE.UU. Europa Australasia
Consumidores	1 La generación de Baby boomers está llegando a los 60 y la gente está viviendo más tiempo		✓	✓
Consumidores	2 Los segmentos son cada vez más importantes, especialmente hombres, y están dispuestos a pagar un margen por productos creados para ellos	✓	✓	✓
Consumidores	3 El mercado de la base de la pirámide es cada vez más relevante para compañías locales y multinacionales	✓	✓	
Preferencias	4 Enfoque en ingredientes y empaques que no dañen el medio ambiente		✓	✓
Preferencias	5 Énfasis en un look natural con ingredientes orgánicos		✓	✓
Preferencias	6 Importancia de productos que reduzcan el tiempo que uno tiene que dedicarle a la limpieza	✓	✓	✓
Preferencias	7 Mayores ingresos disponibles en mercados emergentes	✓	✓	

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Posibles efectos de las tendencias globales en Colombia

	Corto plazo 0 – 5 años	Mediano plazo 5 – 10 años
Población envejeciendo	▪ Inversión en I+D para desarrollar productos de exportación a los mercados de EE.UU. y Europa	▪ Buscar canales alternativos para mercado en países desarrollados y para segmento afluente en países en desarrollo
Segmentación es cada vez mas importante	▪ Inversión en I+D+i para seleccionar y conquistar nichos específicos en países objetivo	
Base de la pirámide es cada vez más relevante	▪ Inversión en I+D+i y apalancamiento en posición de Colombia para exportar a la región andina y C. América	▪ Apalancamiento en el conocimiento del segmento de ingresos bajos
Preocupación por el medio ambiente	▪ Inversión en I+D+i en ingredientes biodegradables y en empaques “verdes”	▪ Preparación para regulación más estricta, especialmente en mercados de exportación
Apariencia (“look”) natural e ingredientes	▪ Apalancamiento en la biodiversidad de Colombia para desarrollar productos orgánicos	▪ Enfoque en preservar la biodiversidad de Colombia
Menos tiempo libre	▪ Invertir en I+D+i pesarrollar productos innovadores que reduzcan el tiempo dedicado a la limpieza (p.ej. Productos multiuso)	

FUENTE : Análisis de equipo

Contenido

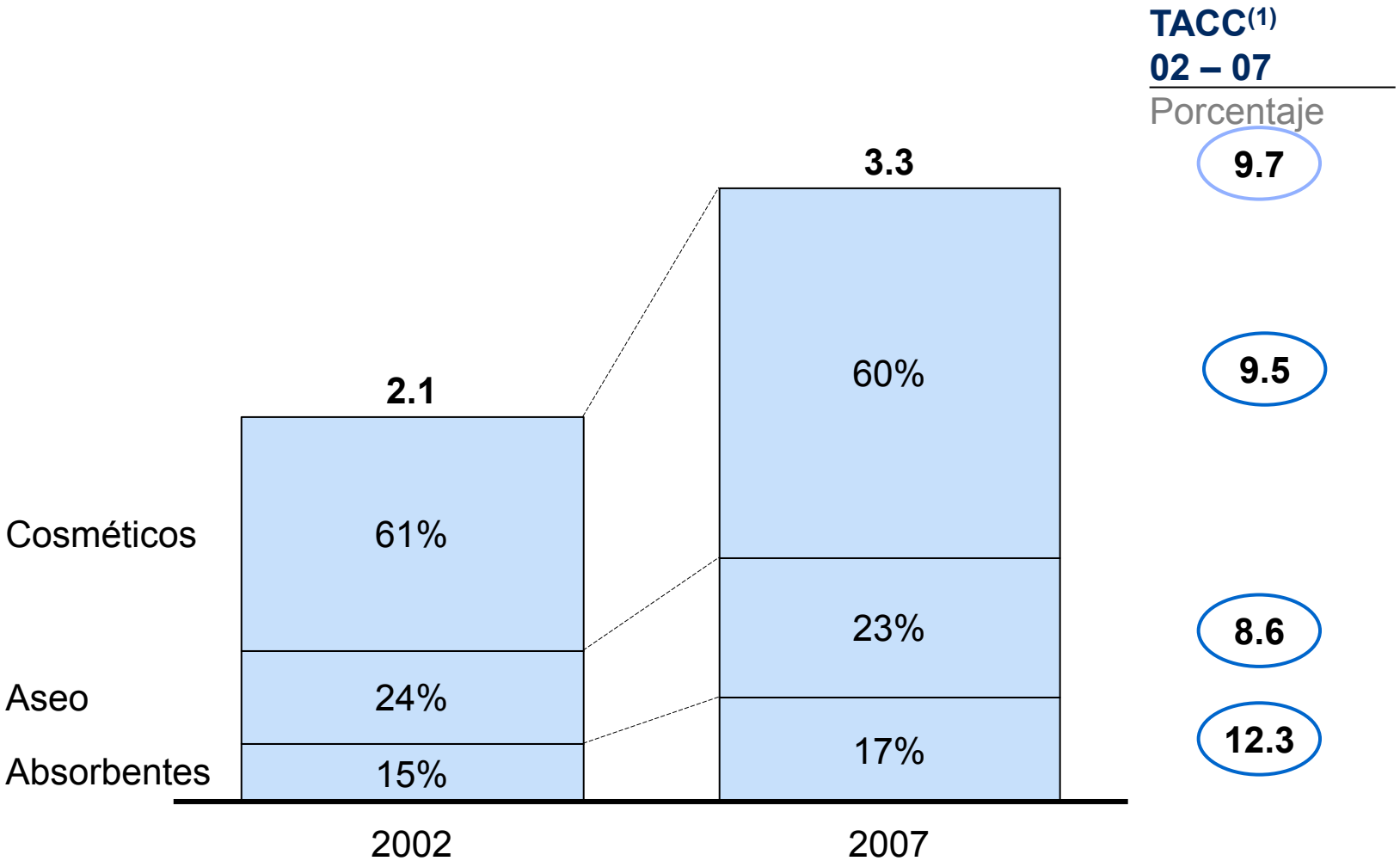
- Resumen ejecutivo
- Metodología
- Cosméticos y productos de aseo en el mundo
- **Cosméticos y productos de aseo en Colombia**
- Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

Cosméticos y productos de aseo en Colombia

- **Situación actual**
  - **Cosméticos**
  - **Aseo**
  - **Absorbentes**
- Brechas para el desarrollo

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

US$ Miles de Millones, 2007

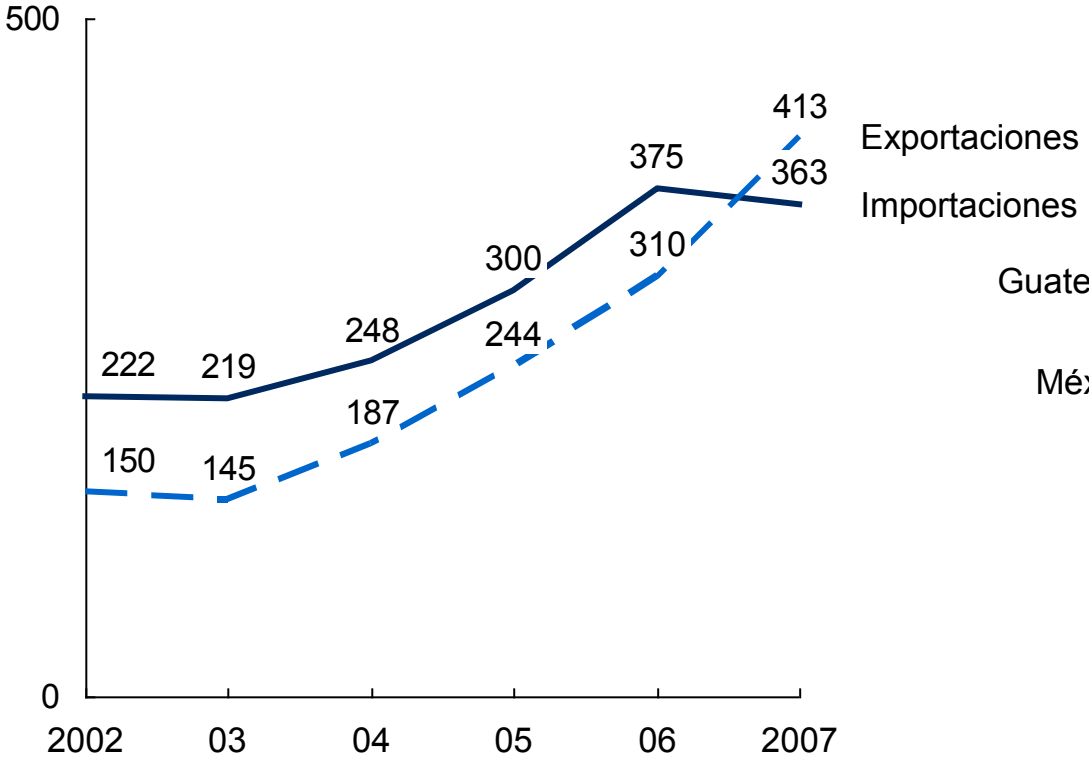


(1) Tasa anual de crecimiento compuesto

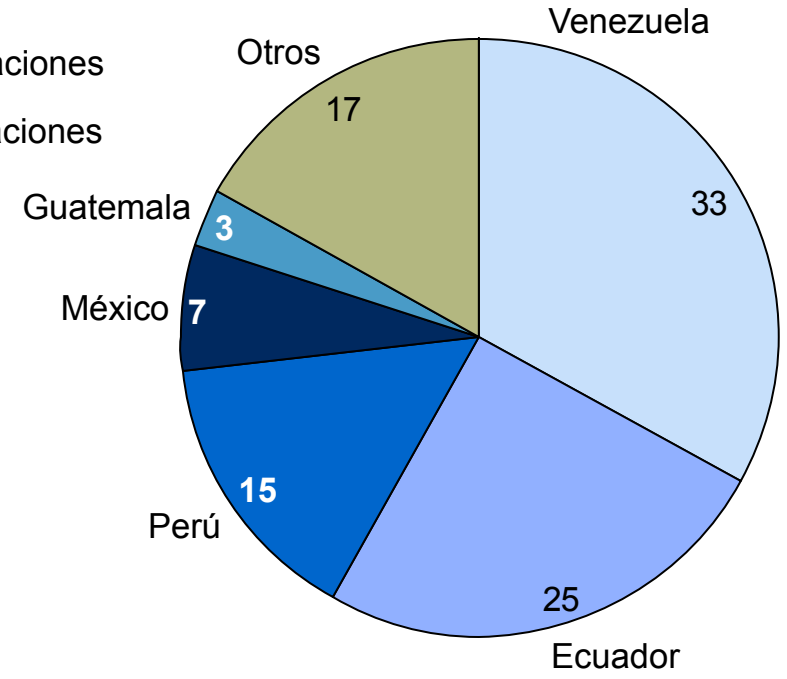
FUENTE: Euromonitor

En el 2007 Colombia la balanza comercial del sector es positiva

Exportaciones e Importaciones de cosméticos y productos de aseo[1]
US$ Millones



Principales destinos de las exportaciones de cosméticos y productos de aseo
Porcentaje



(1) No incluye absorbentes

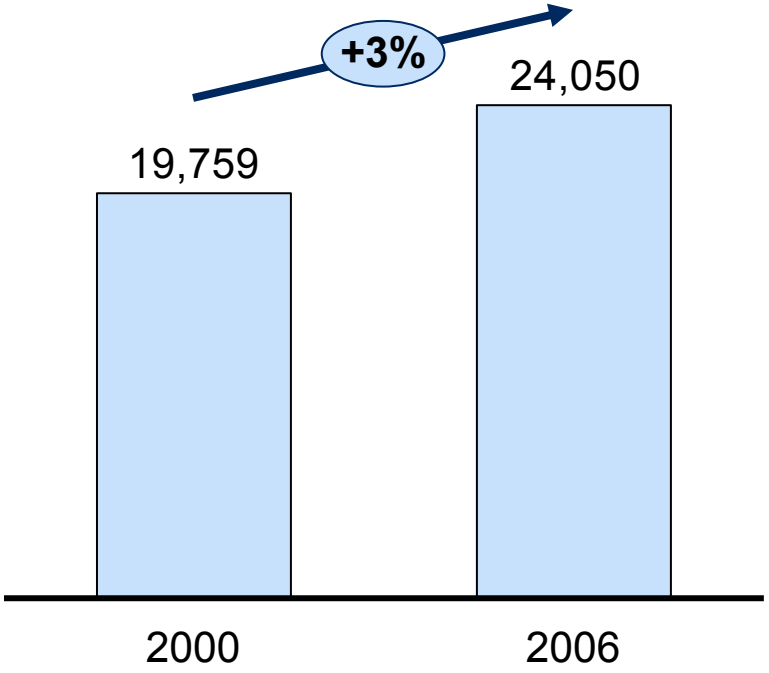
FUENTE : Proexport

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

TACC

Evolución de empleos directos

Número de empleados



Evolución de personas con oportunidades de ingresos

Número de empleados

- El sector adicionalmente contribuye a los ingresos de aproximadamente 750 mil personas entre consultoras de venta directa, peluquerías, y otras redes de distribución [1]

[1] Estimado en el Caso de Estudio del sector Cosméticos y Productos de aseo. Se estima que en el sector no hay un nivel alto de informalidad, pues la mayoría de las consultoras tienen un ingreso mensual por debajo del salario mínimo y están cubiertas en pensión y salud por sus familiares. La cámara sectorial de la ANDI estima que solo un 5% de los productos del sector provienen del contrabando

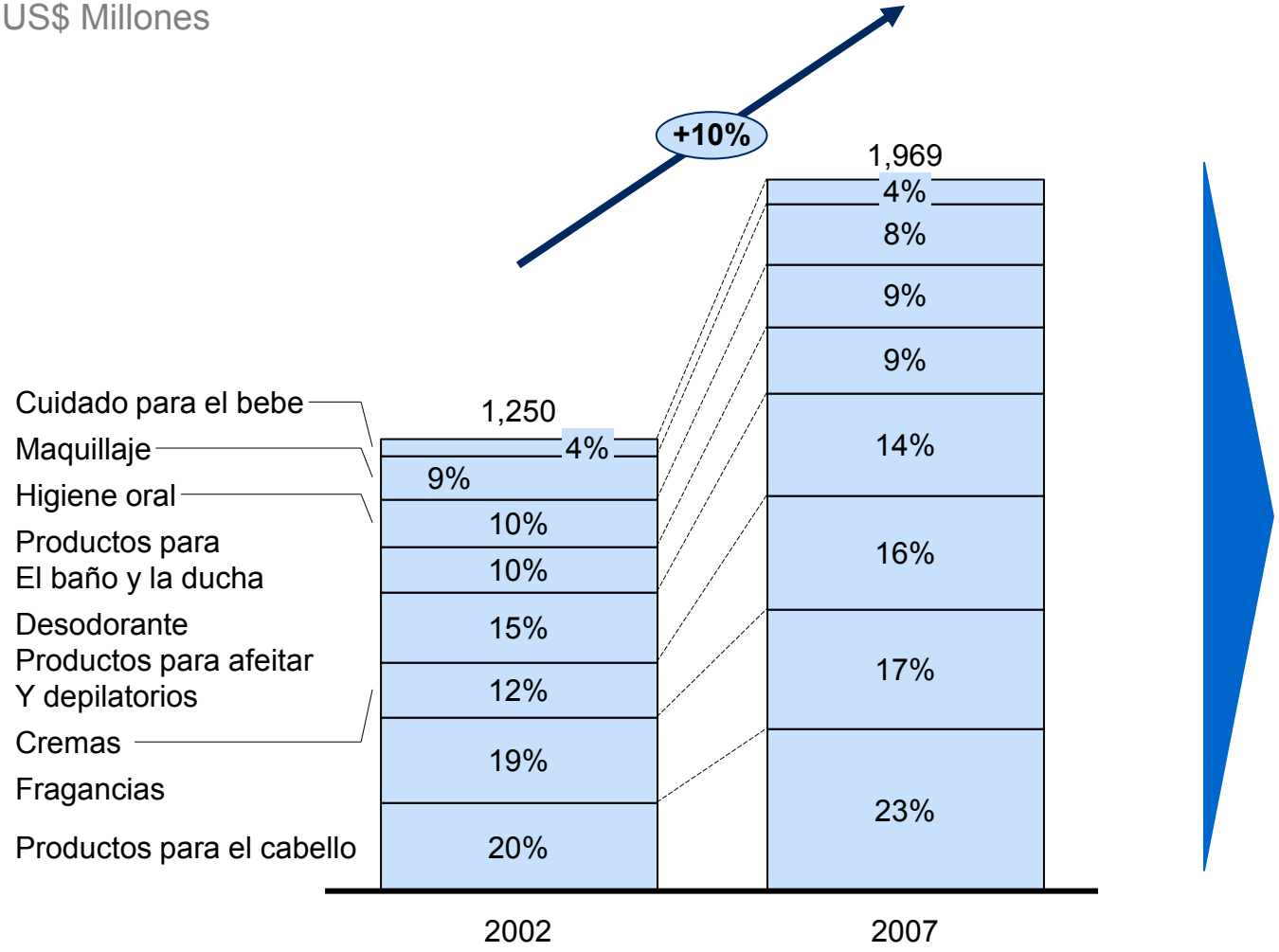
FUENTE: DANE; Caso de Estudio sector cosméticos y productos de aseo

Cosméticos y productos de aseo en Colombia

- **Situación actual**
  - **Cosméticos**
  - Aseo
  - Absorbentes
- Brechas para el desarrollo

En el 2007, la producción en cosméticos fue de US$ 1,969 millones, impulsado principalmente por fragancias y productos para el cabello

US$ Millones



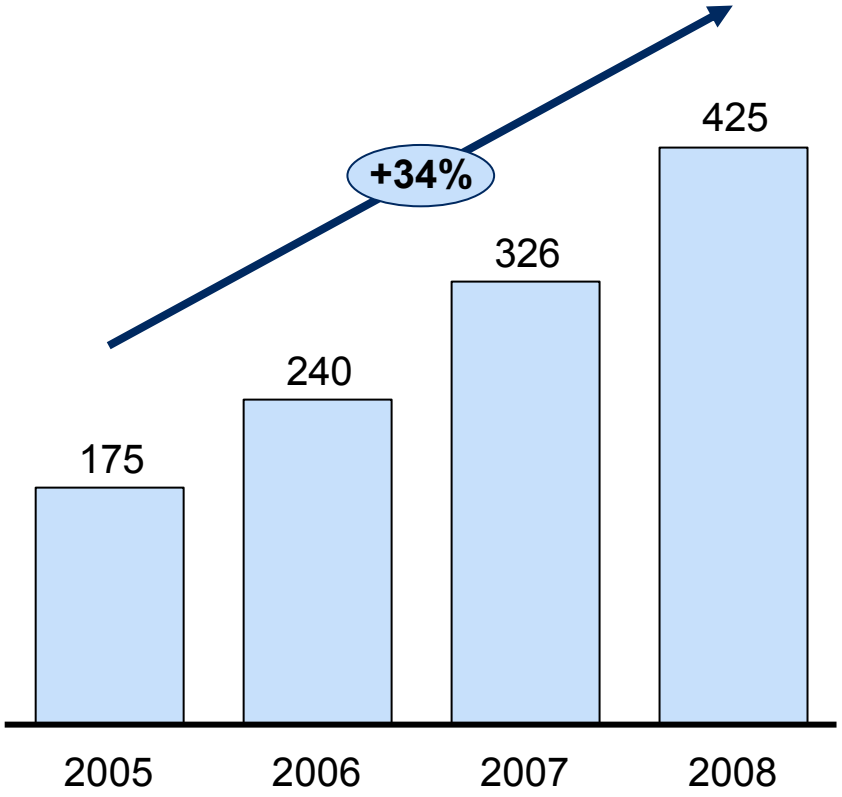
- El crecimiento en maquillaje, color y tratamiento corresponde al incremento en el uso del canal de venta directa
- Adicionalmente la tendencia de vanidad y cuidado de los segmentos afluentes ha impulsado este crecimiento

Fuente: Euromonitor; Equipo de trabajo

Las exportaciones están creciendo a una tasa del 34% anual, principalmente hacia Venezuela y Ecuador

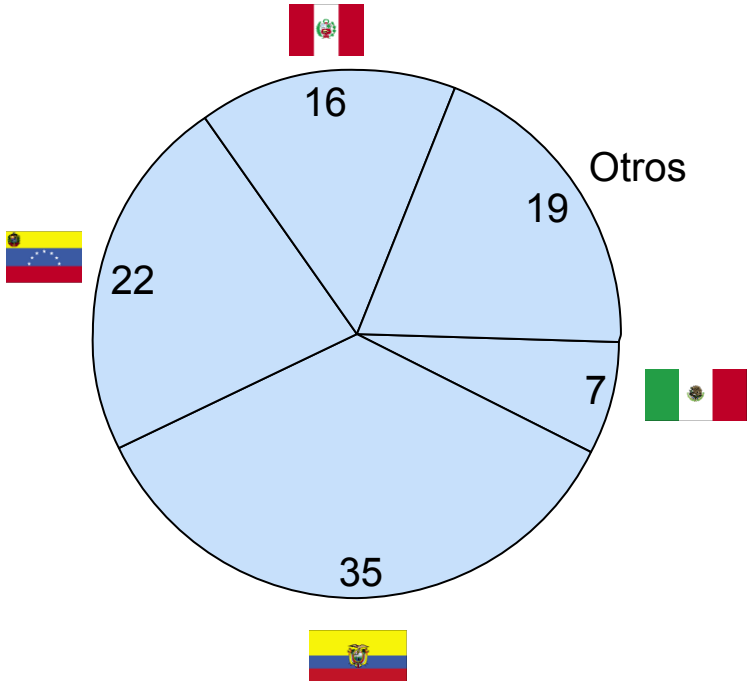
US$ Millones

Exportaciones



Destino de Exportaciones 2008

Porcentaje



FUENTE: Proexport

NO EXHAUSTIVO

En los últimos años compañías extranjeras y nacionales han invertido en el sector

2007 – Belcorp. Colombia realiza inversión por 16 millones de dólares en nueva planta de producción

2006 – Ebel invierte 10 millones de dólares en desarrollo de nuevos productos

2006 – Yanbal invierte 10 millones de dólares para ampliar su producción.

2008 – Vanity Professional, empresa Americana ha planeado expandirse con una red de distribución en Bogotá, Eje Cafetero, Valle del Cauca, Antioquia y Santander . La inversión estará alrededor de los 0.57 millones de dólares.

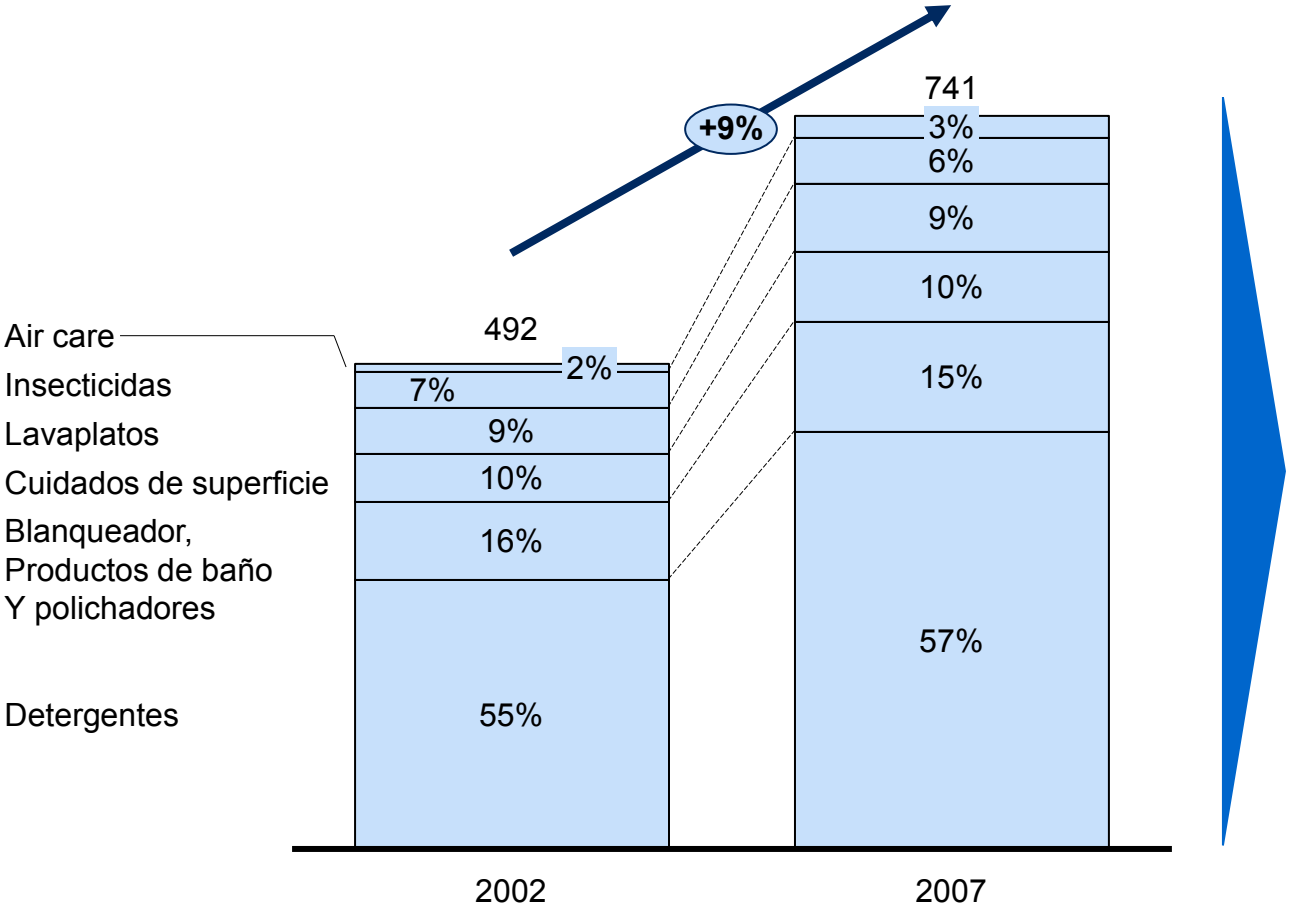
FUENTE: ANDI; Prensa; Análisis equipo de trabajo

Cosméticos y productos de aseo en Colombia

- **Situación actual**
  - Cosméticos
  - **Aseo**
  - Absorbentes
- Brechas para el desarrollo

En el 2007, la producción en aseo fue de US$ 741 millones, compuesto principalmente por detergentes

US$ Millones



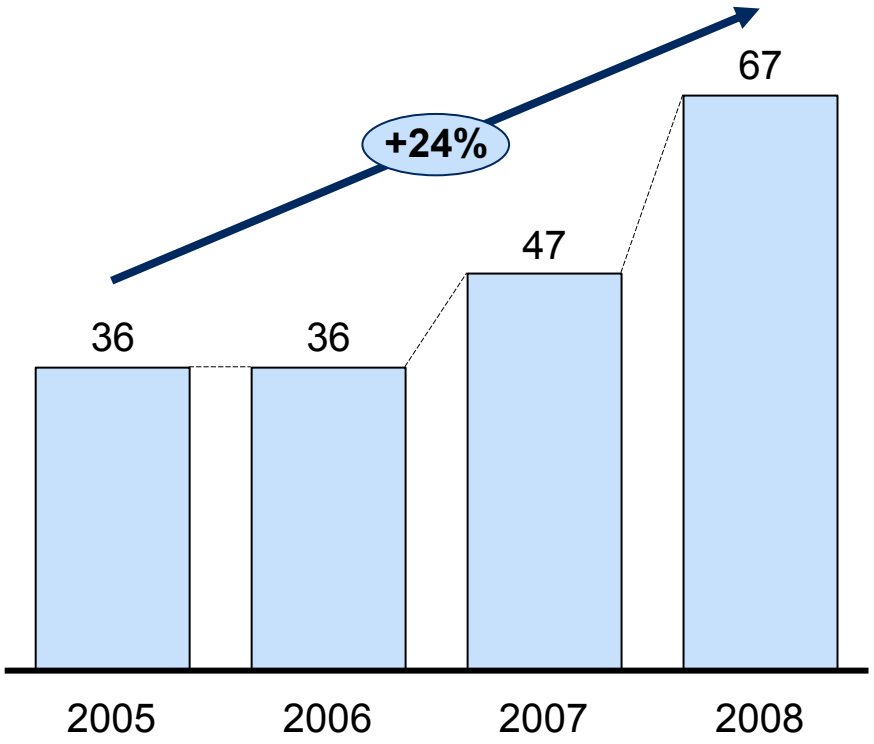
- El tamaño y crecimiento del segmento detergentes responde al incremento en el uso de lavadoras y demás electrodomésticos en los hogares.
- En general la venta de productos para el Aseo del Hogar han incrementado gracias al crecimiento del poder adquisitivo del consumidor

Fuente: Euromonitor; Equipo de trabajo

Las exportaciones están creciendo a una tasa anual de 24%, principalmente hacia Venezuela y Ecuador

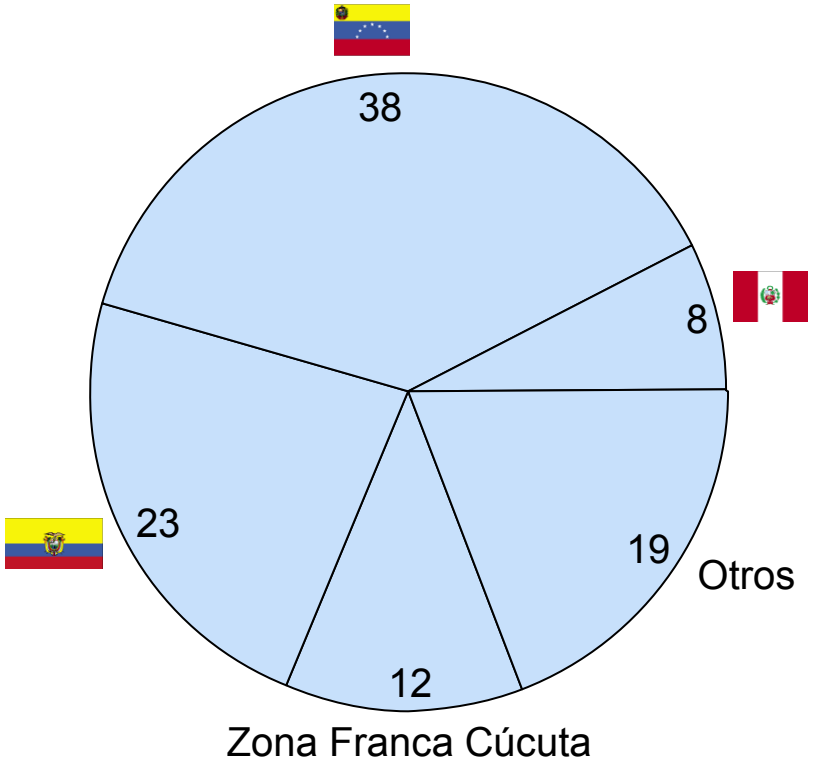
US$ Millones

Exportaciones



Destino de Exportaciones 2008

Porcentaje



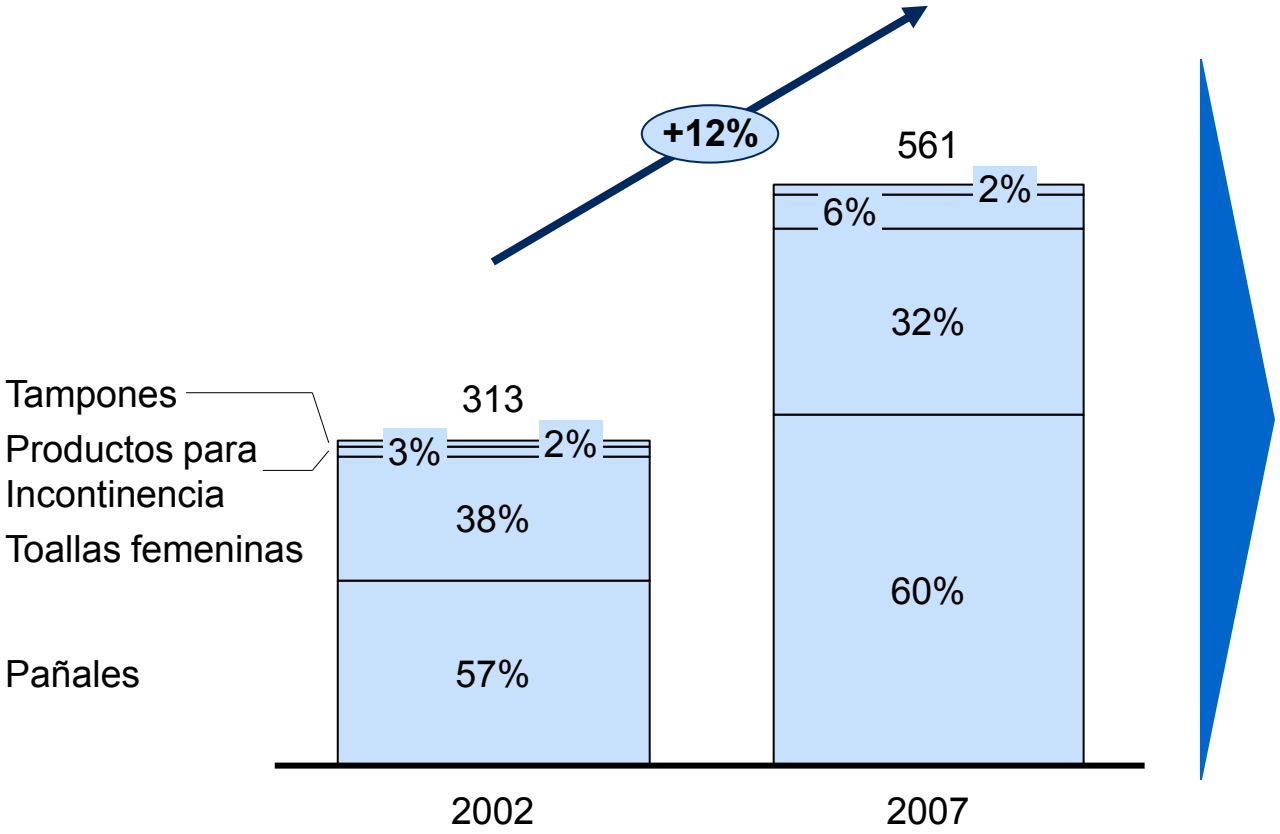
FUENTE: Proexport

Cosméticos y productos de aseo en Colombia

- **Situación actual**
  - Cosméticos
  - Aseo
  - **Absorbentes**
- Brechas para el desarrollo

En el 2007, la producción en absorbentes fue de US$ 561 millones

US$ Millones



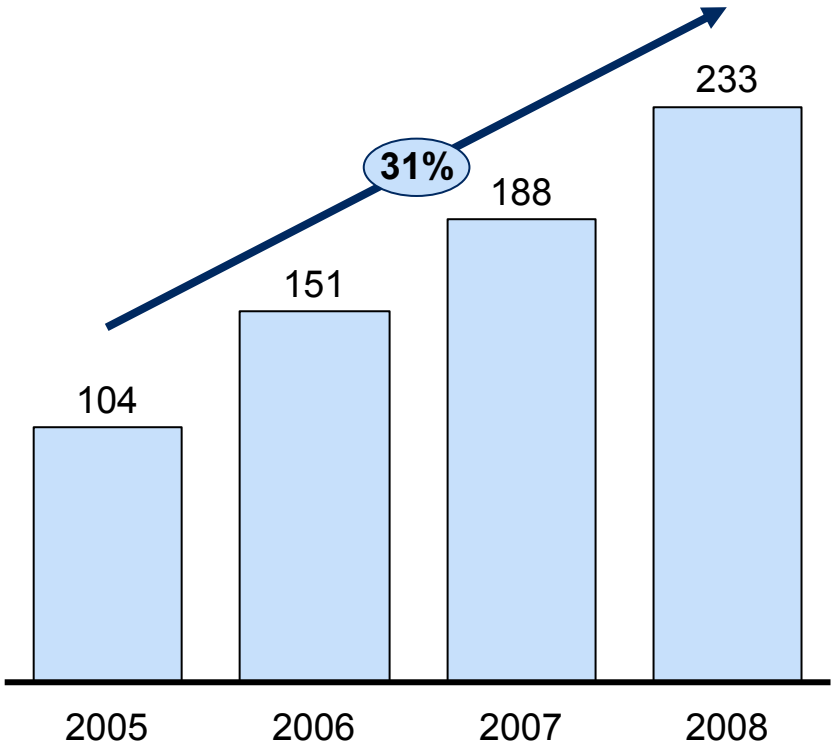
El crecimiento de este segmento responde al mayor poder adquisitivo del consumidor de países emergentes

FUENTE: Euromonitor; Equipo de trabajo

Las exportaciones están creciendo a 31% anual, principalmente hacia Venezuela y Ecuador

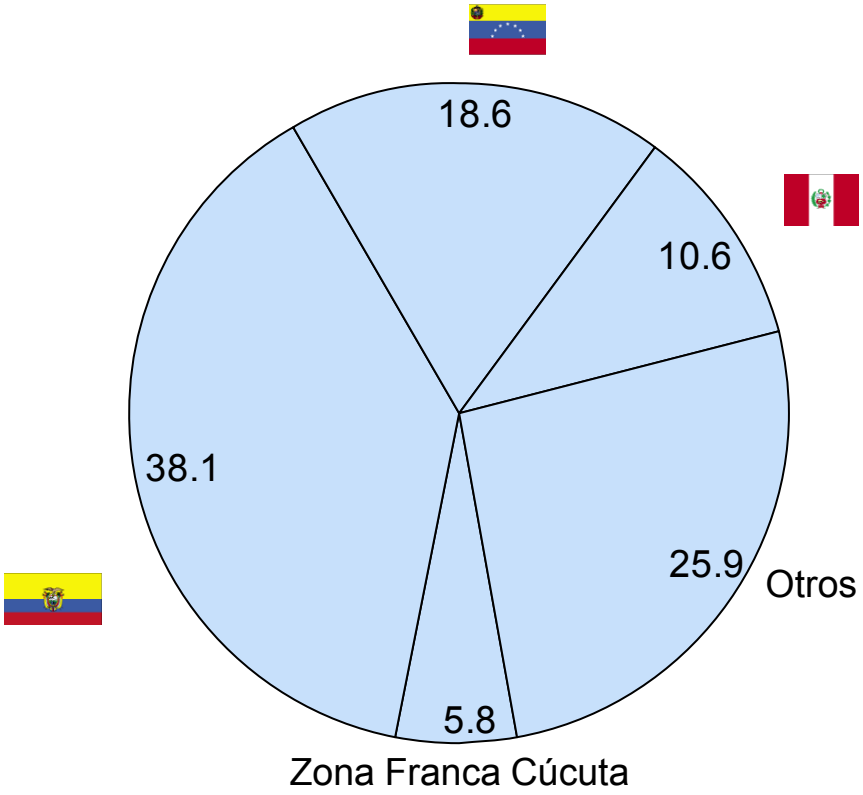
US$ Millones

Exportaciones



Exportaciones 2008

Porcentaje



FUENTE: Proexport

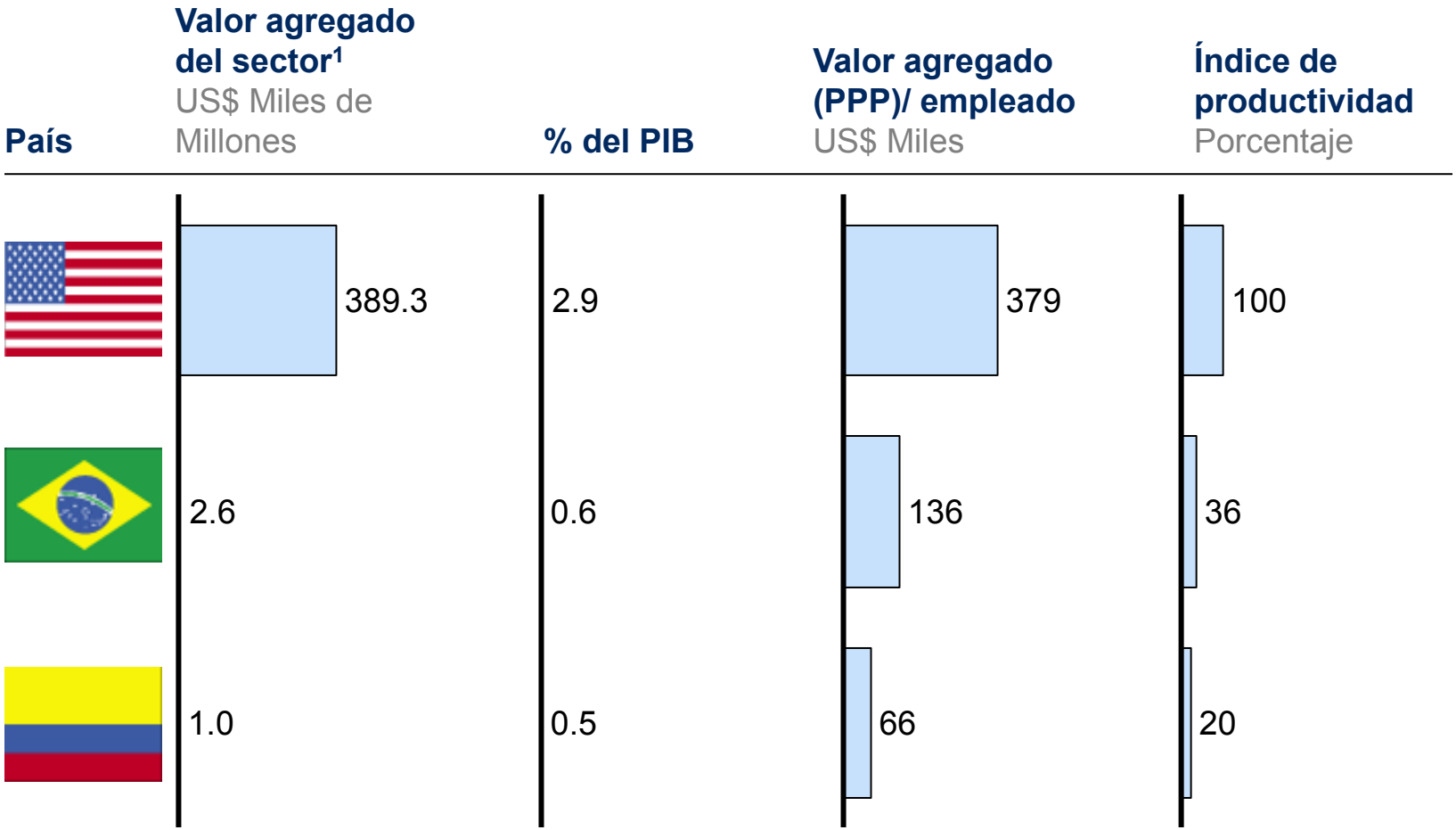
Cosméticos y productos de aseo en Colombia

- Situación actual
- **Brechas para el desarrollo**

La productividad en Colombia es un 20% de la de Estados Unidos

NO EXHAUSTIVO

2007



(1) Favor referirse al Glosario en el anexo para una definición detallada de Valor Agregado. Para Brasil, el sector se define como "Fabricación de productos farmacéuticos y cosméticos"

Fuente: Banco Mundial, WMM, Análisis del equipo

Los barreras principales afectan indirectamente la productividad

NO EXHAUSTIVO

✓ Principal Impacto

Relación entre barreras principales y factores de productividad

Factores que afectan productividad	Barreras principales: A Recurso Humano	B Norma-tividad	C Fortale-Cimiento de la industria	D Promo-ción	E Infraestruc-tura	F Factores estructurales
1 Costos producción competitivos		✓	✓		✓	✓
2 Regulación adecuada		✓	✓			
3 Logística		✓	✓		✓	
4 Fortalecimiento de I+D+i	✓	✓	✓			
5 RRHH Capacitados)	✓					
6 Tratados de comercio		✓		✓		

Componentes de las barreras

A Recurso Humano
- Formación y capacitación de talento humano

B Normatividad
- Aranceles e impuestos
- Normas regulatorias

C Fortalecimiento de la industria
- Coordinación de agentes de la cadena
- Factores específicos al sector

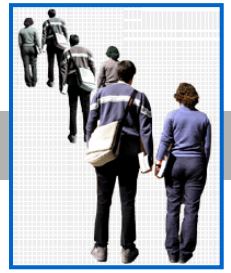
D Promoción
- Estrategia de venta local e internacional

E Infraestructura
- Red vial/puertos

F Factores estructurales
- Riesgo país, costo de capital

FUENTE: Entrevistas; Comité sectorial; Análisis equipo de trabajo

Para crecer Colombia debe apalancarse en las siguientes fortalezas identificadas …



	Tercer país de Lat. Am. en población	Localización privilegiada	Biodiversidad	Flexibilidad en operaciones	Base amplia de empleo indirecto
Primer comité sectorial y entrevistas	✓	✓	✓	✓	
Idea de negocios del sector	✓	✓	✓		✓
Agenda interna	✓		✓		

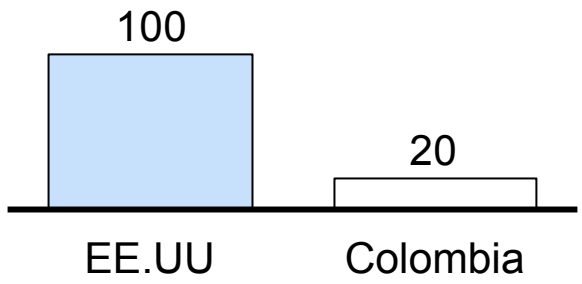
FUENTE: Agenda Interna 2007; Entrevistas; Idea de negocios del sector; Análisis equipo de trabajo

Se han identificado las siguientes competencias que el sector necesita desarrollar

1. Costos producción competitivos
2. Regulación adecuada
3. Logística
4. Fortalecimiento de I+D+i
5. RRHH Capacitados
6. Tratados de comercio

Productividad total de los factores[1]
US$/FTE[2]

Valor agregado/ empleado[3]

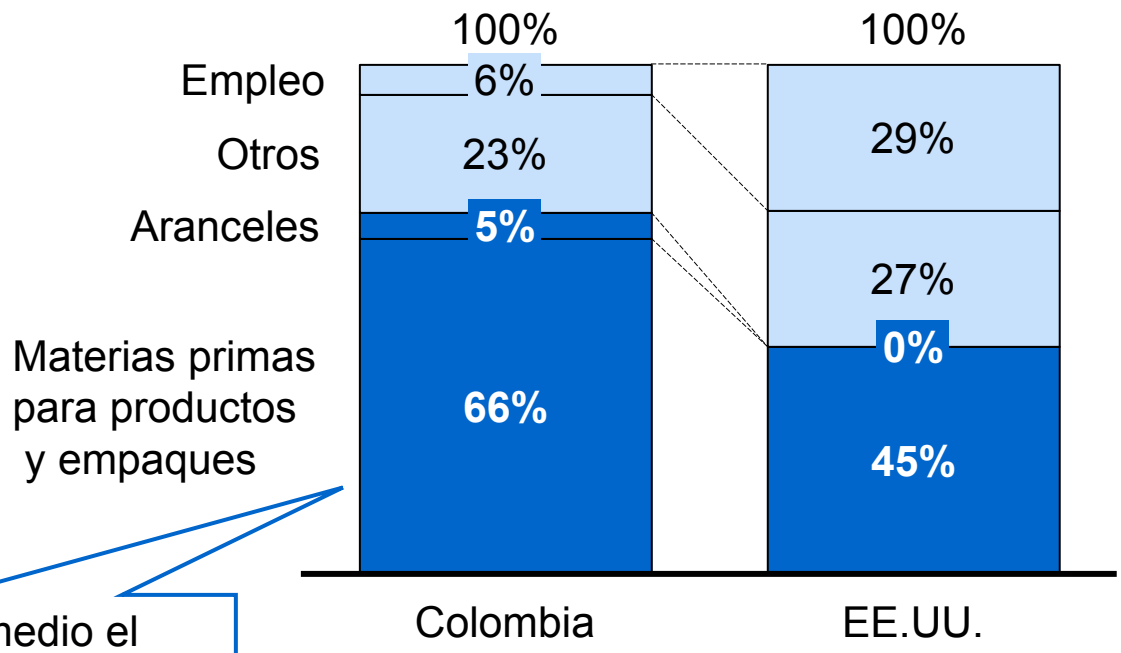


[1] De acuerdo con Wilder es el método más adecuado para analizar la productividad del sector
[2] Full time equivalent employees (Empleado de tiempo completo)
[3] Solo sectores de cosméticos y aseo del hogar

FUENTE: Agenda Interna para la productividad y la competitividad, documento sectorial cosméticos y aseo 2006; Entrevistas; Integración del supply chain y logística por Cadenas productivas de cosméticos y aseo; Estudios de previsión tecnológica e industrial para cadenas productivas colombianas: Cadena de Cosméticos y Productos de Aseo; Análisis equipo de trabajo

1 Los costos de producción en Colombia en promedio son más altos que en América del norte

Costos de producción de productos Cosméticos, aseo personal y aseo del hogar



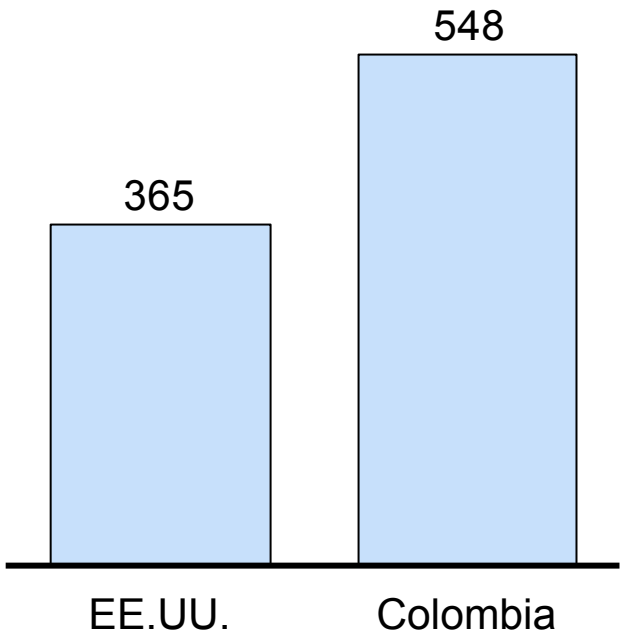
Se estima que en promedio el 25% de las materias primas son importadas[1] y tienen aranceles que oscilan entre el 10 y el 20 %

[1] Basado en análisis del equipo de la ANDI, pues resultados de la encuesta al Comité Sectorial fueron inconclusos porque solo respondieron detalladamente 5 empresarios

FUENTE: 2008 MPI group manufacturing data for soap, cleaning compound and toilet manufacturing; ANDI

2 Colombia debe desarrollar una regulación más flexible

Tiempo promedio requerido para lanzar un producto al mercado[1]
Días



- En EE.UU. el tiempo de lanzamiento al mercado es menor que en Colombia porque las empresas no tienen que obtener el equivalente a un registro sanitario para lanzar un producto al mercado, lo cual facilita el desarrollo de nuevos productos y la agilidad de las compañías para aprovechar tendencias del mercado
- En EE.UU. se regula este sector a través de visitas a las fábricas y muestreos aleatorios, además de apoyarse en el sistema efectivo de demandas por productos defectuosos

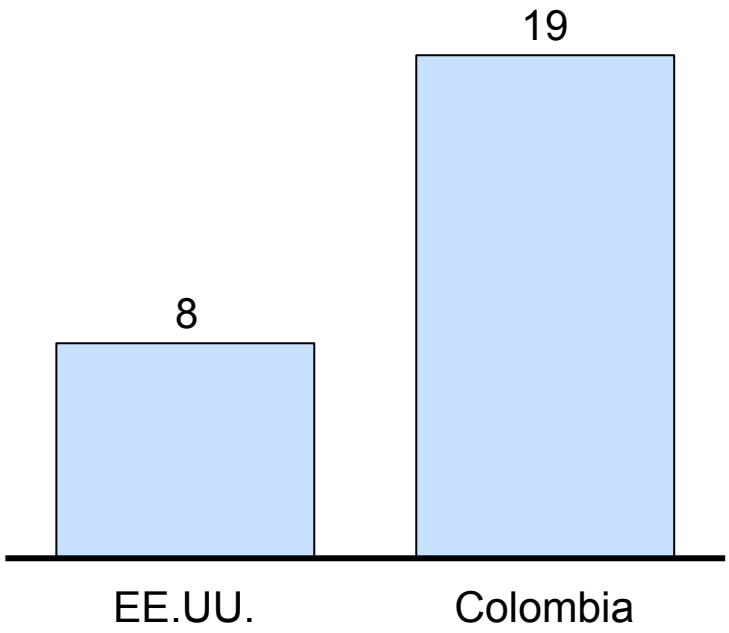
[1] Promedio de tiempo para lanzar un nuevo producto con innovación incremental

FUENTE: Invima; FDA; Entrevistas; Análisis equipo de trabajo

3 Colombia debe mejorar la infraestructura para reducir el costo de la logística

Descripción de indicadores

Costo de la logística
% del costo de venta, 2006



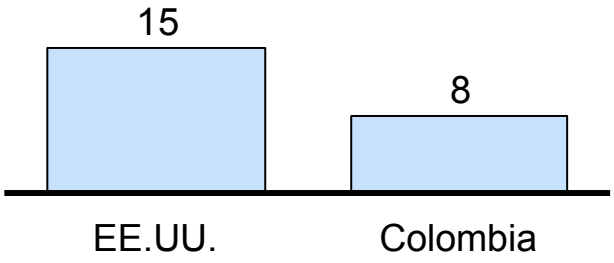
- En Colombia, los centros de producción y demanda están alejados de los puertos
- El estado deficiente de la infraestructura incide en mayores costos para las empresas

FUENTE: Encuesta de opinión industrial conjunta; Análisis equipo de trabajo

4 Colombia debe aumentar su inversión en I+D+i y en calificar el recurso humano para los requerimientos de investigación en este sector

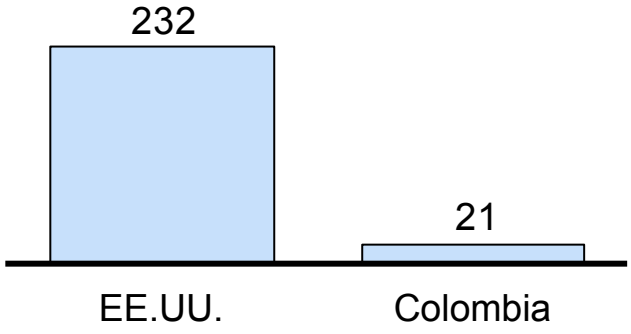
Descripción de indicadores

Inversión en I+D
% de la inversión, 2007



- En Colombia se invierte extensivamente en I+D+i desarrollado por terceros en otros lugares del mundo, en vez de desarrollar localmente la I+D+i
- En el caso de las multinacionales, las inversiones en I+D+i se enfocan en la adaptación de los desarrollos que lleva a cabo casa matriz

Recurso humano para I+D+i
Profesionales[1] por 1,000,000 hab, 2006



- El número de graduados en ciencias ha caído en Colombia. En áreas relevantes para la industria[1] el número de graduados de pregrado ha caído en un 4% anual en los últimos cuatro años

[1] Incluye químicos, biólogos, microbiólogos e ingenieros químicos graduados de pregrado, maestría y doctorado

FUENTE: Observatorio laboral; Entrevistas; Análisis equipo de trabajo

En conclusión, el sector debe trabajar en cerrar las diferentes brechas identificadas para alcanzar los factores clave de éxito

Alto
Medio
Bajo

Factores clave de éxito	Brecha	Tamaño
1 **Producir y exportar con costos competitivos**	▪ Costos competitivos	Alto
	▪ Trámites de exportación eficientes	Medio
	▪ Economías de escala para compras y distribución	Alto
2 **Reaccionar ágilmente ante las tendencias del mercado (TTM similar a los países de talla mundial)**	▪ Tramites expeditos para lanzar un producto al mercado	Alto
	▪ Homologación internacional	Medio
3 **Crear productos originales y de valor agregado para atender nichos de mercado en países objetivo**	▪ I+D+i que supla las necesidades del sector	Alto
	▪ RR.HH. capacitado	Medio
	▪ Protección sofisticada a la propiedad intelectual	Medio
4 **Desarrollar y mercadear marcas diferenciadas que atraigan a nichos específicos en países objetivo**	▪ Conocimiento de mercados objetivo (esp. los de largo-plazo)	Medio
	▪ Capacidades de mercadeo	Medio
	▪ Acuerdos y TLC's firmados	Bajo

FUENTE: Primer y segundo comité sectoriales; Análisis equipo de trabajo

Contenido

- Resumen ejecutivo
- Metodología
- Cosméticos y productos de aseo en el mundo
- Cosméticos y productos de aseo en Colombia
- **Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo**

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

- **Aspiración de largo plazo**
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Cronograma
- Esquema de implementación

El comité sectorial definió la siguiente aspiración

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

Para lograr esto Colombia:

- Será **competitivo en costos y en agilidad para producción**
- Ofrecerá productos diferenciados por su **calidad, sus propiedades benéficas y la inclusión de ingredientes tradicionales**
- Habrá **desarrollado y difundido una reputación en calidad en producción y mercadeo de productos cosméticos y de aseo**

Con base en esta estrategia, Colombia **incrementará el tamaño del sector al menos 2.3 veces**, generando **US$ 8.9 mil millones en ventas,** y **multiplicará sus exportaciones al menos 4.0 veces para exportar el 27% de su producción**

FUENTE: Segundo comité sectorial; McKinsey

Los elementos principales de la aspiración son competitividad, diferenciación en los productos, y reconocimiento mundial

	Principales elementos	Requerimientos / implicaciones
1	**Competitividad en costos y velocidad de producción**	▪ Tener acceso a materia prima con la calidad, precio y disponibilidad necesaria ▪ Contar con una regulación ágil para llevar productos al mercado a tiempos competitivos ▪ Contar con acuerdos internacionales en todo el continente y en los nichos seleccionados ▪ Desarrollar capacidades de I+D+i ▪ Contar con personal capacitado en áreas clave para la industria
2	**Diferenciación en calidad, en propiedades y en la inclusión de ingredientes tradicionales**	▪ Contar con investigación de punta en desarrollo de productos con ingredientes para biocomercio ▪ Desarrollar y patentar/registrar materias primas para productos naturales y empaques biodegradables ▪ Crear productos de alta calidad con ingredientes autóctonos de la flora Colombiana ▪ Mejorar el conocimiento de la industria sobre las necesidades y tendencias del consumidor final en los mercados objetivos
3	**Reconocimiento de Colombia como un país diferenciado en la producción y mercadeo de cosméticos y productos de aseo**	▪ Desarrollar capacidades de mercadeo y posicionamiento de marca clave para conquistar mercados objetivo ▪ Establecer una estructura de regulación y patentes de talla mundial ▪ Contar con la infraestructura vial y portuaria adecuada para exportar ▪ Difundir globalmente la marca de Colombia como país reconocido en producción de cosméticos

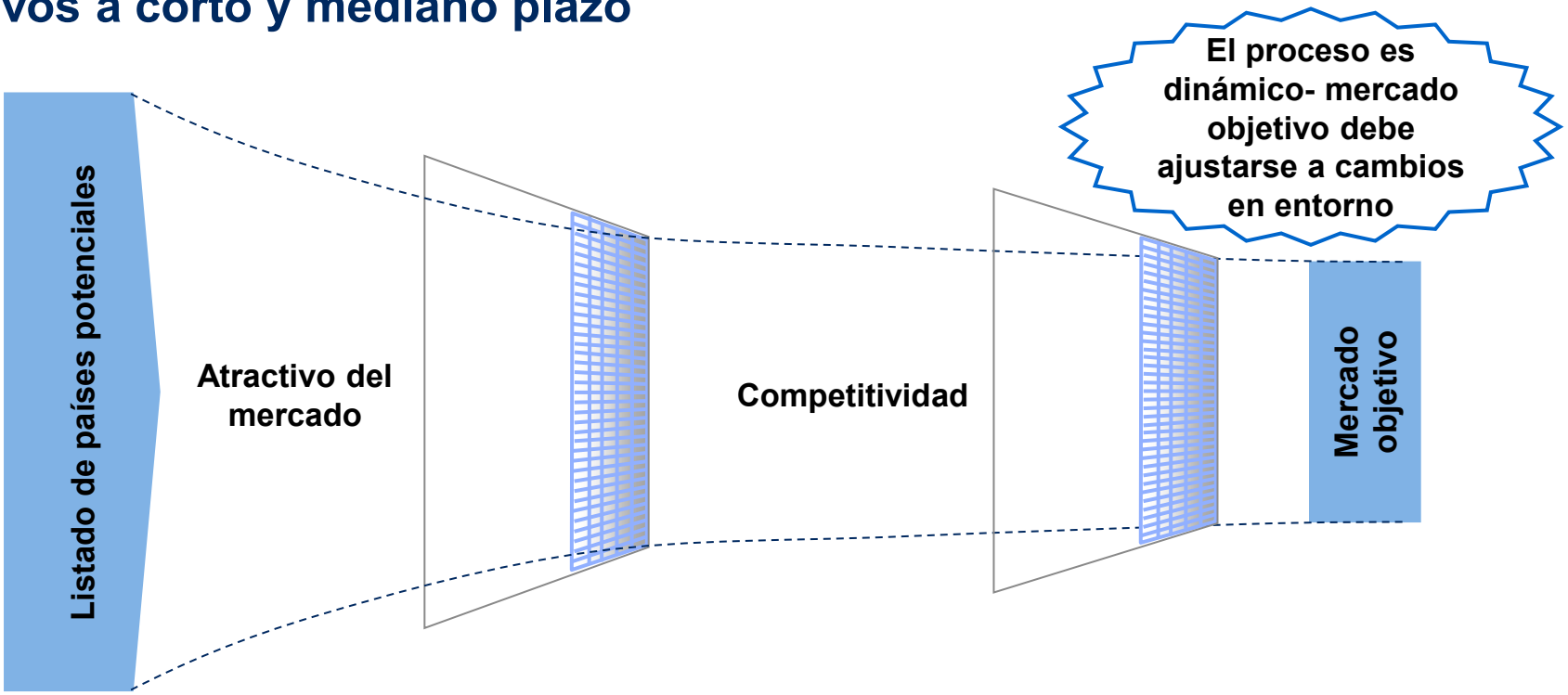
FUENTE: Segundo comité sectorial; McKinsey

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

- Aspiración de largo plazo
- **Mercados potenciales**
- Potencial de crecimiento del sector
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Cronograma
- Esquema de implementación

Se utilizaron dos criterios para identificar los mercados objetivos a corto y mediano plazo

CONCEPTUAL



Características

- Definido con base en:
  - Tamaño de oportunidad
  - Crecimiento de sector (02-07)
  - Sofisticación del mercado
- Factores clave:
  - Jugadores establecidos
  - Presencia de multinacionales
  - Barreras arancelarias[1] y normativas
  - Afinidad cultural (p.ej.: idioma, conocimiento del consumidor)
  - Selectividad del consumidor

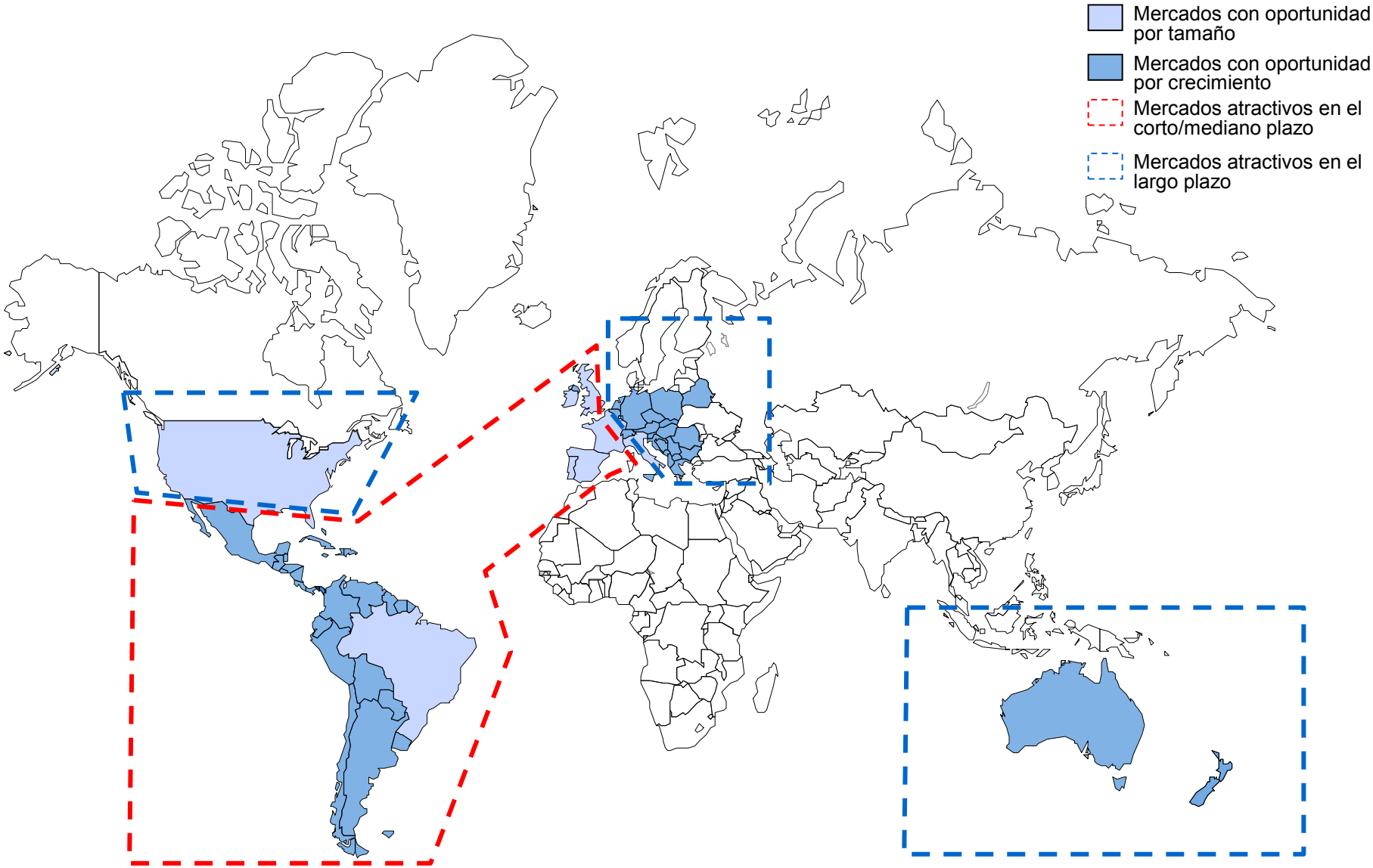
[1] Permisos para exportación en mercados objetivo en el corto y mediano plazo detallados en anexo – Listado de principales calificadas normas y homologaciones requeridas

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

BOG-PXD001-COSMASPERIND-08-01

La geografía que representa el mayor atractivo en el corto plazo es Iberoamérica

SITUACIÓN HOY



FUENTE: Euromonitor; Análisis equipo de trabajo

Tamaño y crecimiento de los mercados de cosméticos en países objetivo- corto y mediano plazo

US$ Millones, 2007

Países[3]	Ventas de cosméticos 2007[1]		Crecimiento (02 – 07)[2]	
Ecuador	378	◔	5.7%	◑
Perú	1,011	◑	7.1%	◑
Venezuela	2,162	◕	14.6%	◕
México	7,060	●	3.0%	◔
República Dominicana	413	◔	2.2%	◔
Centro América	901	◔	**3.8%**	◔
Honduras	130		1.6%	
El Salvador	157		1.5%	
Guatemala	314		5.4%	
Nicaragua	68		1.6%	
Panamá	41		1.4%	
Costa Rica	191		6.0%	
España	8,260	●	3.90%[4]	◔
Argentina	2,155	◕	5.30%[4]	◑
Chile	1,470	◑	12.1%	◕
Brasil	22,230	●	24.7%	●

(1) ◔ = < US$ 999mm; ◑ = US$ 1,000 – 1,999; ◕ = US$ 2,000 – 2,999; ● = US$ >3,000

(2) ◔ = < 4.9%; ◑ = 5.0 – 9.9%; ◕ = 10.0 – 19.0%; ● = >20.0%

(3) No se incluirán en Bolivia, ni Uruguay, ni Panamá por su tamaño y lejanía a Colombia

(4) 2000-2006

FUENTE: Euromonitor; Análisis equipo de trabajo

Tamaño y crecimiento de los mercados de productos de aseo en países objetivo- corto y mediano plazo

US$ Miles de Millones, 2007

Países[3]	Ventas de productos de aseo 2007[1]		Crecimiento (02 – 07)[2]	
Ecuador	215	◔	4.5%	◑
Perú	496	◔	24.9%	●
Venezuela	1,092	◑	14.6%	◕
México	3,517	●	1.0%	◔
República Dominicana	163	◔	8.4%	◑
Centro América	355	◔	**4.8%**	◑
Honduras	41		2.7%	
El Salvador	98		2.4%	
Guatemala	146		4.8%	
Nicaragua	16		2.4%	
Panamá	54		2.4%	
Costa Rica	101		4.8%	
España	3,493	●	No disponible	
Argentina	1,306	◕	No disponible	
Chile	689	◑	8.8%	◑
Brasil	6,094	●	16.9%	◕

(1) ◔ = < US$ 499mm; ◑ = US$ 500 – 1,499; ◕ = US$ 1,500 – 2,499; ● = US$ >2,500

(2) ◔ = < 4.9%; ◑ = 5.0 – 9.9%; ◕ = 10.0 – 19.0%; ● = >20.0%

(3) No se incluirán en Bolivia, ni Uruguay, ni Panamá por su tamaño y lejanía a Colombia

FUENTE: Euromonitor; Análisis equipo de trabajo

Tamaño y crecimiento de los mercados de productos de aseo en países objetivo- corto y mediano plazo

US$ Miles de Millones, 2007

Países[3]	Ventas de absorbentes 2007[1]		Crecimiento (02 – 07)[2]	
Ecuador	126	◔	6.2%	◑
Perú	268	◑	18.5%	●
Venezuela	585	◕	9.1%	◑
México	2,177	●	6.0%	◑
República Dominicana	97	◔	10.2%	◕
Centro América	260	◑	**7.8%**	◑
Honduras	31		7.7%	
El Salvador	75		7.5%	
Guatemala	104		6.6%	
Nicaragua	11		7.5%	
Panamá	40		7.4%	
Costa Rica	,43		3.8%	
España	1,165	●	No disponible	
Argentina	7,355	◕	No disponible	
Chile	290	◑	8.4%	◑
Brasil	2,569	●	17.1%	●

(1) ◔ = < US$ 249mm; ◑ = US$ 250 – 499; ◕ = US$ 500 – 999; ● = US$ >1,000

(2) ◔ = < 4.9%; ◑ = 5.0 – 9.9%; ◕ = 10.0 – 14.9%; ● = >15.0%

(3) No se incluirán en Bolivia, ni Uruguay, ni Panamá por su tamaño y lejanía a Colombia

FUENTE: Euromonitor; Análisis equipo de trabajo

En el largo plazo, los países mas interesantes son Europa Oriental y Australasia por su crecimiento, y EE.UU. y Europa por su tamaño

	Tamaño de mercado en ventas					
	Cosméticos aseo personal		Aseo del hogar		Absorbentes	
Países	Tamaño[1] 2007	Crecimiento[2] 02-07	Tamaño[1] 2007	Crecimiento[2] 02-07	Tamaño[1] 2007	Crecimiento[2] 02-07
Europa Oriental	20,979 ●	16.2 ●	8,170 ◑	15.5 ●	3,793 ◑	21.1 ●
Europa Occidental	83,792 ●	9.0 ◑	31,548 ●	6.7 ◑	11,716 ◕	7.1 ◑
EEUU	57,187 ●	2.6 ◔	21,510 ●	2.0 ◔	10,686 ◕	2.0 ◔
Australasia	4,300 ◑	10.1 ◕	1,584 ◔	8.8 ◑	808 ◔	8.8 ◑

(1) ◔ = < US$ 1,999; ◑ = $2,000 - 9,999; ◕ = $10,000 - 19,999; ● = >20,000

(2) ◔ = < 4.9%; ◑ = 5.0 - 9.9%; ◕ = 10.0 – 14.9%; ● = >15.0%

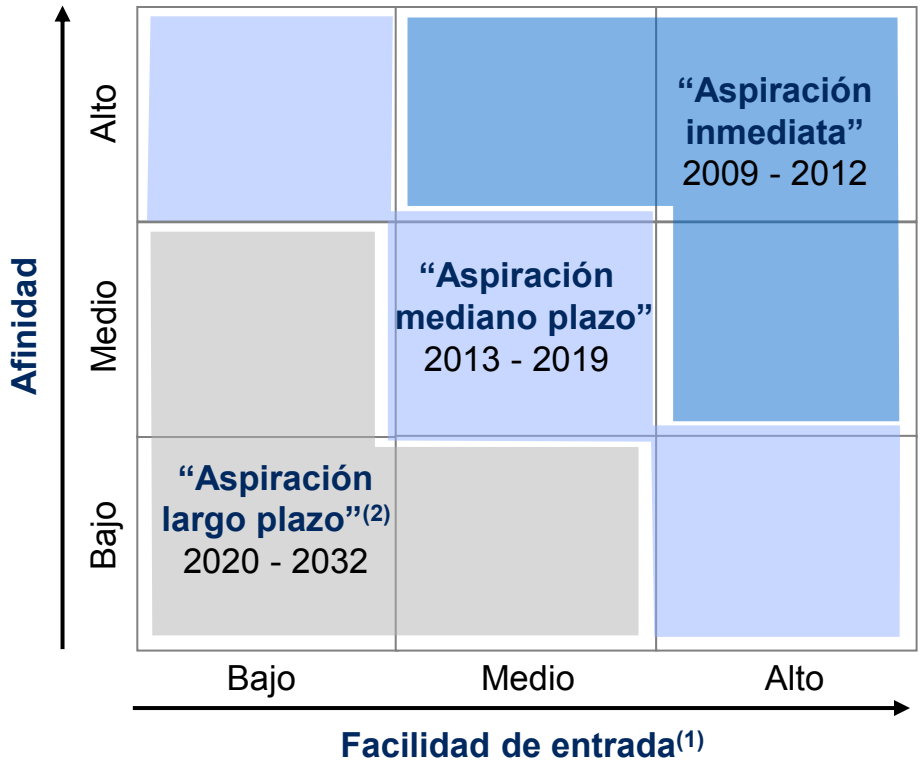
FUENTE: Euromonitor; Análisis equipo de trabajo

Para los tres subsectores, la internacionalización se llevará a cabo en "olas" definidas por la facilidad de entrada y la afinidad para realizar negocios

CONCEPTUAL

Matriz de Priorización de mercados objetivos: Afinidad vs. Facilidad de entrada

- La afinidad se define como la facilidad con la cual la industria colombiana desarrolla negocios en nuevos mercados, tomando en consideración:
  - Factores culturales: *Conocimiento del mercado objetivo, idioma*
  - Factores comerciales: *Aranceles*



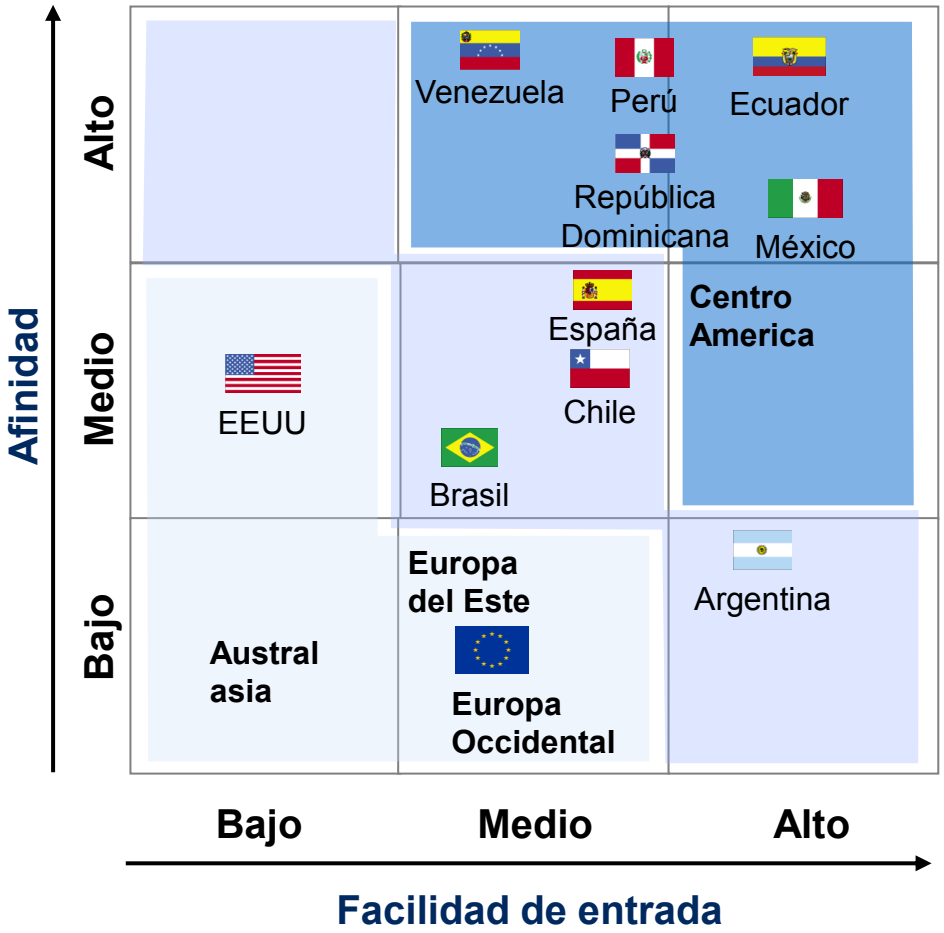
- Barreras no arancelarias definidas con base en la saturación del mercado(3), la complejidad de trámites y el consumo per cápita

(1) Filtros para determinar la facilidad de entrada aplican para los tres sub-sectores
(2) Para los mercado objetivo a largo plazo se debe revisar los factores comerciales y los de facilidad de entrada en el 2020
(3) Medido por presencia de multinacionales

FUENTE: McKinsey; Análisis equipo de trabajo

Por lo tanto, en el corto y mediano plazo, los tres sub sectores tienen sus principales oportunidades en América Latina y España

Matriz de Priorización de mercados objetivos: Afinidad vs. Facilidad de entrada[1]



[1] Países objetivo son los mismos para todos los sub-sectores, pues se asemejan en su consumidor objetivo, sus proceso de venta, su distribución. Como consecuencia los filtros para afinidad y facilidad de entrada serían los mismos

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Análisis de mercados objetivo- Afinidad con mercados de corto y mediano plazo

Rango de porcentaje

Países[2]	Afinidad – Aranceles[1] – Absorbentes	Afinidad – Aranceles[1] – Cosméticos	Afinidad – Aranceles[1] – Aseo	Afinidad – Aranceles[1]	Afinidad cultural[3]
Ecuador	0 – 20	0	0 – 5	◑	●
Perú	0	0	0	●	●
Venezuela	0	0 – 20	0	◑	●
México	0	0 – 2.4	0	●	◕
República Dominicana	0 – 20	0 – 20	0 – 20	◔	◕
Centro América				◔	◕
El Salvador	0 – 15	5 – 15	5 – 15		
Guatemala	0 – 15	5 – 15	5 – 15		
Nicaragua	0 – 15	5 – 15	5 – 15		
Panamá	0 – 15	5 – 15	5 – 15		
Costa Rica	0 – 14	0 – 14	0 – 14		
España	0	0	0	●	◑
Argentina	0 – 9.2	0 – 5.6	0.2 – 6.8	◕	◑
Chile	0	0	0	●	◑
Brasil	0 – 3.2	0 – 7.6	0 – 2.8	◕	◔

(1) Si los aranceles para productos del sector son bajos es más fácil entrar ◔ = muchos entre 15-20%; ◑ = algunos entre 15-20%; ◕ = <8%; ● = <3%

(2) No se incluirán en Bolivia, ni Uruguay, ni Panamá por su tamaño y lejanía a Colombia

(3) Afinidad cultural es medida por idioma, costumbres, y similitud del consumidor al colombiano

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Análisis de mercados objetivo- Facilidad de entrada para mercado de corto y mediano plazo

US$, 2007

Países[3]	Facilidad de entrada: Consumo per capita[1]	Ausencia de multinacionales[4]	Multinacionales días tramite	Complejidad[2]
Ecuador	50	◑	10 – 15	◕
Perú	64	◔	10 – 15	◕
Venezuela	138	◔	60	◔
México	121	○	0	●
República Dominicana	73	●	0	
Centro América	37	◕	30	◑
España	286	○	0	●
Argentina	106	○	0	●
Chile	147	◔	10 – 15	◕
Brasil	161	○	15 – 90	◔

(1) En todos los productos del sector menor el consumo/capita, mayor la oportunidad ◔= >$175; ◑= $125 – 174; ◕= $75 – 124; ●= $ <74

(2) Basado en # de días para obtener los registros y complejidad para realizar tramites

(3) No se incluirán en Bolivia, ni Uruguay, ni Panamá por su tamaño y lejanía a Colombia

(4) Si las grandes multinacionales no tienen presencia es más fácil entrar. Basado en presencia de P&G, Kimberly, L'Oreal, Unilever, Avon y J&J

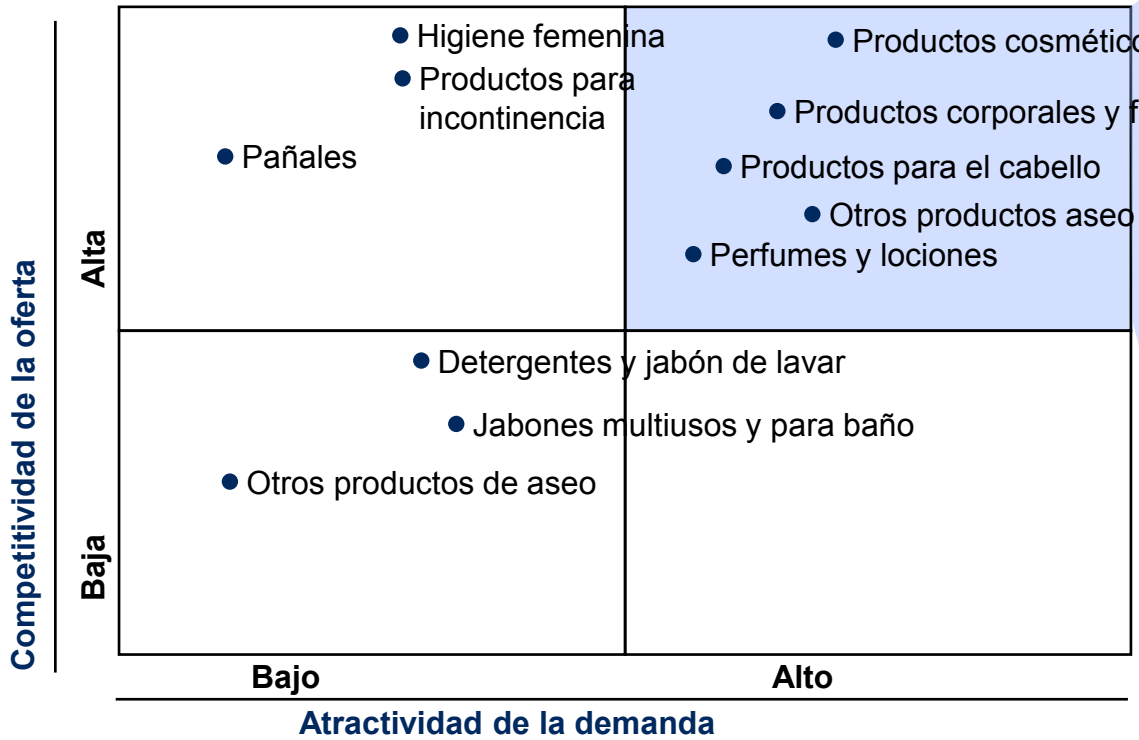
FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Caracterización de los productos, servicios y segmentos actuales

NO EXHAUSTIVO

Foco del portafolio de productos y mercados

Priorización[1]



País/Región

Otros países en Latinoamérica

EE.UU.

Europa

Criterio de oferta actual
- Capacidades actuales
- Oferta actual

Criterio de atractividad de demanda
- Demanda actual de segmento
- Rentabilidad

Criterios geográficos
- Compatibilidad de la cultura
- Cercanía
- Tamaño del mercado

[1] Plan de promoción general para el sector detallado en el anexo

FUENTE: McKinsey; Entrevistas; Análisis equipo de trabajo

Relacionamiento con mercados objetivo y otros mercados

Países con acuerdos comerciales

	Destino de exportación	Proveedor de capital (IED)	Competidor	Alianzas	Proveedor de tecnología
Centroamérica	✓		✓	✓	
República dominicana	✓		✓	✓	
México	✓		✓	✓	
Venezuela	✓		✓		
Ecuador	✓		✓		
Perú	✓	✓	✓		
Chile	✓	✓	✓	✓	
Argentina	✓	✓	✓	✓	
España	✓	✓	✓	✓	✓
Brasil	✓	✓	✓	✓	✓
EE.UU.	✓	✓	✓	✓	✓
Europa	✓	✓	✓	✓	✓
Australasia	✓		✓	✓	✓

Compañías locales serán competidores de empresas colombianas que quieren entrar a dicho mercado

FUENTE: Equipo de trabajo; Proexport; MCIT

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- **Potencial de crecimiento del sector**
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Cronograma
- Esquema de implementación

La aspiración del sector de cosméticos y aseo debe analizarse de manera independiente el crecimiento potencial local y exportador

A Potencial de crecimiento en el mercado interno

- Crecimiento en el mercado interno de acuerdo con:
  - Penetración adecuada al nivel de ingresos del país
  - Proyecciones de crecimiento de la economía

+

B Potencial de crecimiento en exportaciones

- Crecimiento en el mercado internacional mediante una planeación detallada

FUENTE: McKinsey; Análisis equipo de trabajo

La aspiración del sector de cosméticos y aseo debe analizarse de manera independiente el crecimiento potencial local y exportador

A Potencial de crecimiento en el mercado interno

- Crecimiento en el mercado interno de acuerdo con:
  - Penetración adecuada al nivel de ingresos del país
  - Proyecciones de crecimiento de la economía

+

B Potencial de crecimiento en exportaciones

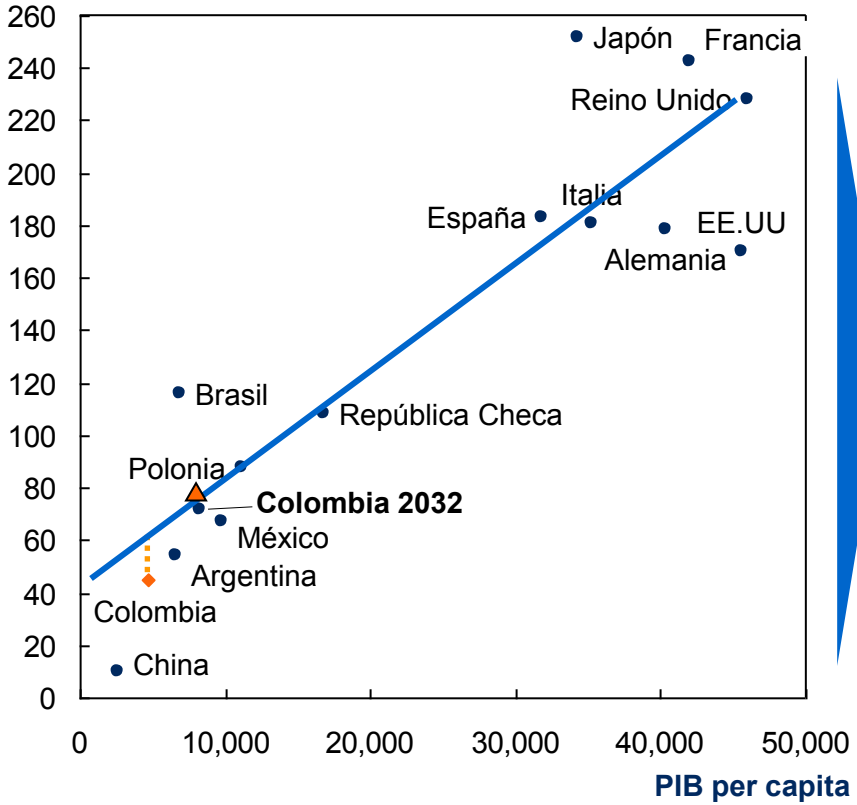
- Crecimiento en el mercado internacional mediante una planeación detallada

FUENTE: McKinsey; Análisis equipo de trabajo

A En el caso de cosméticos, el consumo per cápita actual de US$ 45 está por debajo de US$ 55 que debería ser el adecuado para los ingresos del país, y para el 2032 el consumo podría llegar a US$ 72

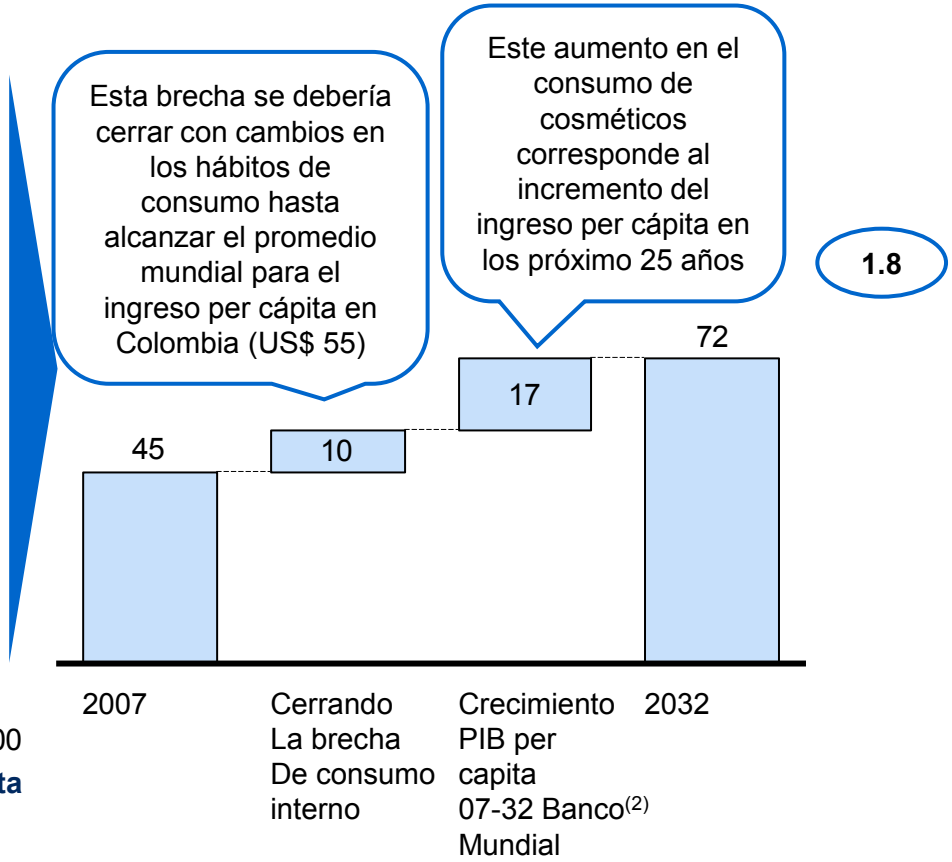
US$, 2007

Regresión de Consumo per cápita para países principales



Consumo per cápita en Colombia

TACC[1] 07-32, porcentaje



[1] Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

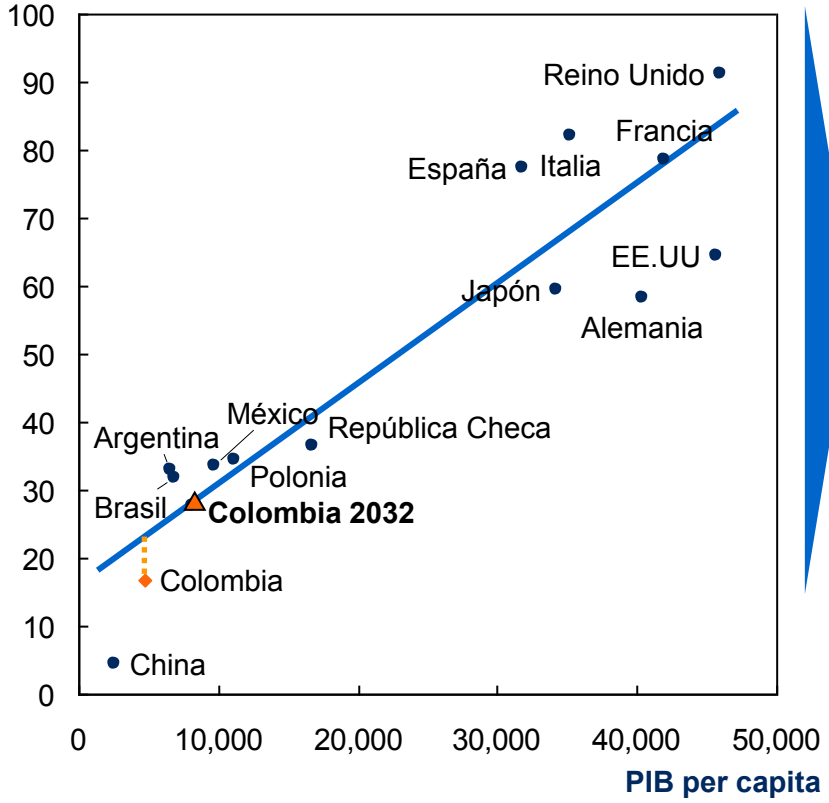
[2] El Banco Mundial estima que el PIB per cápita real crecerá un 3.0% anual entre el 2007 y el 2032 para pasar de US$ 3,968 en el 2007 a US$ 8,214 en el 2032

FUENTE: Euromonitor; Global Insight; Análisis equipo de trabajo

A En el caso de aseo del hogar, el consumo per cápita de USD$ 17, está por debajo de USD$ 22 que debería ser el adecuado para los ingresos del país, y podría llegar a US$ 28 en el 2032

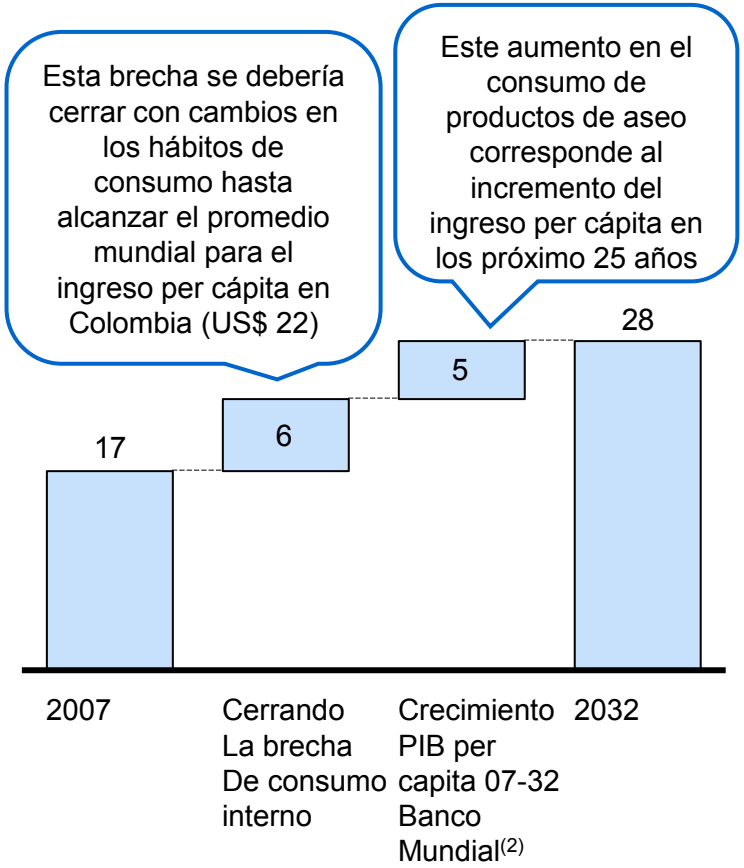
US$, 2007

Regresión de Consumo per cápita para países principales



Consumo per cápita

TACC[1] 07-32, porcentaje



1.9

[1] Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

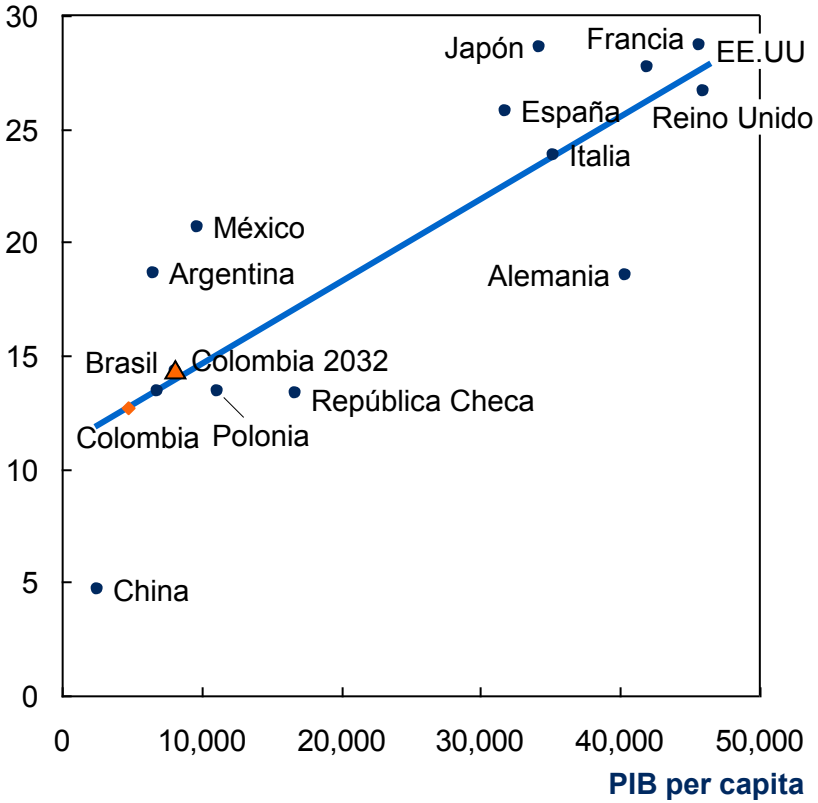
[2] El Banco Mundial estima que el PIB per cápita real crecerá un 3.0% anual entre el 2007 y el 2032 para pasar de US$ 3,968 en el 2007 a US$ 8,214 en el 2032

FUENTE: Euromonitor; Global Insight; Análisis equipo de trabajo

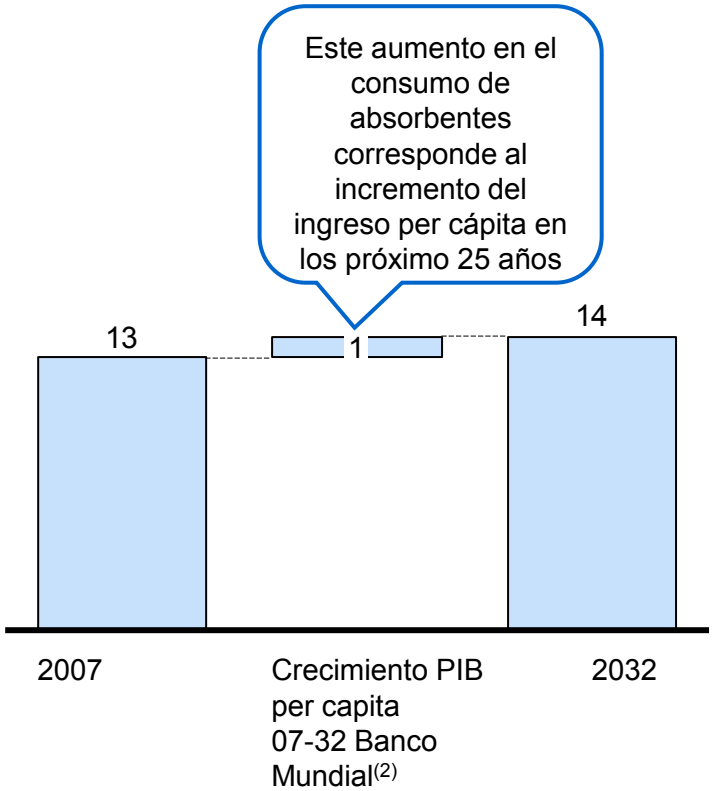
A En el caso de absorbentes, el consumo per cápita de USD$ 13 está acorde con los ingresos del país y el crecimiento per cápita es menor, pues se estima que llegaría a USD$ 14 en el 2032

US$, 2007

Regresión de Consumo per cápita para países principales



Consumo per cápita



TACC(1)
07-32,
Porcentaje

0.4

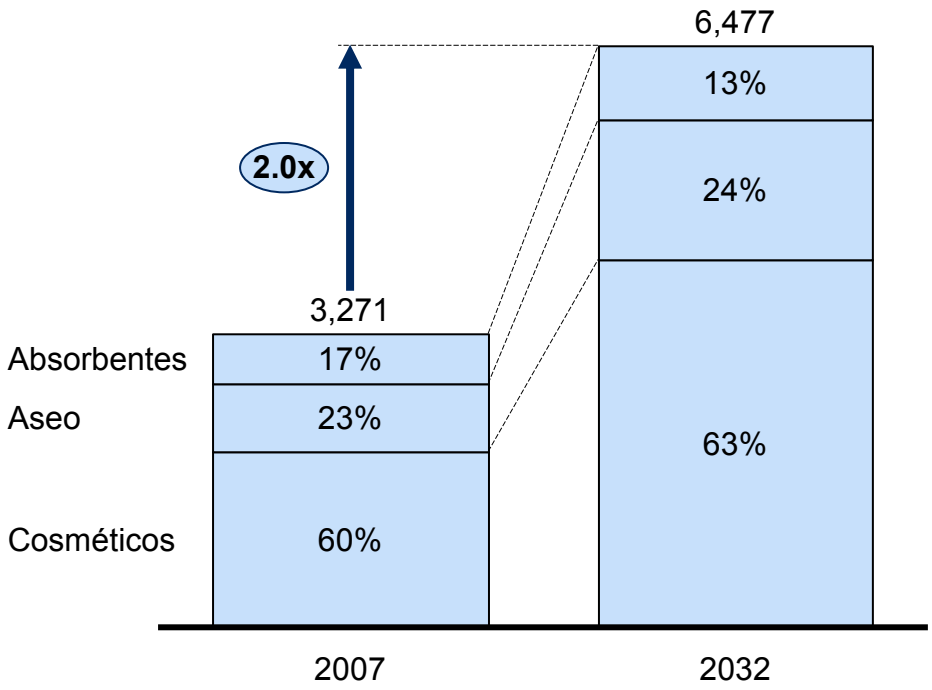
(1) Tasa Anual de Crecimiento Compuesto
(2) El Banco Mundial estima que el PIB per cápita real crecerá un 3.0% anual entre el 2007 y el 2032 para pasar de US$ 3,968 en el 2007 a US$ 8,214 en el 2032

FUENTE: Euromonitor; Global Insight; Análisis equipo de trabajo

A Asumiendo que los Colombianos van a aumentar su consumo per cápita al los proyectados en los escenarios de las páginas anteriores, el tamaño del mercado interno podría al menos duplicarse

US$ Millones

Tamaño del mercado interno asumiendo estimaciones de crecimiento del Banco Mundial[1]



	TACC[2] 07-32, porcentaje	TACC mundial[2] 07-32, porcentaje
Absorbentes	2.8	3.1
Aseo	1.5	4.7
Cosméticos	3.0	2.5
	3.0	3.0

[1] El Banco Mundial estima que el PIB per cápita real crecerá un 3.0% anual entre el 2007 y el 2032 para pasar de US$ 3,968 en el 2007 a US$ 8,214 en el 2032

[2] Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

FUENTE: Euromonitor; Global Insight; Análisis equipo de trabajo

La aspiración del sector de cosméticos y aseo debe analizarse de manera independiente el crecimiento potencial local y exportador

A Potencial de crecimiento en el mercado interno

- Crecimiento en el mercado interno de acuerdo con:
  - Penetración adecuada al nivel de ingresos del país
  - Proyecciones de crecimiento de la economía

+

B Potencial de crecimiento en exportaciones

- Crecimiento en el mercado internacional mediante una planeación detallada

FUENTE: McKinsey; Análisis equipo de trabajo

B Para transformar el sector en uno de "talla mundial", Colombia se debe volver un país exportador[1]

Porcentaje exportaciones del mundo, 2007

Referentes para la aspiración de Colombia

	Cosméticos	Exportaciones/ Producción[2]	Aseo	Exportaciones/ Producción[2]	Absorbentes	Exportaciones[2]
Francia	22.3%	46%	6.7%	31%	4.7%	22%
Alemania	12.8%	34%	15.9%	52%	14.6%	50%
España	3.9%	21%	3.2%	23%	2.2%	16%
Polonia	2.8%	33%	2.1%	34%	6.4%	56%
México	2.1%	25%	1.7%	13%	3.5%	14%
Colombia	0.6%	14%	0.3%	5%	1.7%	24%
Brasil	0.7%	2%	0.8%	4%	0.2%	1%

(1) Exportaciones incluye productos terminados, intermedios y materias primas
(2) Producción total= Exportaciones + consumo interno

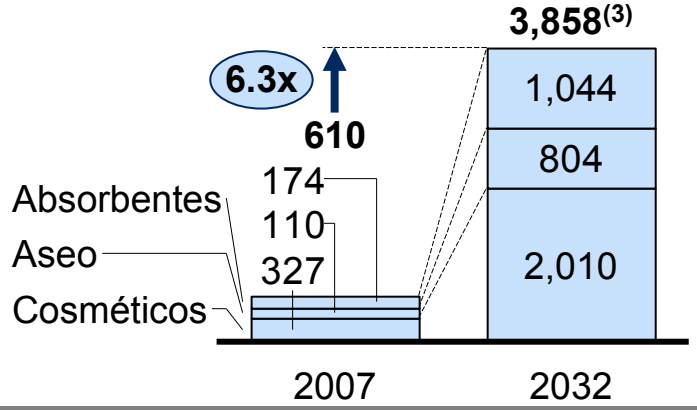
FUENTE: Euromonitor; Global Insight; Análisis equipo de trabajo; Comtrade

B Para exportaciones, se plantearon dos escenarios basados en la proporción de exportaciones sobre producción total[1]

US$ millones

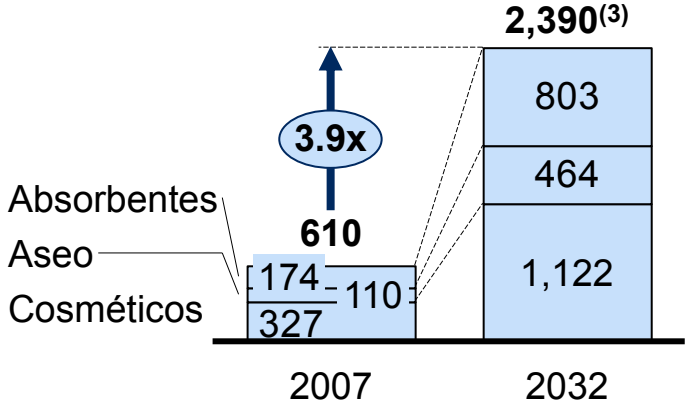
1 Convertirse en Polonia

- En cosméticos, aseo del hogar y absorbentes, Colombia pasará a exportar la misma proporción que Polonia sobre su producción total (exportaciones/producción total)[2]



2 Convertirse en España y Alemania

- En cosméticos y aseo del hogar, Colombia pasará a exportar la misma proporción que España sobre su producción total (exportaciones/producción total)[2]
- En absorbentes, Colombia pasará a exportar la misma proporción que Alemania sobre su producción total (exportaciones/producción total)[2]



(1) Producción total = exportaciones + consumo interno (sin deducir importaciones)
(2) En la página anterior se detalla las proporción de exportaciones/producción total por sector para cada país
(3) Asumiendo la estimación del PIB per cápita del Banco Mundial: que el PIB per cápita real crecerá un 3.0% anual entre el 2007 y el 2032 para pasar de US$ 3,968 en el 2007 a US$ 8,214 en el 2032

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Euromonitor

B La aspiración sectorial tiene cuatro escenarios, dependiendo del crecimiento del mercado interno

US$ millones

De …

	2007
Exportaciones	610
Consumo interno	3,271
Total	3,881

Participación

Absorbentes	19%
Aseo	22%
Cosméticos	59%

Asume PIB/Cápita visión 2032[1]

… a Escenario 1a Polonia

	2032
Exportaciones	6,559
Consumo interno	11,417
Total	17,976

Participación

Absorbentes	15%
Aseo	23%
Cosméticos	63%

… a Escenario 2a España/Alemania

	2032
Exportaciones	3,998
Consumo interno	11,417
Total	15,414

Participación

Absorbentes	15%
Aseo	23%
Cosméticos	62%

Asume PIB/Cápita Banco Mundial[1]

… a Escenario 1b Polonia

	2032
Exportaciones	3,853
Consumo interno	6,477
Total	10,330

Participación

Absorbentes	18%
Aseo	23%
Cosméticos	59%

… a Escenario 2b España/Alemania

	2032
Exportaciones	2,387
Consumo interno	6,477
Total	8,864

Participación

Absorbentes	18%
Aseo	23%
Cosméticos	59%

[1] Anexo Visión país

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Euromonitor

En estos escenarios se aspira a que el sector crezca al menos al 3.4% anual

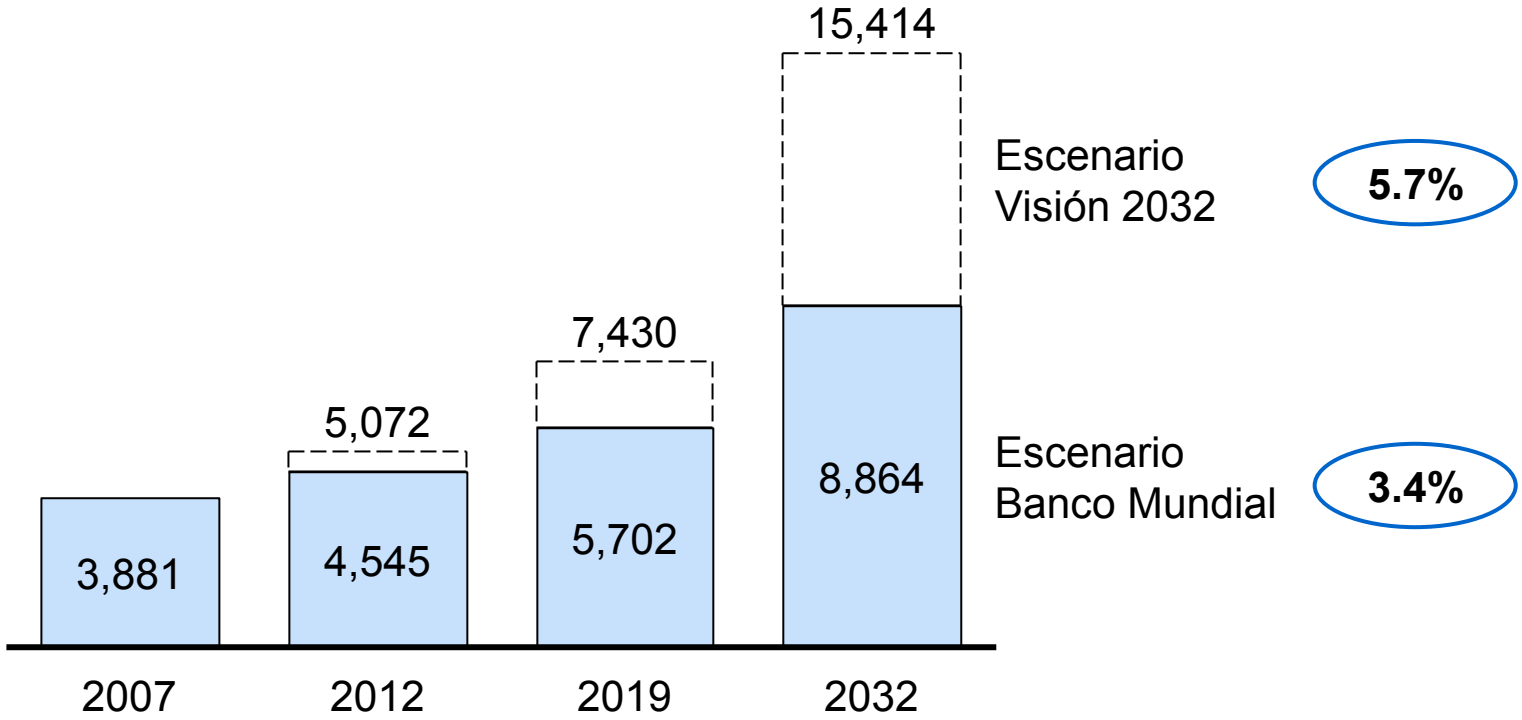
Ingresos, US$ Millones de 2007

Aspiración de ingresos con escenario bajo de exportación

Sector cosméticos y productos de aseo

TACC(1)

Porcentaje



Empleo estimado

Miles

2007	2012	2019	2032
24	24-27	25-33	27-47

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector
- **Estrategia y propuesta de valor del sector**
- Cronograma
- Esquema de implementación

Estrategia de Cosméticos y Productos de Aseo

US$ Miles de Millones, 2007, miles de empleos

NO EXHAUSTIVO

		Enfocarse en el mercado regional		Fortalecer la posición de líder regional	Sobresalir en el mercado global
		2007	2009 - 2012	2013-2019	2020- 2032
Banco mundial[2]	Ingresos [1]	3.9	4.5	5.7	8.9
	Exportaciones	0.6	0.9	1.5	4.0
	Empleo	4.0	24.4	25.1	26.8
Visión 2032[2]	Ingresos [1]	3.9	5.1	7.4	15.4
	Exportaciones	0.6	0.8	1.2	2.4
	Empleo	24.0	27.1	32.6	46.7
Enfoque de mercado		Centroamérica República dominicana México Venezuela Ecuador Perú		Chile Argentina España Brasil	EE.UU. Europa Australasia
Postura estratégica[3]		Productos de alta calidad y competitivos en precio en: Aseo personal Detergente y jabón de lavar Pañales e higiene femenina Maquillaje, color y tratamiento Lavaplatos, jabones multiusos y productos para baño		Productos con valor agregado orientados a consumidores selectivos en: Maquillaje, color y tratamiento Aseo personal Pañales e higiene femenina	Productos diferenciados para consumidores que buscan ingredientes y empaques naturales en: Maquillaje, color y tratamiento
Competencias clave		Bajo costo de manufactura Tramites y regulaciones ágiles y eficientes Economías de escala Conocimiento del mercado y esquemas de distribución en países objetivo		Inteligencia de mercado para nichos objetivo I+D+i para crear productos específicos a nichos objetivo Capacidades de talla mundial en mercadeo y posicionamiento de marca Fortalecimiento de la asociatividad de la industria RRHH capacitado	Estructura de regulación y patentes de talla mundial Reconocimiento internacional de Colombia como productor de cosméticos y productos de aseo Infraestructura eficiente para exportación Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial del sector

(1) Incluye exportaciones

(2) Fuente de ingresos para el 2007 es Euromonitor. Rango estimado con proyección de crecimiento del Banco Mundial y de la visión 2032 detallado en anexo Visión País; Empleo asume crecimiento en productividad del 2.9% anual

(3) Seleccionados a través de un ejercicio con el Comité general y con el Comité sectorial. Escritos en orden de popularidad.

FUENTE: Ejercicios Comités sectorial y general; Euromonitor, Análisis equipo de trabajo

Las iniciativas propuestas para el desarrollo del sector se basan en el análisis de aquellas sugeridas por el mismo y validadas con expertos

- Se listaron y analizaron las iniciativas recibidas en las entrevistas, los Comités Sectoriales y el Taller de Aspiración
- Se complementaron a través de discusiones con expertos y resultados de las entrevistas
- Se incluyeron ejemplos de iniciativas observadas en mejores prácticas, con base en análisis del equipo de trabajo

- Se depuró y se agrupó la lista completa hasta llegar a una lista final con base en
  - Similitud entre iniciativas
  - Factibilidad de implementación
  - Relevancia
  - Impacto económico, en la competitividad y exportaciones del sector
- Se eliminaron iniciativas donde:
  - Hubiera subsidios
  - Se violaran las reglas de juego de la OMC
  - Se beneficie a 1 o 2 empresas y no al sector como un todo
- Se detalló cada iniciativa con el equipo de trabajo
- Se validaron las iniciativas a través de una encuesta anónima con el comité sectorial

- Se priorizaron 5 iniciativas con base en:
  - Impacto en valor agregado
  - Impacto en empleo
  - Si es un requisito para el éxito de otras iniciativas
  - Popularidad dentro del sector

- Se detallan dos iniciativas en este documento con base en:
  - Opciones para su desarrollo
  - Valor agregado de McKinsey

Total ideas: 145

Total iniciativas que conforman el caso de negocio del sector: 19

Total proyectos bandera: 6

Proyectos bandera detallados en el anexo[1]: 2

[1] Detallados en anexo – Proyectos bandera detallados

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Las 19 iniciativas que conforman el Plan de Negocios del sector incluyen 10 iniciativas transversales, y fueron agrupadas en 4 categorías

¿Qué tipo de iniciativas conforman el Plan de Negocio?

- Iniciativas transversales[1]: Iniciativas que son relevantes para más de un sector del programa de Transformación Productiva
- Iniciativas sectoriales: son relevantes para el cierre de brechas de cada uno de los sectores
- Proyectos Bandera: son iniciativas transversales y/o sectoriales que de acuerdo con su impacto en valor agregado, impacto en empleo su capacidad de habilitar el éxito de otras iniciativas son clave para el desarrollo del sector. El detalle de los proyectos bandera se presenta en el Anexo

¿Cómo están agrupadas?

- Manteniendo la estructura matricial del área de Transformación Productiva, las iniciativas del Plan de Negocios fueron agrupadas en las áreas temáticas de los Directores Transversales:
  - Recursos Humanos
  - Marco Normativo
  - Fortalecimiento de la Industria
  - Promoción de la industria [2]
  - Infraestructura [3]

(1) Ver Anexo: Iniciativas transversales
(2) Grupo de iniciativas liderado por Proexport
(3) Esta categoría no aplica para las iniciativas del sector de cosméticos y productos aseo

Las iniciativas de Recurso Humano son:

Proyectos bandera
Iniciativa transversal

Recursos Humanos

1. **Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad**

3. Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector

3. Promover la creación de programas de capacitación y entrenamiento para la gerencia y los empleados de la industria

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Las iniciativas de Marco Normativo son:

Proyectos bandera
Iniciativa transversal

Marco Normativo

4 **Promover un sistema de vigilancia y control a través del mercado**

5 **Facilitar el acceso a materias primas, suministros y tecnología con costos competitivos**

6 **Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo**

7 Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva

8 Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación a nivel regional y global

9 Identificar y promover medidas de prevención y control regulatorias para eliminar la producción y distribución informal

10 Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual

11 Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa

12 Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios

13 Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector CIT y promocionar las ya existentes

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Las iniciativas de Fortalecimiento de la industria y Promoción son:

Proyectos bandera
Iniciativa transversal

Fortaleci-miento de la industria

14 **Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i**

15 **Desarrollar un cluster regional de la industria que integre los actores relevantes al sector y genere economías de escala a través de procesos asociativos**

16 Potenciar la alianza entre las empresas del sector a través del fortalecimiento del gremio

17 Desarrollar un programa para fomentar, medir y difundir la responsabilidad social empresarial del sector

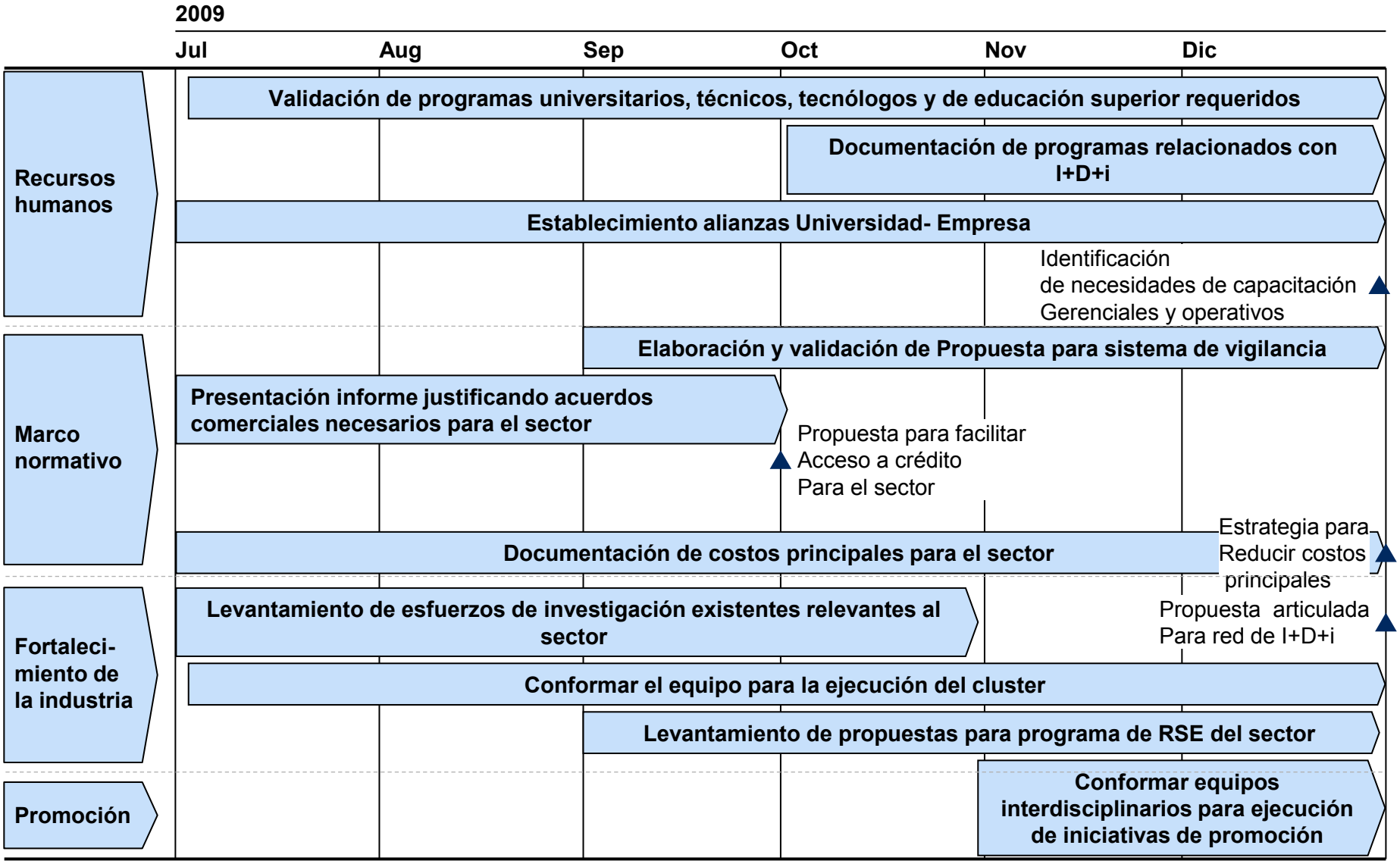
Promoción

18 Desarrollar una estrategia sectorial para la Promoción de la IED de entrada al sector

19 Establecer vehículo promotor para acceder a mercados nuevos para el sector

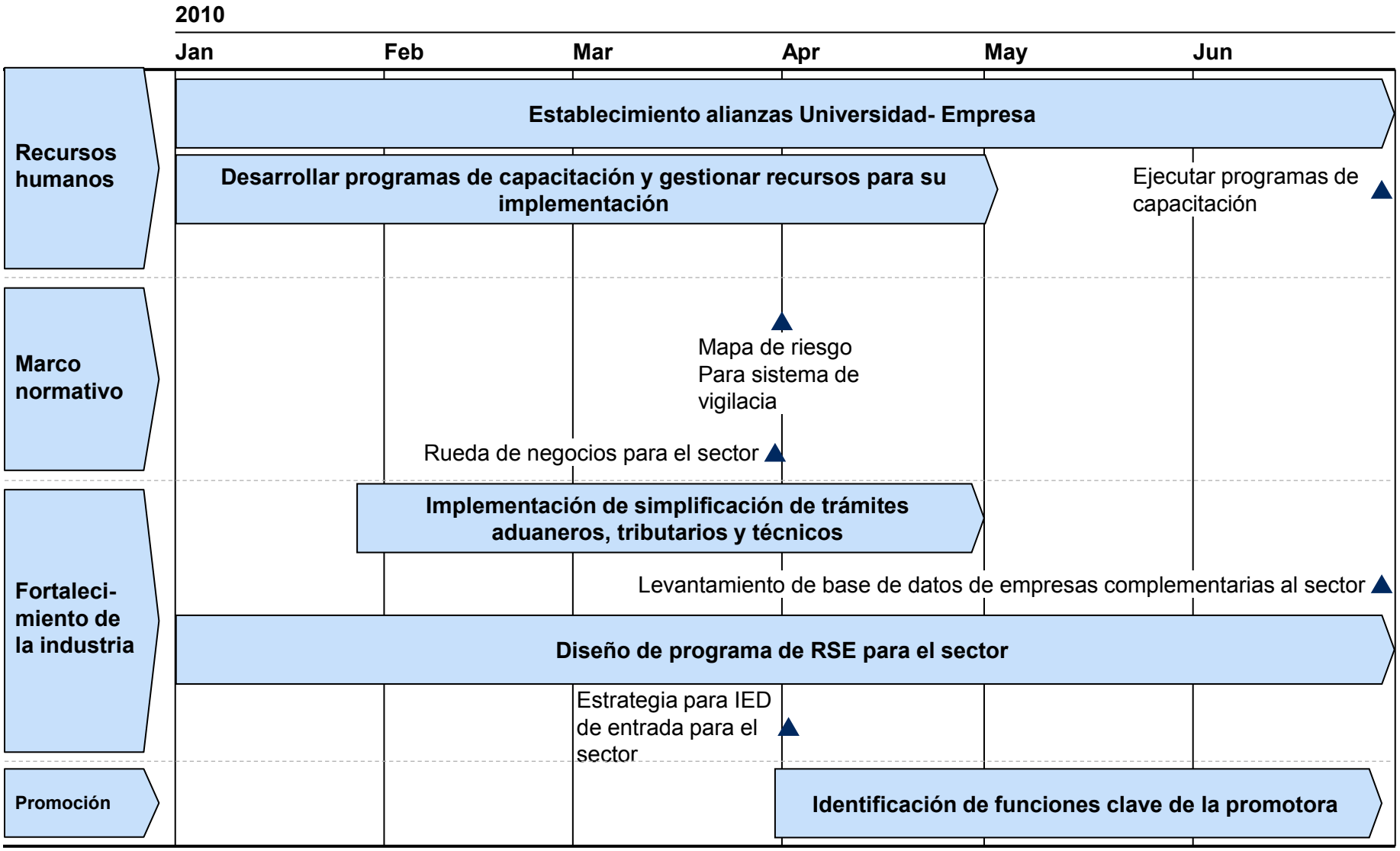
FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Durante el primer año de la transformación del sector deben realizarse las siguientes actividades (1/2)



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Durante el primer año de la transformación del sector deben realizarse las siguientes actividades (2/2)



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- **Cronogramas**
- Esquema de implementación

1 Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad

Descripción de la iniciativa

- **Fortalecer y desarrollar la pertinencia educativa a través de planes y programas acordes con las necesidades del sector productivo para poder articularlas con las Instituciones de Educación Superior (IES), el SENA y las demás entidades que ofrecen educación para el trabajo y desarrollo humano, públicas y/o privadas, nacionales e internacionales, con el objetivo de desarrollar al recurso humano con la calidad y las competencias laborales requeridas**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Lograr un acercamiento sostenible y coherente entre el sector productivo y las instituciones educativas, para contar con el recurso humano pertinente y que éste cuente con las competencias necesarias para cerrar las brechas identificadas en capacitación en los sectores de talla mundial. ▪ Impulsar y fortalecer el acceso a los programas de educación y capacitación a través de becas , con las instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales.	▪ Identificar las fortalezas y debilidades de la oferta educativa actual frente a la demanda del sector productivo ▪ Conocer las alianzas UE (universidad-Empresa) existentes con el fin de articularlas, ajustarlas y maximizar su pertinencia, alcance y cobertura ▪ Documentar el listado de convenios, programas e incentivos actuales y conocer su cobertura, alcance y calidad, a nivel nacional ▪ Impulsar el proceso de establecimiento de alianzas entre el sector productivo y el educativo a nivel nacional / regional e internacional ▪ Promover e impulsar el acceso a la educación integral del recurso humano del sector productivo	▪ Ago. 2009- 2010 ▪ Feb. 2010 ▪ Jul. 2010 ▪ Ene. 2010-2012 ▪ 4to trimestre 2009- 2012

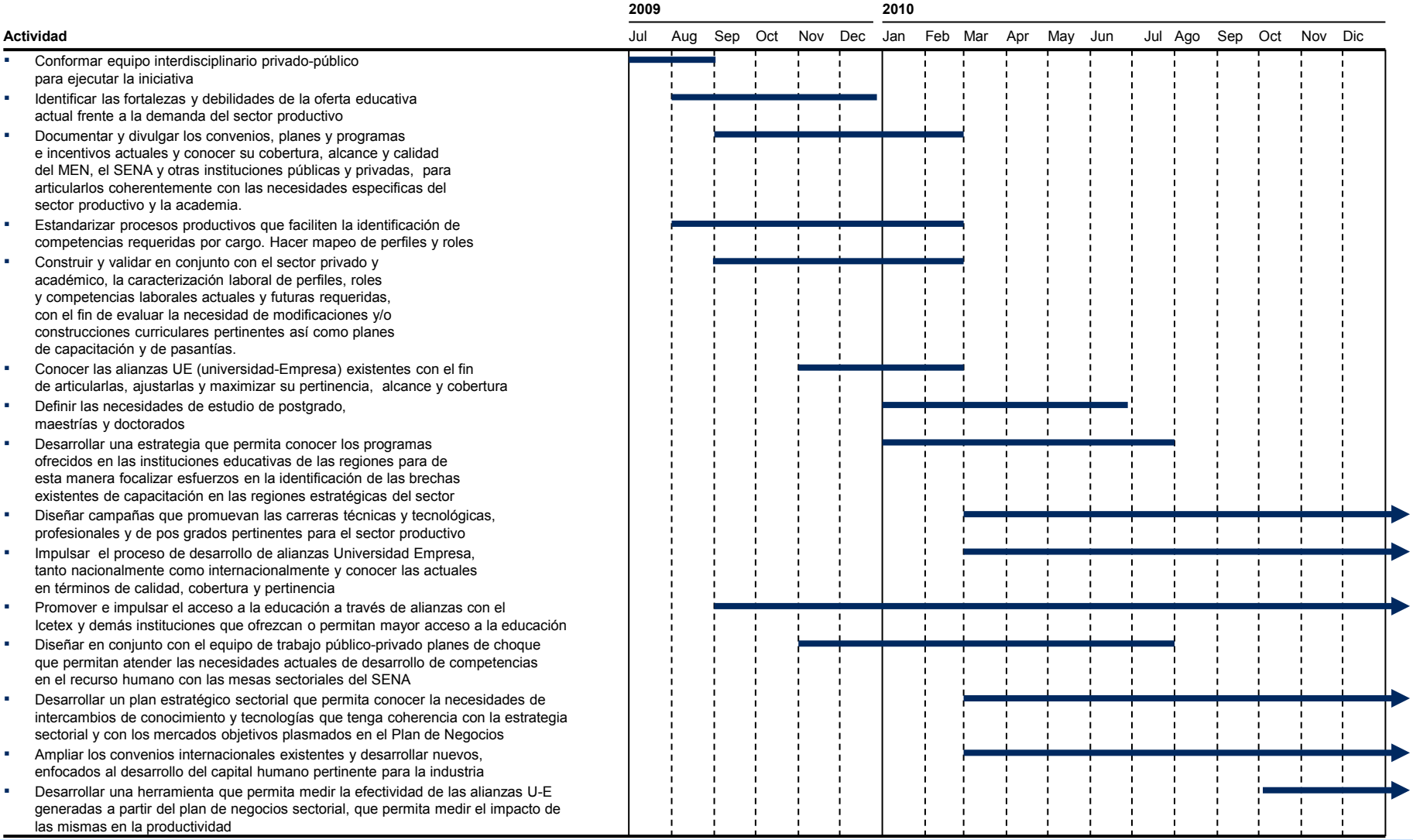
Equipo	Entidad	Rol
▪ Dirección Transversal RRHH ▪ Por definir el resto de miembros del equipo público-privado en RRHH	▪ MCIT ▪ MEN ▪ SENA ▪ ICETEX ▪ Representante de la Industria ▪ Representantes del sector educativo ▪ Representantes de la educación no formal	▪ Lidera ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Generar confianza en los sectores productivo y educativo para el desarrollo de estas alianzas ▪ Falta de apropiación y continuidad en el proceso por parte del sector productivo para el desarrollo del plan de negocios ▪ Que el sector productivo no cumpla con los compromisos adquiridos con el sector educativo	▪

FUENTE: Equipo de trabajo

1 Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y permita incrementar su productividad



FUENTE: Equipo de trabajo

2 Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector

Descripción de la iniciativa

- **Promover, impulsar y facilitar el acceso al conocimiento en coherencia a la capacitación y educación del Recurso humano en Investigación, Desarrollo e Innovación y así poder contar con el capital humano pertinente y que ayude a mejorar la productividad y la competitividad del sector productivo en el país.**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Alinear las necesidades de capacitación y educación en Investigación, Desarrollo e Innovación del sector productivo, con la estrategia de fomento a la innovación y desarrollo empresarial de Colciencias ▪ Fomentar la capacitación y motivación de la alta dirección de las empresas del sector productivo en investigación, desarrollo e innovación ▪ Propiciar el fortalecimiento de la capacidad científica, tecnológica y de innovación de los profesionales del sector productivo, que le permita al sector ser más competitivos en el mercado internacional.	▪ Documentar la oferta de programas educativos relacionados directamente con la investigación, desarrollo e innovación ofrecidos por las IES (Instituciones de Educación Superior) nacionales e internacionales. ▪ Conocer y difundir la actual política de fomento a la investigación e innovación, así como los programas actuales ofrecidos por Colciencias. ▪ Evaluar la brecha que el sector productivo percibe en CTI (Ciencia, tecnología e Innovación) y crear mapas de competencias científicas y tecnológicas pertinentes para el sector. ▪ Desarrollar conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior (IES) y los Centros de Desarrollo Tecnológico e Innovación y el sector productivo, planes de choque en capacitación para atender sus necesidades actuales y futuras ▪ Fomentar la participación del sector productivo en los planes de capacitación de sus profesionales en las áreas de interés a través de – Propiciar el acercamiento de los profesionales del sector a la ciencia y a la innovación tecnológica a través de planes de divulgación y programas de becas. – Impulsar el fortalecimiento de formación de técnicos y tecnólogos especializados para I+D+i – Desarrollar un plan de transferencia de conocimientos y tecnologías con expertos internacionales. ▪ Promover la formación de doctores y las pasantías post-doctorales	• Sep. 2009 • Ene. 2010 • Abr. 2011-2015 • Jul. 2010 • Ago. 2012-2015 • Jul. 2010 • Ago. 2012 • Ago. 2012-2015

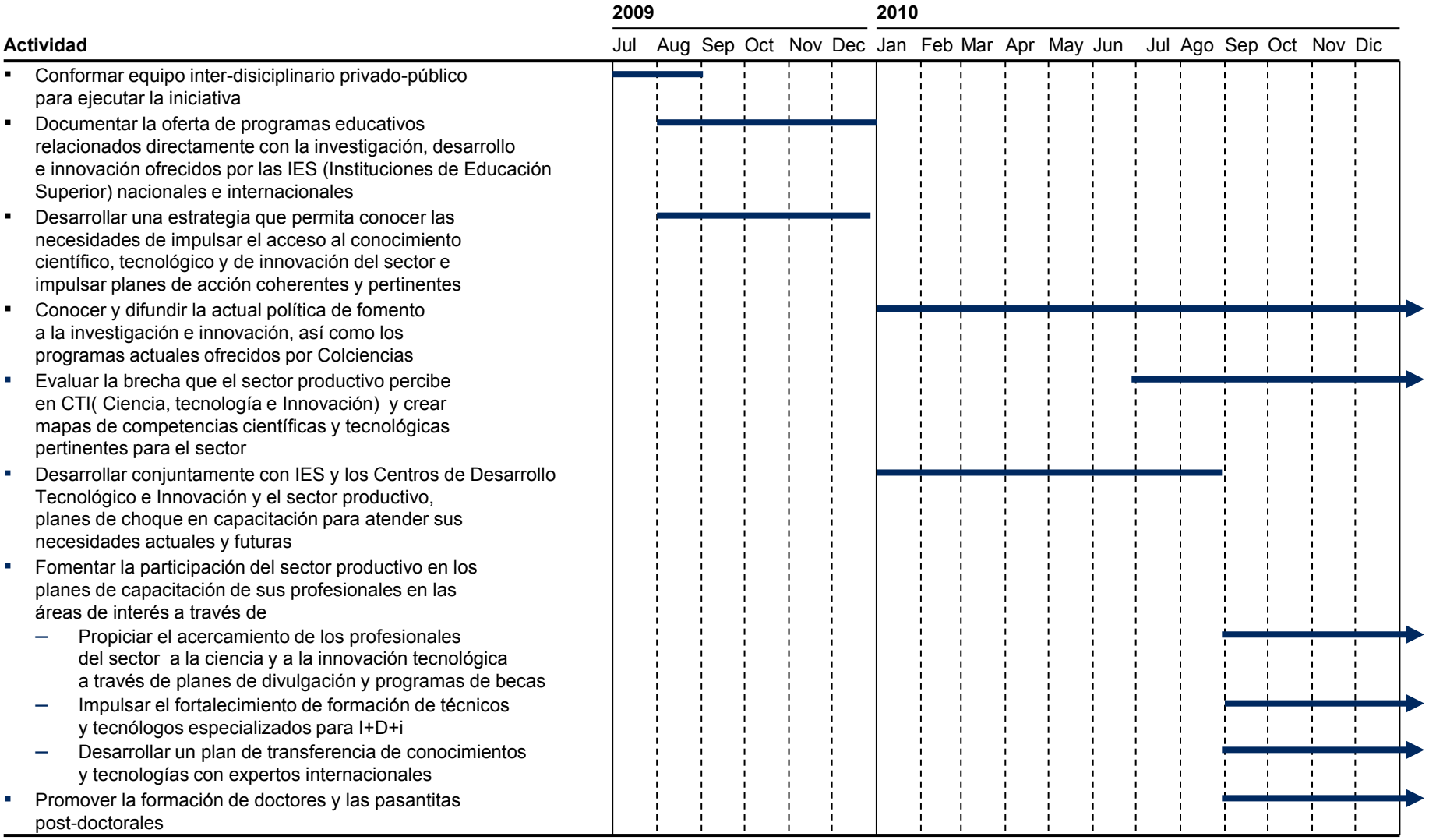
Equipo	Entidad	Rol
▪ Director Transversal RRHH ▪ Gerente sector privado ▪ Por definir el resto del equipo	▪ MCIT ▪ Representante de la Industria ▪ SENA ▪ COLCIENCIAS ▪ Representantes del sector educativo ▪ Representantes de la educación no formal	▪ Lidera ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Generar confianza en los sectores productivos e educativos para el desarrollo de estas alianzas ▪ Falta de apropiación y continuidad en el proceso por parte del sector productivo para el desarrollo del plan de negocios ▪ Que el sector productivo no cumpla con los compromisos adquiridos con el sector educativo ▪ Falta de interés en establecer este tipo de convenios por parte de las entidades internacionales ▪ Limitación de presupuesto de las entidades públicas y privadas nacionales o internacionales para este tipo de convenios/ incentivos	▪

FUENTE: Equipo de trabajo

2 Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector



FUENTE: Equipo de trabajo

3 Promover la creación de programas de capacitación y entrenamiento para la gerencia y los empleados de la industria

Descripción de la iniciativa

- **Esta iniciativa busca crear programas de capacitación empleados actuales del sector y/o facilitar que las empresas aprovechen programas de formación actuales, al poder ejecutarlos en grupo.**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Mejorar la productividad de los empleados y la gerencia actual capacitándolos y actualizán-dolos en áreas y temas claves para el sector	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa	▪ Sep. 2009
	▪ Realizar una base de datos de los gerentes y directores de gestión humana de las empresas del sector.	▪ Sep. 2009
	▪ Identificar a través de entrevistas, reuniones y/o encuestas a los encargados del recurso humano, las necesidades individuales de capacitación y actualización para los niveles medios y operativos de las empresas, así como de los niveles gerenciales de las mismas. Consolidar las necesidades comunes de modo que se generen grupos para capacitación y formación.	▪ Dic. 2009
	▪ Analizar en conjunto con personal del SENA, sus programas de formación actuales que puedan suplir las necesidades identificadas para el sector, especialmente para los niveles medios y operativos.	▪ Dic. 2009
	▪ Realizar un inventario de la oferta de programas académicos en universidades de alto nivel (Eafit, Forum-La Sabana, U. Externado, etc.) para formación gerencial, en los temas identificados para el sector.	▪ Dic. 2009
	▪ Presentar propuestas a las empresas del sector, para el desarrollo de los programas de formación definidos de acuerdo a las necesidades, nivel de prioridad y cantidad de personas a capacitarse.	▪ Dic. 2009
	▪ Solicitar a las empresas que participarán en las actividades de capacitación y formación, los listados de aportes al Sena, número de empleados, entre otra información relevante para los convenios con el Sena.	▪ Dic. 2009
	▪ Coordinar las solicitudes al Sena de programas acordes con las necesidades de formación para mandos medios y operativos, así como los presentación de formularios para solicitud de recursos económicos para los programas de formación gerencial con entidades académicas de alto nivel.	▪ Mar. 2010
	▪ Coordinar los aportes económicos de las empresas participantes, así como gestionar recursos del sector público para las contrapartidas de las empresas pequeñas y medianas que no cuenten con la capacidad financiera para participar en los programas de formación.	▪ Mar. 2010
	▪ Realizar la gestión logística para el desarrollo de los programas.	▪ Jul. 2010
	▪ Generar espacios de retroalimentación con los encargados del recurso humano de las empresas, para actualizar y modificar las capacitaciones, así como coordinar nuevas necesidades y programas.	▪ Jul. 2010

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector privado	▪ ANDI	▪ Líder del proyecto Facilitadores, apoyo.
▪ Gerente sector público	▪ MCIT	▪ Participación activa en los grupos de trabajo, definir los temas de interés común, facilitar información no confidencial.
▪ Director RR.HH.	▪ MCIT	▪ Idem
▪ Representante	▪ ANDI	▪ Facilitadores, aporte de recursos físicos y económicos, apoyo en organización logística.
▪ 2 o 3 empresarios del sector	▪ Empresas del sector	

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Investigación y desarrollo (15) y Clúster (16)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida[1]
▪ Dificultad para cambio en paradigma de celos industriales con la competencia.	▪ Costo de programas: US $600 – 800 por asistente
▪ Resultados a corto plazo de investigaciones de poca utilidad (muy básicos).	▪ Rango promedio de programas gerenciales en instituciones educativas
▪ Falta de recursos económicos	

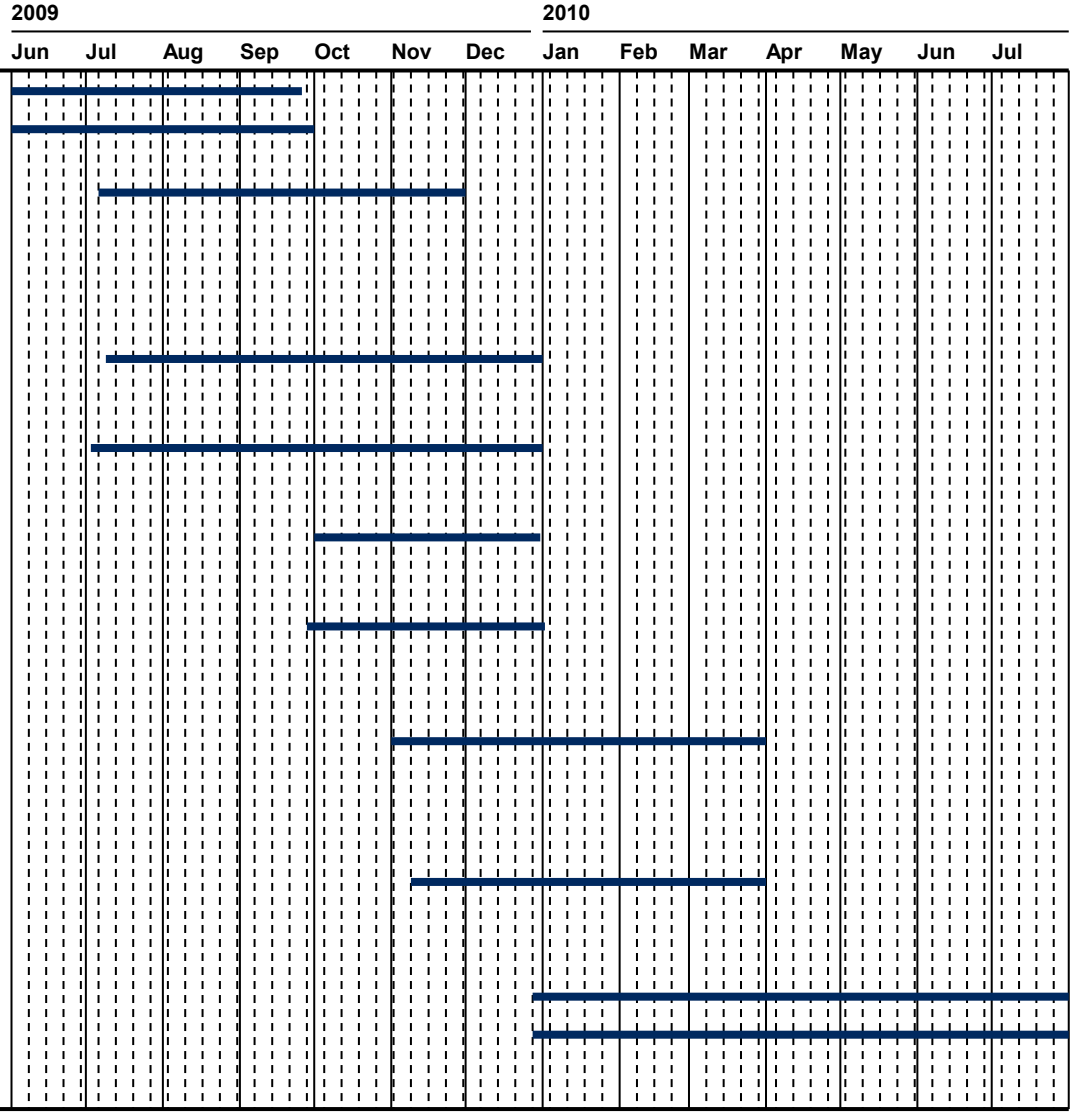
[1] Detallado en anexo – Ejemplos estimados para valor estimado de inversión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

3 Promover la creación de programas de capacitación y entrenamiento para la gerencia y los empleados de la industria

Actividad

- Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa
- Realizar una base de datos de los gerentes y directores de gestión humana de las empresas del sector
- Identificar a través de entrevistas, reuniones y/o encuestas a los encargados del recurso humano, las necesidades individuales de capacitación y actualización para los niveles medios y operativos de las empresas, así como de los niveles gerenciales de las mismas. Consolidar las necesidades comunes de modo que se generen grupos para capacitación y formación.
- Analizar en conjunto con personal del SENA, sus programas de formación actuales que puedan suplir las necesidades identificadas para el sector, especialmente para los niveles medios y operativos
- Realizar un inventario de la oferta de programas académicos en universidades de alto nivel (Eafit, Forum-La Sabana, U. Externado, etc.) para formación gerencial, en los temas identificados para el sector
- Presentar propuestas a las empresas del sector, para el desarrollo de los programas de formación definidos de acuerdo a las necesidades, nivel de prioridad y cantidad de personas a capacitarse
- Solicitar a las empresas que participarán en las actividades de capacitación y formación, los listados de aportes al Sena, número de empleados, entre otra información relevante para los convenios con el Sena
- Coordinar las solicitudes al Sena de programas acordes con las necesidades de formación para mandos medios y operativos, así como los presentación de formularios para solicitud de recursos económicos para los programas de formación gerencial con entidades académicas de alto nivel.
- Coordinar los aportes económicos de las empresas participantes, así como gestionar recursos del sector público para las contrapartidas de las empresas pequeñas y medianas que no cuenten con la capacidad financiera para participar en los programas de formación
- Realizar la gestión logística para el desarrollo de los programas
- Generar espacios de retroalimentación con los encargados del recurso humano de las empresas, para actualizar y modificar las capacitaciones, así como coordinar nuevas necesidades y programas



FUENTE: Equipo de trabajo

4 Promover un sistema de vigilancia y control a través del mercado

Descripción de la iniciativa

- **Agilizar y flexibilizar los procesos de tramitología y de reglas de los claims para nivelar el campo de juego entre los jugadores nacionales y los productos importados**
- **Generar un sistema basado en la inspección y vigilancia en el mercado y no en los papeles.**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Impulsar la creación de un sistema de vigilancia similar al de los países desarrollados (EE.UU., U.E.) basado en la inspección del mercado ▪ Revisar las normas de los claims para productos importados para que tengan los mismos requerimientos que para los productores nacionales ▪ Reducir el tiempo de lanzamiento de un producto en un 50% al 2012	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa ▪ Revisar la norma actual comparándola con estándares internacionales para eliminar requisitos y procesos innecesarios (aplicar mejores prácticas de otros países en materia de claims creando un sistema de vigilancia más efectivo) . ▪ Capacitar a funcionarios del INVIMA para generar un cambio de mentalidad que pase de la inspección en el papel a la vigilancia en el mercado. ▪ Reuniones de armonización para que las autoridades se enfoquen en la vigilancia y control a través del mercado ▪ Implementación de la firma digital para NSO a nivel de la CAN ▪ Invitar a funcionarios de Estados Unidos, FDA, México, etc., a que compartan sus experiencias de vigilancia en el mercado. ▪ Crear mapas de riesgos para priorizar el control y vigilancia, protegiendo a los consumidores de los productos más riesgosos para la salud ▪ Crear canales de información para que el consumidor y el fabricante denuncien productos irregulares ▪ Impulsar la aplicación de la Decisión 516 de 2002 y 706 de 2008 y capacitar a los empresarios en la aplicación de éstas y los avances y modificaciones en las mismas. ▪ Promover la inversión de la asignación de recursos del INVIMA en equipos de laboratorio que fortalezcan la vigilancia a través del mercado y realizar pruebas a los laboratorios ▪ Compartir mejores prácticas para mejorar los sistemas en la región ▪ Crear un sistema informático que permita el intercambio de información para que las autoridades nacionales competentes de cada país miembro de la CAN, compartan , en tiempo real, el estado de las NSO y sus reconocimientos.	▪ Dic. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Mar. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Jun. 2012

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector privado ▪ Gerente sector público, Director M. Normat. ▪ Analista ▪ Representante ▪ Empresarios	▪ ANDI ▪ MCIT ▪ ANDI ▪ INVIMA ▪ Sector privado	▪ Lidera (Responsable) ▪ Lidera y apoya ▪ Contribuye ▪ Ejecutora ▪ Se mantiene informado

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación a nivel regional y global (8), Identificar y promover medidas de prevención y control regulatorias (9) , Creación del cluster (16),

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida[1]
▪ Enfoque existente en la inspección y control del papel y no en la vigilancia del mercado. ▪ Percepción errónea sobre el riesgo que generan los cosméticos vs. los farmacéuticos. ▪ Falta de cultura de denuncia por parte de los empresarios y los consumidores.	▪ USD 40.000 anuales (mínimo por dos o tres años); presupuesto ANDI

[1] Detallado en anexo – Ejemplos estimados para valor estimado de inversión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

4 Promover un sistema de vigilancia y control a través del mercado

Actividad	2009 Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	2010 Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬						
▪ Revisar la norma actual comparándola con estándares internacionales para eliminar requisitos y procesos innecesarios (aplicar mejores prácticas de otros países en materia de claims creando un sistema de vigilancia más efectivo) .	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬						
▪ Capacitar a funcionarios del INVIMA para generar un cambio de mentalidad que pase de la inspección en el papel a la vigilancia en el mercado.	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬						
▪ Reuniones de armonización para que las autoridades se enfoquen en la vigilancia y control a través del mercado		▬	▬	▬									
▪ Implementación de la firma digital para NSO a nivel de la CAN		▬	▬	▬									
▪ Invitar a funcionarios de Estados Unidos, FDA, México, etc., a que compartan sus experiencias de vigilancia en el mercado.					▬	▬	▬						
▪ Crear mapas de riesgos para priorizar el control y vigilancia, protegiendo a los consumidores de los productos más riesgosos para la salud					▬	▬	▬						
▪ Crear canales de información para que el consumidor y el fabricante denuncien productos irregulares					▬	▬	▬						
▪ Impulsar la aplicación de la Decisión 516 de 2002 y 706 de 2008 y capacitar a los empresarios en la aplicación de éstas y los avances y modificaciones en las mismas.								▬	▬	▬			
▪ Promover la inversión de la asignación de recursos del INVIMA en equipos de laboratorio que fortalezcan la vigilancia a través del mercado y realizar pruebas a los laboratorios								▬	▬	▬	▬	▬	▬
▪ Compartir mejores prácticas para mejorar los sistemas en la región								▬	▬	▬	▬	▬	▬
▪ Crear un sistema informático que permita el intercambio de información para que las autoridades nacionales competentes de cada país miembro de la CAN, compartan , en tiempo real, el estado de las NSO y sus reconocimientos.								▬	▬	▬	▬	▬	▬ ▶

FUENTE: Equipo de trabajo

5 Facilitar el acceso a materias primas, suministros y tecnología con costos competitivos

Descripción de la iniciativa

- **Esta iniciativa busca reducir el impacto del costo de las materias primas en los procesos de producción de las empresas del sector, con el propósito de fabricar productos mas competitivos a la par de otros países lideres del sector.**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Colocar a la industria Colombiana en las mismas condiciones que los grandes jugadores a través de la búsqueda de reducción de aranceles para las materias importadas, la racionalización de precio de las materias primas producidas localmente ▪ Reducir los costos de materia prima, llevándolos del un promedio del 70% del peso de los costos de producción al 30 -40% de los costos de producción (promedio de EE.UU)	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa. ▪ Seleccionar una muestra de empresas de cada segmento con el propósito de realizar una encuesta y 10 entrevistas para determinar las necesidades principales para materias primas ▪ A través la encuesta, las entrevistas y la información existente identificar las principales materias primas utilizadas en el sector , su procedencia y/o otros destinos de donde se podría adquirir dichas MP´s. ▪ Una vez identificadas las materias primas gravadas y los productos que las contienen que son importados sin arancel, gestionar a través del MCIT la desgravación de dichas MP´s ▪ Identificar las MP´S producidas nacionalmente y realizar un cuadro comparativo vs competidores internacionales para identificar ventajas y/o desventajas competitivas y comparativas frente a productores internacionales con el de buscar una paridad o promover las ventajas de los productores locales. ▪ Crear y un evento con una periodicidad por determinar con el fin de articular tanto la demanda como la oferta de productos y servicios pertinentes al sector y así promover la actualización de proveedores y clientes de la industria a través de una rueda de negocios sectorial. ▪ Compilar información sobre mejores practicas para el manejo de costos del sector y promocionarlas a traves de socialización. Realizar esfuerzos conjuntos para la contratación o socialización de mecanismos para la reducción de costos vía gestión de compras, optimización de recursos operativos , administrativos etc ▪ Agrupar a empresas que asi lo dispongan para la generación de reducción de costos a través de proyectos asociativos en la realización e compras y otras operaciones de comercio y distribución conjuntas	▪ Sep 2009 ▪ Dic 2009 ▪ Dic 2009 ▪ Mar 2010 ▪ Mar 2010 ▪ Mar 2010 ▪ Jun 2010 ▪ Dic 2010

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector privado ▪ Gerente sector público ▪ Director Marco Normativo ▪ Analista ANDI ▪ Proexport ▪ 2/3 Empresarios	▪ ANDI ▪ MCIT ▪ MCIT ▪ ANDI ▪ ANDI ▪ Sector privado	▪ Lidera ▪ Lidera, Contribuye, Apoya ▪ Contribuye y Apoya ▪ Contribuye y apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Apertura de mercados (6), Inversión extranjera directa (11), Cluster (15)

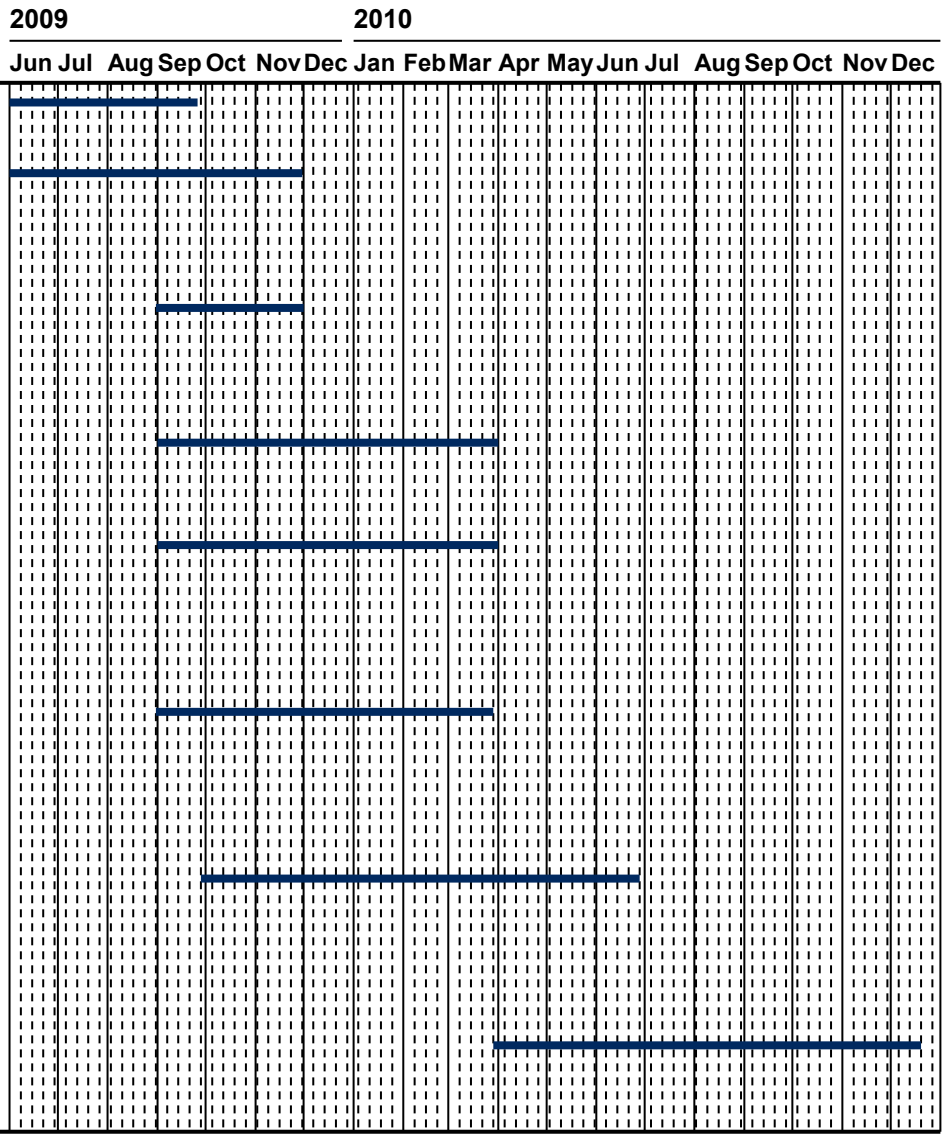
Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Incapacidad de las empresas en desarrollar procesos asociativos ▪ Imposibilidad de gestionar exitosamente proyectos de ley que liberen los gravámenes de materias primas importadas para el sector	▪ No aplica. Es una iniciativa de gestión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

5 Facilitar el acceso a materias primas, suministros y tecnología con costos competitivos

Actividad

- Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa.
- Seleccionar una muestra de empresas de cada segmento con el propósito de realizar una encuesta y 10 entrevistas para determinar las necesidades principales para materias primas
- A través la encuesta, las entrevistas y la información existente identificar las principales materias primas utilizadas en el sector , su procedencia y/o otros destinos de donde se podría adquirir dichas MP´s.
- Una vez identificadas las materias primas gravadas y los productos que las contienen que son importados sin arancel, gestionar a través del MCIT la desgravación de dichas MP´s
- Identificar las MP´S producidas nacionalmente y realizar un cuadro comparativo vs competidores internacionales para identificar ventajas y/o desventajas competitivas y comparativas frente a productores internacionales con el de buscar una paridad o promover las ventajas de los productores locales.
- Crear y un evento con una periodicidad por determinar con el fin de articular tanto la demanda como la oferta de productos y servicios pertinentes al sector y así promover la actualización de proveedores y clientes de la industria a través de una rueda de negocios sectorial.
- Compilar información sobre mejores practicas para el manejo de costos del sector y promocionarlas a través de socialización. Realizar esfuerzos conjuntos para la contratación o socialización de mecanismos para la reducción de costos vía gestión de compras, optimización de recursos operativos , administrativos etc.
- Agrupar a empresas que asi lo dispongan para la generación de reducción de costos a través de proyectos asociativos en la realización e compras y otras operaciones de comercio y distribución conjuntas



FUENTE: Equipo de trabajo

6 Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo

Descripción de la iniciativa

- **Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo (p.ej. TLC, ADT y APPRI, acuerdos de integración energética)**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Gestionar la suscripción de acuerdos comerciales con mercados objetivos (TLCs) ▪ Gestionar la ampliación de los mecanismos vigentes (ADTs y APPRIs)	▪ Revisar las posiciones negociadas por sector en acuerdos comerciales vigentes ▪ Elaborar listado de mercados objetivos para el sector ▪ Elaborar informe con apoyo del sector que sustente la importancia de firmar ▪ Analizar viabilidad de ampliar estos mecanismos según estrategia y agenda del MCIT ▪ Apoyar al equipo negociador en los procesos de suscripción de acuerdos con países objetivo – Realizar agenda de trabajo conjunta con el equipo negociador – Realizar retroalimentación con el equipo negociador de las necesidades de los sectores – Apoyar la construcción de la posición negociadora ▪ Crear comité público-privado para construir posición negociadora ofensiva y defensiva a nivel sectorial	▪ Sep. 2009 ▪ Sep. 2009 ▪ Sep. 2009 ▪ Por definir ▪ Por definir ▪ Por definir

Equipo	Entidad	Rol
▪ Director Marco Normativo ▪ Gerente sector público ▪ Dirección de Inversión Extranjera ▪ Proexport ▪ Congreso de la República ▪ Corte Constitucional ▪ Dirección General de Apoya Fiscal ▪ Dirección de Impuestos ▪ Representante Gremios: – Cosméticos	▪ MCIT ▪ MCIT ▪ MCIT ▪ MCIT ▪ MHCP ▪ DIAN ▪ ANDI	▪ Lidera ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Aprueba ▪ Aprueba ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Mejorar costos del sector (6)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Alienación con agenda de MCIT ▪ Falta de interés por parte de país objeto de TLCs ▪ Procesos de ratificación interna de los países firmantes ▪ Aprobación Constitucional	▪ No hay inversión. Es una iniciativa de gestión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

6 Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo

Actividad	2009						2010					
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
▪ Revisar las posiciones negociadas por sector en acuerdos comerciales vigentes												
▪ Elaborar listado de mercados objetivos para el sector												
▪ Elaborar informe con apoyo del sector que sustente la importancia de firmar TLC, ADT, APPRI												
▪ Analizar viabilidad de ampliar estos mecanismos según estrategia y agenda del MCIT												
▪ Apoyar al equipo negociador en los procesos de suscripción de acuerdos con países objetivo – Realizar agenda de trabajo conjunta con el equipo negociador – Realizar retroalimentación con el equipo negociador de las necesidades de los sectores – Apoyar la construcción de la posición negociadora												
▪ Crear comité público-privado para construir posición negociadora ofensiva y defensiva a nivel sectorial												

FUENTE: Equipo de trabajo

7 Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES

Descripción de la iniciativa

- **Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Establecer los lineamientos para el fortalecimiento de los sectores de talla mundial mediante una política estatal reflejada en un documento CONPES	• Identificar la importancia y las ventajas en la sostenibilidad de las iniciativas de los sectores, mediante la construcción de una política estatal para la continuidad y fortalecimiento de los sectores de talla mundial del Programa de Transformación Productiva.	▪ Sep. 2009
	• Presentar una propuesta al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con relación a la forma de operacionalizar dichas articulaciones con el fin de convertirlas en políticas de Estado a través de un documento CONPES para el Programa de Transformación Productiva. Dicho documento debe incluir, entre otros: – Objetivos – Justificación – Beneficios	▪ Dic . 2009
	• Apoyar al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el proceso de aprobación del Documento CONPES ante los organismos pertinentes	▪ Mar. 2010

Equipo	Entidad	Rol
▪ Director Marco Normativo	▪ MCIT	▪ Lidera
▪ Gerente sector público	▪ MCIT	▪ Apoya
▪ Dirección Técnica	▪ DNP	▪ Apoya y aprueba
▪ Representantes de gremios: – Cosméticos – Otros	▪ ANDI	▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
• Falta de concenso sectorial para la elaboración de un documento conjunto. • Falta de voluntad política por excluir otros sectores productivos	• No hay inversión. Es una iniciativa de gestión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

7 Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES

Actividad	2009 Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	2010 Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
▪ Identificar la importancia y las ventajas en la sostenibilidad de las iniciativas de los sectores, mediante la construcción de una política estatal para la continuidad y fortalecimiento de los sectores de talla mundial del Programa de Transformación Productiva												
▪ Presentar una propuesta al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con relación a la forma de operacionalizar dichas articulaciones con el fin de convertirlas en políticas de Estado a través de un documento CONPES para el Programa de Transformación Productiva. Dicho documento debe incluir, entre otros: – Objetivos – Justificación – Beneficios												
▪ Apoyar al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el proceso de aprobación del Documento CONPES ante los organismos pertinentes												

FUENTE: Equipo de trabajo

8 Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación a nivel regional y global

Descripción de la iniciativa

- **Lograr armonizaciones en materia de requisitos, formatos, especificaciones técnicas, BPM´s, para facilitar la comercialización de los productos del sector a nivel internacional.**
- **Fecha de inicio: La cámara sectorial de la ANDI ya está realizando gestiones relacionadas con esta iniciativa**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Aumentar el nivel de homologación regional, generando una ventaja competitiva para Colombia para exportación e importación de servicios/bienes relacionados con el sector	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa ▪ Asistir a reuniones para la unificación de formatos y la armonización de requisitos a nivel CAN. ▪ Identificar las especificaciones técnicas exigidas por el mercado internacional a nivel CAN ▪ Fijar requerimientos para los establecimientos fabricantes de productos de aseo y absorbentes a nivel CAN ▪ Contactar y sugerir a los Ministerios de Comercio y de Relaciones Exteriores de América Latina para lograr un reconocimiento conjunto de las normas. ▪ Buscar la firma de acuerdos de homologación de normas de producción entre CAN y MCCA ▪ Buscar la firma de acuerdo de homologación entre MERCOSUR y CAN ▪ Realizar esfuerzos para firmar acuerdos de homologación con EE.UU., Europa y otros	▪ Sep. 2009 ▪ Sep. 2009 ▪ Dic 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Mar. 2010 ▪ Dic. 2011 ▪ Dic. 2015 ▪ Dic. 2015

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector privado ▪ Gerente sector publico ▪ Director Marco Normativo ▪ Analista ▪ Representante ▪ Empresarios del sector	▪ ANDI ▪ MCIT ▪ MCIT ▪ ANDI ▪ INVIMA ▪ Sector privado	▪ Lidera (Responsable) ▪ Lidera y apoya. ▪ Apoya ▪ Contribuye ▪ Ejecuta, toma de decisiones. ▪ Colaboración y aporte de ideas y experiencias en el proceso de armonización.

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Sistema de vigilancia (6), Mecanismos para la apertura de mercados (7)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida[1]
▪ Voluntad y compromiso por parte de las autoridades competentes de los países. ▪ Escasa participación y compromiso por parte del sector privado en los procesos de armonización.	▪ US$ 45,000 anuales (apróx. US$ 15,000/reunión).

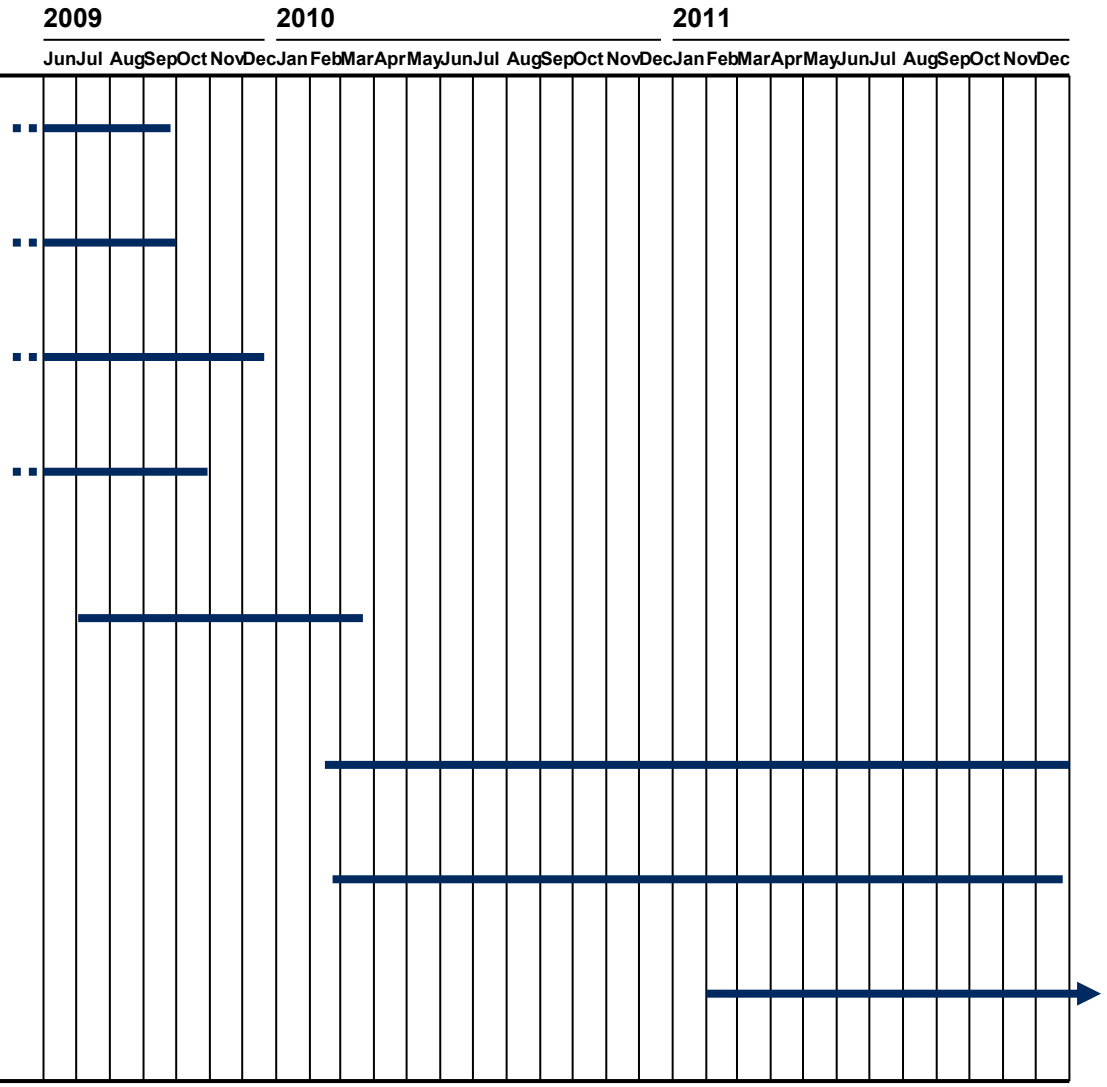
[1] Detallado en anexo – Ejemplos estimados para valor estimado de inversión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

8 Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación a nivel regional y global

Actividad

- Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa
- Asistir a reuniones para la unificación de formatos y la armonización de requisitos a nivel CAN
- Identificar las especificaciones técnicas exigidas por el mercado internacional a nivel CAN
- Fijar requerimientos para los establecimientos fabricantes de productos de aseo y absorbentes a nivel CAN
- Contactar y sugerir a los Ministerios de Comercio y de Relaciones Exteriores de América Latina para lograr un reconocimiento conjunto de las normas
- Buscar la firma de acuerdos de homologación de normas de producción entre CAN y MCCA
- Buscar la firma de acuerdo de homologación entre MERCOSUR y CAN
- Realizar esfuerzos para firmar acuerdos de homologación con EE.UU., Europa y otros



FUENTE: Equipo de trabajo

9 Identificar y promover medidas de prevención y control regulatorias para eliminar la producción y distribución informal

Descripción de la iniciativa

- **Busca crear un frente privado de lucha contra el contrabando y la piratería, promover mecanismos de vigilancia y control eficaces y generar una cultura de denuncia.**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Reducir los índices de informalidad del sector reduciendo el contrabando a través de esfuerzos del sector privado con el apoyo del sector público	• Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa • Crear un frente privado (comité) que defina mecanismos y herramientas conjuntas para medir y contrarrestar el contrabando y la piratería • Identificar empresas transportadoras, distribuidoras y expendedoras de productos ilegales, con el objeto de que el sector privado no las utilice. • Diseñar mecanismos eficientes de vigilancia, como la implementación del sello de bioseguridad dentro de los centros de estética y salones de belleza. • Difundir estos mecanismos a través del sector. • Crear campañas que promuevan la denuncia de irregularidades • Revisar la aplicabilidad de las normas que rigen a las peluquerías y centros de estética para no generar mayor informalidad y para que las normas sean fáciles de cumplir • Generar mecanismos en el que las denuncias que se coloquen ante las autoridades como INVIMA, DIAN, etc., tengan efectos rápidamente de forma que el denunciante se motive a seguir denunciando.	▪ Sep. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Mar. 2010 ▪ Mar. 2010 ▪ Jun. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2010

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector privado ▪ Gerente sector publico ▪ Director Marco Normativo ▪ Empresarios ▪ Representante ▪ Representante ▪ Gerente de proyecto	▪ ANDI ▪ MCIT ▪ MCIT ▪ Empresas del sector ▪ INVIMA ▪ Secretaría Distrital de Salud ▪ DIAN	▪ Líder privado – facilitador ▪ Lidera y aprueba ▪ Apoya ▪ Vigilancia y denuncia- frente privado ▪ Ejecutor ▪ Apoyo y vigilancia ▪ Ejecutor

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Sistema de vigilancia (6), Fortalecimiento del gremio (16).

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida[1]
▪ Falta de compromiso por parte de las entidades públicas. ▪ Desconfianza por parte de los empresarios en el sistema y por tanto no motivación para denunciar	▪ USD 50.000 anuales

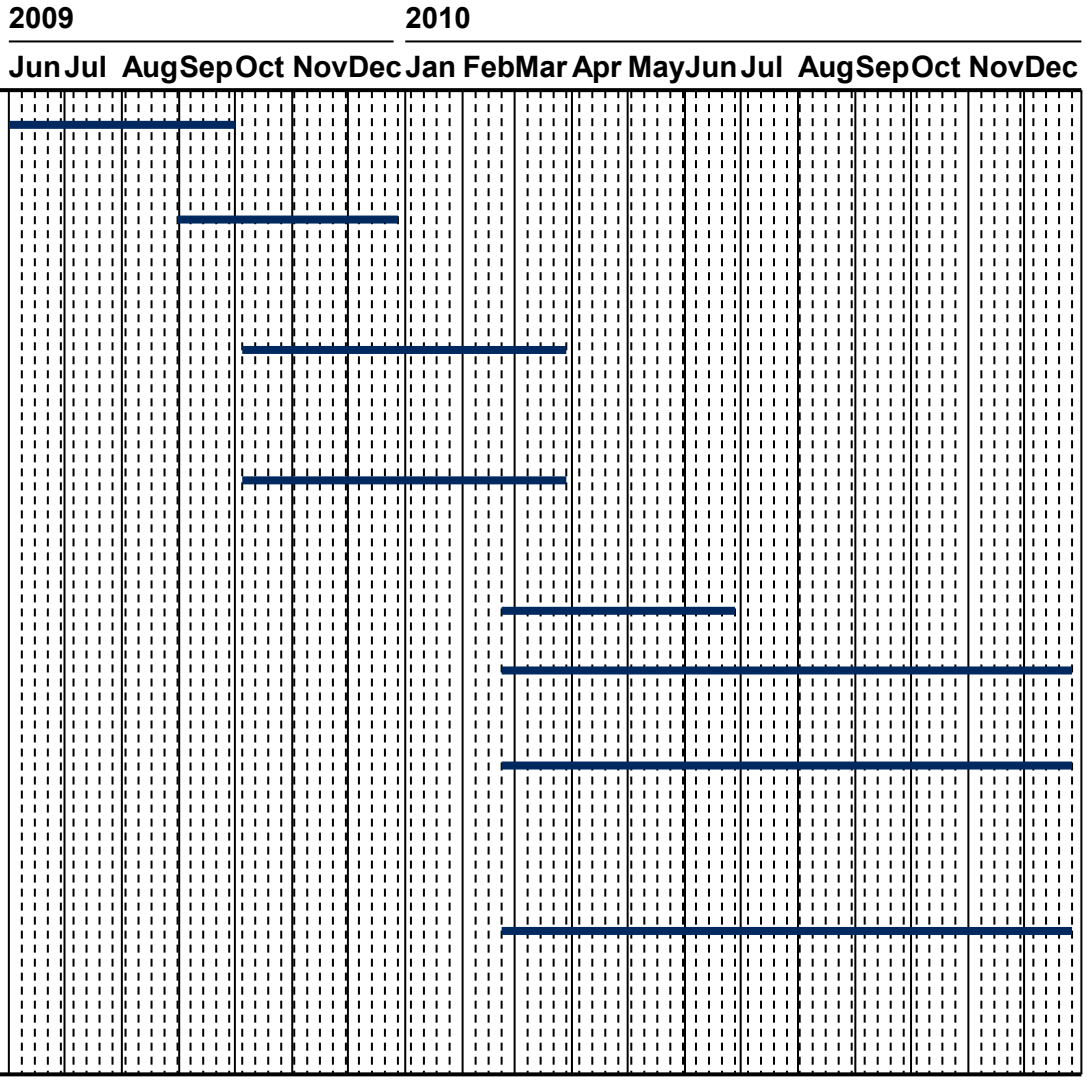
[1] Detallado en anexo – Ejemplos estimados para valor estimado de inversión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

9 Identificar y promover medidas de prevención y control regulatorias para eliminar la producción y distribución informal

Actividad

- Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa
- Crear un frente privado (comité) que defina mecanismos y herramientas conjuntas para medir y contrarrestar el contrabando y la piratería
- Identificar empresas transportadoras, distribuidoras y expendedoras de productos ilegales, con el objeto de que el sector privado no las utilice.
- Diseñar mecanismos eficientes de vigilancia, como la implementación del sello de bioseguridad dentro de los centros de estética y salones de belleza.
- Difundir estos mecanismos a través del sector.
- Crear campañas que promuevan la denuncia de irregularidades
- Revisar la aplicabilidad de las normas que rigen a las peluquerías y centros de estética para no generar mayor informalidad y para que las normas sean fáciles de cumplir
- Generar mecanismos en el que las denuncias que se coloquen ante las autoridades como INVIMA, DIAN, etc., tengan efectos rápidamente de forma que el denunciante se motive a seguir denunciando.



FUENTE: Equipo de trabajo

10 Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual

Descripción de la iniciativa

- **Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Revisar normatividad sobre registro de marcas e identificar mejoras a los procedimientos ▪ Implementar marco normativo para la protección de diseños y servicios ▪ Lograr expedición por parte de entidades pertinentes de regulación que permita licenciar patentes a gremios que agrupen sector público y privado, sujeto a su análisis de viabilidad	▪ Conformar equipo de trabajo SIC-Gremio-MCIT a fin de identificar los requerimientos, proceso de funcionamiento, seguimiento y control de los mecanismos de protección de la propiedad intelectual ▪ Elaborar documento sobre inconvenientes y recomendaciones en el procedimiento de registro de marcas, procesos, metodologías, productos y servicios por parte del sector ▪ Analizar viabilidad para al expedición de regulación sobre protección de diseños y servicios y licenciamiento de patentes ▪ Apoyar el proceso de expedición de la normatividad (p.ej. Proyecto de ley, etc.)	▪ Sep. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Mar. 2010 ▪ Por definir

Equipo	Entidad	Rol
▪ Director Marco Normativo ▪ Dirección de Marcas y Patentes ▪ Representante Gremios: – Cosméticos – Otros	▪ MCIT ▪ SIC ▪ Gremios ▪ ANDI	▪ Lidera ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Red de I+D+i (15)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Falta de consenso entre entidades sobre mecanismos regulatorios	▪ No hay inversión. Es una iniciativa de gestión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

10 Fortalecer los mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual

Actividad	2009 Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	2010 Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
▪ Conformar equipo de trabajo SIC-Gremio-MCIT a fin de identificar los requerimientos, proceso de funcionamiento, seguimiento y control de los mecanismos de protección de la propiedad intelectual	—	—	—									
▪ Elaborar documento sobre inconvenientes y recomendaciones en el procedimiento de registro de marcas, procesos, metodologías, productos y servicios por parte del sector				—	—	—						
▪ Analizar viabilidad para al expedición de regulación sobre protección de diseños y servicios y licenciamiento de patentes							—	—	—			
▪ Apoyar el proceso de expedición de la normatividad (p.ej. Proyecto de ley, etc.)										—	—	—

FUENTE: Equipo de trabajo

11 Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa

Descripción de la iniciativa

- **Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa (p.ej. Zonas Francas, etc.)**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Fomentar y promocionar los mecanismos para atraer IED de entrada	▪ Crear comité público-privado para identificar posibles inconvenientes en la aplicación de mecanismos de atracción de inversión extranjera directa de entrada ▪ Realizar sugerencias de modificaciones y complementaciones para apoyar el incremento de IED en Colombia en caso de ser necesarias ▪ Elaborar recomendación de cambios en los mecanismos de atracción de IED, en caso de ser necesario ▪ Evaluar recomendaciones sectoriales de acuerdo con los lineamientos del MCIT ▪ Apoyar el proceso de modificación con el MCIT, en caso de ser necesario ▪ Elaborar listado de mercados y compañías objetivos para que realicen inversión en el sector ▪ Promocionar internacionalmente los mecanismos de IED	▪ Oct. 2009 ▪ Oct. 2009 ▪ Oct. 2009 ▪ Oct. 2009 en adelante ▪ Oct. 2009 en adelante ▪ Oct. 2009 en adelante

Equipo	Entidad	Rol
▪ Director Marco Normativo ▪ Dirección de Inversión Extranjera ▪ Proexport ▪ Congreso de la República ▪ Corte Constitucional ▪ Dirección General de Apoyo Fiscal ▪ Dirección de Impuestos ▪ Representantes de Gremios: – Cosméticos – Otros	▪ MCIT ▪ MCIT ▪ MCIT ▪ MHCP ▪ DIAN ▪ Gremios sector (ANDI)	▪ Lidera ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Participa ▪ Participa ▪ Participa ▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Promoción IED (18)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
• Alienación con agenda de MCIT • Falta de interés por parte de país objeto de TLCs • Procesos de ratificación interna de los países firmantes • Aprobación Constitucional	• No aplica. Iniciativa en gestión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

11 Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa

- - - - Actividad continua

Actividad	2009 Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	2010 Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
▪ Crear comité público-privado para identificar posibles inconvenientes en la aplicación de mecanismos de atracción de inversión extranjera directa de entrada	—	—	—									
▪ Realizar sugerencias de modificaciones y complementaciones para apoyar el incremento de IED en Colombia en caso de ser necesarias	—	—	—									
▪ Elaborar recomendación de cambios en los mecanismos de atracción de IED, en caso de ser necesario	—	—	—									
▪ Evaluar recomendaciones sectoriales de acuerdo con los lineamientos del MCIT				- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- - ▶
▪ Elaborar listado de mercados y compañías objetivos para que realicen inversión en el sector				- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- - ▶
▪ Promocionar internacionalmente los mecanismos de IED				- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- - ▶

FUENTE: Equipo de trabajo

12 Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios

Descripción de la iniciativa

- **Agilizar procesos de comercio exterior simplificando trámites aduaneros, técnicos y tributarios**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Identificar deficiencias en las ventanillas únicas para comercio exterior (V.U.C.E) y plantear soluciones ▪ Promover ventanillas únicas para comercio exterior a nivel sectorial (V.U.C.E.).	▪ Realizar un informe que identifique deficiencias especificas en los procesos de comercio exterior para cada modo de prestación del servicio y realizar un inventario de acuerdo con su complejidad de solución ▪ Crear comité MCIT-Gremio-Empresarios, para que periódicamente se reúnan a discutir sobre las recomendaciones a presentar a las autoridades competentes ▪ Elaborar recomendación de cambios en los procesos de comercio exterior para cada uno de los modos de prestación del servicio, la cual debe incluir: (i) su justificación, (ii) el potencial impacto en el sector, y (iii) los costos / efectos sobre otros sectores que genera su implementación ▪ Evaluar recomendaciones sectoriales por área de Comercio Exterior del MCIT ▪ Generar una propuesta de compendio de la regulación para servicios que involucren todos los modos de prestación del servicio ▪ Liderar el proceso de implementación de modificaciones con los órganos pertinentes	▪ Sep. 2009 ▪ Sep. 2009 ▪ Sep. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Mar. 2010 ▪ Por definir

Equipo	Entidad	Rol
▪ Director Marco Normativo ▪ Dirección de Regulación ▪ Representante de Gremios: – Cosméticos – Otros	▪ MCIT ▪ MCIT ▪ ANDI ▪ Otros	▪ Lidera ▪ Apoya ▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Reducción de costos (6), Apertura de mercados (7)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Falta de consenso entre los empresarios y las entidades públicas sobre las propuestas de modificación ▪ Falta de coordinación de las entidades públicas y de voluntad política para aprobar y ejecutar las modificaciones	▪ No hay inversión. Es una iniciativa de gestión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

12 Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios

Actividad	2009						2010					
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
▪ Realizar un informe que identifique deficiencias especificas en los procesos de comercio exterior para cada modo de prestación del servicio y realizar un inventario de acuerdo con su complejidad de solución												
▪ Crear comité MCIT-Gremio-Empresarios, para que periódicamente se reúnan a discutir sobre las recomendaciones a presentar a las autoridades competentes												
▪ Elaborar recomendación de cambios en los procesos de comercio exterior para cada uno de los modos de prestación del servicio, la cual debe incluir: (i) su justificación, (ii) el potencial impacto en el sector, y (iii) los costos / efectos sobre otros sectores que genera su implementación												
▪ Evaluar recomendaciones sectoriales por área de Comercio Exterior del MCIT												
▪ Liderar el proceso de implementación de modificaciones con los órganos pertinentes												

FUENTE: Equipo de trabajo

13 Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector CIT y promocionar las ya existentes

Descripción de la iniciativa

- **Facilitar la creación de líneas de crédito para desarrollo tecnológico, importación de maquinaria, capacitación y certificaciones internacionales, a través de las entidades del sector CIT (p.ej. Bancoldex, FNG) y promocionar las ya existentes**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Desarrollar mecanismo de financiación por medio de Bancoldex o FNG como bancos de segundo piso	▪ Conformar el equipo de trabajo conjunto entre MCIT y Sector ▪ Promocionar y difundir entre los empresarios las diferentes líneas de crédito de Bancoldex y Findeter ▪ Presentar propuesta para facilitar el acceso a recursos de financiación a las empresas del sector ▪ Apoyar el proceso de modificación de normas, en caso de ser necesario, con las entidades pertinentes	▪ Oct. 2009 ▪ Oct. 2009 ▪ Dic . 2009 ▪ Dic. 2009 en adelante

Equipo	Entidad	Rol
▪ Director Marco Normativo ▪ Bancoldex ▪ Representantes de Gremios: – Cosméticos – Otros	▪ MCIT ▪ BANCOLDEV ▪ ANDI	▪ Lidera ▪ Apoya ▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Fortalecimiento de la industria **(16)**

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida[1]
▪ Pocos recursos para asignar ▪ Restricciones de implementación a través del sistema bancario debido a restricción en el crédito	▪ 6,000 – 12,000 por línea a promocionar ▪ Estimado con base en costo de promoción de gira en 4 ciudades (1,500 - 3,000 / ciudad)

[1] Detallado en anexo – Ejemplos estimados para valor estimado de inversión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

13 Facilitar la creación de líneas de crédito a través de las entidades del sector CIT y promocionar las ya existentes

- - - - Actividad continua

Actividad	2009						2010					
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
▪ Conformar el equipo de trabajo conjunto entre MCIT y Sector	—	—	—									
▪ Promocionar y difundir entre los empresarios las diferentes líneas de crédito de Bancoldex y Findeter	—	—	—									
▪ Presentar propuesta para facilitar el acceso a recursos de financiación a las empresas del sector				—	—	—						
▪ Apoyar el proceso de modificación de normas, en caso de ser necesario, con las entidades pertinentes						—	—	—	—	—	—	—

FUENTE: Equipo de trabajo

14 Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i

Descripción de la iniciativa

- **Crear y fortalecer un instituto que con base en prioridades estratégicas sea el centro de innovación y desarrollo automotor, contando con equipos e infraestructura propia y que de igual manera coordine las labores de los diferentes centros existentes de I+D del país y que establezca una red de laboratorios.**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Reducción de brechas tecnológicas ▪ Aumentar el valor agregado en el sector autopartes ▪ Mejoramiento de las competencias del capital intelectual ▪ Desarrollar capacidad local de realizar homologaciones de partes ▪ Disponer de las tecnologías (hardware, software, equipos) adecuadas para satisfacer normas de clase mundial	▪ Hacer un levantamiento de la capacidad investigativa, incluyendo centros de I + D existentes (ubicaciones, equipos, talento humano, etc.) ▪ Revisar e incorporar el Modelo del Sistema Nacional de Innovación e Investigación de Colciencias en la creación de redes de I+D+i ▪ Desarrollar el roadmap de tecnología para identificar las necesidades específicas de la industria ▪ Crear y convocar un "Comité Coordinador" con los diferentes centros de investigación y desarrollo existentes en el país ▪ Diseñar los criterios de (i) selección de proyectos de investigación, (ii) contratación de centros de I+D y de laboratorios para el desarrollo de los proyectos de investigación (Gobierno Corporativo) ▪ Realizar estudio de factibilidad de un centro propio del sector considerando ubicación, estructura requerida, inversión inicial e impacto en la cadena ▪ Establecer los "estatutos" del instituto, los cuales definan sus objetivos, metas, actividades previstas y mecanismos de gobierno corporativo ▪ Promover alianzas con entidades internacionales (ej: INASMET en España, desarrollo capítulo local SAE) ▪ Coordinar la suscripción de los acuerdos para poner en funcionamiento del instituto ▪ Definir mecanismo para realización periódica de estudios de prospectiva tecnológica de la industria automotriz global	▪ Jul. 10 ▪ Ene. 10 ▪ Mar. 11 ▪ Oct. 10 ▪ Ene. 11 - Rev trim ▪ Sep. 11 ▪ Ene. 12 ▪ Ene. 13 ▪ Ene. 13 ▪ Ene. 12

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente Sector Público ▪ Gerente Sector Privado ▪ Director Marco Normativo ▪ Por definir ▪ Por definir	▪ MCIT - PTP ▪ Acolfa ▪ MCIT - PTP ▪ Colciencias ▪ Representante(s) industria	▪ Lidera y coordina ▪ Lidera, coordina y apoya ▪ Apoya ▪ Apoya ▪ Lidera, aprueba y ejecuta

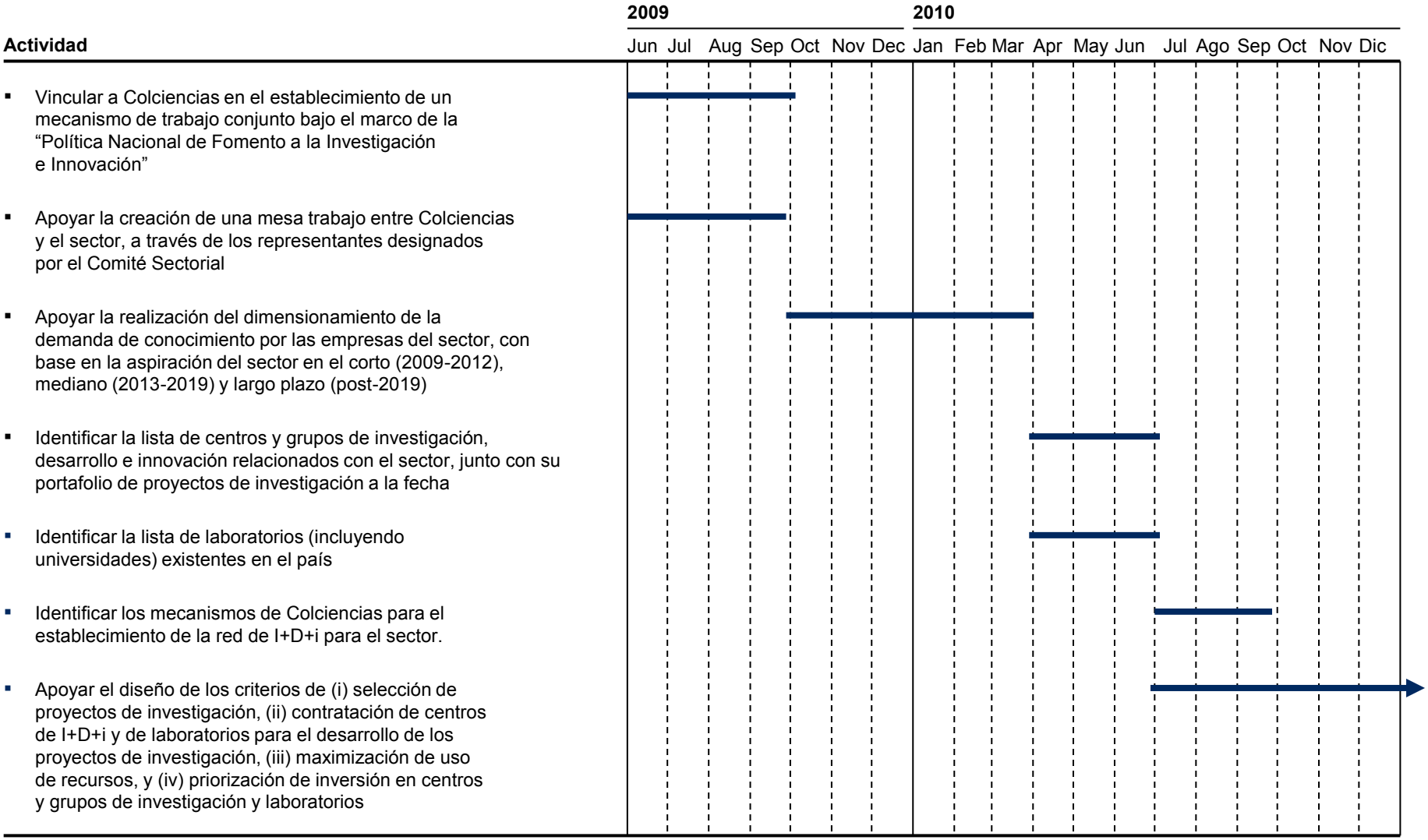
Interdependencias con otras iniciativas del sector

- 19 21 Inversionistas en ensamble o Tier 1 pueden vincularse y fortalecer la iniciativa
- 13 Proyectos de especialización tecnológica
- 23 Desarrollo de estructura de cluster

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Intensivo en inversión de capital, recursos humanos y tecnología ▪ Se requiere mecanismo de gobierno que garantice autosostenibilidad, transparencia e independencia de actores específicos	▪ Infraestructura física de un Centro: US $5-15 millones dependiendo del alcance: Puede disminuir si se aprovechan laboratorios e instalaciones ya existentes. Puede aumentar si se requieren inversiones de infraestructura de pruebas como una pista para ensayos automotrices o un simulador de línea de ensamble

FUENTE: Equipo de trabajo

14 Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i (1/2)



FUENTE: Equipo de trabajo

15 Desarrollar un cluster regional de la industria que integre los actores relevantes al sector y genere economías de escala a través de procesos asociativos

Descripción de la iniciativa

- **Realizar actividades que faciliten la integración del sector regionalmente, de modo que se organice como clúster y se potencie en el mercado local e internacional.**
- **Fecha inicio: Junio 2009**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Mejorar el involucramiento del sector en temas de responsabilidad social empresarial a través del desarrollo y la ejecución de un plan de responsabilidad empresarial para el sector	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa ▪ Realizar una base de datos de las empresas de la cadena productiva del sector y de entidades complementarias, identificando su ubicación. (agricultores, proveedores de MP y material de empaque, empresas de servicios, distribuidores, centros de I+D+i, fabricantes de producto final, etc.). ▪ Realizar reuniones por regiones y por eslabones (agricultores, productores, servicios, distribuidores), para identificar sinergias actuales y potenciales. ▪ Identificar proveedores de materiales y servicios comunes a lo largo de la cadena. Identificar quiebres en la cadena y oportunidades para incrementar la competitividad de los eslabones. Vincular a los eslabones diferentes a las empresas de producto terminado, a las actividades de las demás iniciativas, que sean de beneficio para estos. ▪ Definir la región prioritaria para desarrollo de actividades de asociatividad que busquen potenciar el clúster, apoyándose en la metodología para identificación y definición de clúster de San Diego Association of Governments, en la cual analiza tres factores: el Factor de Concentración de Empleo (FCE), el Factor de Dependencia del Clúster (FDC) y el Factor de Prosperidad Económica (FPE).* Vincular a los gremios, entidades, comisiones regionales de competitividad y demás actores de la región definida, para alienar los esfuerzos que actualmente se estén dando para el sector. ▪ Establecer un Comité Directivo o Junta Directiva, en el cual participen representantes de todos o la mayoría de los eslabones de la cadena. Dicho comité definirá las líneas estratégicas para el trabajo, así como su plan de acción y velará por la ejecución del mismo para potenciar el clúster. ▪ Desarrollar un sistema de información que permita vincular las iniciativas regionales de asociatividad en la cadena. ▪ Gestionar recursos públicos y privados para el desarrollo de las actividades definidas en el plan de acción. ▪ Ejecutar el plan de acción y revisarlo continuamente para asegurar los resultados del mismo.	▪ Dic. 2009 ▪ Jun. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Dic. 2011 ▪ Jun. 2012 ▪ Dic. 2012 ▪ Dic. 2012 ▪ Jun. 2013

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector público ▪ Director Fortalecimiento Industria ▪ Director Cámara ▪ 2 o 3 empresarios del sector ▪ Coordinador programa Redes Empresariales	▪ MCIT ▪ MCIT ▪ Cámara ANDI – Otros Gremios ▪ Empresas del sector ▪ Proexport	▪ Facilitadores, apoyo. ▪ Apoya ▪ Líder del proyecto ▪ Liderazgo y participación activa en las convocatorias, disposición para establecer negocios con los actores de la cadena.

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- En este caso específico, son la mayoría de las demás iniciativas las que podrían impulsarse al contar con un clúster desarrollado para el sector.

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida[1]
▪ Falta de participación de los eslabones de la cadena, en las convocatorias y actividades. ▪ Dificultad para integrar las empresas. ▪ Dificultad para concertar la ubicación geográfica del clúster. ▪ Dificultad para ejecutar el plan de trabajo por situaciones externas cómo infraestructura vial, accesibilidad a productos y servicios, etc.	▪ 100,000 - 150,000 ▪ Costo de operar el clúster de energía de Medellín: Gerente, Equipo de trabajo, Instalaciones ▪ 700,000 - 800,000 ▪ Presupuesto anual para ferias, capacitaciones, I+D+i

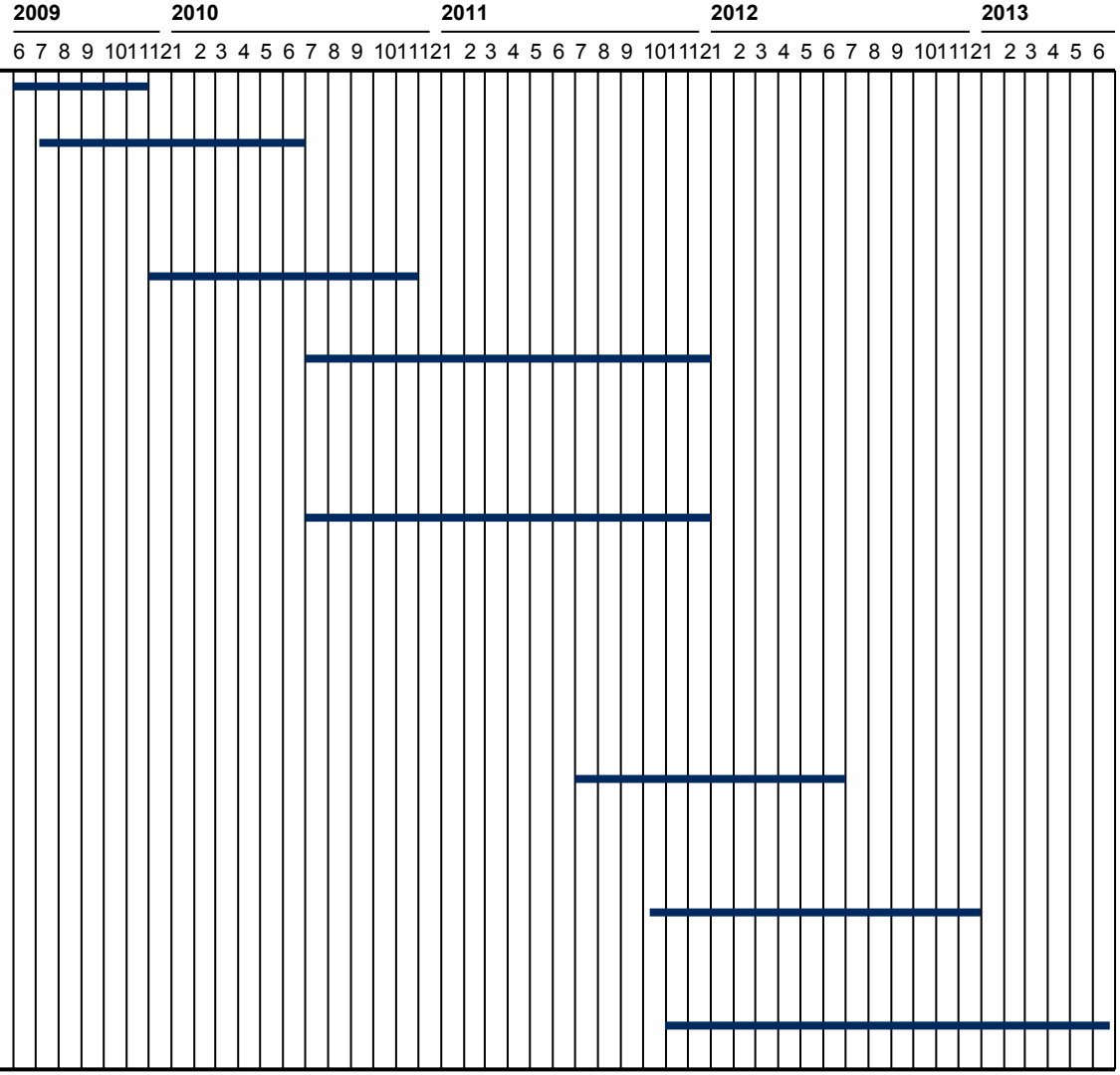
[1] Detallado en anexo – Ejemplos estimados para valor estimado de inversión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

15 Desarrollar un cluster regional de la industria que integre los actores relevantes al sector y genere economías de escala a través de procesos asociativos

Actividad

- Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa
- Realizar una base de datos de las empresas de la cadena productiva del sector y de entidades complementarias, identificando su ubicación. (agricultores, proveedores de MP y material de empaque, empresas de servicios, distribuidores, centros de I+D+i, fabricantes de producto final, etc.)
- Realizar reuniones por regiones y por eslabones (agricultores, productores, servicios, distribuidores), para identificar sinergias actuales y potenciales
- Identificar proveedores de materiales y servicios comunes a lo largo de la cadena. Identificar quiebres en la cadena y oportunidades para incrementar la competitividad de los eslabones. Vincular a los eslabones diferentes a las empresas de producto terminado, a las actividades de las demás iniciativas, que sean de beneficio para estos
- Definir la región prioritaria para desarrollo de actividades de asociatividad que busquen potenciar el clúster, apoyándose en la metodología para identificación y definición de clúster de San Diego Association of Governments, en la cual analiza tres factores: el Factor de Concentración de Empleo (FCE), el Factor de Dependencia del Clúster (FDC) y el Factor de Prosperidad Económica (FPE).* Vincular a los gremios, entidades, comisiones regionales de competitividad y demás actores de la región definida, para alienar los esfuerzos que actualmente se estén dando para el sector
- Establecer un Comité Directivo o Junta Directiva, en el cual participen representantes de todos o la mayoría de los eslabones de la cadena. Dicho comité definirá las líneas estratégicas para el trabajo, así como su plan de acción y velará por la ejecución del mismo para potenciar el clúster
- Desarrollar un sistema de información que permita vincular las iniciativas regionales de asociatividad en la cadena
- Gestionar recursos públicos y privados para el desarrollo de las actividades definidas en el plan de acción
- Ejecutar el plan de acción y revisarlo continuamente para asegurar los resultados del mismo



FUENTE: Equipo de trabajo

16 Potenciar la alianza entre las empresas del sector a través del fortalecimiento del gremio

Descripción de la iniciativa

- **Apoyar y fortalecer las actividades que desde la Cámara de Cosméticos de la ANDI, se vienen adelantando para fortalecer el sector.**
- **Fecha de inicio: La cámara sectorial de la ANDI ya está realizando gestiones relacionadas con esta iniciativa**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Fortalecer la actividad gremial del sector, de modo que cuente con mayor representativi-dad para gestionar proyectos potencien el sector	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa	▪ Sep. 2009
	▪ Desarrollar estrategias para fortalecer la difusión del boletín publicado por la Cámara a sus afiliados, en el cual se divulgan los resultados y beneficios de las actividades del gremio para sus afiliados y las actividades próximas, buscando que las empresas del sector incrementen su participación en las mismas.	▪ Dic. 2009
	▪ Invitar a personal diferente al presidente de las empresas no afiliadas, a actividades de interés para su área, de modo que se genere necesidad interna en las empresas por hacer parte de la Cámara.	▪ Dic. 2009
	▪ Fortalecer las líneas estratégicas del gremio: Colombia Fácil y Ágil, Desarrollo del Mercado Interno, Competitividad y Promoción de la Inversión, Responsabilidad Social, y los demás temas definidos como prioritarios por los empresarios.	▪ Dic. 2009
	▪ Ejecutar el plan de acción y revisarlo continuamente para asegurar los resultados del gremio.	▪ Mar. 2010
	▪ Desarrollar una campana de mercadeo directo para buscar promocionar los servicios de la Cámara con empresas no afiliadas.	▪ Mar. 2010
	▪ Establecer grupos de trabajo (comités temáticos), conformados por representantes de las empresas, en donde se definan necesidades comunes de investigación, capacitación, eventos, entre otras actividades, y se coordine la ejecución de los proyectos resultantes.	▪ Mar. 2010

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector privado	▪ Cámara ANDI	▪ Lidera – Aprueba
▪ Gerente sector público	▪ MCIT	▪ Facilitadores, apoyo
▪ Director Fortalecimiento Industria	▪ MCIT	▪ Apoya

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Clúster (18), Promotora (20)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Falta de recursos para el desarrollo de los proyectos y actividades del plan de acción. ▪ Poco interés de las empresas no afiliadas por vincularse a la Cámara y sus actividades.	▪ No aplica estimar el presupuesto pues estaría incorporado dentro del presupuesto de la ANDI

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

16 Potenciar la alianza entre las empresas del sector a través del fortalecimiento del gremio

Actividad	2009 Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	2010 Jan	Feb	Mar
▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa	▪▪							
▪ Desarrollar estrategias para fortalecer la difusión del boletín publicado por la Cámara a sus afiliados, en el cual se divulgan los resultados y beneficios de las actividades del gremio para sus afiliados y las actividades próximas, buscando que las empresas del sector incrementen su participación en las mismas								
▪ Invitar a personal diferente al presidente de las empresas no afiliadas, a actividades de interés para su área, de modo que se genere necesidad interna en las empresas por hacer parte de la Cámara	▪▪							
▪ Fortalecer las líneas estratégicas del gremio: Colombia Fácil y Ágil, Desarrollo del Mercado Interno, Competitividad y Promoción de la Inversión, Responsabilidad Social, y los demás temas definidos como prioritarios por los empresarios	▪▪							
▪ Ejecutar el plan de acción y revisarlo continuamente para asegurar los resultados del gremio								
▪ Desarrollar una campana de mercadeo directo para buscar promocionar los servicios de la Cámara con empresas no afiliadas								
▪ Establecer grupos de trabajo (comités temáticos), conformados por representantes de las empresas, en donde se definan necesidades comunes de investigación, capacitación, eventos, entre otras actividades, y se coordine la ejecución de los proyectos resultantes.								

FUENTE: Equipo de trabajo

17 Desarrollar un programa para fomentar, medir y difundir la responsabilidad social empresarial del sector

Descripción de la iniciativa

- **La idea de esta iniciativa es fomentar el involucramiento de las empresas del sector en temas de responsabilidad social empresarial mediante la creación y ejecución de un plan.**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Mejorar el involucramiento del sector en temas de responsabilidad social empresarial a través del desarrollo y la ejecución de un plan de responsabilidad empresarial para el sector	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa ▪ Determinar las áreas claves de responsabilidad social empresarial para el sector a través de encuestas a las empresas del sector (p. ej. Medio ambiente, comunidades, sectores informales) ▪ Establecer relaciones con los miembros clave de la comunidad (por ejemplo, asociaciones de comercio, el comercio, principales organizaciones benéficas) para identificar las necesidades que el sector según sus competencias podría abordar Seleccionar un grupo de beneficencia, que le permita al sector tener un impacto mas significativo en la comunidad ▪ Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial con indicadores y mediciones de eficiencia para cada uno de los subsectores de la industria. Definir acciones concretas, identificando a los responsables de hacer que las cosas sucedan, la autoridad que tienen para su realización, los recursos a utilizar, las etapas, los plazos y las prioridades que deben perseguirse ▪ Revisar las relaciones con los grupos de interés y evaluar como ellos afectan a la compañía y viceversa ▪ Implementar el plan de responsabilidad social empresarial ▪ Presentar balance de RSE del sector ▪ Medir y difundir nacional e internacionalmente los resultados del plan de responsabilidad social empresarial	▪ Sep. 2009 ▪ Dic. 2009 ▪ Mar. 2010 ▪ Sep. 2010 ▪ Sep 2010 ▪ Dic. 2010 ▪ Jun. 2011 ▪ Dic. 2011

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector privado ▪ Director Fortalecimiento Industria ▪ Gerente sector público ▪ Gerente de proyecto ▪ Por definir ▪ Gerente de Proyecto ▪ Gerente de Proyecto	▪ Sector Privado ▪ MCIT ▪ MCIT: ▪ Asociaciones de empresas:. ▪ ANDI - ▪ CCRE (Centro Colombiano de RSE) ▪ CECODES – (Centro enfocado competitividad)	▪ Líder, Apoyo y compromiso ▪ Apoya ▪ Asesor y apoya ▪ Participación, y compromiso ▪ Participación y apoyo ▪ Participación ▪ Participación

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Fortalecimiento del gremio (17)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida[1]
▪ Falta de compromiso por parte de las empresas ▪ Bajo impacto en la comunidad	▪ US$ 100,000 dólares es el presupuesto de la ANDI para contratar un consultor en este tema

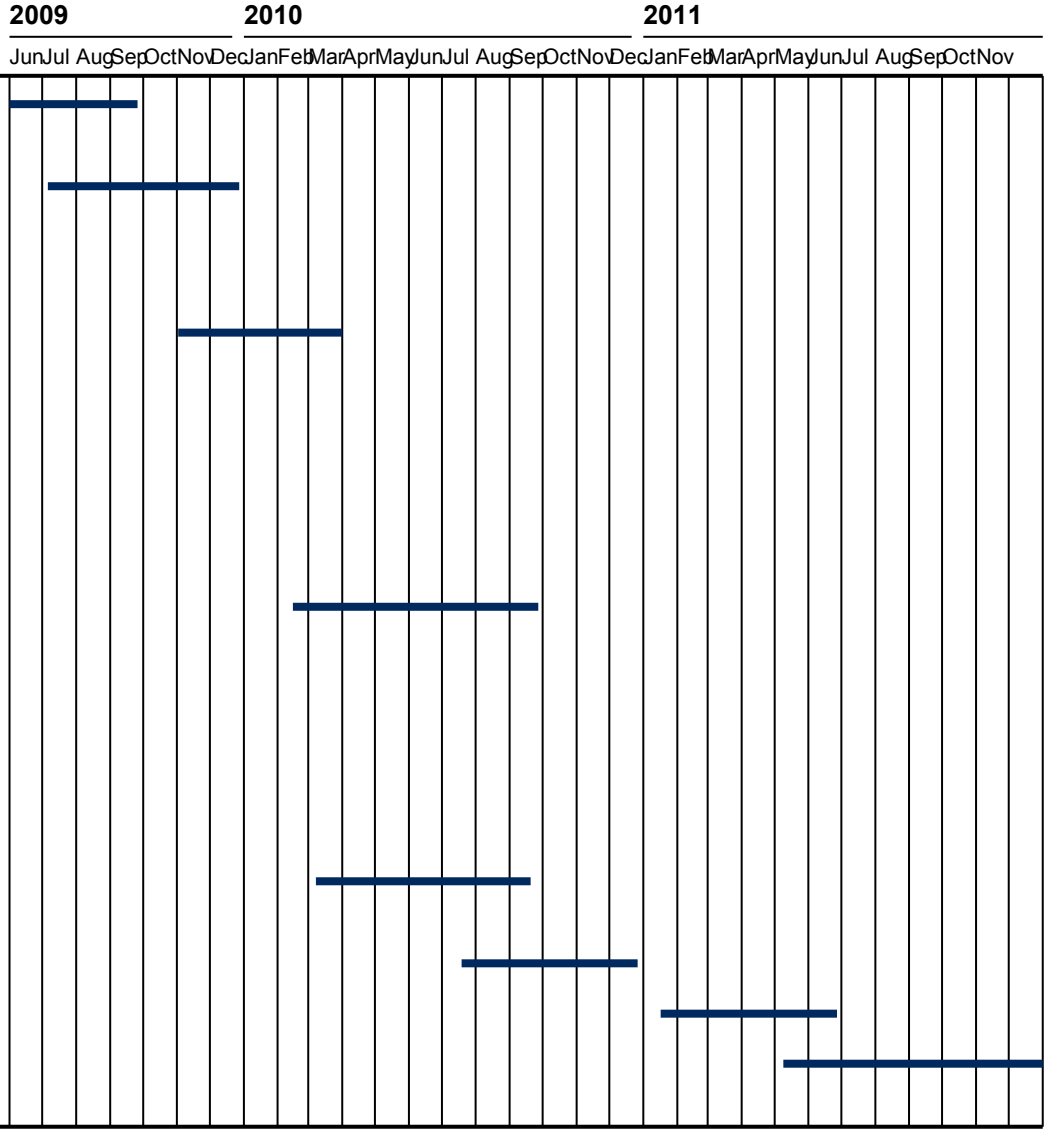
[1] Detallado en anexo – Ejemplos estimados para valor estimado de inversión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

17 Desarrollar un programa para fomentar, medir y difundir la responsabilidad social empresarial del sector

Actividad

- Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa
- Determinar las áreas claves de responsabilidad social empresarial para el sector a través de encuestas a las empresas del sector (p. ej. Medio ambiente, comunidades, sectores informales)
- Establecer relaciones con los miembros clave de la comunidad (por ejemplo, asociaciones de comercio, el comercio, principales organizaciones benéficas) para identificar las necesidades que el sector según sus competencias podría abordar Seleccionar un grupo de beneficencia, que le permita al sector tener un impacto mas significativo en la comunidad
- Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial con indicadores y mediciones de eficiencia para cada uno de los subsectores de la industria. Definir acciones concretas, identificando a los responsables de hacer que las cosas sucedan, la autoridad que tienen para su realización, los recursos a utilizar, las etapas, los plazos y las prioridades que deben perseguirse
- Revisar las relaciones con los grupos de interés y evaluar como ellos afectan a la compañía y viceversa
- Implementar el plan de responsabilidad social empresarial
- Presentar balance de RSE del sector
- Medir y difundir nacional e internacionalmente los resultados del plan de responsabilidad social empresarial



FUENTE: Equipo de trabajo

18 Desarrollar una estrategia sectorial para la Promoción de la IED de entrada al sector

Descripción de la iniciativa

- **De acuerdo a las fortalezas y oportunidades que tiene la industria , desarrollar una estrategia sectorial para la atracción de inversión extranjera la cual permita, apalancar el crecimiento del sector , a través de IED en los campos de I & D, proveedores y fabricantes.**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Aumentar la presencia en Colombia de compañías manufactureras y proveedoras de materias primas para el sector	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa ▪ Realizar una investigación acerca de mejores practicas en cuanto a la atracción de IED , como también una identificación de los Key Points para la toma de decisiones en cuanto IED del sector ▪ Elaborar una estrategia sectorial junto con entidades de promoción de IED tanto regionales como a nivel nacional, para la atracción de IED al país ▪ Desarrollar plan de acción de promoción de IED junto con las entidades a cargo de esta labor tanto a nivel regional como nacional	▪ Dic 2009 ▪ Jun 2010 ▪ Mar 2010 ▪ Dic 2010

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector público ▪ Director Promoción ▪ Por definir ▪ Gerente sector privado	▪ MCIT ▪ MCIT ▪ Proexport ▪ ANDI	▪ Lidera ▪ Apoya ▪ Lidera, Contribuye y Aprueba ▪ Contribuye y aprueba

Interdependencias con otras iniciativas del sector

- Apertura de mercados (7), cluster (16), Fortalecimiento del gremio (17), Promotora (20)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida[1]
▪ Otros países potenciales en recepción de IED ▪ Mecanismos inapropiados para la atracción de la IED ▪ Ambiente de Inversión de Colombia	▪ 6,000 – 12,000 por línea a promocionar ▪ Estimado con base en costo de promoción de gira en 4 ciudades (1,500 - 3,000 / ciudad)

[1] Detallado en anexo – Ejemplos estimados para valor estimado de inversión

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

18 Desarrollar una estrategia sectorial para la Promoción de la IED de entrada al sector

Actividad	2009							2010											
	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa																			
▪ Realizar una investigación acerca de mejores practicas en cuanto a la atracción de IED, como también una identificación de los Key Points para la toma de decisiones en cuanto IED del sector																			
▪ Elaborar una estrategia sectorial junto con entidades de promoción de IED tanto regionales como a nivel nacional, para la atracción de IED al país																			
▪ Desarrollar plan de acción de promoción de IED junto con las entidades a cargo de esta labor tanto a nivel regional como nacional																			

FUENTE: Equipo de trabajo

19 Establecer vehículo promotor para acceder a mercados nuevos para el sector

Descripción de la iniciativa

- **Contar con la estructura necesaria (proyecto en el gremio o entidad independiente), para realizar actividades en materia de promoción del sector, investigación de mercados, búsqueda de oportunidades comerciales, etc.**
- **Fecha de inicio: Junio 2009**

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Diversificar los mercados destino de exportaciones del sector, identificando oportunidades de mercado en países de Latinoamérica, Europa del Este y otros. ▪ Generar espacios de encuentro empresarial como ruedas de negocios para el sector, misiones, etc	▪ Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa ▪ Realizar una base de datos de los encargados de las áreas de mercadeo, comercial y de negocios internacionales de las empresas del sector. ▪ Identificar a través de entrevistas, reuniones y/o encuestas a los encargados del área comercial, mercado y de negocios internacionales, cuales serían las funciones claves de la promotora (ferias, estudios de mercado, gestión con distribuidores, promoción del sector). ▪ Sindicar la estructura de la promotora con los empresarios y conseguir financiación para su creación. ▪ Definir las etapas de ejecución de la entidad: 1. Proyecto liderado por el gremio, 2. Contratación de entidades especializadas en promoción e investigación de mercados, 3. Independizar la promotora como entidad, etc. ▪ Definir estatutos de la promotora y conformar una Junta Directiva para la entidad, la cual tomará las decisiones de operatividad y estrategia de la misma, en representación del grupo de empresarios. ▪ Ejecutar las actividades de la promotora y evaluar continuamente el éxito de sus objetivos	▪ Dic. 2009 ▪ Mar. 2010 ▪ Jun. 2010 ▪ Jun. 2010 ▪ Jun. 2010 ▪ Jun. 2010 ▪ Dic. 2010

Equipo	Entidad	Rol
▪ Gerente sector público ▪ Director Promoción ▪ Gerente sector privado y Directores ▪ Empresarios del sector	▪ MCIT ▪ MCIT ▪ Cámara ANDI – Otros Gremios ▪ Empresas del sector	▪ Facilitadores, apoyo. ▪ Apoyo ▪ Líder del proyecto ▪ Liderazgo y participación activa en las convocatorias, disposición para establecer negocios con los actores de la cadena.

Interdependencias con otras iniciativas del sector

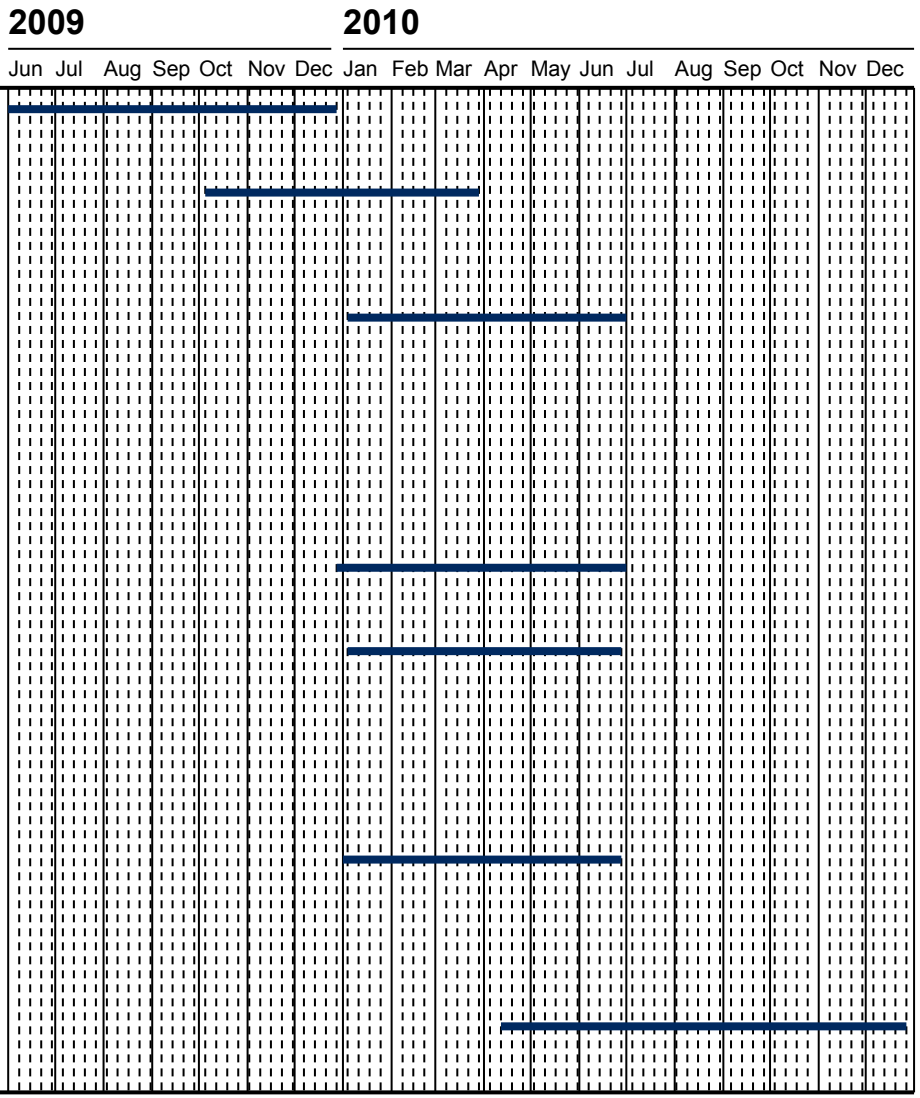
- Clúster (16), Fortalecimiento Gremio (17), Promoción de IED (19)

Obstáculos/ riesgos	Inversión requerida
▪ Falta de concertación entre los empresarios. ▪ Falta de recursos económicos.	▪ No fue posible conseguir la estimación. Se recomienda trabajar con Proexport para estimar el costo de montar una oficina de promoción.

19 Establecer vehículo promotor para acceder a mercados nuevos para el sector

Actividad

- Conformar el equipo interdisciplinario para la ejecución de la iniciativa
- Realizar una base de datos de los encargados de las áreas de mercadeo, comercial y de negocios internacionales de las empresas del sector
- Identificar a través de entrevistas, reuniones y/o encuestas a los encargados del área comercial, mercado y de negocios internacionales, cuales serían las funciones claves de la promotora (estudios de mercado, gestión con distribuidores, promoción del sector)
- Sindicar la estructura de la promotora con los empresarios y conseguir financiación para su creación.
- Definir las etapas de ejecución de la entidad: 1. Proyecto liderado por el gremio, 2. Contratación de entidades especializadas en promoción e investigación de mercados, 3. Independizar la promotora como entidad, etc.
- Definir estatutos de la promotora y conformar una Junta Directiva para la entidad, la cual tomará las decisiones de operatividad y estrategia de la misma, en representación del grupo de empresarios.
- Ejecutar las actividades de la promotora y evaluar continuamente el éxito de sus objetivos



FUENTE: Equipo de trabajo

Estrategia y propuesta de valor para el desarrollo del sector de cosméticos y productos de aseo

- Aspiración de largo plazo
- Mercados potenciales
- Potencial de crecimiento del sector
- Estrategia y propuesta de valor del sector
- Hojas de ruta
- **Esquema de implementación**

Para implementar la estrategia es clave contar con capacidad de ejecución, la cual está definida por cuatro factores

- Grupo de empresarios dueños del proceso con:
  - Poder de convocatoria
  - Capacidad de movilizar personas, entidades y recursos económicos

Liderazgo

- Participación en reuniones clave de personas con facultades para tomar decisiones
- Disposición para dedicar equipo de trabajo de tiempo completo al proyecto

Priorización

Capacidad de ejecución

Compromiso

- ¿Cuáles son las iniciativas que permiten generar momentum?

Recursos financieros

- Inversión pública y privada (la inversión NO es únicamente del gobierno)

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Así mismo, el éxito en la implementación dependerá de la capacidad del sector de generar momentum a través de una ruta crítica

Generar momentum se refiere a:

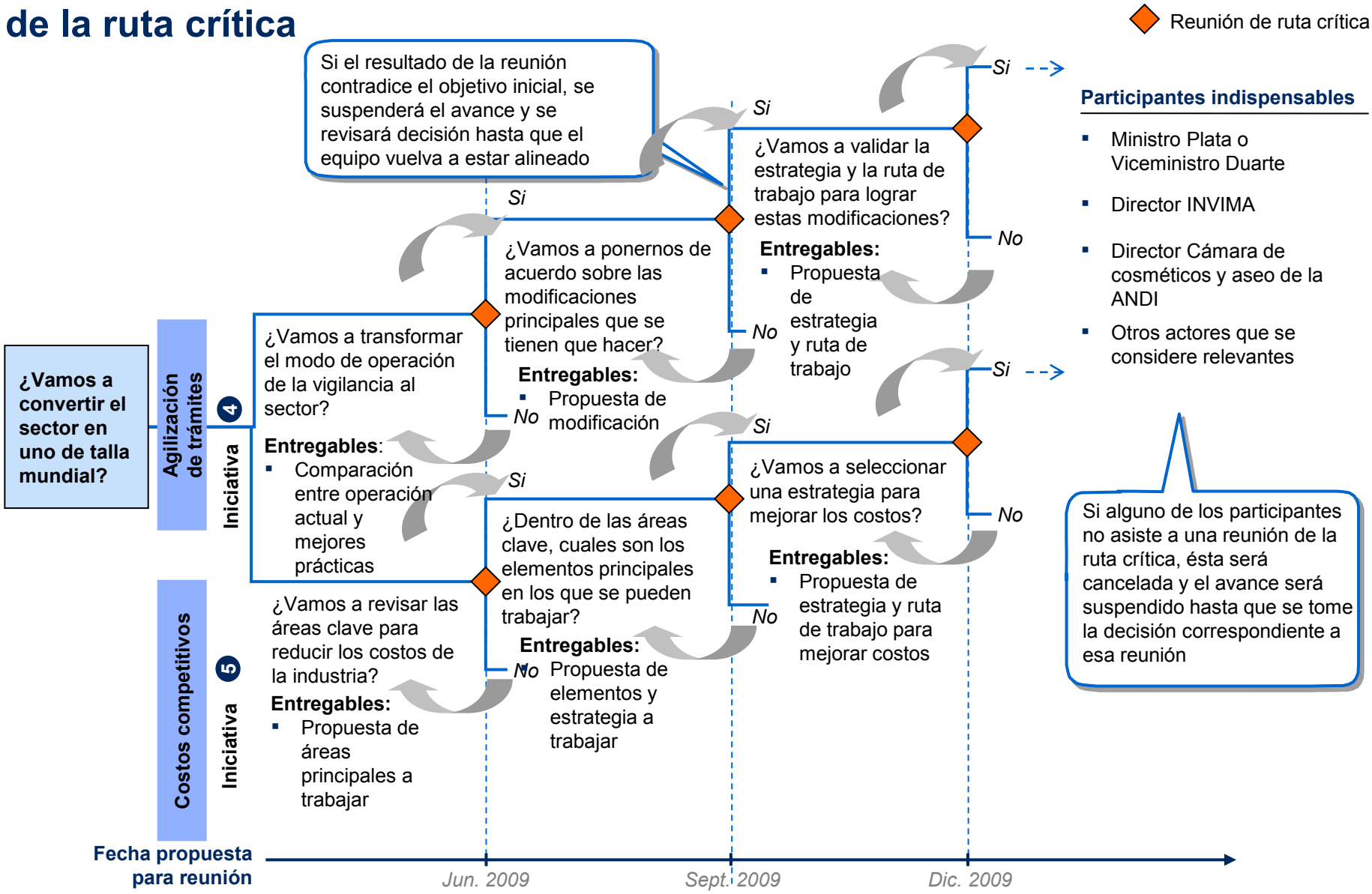
- Demostrar a los jugadores del sector que hay un **apoyo institucional** para su desarrollo
- Lograr la **coordinación** de los actores para trabajar y alinear esfuerzos
- Generar **compromiso e interés** por parte de actores clave para conseguir el apoyo para la implementación del plan de negocio sectorial
- Demostrar que el sector tiene **capacidad de ejecución**

- La ruta crítica es el punto de partida para transformar el sector a uno de talla mundial
- Si las iniciativas de la ruta crítica fracasan, lo más probable es que el sector no llegue a transformarse
- Las iniciativas consideradas como parte de la ruta crítica son:

4 Implementar una vigilancia a través del mercado
5 Mejorar la competitividad en costos
13 Fortalecer la I+D+i

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

El sector debe comenzar por probar su capacidad de ejecución a lo largo de la ruta crítica



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

La coordinación con diferentes entes es clave para lograr un esquema de seguimiento claro y gestión de consecuencias

- Establecimiento del programa ***"¿Transformación productiva, cómo vamos?"*** que **vele por la correcta ejecución del direccionamiento estratégico de cada sector.** Algunas actividades que deben incluirse son:
  - Creación de un equipo de trabajo independiente permanente conformado por representantes como la Andi, Confecámaras y la Revista Dinero (que podría publicar una separata anual con el resultado del avance del proyecto)
  - Sistema de medición de indicadores (p.ej.: semáforo de control)
  - Reuniones de seguimiento trimestrales con los comités sectoriales
  - Revisiones anuales tipo "Reuniones de 10 Km" del programa, con presencia de la prensa
  - Asegurar reconocimientos, consecuencias y acciones a través del programa (p.ej.: si un sector mantiene el semáforo en rojo durante 2 comités seguidos pierde el apoyo del MCIT)
- **Ceremonia de firma de compromisos** donde quede por escrito el compromiso de las partes (público y privada) para implementar las iniciativas de los casos de negocio

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Para lograr el impacto deseado se requiere de una estructura de seguimiento y coordinación público-privada a nivel programa

PARA DISCUSIÓN

Comité Directivo de Implementación de la Transformación Productiva	
CNC[1] ▪ Ministros ▪ DNP ▪ SENA ▪ Colciencias ▪ Academia ▪ CPC ▪ Alta Consejería para la Competitividad ▪ Gerencia del programa de transformación productiva	**Industria** ▪ Andi ▪ Representantes de otras asociaciones ▪ Cámaras de comercio

Comité Operativo - Cosméticos y Productos de Aseo	
Público ▪ Gerente de Sector Cosméticos y productos de aseo – Transformación Productiva ▪ Gerentes liderando temas clave en entres relacionados (p.ej.: MEN, INVIMA)	**Privado** ▪ Gerente líder del sector ▪ Comité sectorial

Funciones

- Hacer seguimiento **anual** al avance de la implementación junto con el comité operativo para asegurar alineación dentro de las entidades
- Definir metas generales de implementación
- Brindar apoyo a la oficina de implementación para mover temas a alto nivel

- Hacer seguimiento **trimestral** al avance de la implementación
- Ejecutar los planes de acción de cada iniciativa
- Llevar al comité directivo temas críticos dentro del avance del proyecto
- Seguir lineamientos dados por el comité directivo

[1] Comisión Nacional de Competitividad

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Para el sector de cosméticos y productos de aseo, se propone el siguiente esquema de seguimiento en el primer año de funcionamiento

Comité Directivo de Implementación de la Transformación Productiva

Control de avance (trimestral) de iniciativas

Comité operativo – Sector de cosmético y productos de aseo

Control de avance (mensual) de iniciativas clave

Equipo del sector privado — **Equipo del sector público**

Subcomité de Coordinación del clúster

Equipo de trabajo

15 Desarrollar un cluster de la industria

Equipo de trabajo de Fortalecimiento de la industria y promoción

14 Creación una red de I+D+i

16 Fortalecer el gremio

17 Programa de RSE

18 Estrategia sectorial para la Promoción de la IED de entrada

19 Vehículo promotor

Equipo de Recursos Humanos

1 Fortalecer alianzas entre el sector productivo y el sector educativo

2 Promover programas de capacitación para I+D+i

3 Promover programas de capacitación

Equipo de Marco Normativo

4 Sistema de control a través del mercado

5 Costos competitivos

6 Apertura de mercados

7 Elaborar Conpes

8 Homologación de normas de producción y clasificación

9 Producción y distribución informal

10 Fortalecer propiedad intelectual

11 Desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa

12 Agilizar los procesos de comercio exterior

13 Facilitar la creación de líneas de crédito

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

El seguimiento al equipo de trabajo se realizará mediante con base en las "Hojas de Ruta" definida para cada iniciativa

Para cada iniciativa se establece una hoja de ruta. . .

Objetivos	¿Qué se busca cumplir con iniciativa?
Actividades	¿Qué de be hacerse para ejecutar la iniciativa?
Responsable	¿Quién lidera iniciativa?
Equipo de trabajo	¿Quién tiene que participar en iniciativa?
Riesgos	¿Cuáles son los principales riesgos que pueden afectar la iniciativa?
Presupuesto	¿Cuál es el valor de ejecución?

. . . Que sirve de base para hacer el seguimiento y control

BOG-PXD001-20090505-EE-16-01

5 Fortalecer centros de investigación, incluyendo laboratorios, para la industria y potenciar las alianzas bilaterales universidad-empresa (1/2)

Descripción de la iniciativa

Crear o fortalecer un instituto que con base en prioridades estratégicas coordine las labores de I+D+i de los diferentes centros existentes de I&D del país y que establezca una red de laboratorios

Objetivos	Actividades Principales	Fecha de entrega
▪ Crear la red de centros de I+D+i y laboratorios vinculados ▪ Establecer áreas de investigación estratégicas ▪ Definir el esquema de financiación de la institución ▪ Poner en funcionamiento el Centro Coordinador	▪ Identificar la lista de centros de investigación (incluyendo universidades), desarrollo e innovación relacionados con el sector de energía eléctrica, junto con su portafolio de proyectos de investigación a la fecha	Jul / 2009
	▪ Identificar la lista de laboratorios (incluyendo universidades) existentes en el país	Jul / 2009
	▪ Crear y convocar un "Comité Coordinador" con los diferentes centros de investigación y desarrollo existentes en el país	Sep / 2009
	▪ Establecer los **objetivos estratégicos** del centro coordinador de I+D+i y laboratorios, en conjunto con el "Comité Coordinador"	Dic / 2009
	▪ Establecer las áreas de investigación estratégica para el sector con base en su **aspiración de corto (2009-2012), mediano (2013-2019) y largo plazo (post-2019),** en conjunto con compañías del sector y el Comité Coordinador	Jun / 2010
	▪ Diseñar los criterios de (i) selección de proyectos de investigación, (ii) contratación de centros de I+D+i y de laboratorios para el desarrollo de los proyectos de investigación (Gobierno Corporativo), (iii) alcance del apoyo del "Centro Coordinador" en los proyectos de investigación	Jun / 2010
	▪ Establecer el uso de propiedad intelectual de los estudios con participación del "Centro Coordinador"	Jun / 2010
	▪ Establecer los recursos de personal, infraestructura, tecnología y laboratorio requeridos por la red de centros de I+D+i y laboratorios para el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo	Jun / 2010
	▪ Estimar el presupuesto de inversión y funcionamiento del **instituto** de manera mensual en el corto plazo, trimestral en el mediano y anual en el largo plazo, con base en las metas e incentivos previstos	Jun / 2010
	▪ Lograr el **cierre financiero** del instituto con base en **compromisos en firme de aportes** por parte de los interesados públicos y privados interesados en participar en el vehículo	Sep / 2010
	▪ Establecer los "estatutos" del **instituto**, los cuales definan sus objetivos, metas, actividades previstas y mecanismos de gobierno corporativo	Sep / 2010
	▪ Coordinar la suscripción de los acuerdos para **poner en funcionamiento del instituto**	Dic / 2010

McKinsey & Company | 41

FUENTE: McKinsey; Análisis equipo de trabajo

Anexo

Anexos

- **Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial**
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Validación del contenido de este documento

Este documento y estas iniciativas fueron validados con:

Persona	Cargo
Luis Andrade	Director de la oficina de Bogotá
Jim Brennan	Socio de McKinsey y experto en productos de consumo masivo
Brian Fox	Socio de McKinsey y experto en productos de consumo masivo
Carlos Arce	Socio junior de McKinsey y experto en productos de consumo masivo
Martha Laboissiere	Gerente de Proyecto Senior y experta en el sector social

Equipo de trabajo

Gerencia

MCIT:
- Juan Carlos Castro

Cámara de la ANDI:
- Jaime Concha

McKinsey:
- Alejandra Restrepo

Equipo

Cámara de la ANDI:
- Catalina Giraldo
- Juan David Izquierdo

McKinsey:
- Alejandra Botero

El comité sectorial estuvo integrado por 38 integrantes (1/2)

	Delegado principal	Entidad
1	Diana Martínez	ACCYTEC
2	Ana Rita Cárdenas	ACOPLASTICOS
3	Miguel Francisco Arismendi	AMWAY
4	Andrea Ariza	Ariherm Farma LTDA
5	Jorge Bermúdez	Belleza Express
6	Ingrid Salamanca R	Cámara Comercio Bogotá
7	Elsa María González	CASA LUKER
8	Hilda Bernal	CB Group
9	Andrés Echeverri	COLCIENCIAS
10	Luis E. Palacios	DERSA
11	Ronney Cortés Liévano	Fiamme SA
12	Diana Toscano	Fondo Biocomercio
13	Alfredo Alexis Morales	Henkel Colombiana SA
14	Christie Daza	Icontec
15	Carlos Calderón	Independiente
16	Eugenia Ponce León	Instituto Von Humboldt
17	Viviana Duarte	INVIMA
18	Gustavo Urrea	LABFARVE
19	Maria Minerva Cortés	Laboratorio de Cosméticos Vogue

El comité sectorial estuvo integrado por 38 integrantes (2/2)

	Delegado principal	Entidad
20	Wilson Roa	Laboratorio Wilcos
21	Myriam Moya	Laboratorios ESKO LTDA
22	Oscar José Bernal	Laboratorios M y N
23	Luis Solorzano	Laboratorios QUIFARMA
23	Georges Bougaud	Laboratorios Recamier
25	Paolo Rosellini	LOREAL
26	Pilar Parra	Ministerio de Comercio
27	Nicolás Canal	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
28	Felipe Torres	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
29	Juan Carlos Mondragón	Ministerio de Comercio
30	Juan Tafurt	Ministerio de Educación
31	Sergio González	PREBEL
31	Isabella Grueso	Procter & Gamble
33	Carlos Henao	Productos Familia
34	Luisa Dueñas	PROEXPORT
35	Luis Solorzano	Quifarma
36	María Adelaida López	SENA
37	Rafael Monroy	Stepan Colombia
38	Jorge Alfonso Bohorquez	YANBAL

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- **Visión país**
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

La aspiración sectorial debe estar alineada con la visión país

Visión Colombia 2032 – SNC[1]

"En 2032 Colombia
será uno de los tres países más
competitivos de América Latina y será un país de ingresos medio
altos, elevando la calidad de vida y reduciendo sustancialmente los niveles de pobreza"

Transformación productiva

Sectores de clase mundial

Salto en la productividad y el empleo

Formalización laboral empresarial

Ciencia, tecnología e innovación

Estrategias de eliminación de barreras para la competencia y el crecimiento de la inversión:

- Estabilidad
- Educación
- Infraestructura física
- Provisión y respeto de los derechos de propiedad
- Capacidad de innovación
- Aumento de la tasa de ahorro

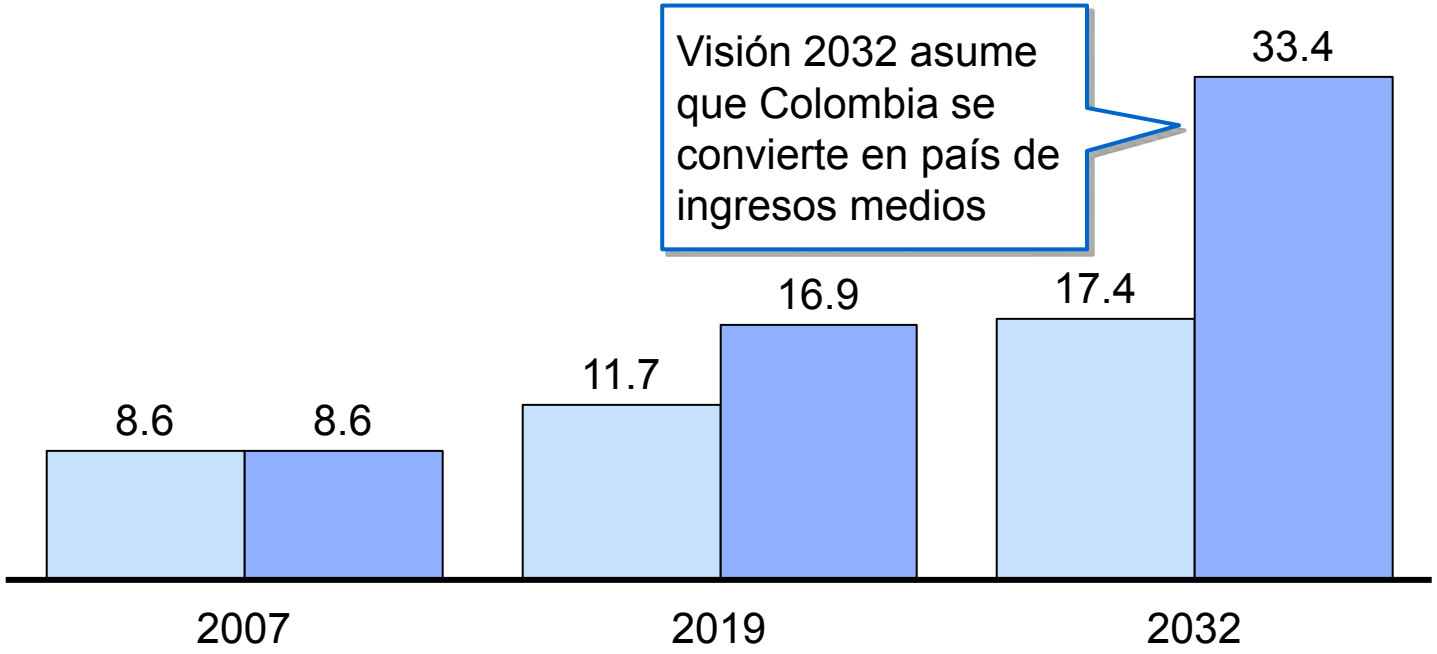
[1] Sistema Nacional de Competitividad

FUENTE: Sistema Nacional de Competitividad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Alta Consejería Para la Competitividad; Departamento Nacional de Planeación; Consejo Privado de Competitividad)

La aspiración proyecta que en 2032 el ingreso per cápita en Colombia será de US$ 33.4 miles

Estimación Banco Mundial (Global Insight)
Visión Colombia 2032

PIB per cápita, US$ Miles, PPP (2007)



	2007–2019	2019–2032
Crecimiento PIB per cápita[2]	2.9%	7.4%
Crecimiento PIB[2]	3.8%	8.4%

[1] Factor PPP = 1.82. TRM promedio 2007: COP$ 2,078 / 1 US$
[2] Corresponde a crecimiento real de PIB y PIB per cápita, y no en términos PPP.

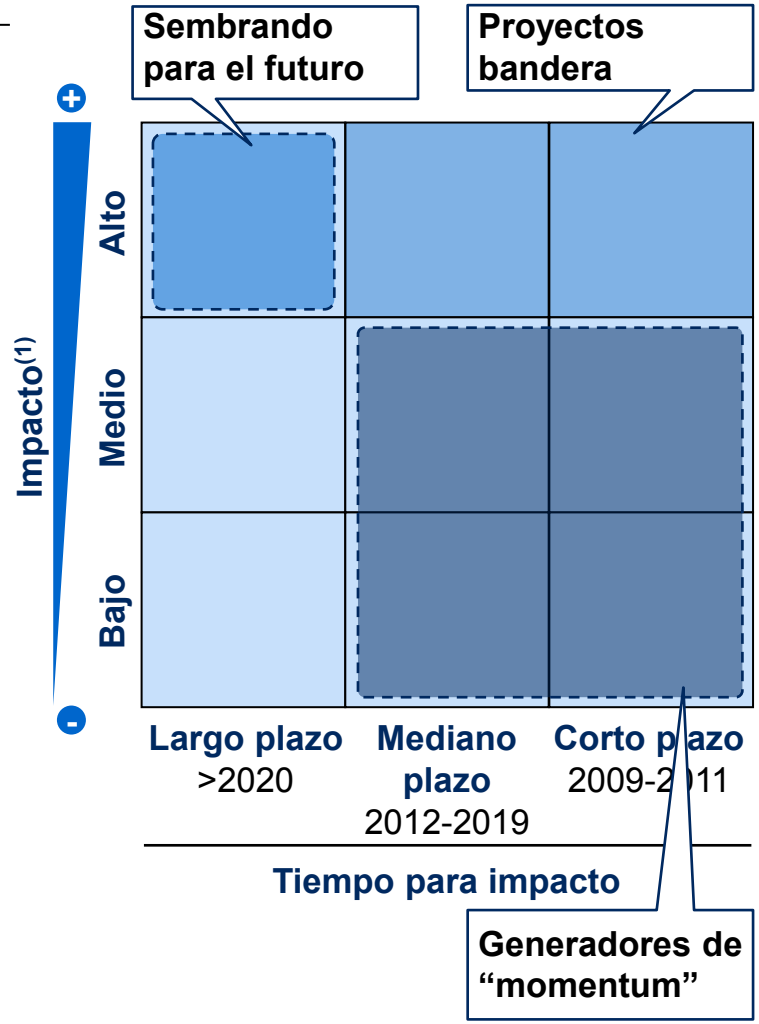
FUENTE: Sistema Nacional de Competitividad; Visión 2032; Global Insight – Banco Mundial, Análisis equipo de trabajo

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- **Priorización de iniciativas**
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

La priorización de las iniciativas se realiza con base en su impacto en el desarrollo el sector y su facilidad de implementación

Tipo de iniciativas	N° de iniciativas	Próximo Pasos
Proyectos banderas	6	▪ Discusión de seis iniciativas de mayor complejidad durante este comité ▪ Elaboración y discusión de "hoja de ruta" que detalla cada iniciativa
Generadoras de momentum	13	▪ Elaboración y discusión de "hoja de ruta" que detalla cada iniciativa ▪ Iniciativas que tienen menos peso en el esquema de incentivos de la implementación



(1) Medido con estos criterios: Valor agregado, empleo, capacidad de ejecución por sector privado y habilitador de otras iniciativas

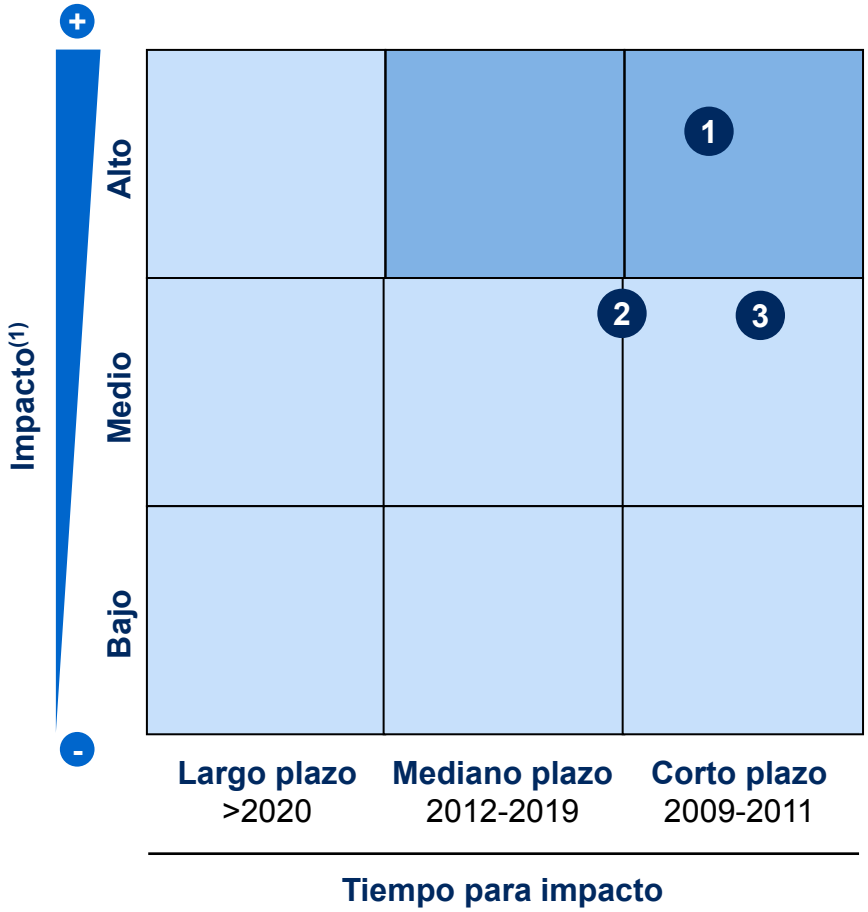
FUENTE: McKinsey, Análisis equipo de trabajo

La iniciativas de recursos humanos están orientadas a incrementar la cantidad y capacidades del RR.HH. Del sector

Proyectos bandera

Lista de iniciativas

1. **Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad**
2. Promover, impulsar y facilitar alianzas entre las instituciones de educación superior colombianas y las instituciones públicas con el sector productivo para capacitar el recurso humano en Investigación, Desarrollo e Innovación
3. Promover la creación de programas de capacitación y entrenamiento para la gerencia y los empleados de la industria



(1) Medido con estos criterios: Valor agregado, empleo, habilitador de otras iniciativas

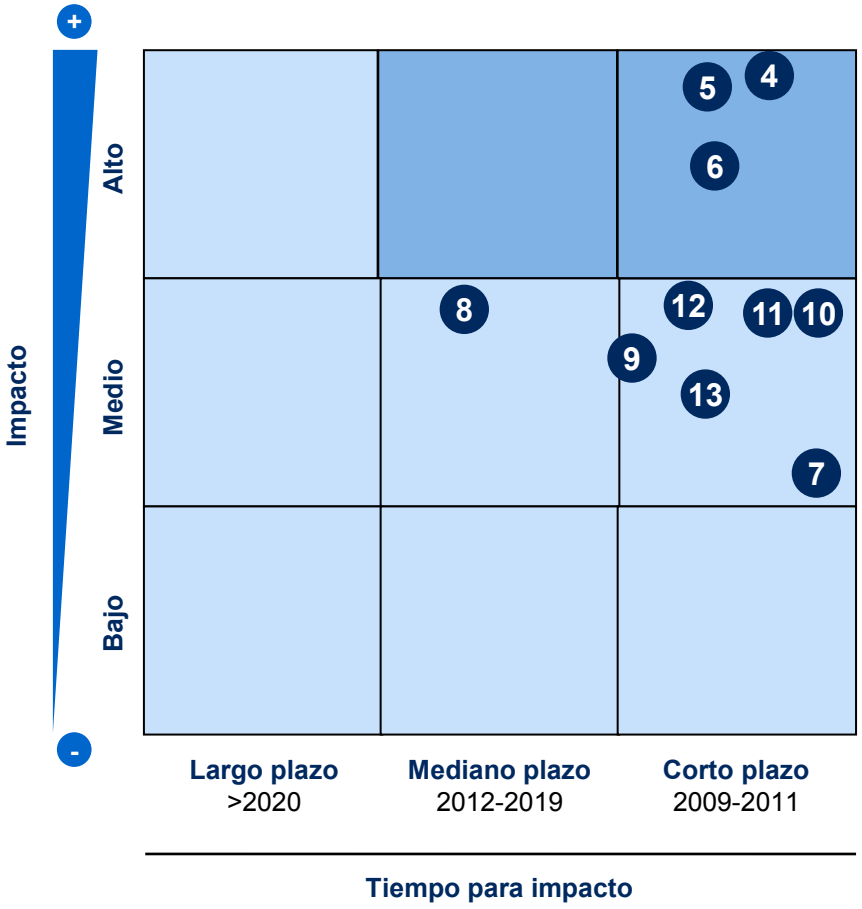
FUENTE: Análisis equipo de trabajo

La iniciativas de marco normativo buscan aumentar la competitividad del sector

Proyectos bandera

Lista de iniciativas

4. **Promover un sistema de vigilancia y control a través del mercado**
5. **Facilitar el acceso a materias primas, suministros y tecnología con costos competitivos**
6. **Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo**
7. Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa
8. Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva
9. Identificar y promover medidas de prevención y control regulatorias para eliminar la producción y distribución informal
10. Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios
11. Gestionar la homologación de normas de producción y clasificación a nivel regional y global
12. Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual
13. Facilitar la creación de líneas de crédito para desarrollo tecnológico, importación de maquinaria, capacitación, certificaciones internacionales, adquisiciones y concesiones internacionales a través de las entidades del sector CIT y promocionar las ya existentes



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

La iniciativas de fortalecimiento de la industria potenciarán el sector

Proyectos bandera

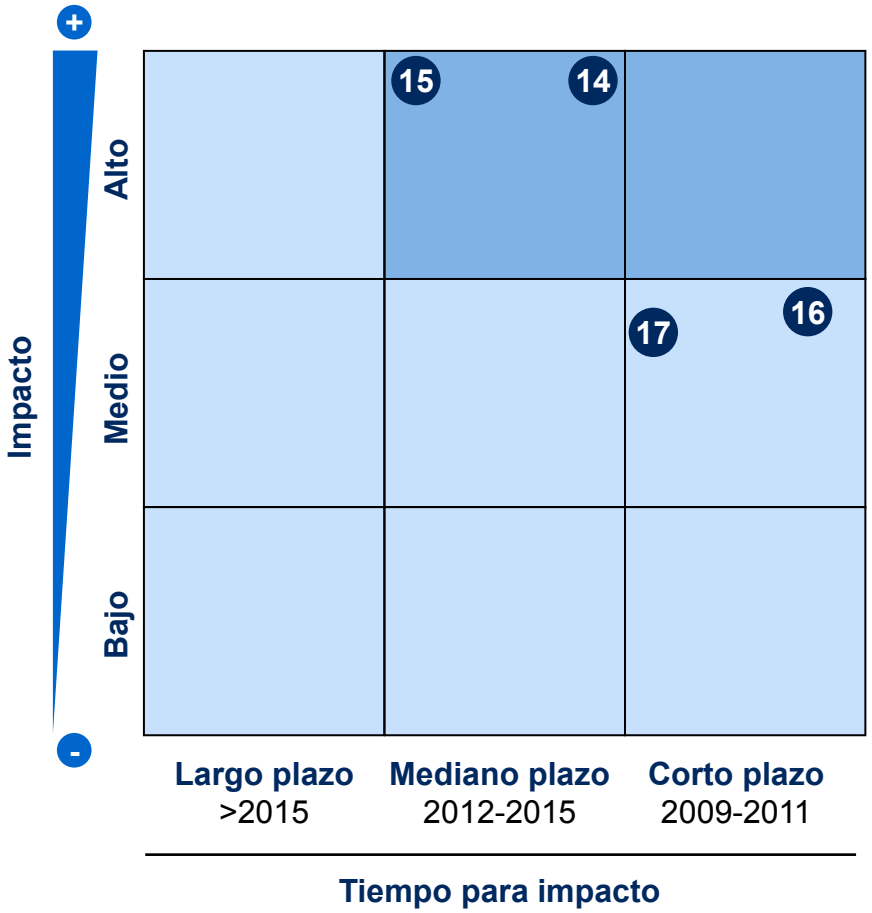
Lista de iniciativas

14 Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i

15 Desarrollar un cluster regional de la industria que integre los actores relevantes al sector y genere economías de escala a través de procesos asociativos

16 Potenciar la alianza entre las empresas del sector a través del fortalecimiento del gremio

17 Desarrollar un programa para fomentar, medir y difundir la responsabilidad social empresarial del sector



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

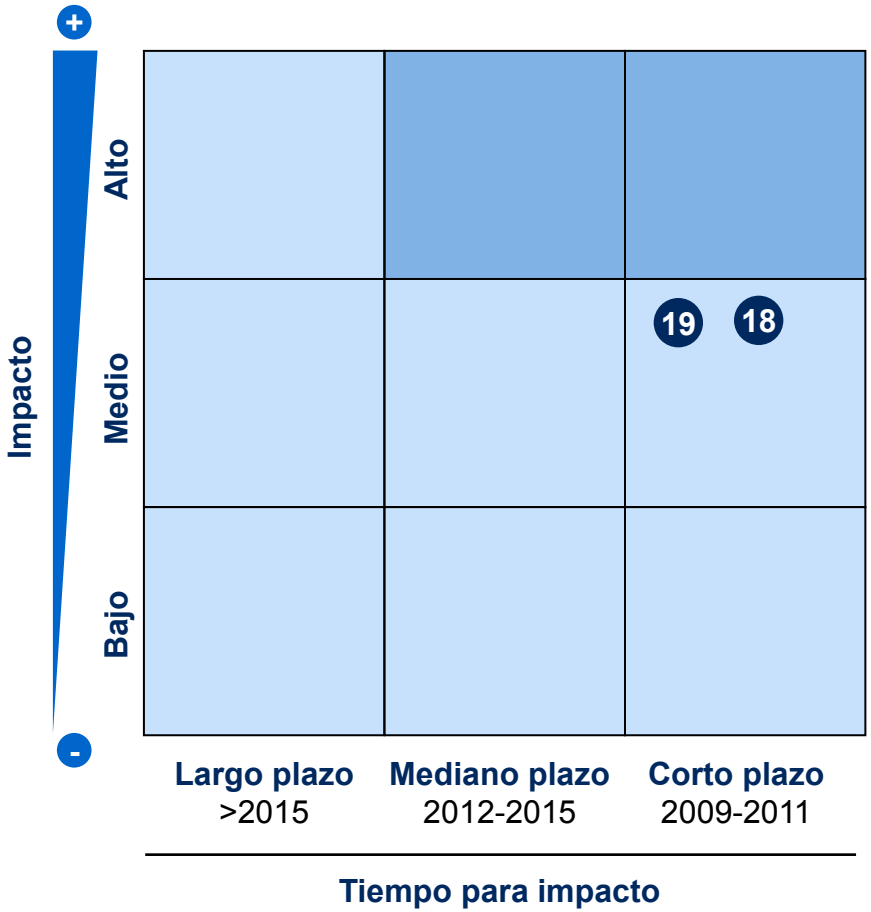
La iniciativas de promoción buscan dar a conocer el sector a nivel internacional

Proyectos bandera

Lista de iniciativas

18 Desarrollar una estrategia sectorial para la Promoción de la IED de entrada al sector

19 Establecer vehículo promotor para acceder a mercados nuevos para el sector



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- **Proyectos bandera detallados**
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Detalle iniciativas clave

15 Desarrollar un cluster regional de la industria que integre los actores relevantes al sector y genere economías de escala a través de procesos asociativos

14 Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i basándose en el Modelo del Sistema Nacional de Innovación e Investigación de Colciencias

El fortalecimiento de la asociatividad del sector le permitiría competir a nivel regional y global

NO EXHAUSTIVO

La industria actualmente no tiene la articulación ni la escala para ser un productor de talla mundial

Esfuerzos incipientes e independientes para realizar compras conjuntas

Esfuerzos individuales de capacitación e I+D+i con universidades

Promoción y exportación individual (excepto por CB group y esfuerzos con Proexport)

Capacidad limitada de expansión por diferentes factores
- Altos costos de producción y exportación
- Falta de profesionales
- Falta de I+D+i

… lo que dificulta el desarrollo de competencias para ser jugadores de talla regional y mundial

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

FUENTE: Entrevistas; Análisis equipo de trabajo

El éxito del sector en los mercados nacionales e internacionales se puede potenciar con diversos niveles de asociatividad

NO EXHAUSTIVO

Nivel de coordinación ⊖ → ⊕

	Iniciativa privada	Asociaciones empresariales tradicionales	Tres clústeres regionales	Un cluster para el sector
¿Fortalecimiento de la industria en mercado interno?		✓	✓	✓
¿Fortalecimiento de la industria para exportar?		✓	✓	✓
Descripción	▪ Empresas líderes locales desarrollan individualmente capacidades que permiten su internacionalización a través de exportaciones e inversión	▪ Empresas que producen en un país o región bienes o servicios similares se asocian para coordinar sus intereses	▪ Empresas que producen bienes similares, junto con empresas complementarias (proveedores, institutos de educación e investigación) en Cali, Medellín y Bogotá se unen para coordinar sus intereses y lograr economías de escala con la ayuda de los gobiernos locales	▪ Empresas que producen bienes similares, junto con empresas complementarias se unen para coordinar sus intereses y lograr economías de escala con la ayuda de los gobiernos locales ▪ El sector debe seleccionar un departamento para estructurar el cluster
Actores principales	▪ Empresarios	▪ ANDI	▪ Empresarios ▪ Gobiernos locales	▪ Empresarios ▪ Gobierno local

FUENTE: McKinsey; Análisis equipo de trabajo

Los clusters tienen una definición muy específica, que los diferencia de sectores o redes de empresas

¿Qué es un cluster?

- Una **concentración de empresas similares, relacionadas o complementarias** ubicadas en una **misma zona geográfica**, en donde las empresas se pueden reunir e intercambiar información fácil y frecuentemente
- Un cluster cuenta con **canales dedicados para hacer transacciones** de negocios, comunicaciones, y diálogos entre las empresas
- Los miembros de un cluster **comparten infraestructura especializada**, mercados laborales y servicios

¿Cómo se desarrolla un cluster?

- Los clusters **se crean espontáneamente por varias razones**, entre las cuales puede contribuir una **coyuntura de investigación focalizada** (p.ej.: Silicon Valley y su cercanía a Stanford y Berkeley), **necesidades específicas de demanda** (p.ej.: Necesidad de autosuficiencia en Israel para agricultura), o por **situación geográfica** (localización de Holanda para experticia en transporte)
- **Ejecutivos de las empresas se juntan y se definen como un cluster** identificando temas que los beneficien a todos
- El **gobierno colabora al crecimiento del cluster** a través de políticas que beneficien su desarrollo

¿Cómo se diferencia de un sector?

- Un cluster se diferencia de un sector por sus **límites geográficos** y por la **incorporación de las cadenas de proveedores, recursos e información**
- **Raramente los clusters agrupan una sola industria**, usualmente agrupan industrias de proveedores e industrias complementarias entre otras

FUENTE: A Governor's Guide to Cluster-based Economic Development; Porter, Clusters and the New Economics of Competition

La proximidad geográfica del cluster genera ventajas tangibles e intangibles

Ventajas tangibles

Acceso a:
- Proveedores locales
- Empleados especializados
- Servicios especializados
- Variedad de insumos
- Oportunidades de alianzas con empresas

Beneficios:
- Eficiencia en costos
- Mayor calidad
- Mayor productividad
- Mejor acceso a mercados
- “Joint ventures”

Ventajas intangibles

Acceso a:
- Asociaciones
- Conocimiento
- Mercados laborales informales

Beneficios:
- Visión colectiva, planificación conjunta
- Colaboración entre empresas
- Transferencia de tecnología e innovación
- Carreras para los empleados de la industria

¿Por qué?

- Concentración de empresas atraen a proveedores y compañías de servicios especializados
- Alineación de los empresarios en lograr metas potencia el desarrollo del sector
- Aglutinación de proveedores incrementa la competencia y la calidad de sus productos y servicios

- Cercanía geográfica permite fluidez del mercado laboral especializado
- Complementariedad de las empresas potencia los proyectos de investigación y conocimiento para el sector
- Confianza generada entre los empresarios fomenta la colaboración entre empresas

FUENTE: A Governor’s Guide to Cluster-based Economic Development

El éxito de un cluster depende del nivel de calidad y del desarrollo de los siguientes factores clave

- **Recursos e infraestructura** – Acceso a infraestructura y capacidades específicas al sector
- **Innovación** – Emprendimiento, acceso a centro de I+D+i y universidades
- **Concentración geográfica** – La cercanía geográfica atrae a jugadores adicionales acelerando su crecimiento
- **Participación de empresas complementarias** – Concentración de empresas atrae a centros de investigación, y empresas relacionadas
- **Mercado local** – Acceso cercado a consumidores refuerza el contacto con el mercado objetivo
- **Especialización de proveedores** – Concentración permite a proveedores ofrecer servicios altamente especializados
- **Desarrollo y diseminación de conocimiento** – Entendimiento extenso de como funciona una industria

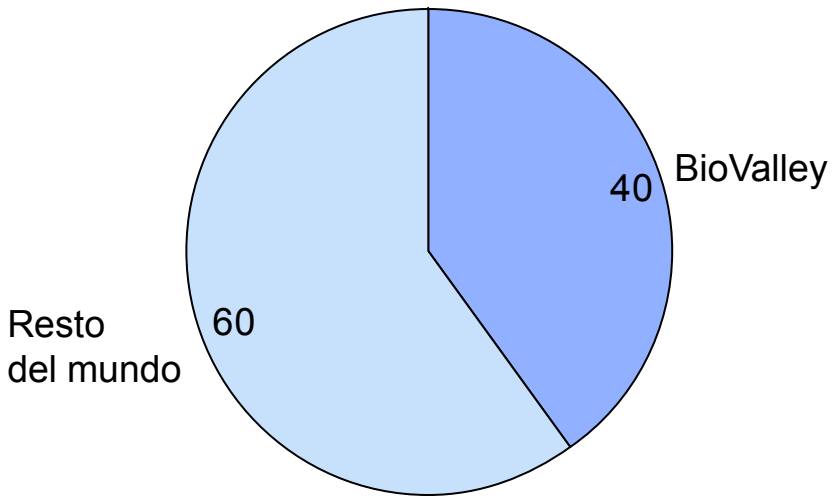
FUENTE: "Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development," Metropolitan Policy Program, Brookings Institution; Análisis equipo de trabajo

Un ejemplo es el cluster farmacéutico BioValley en Suiza, el cual ha contribuido sustancialmente a la economía local

Empleados
PIB

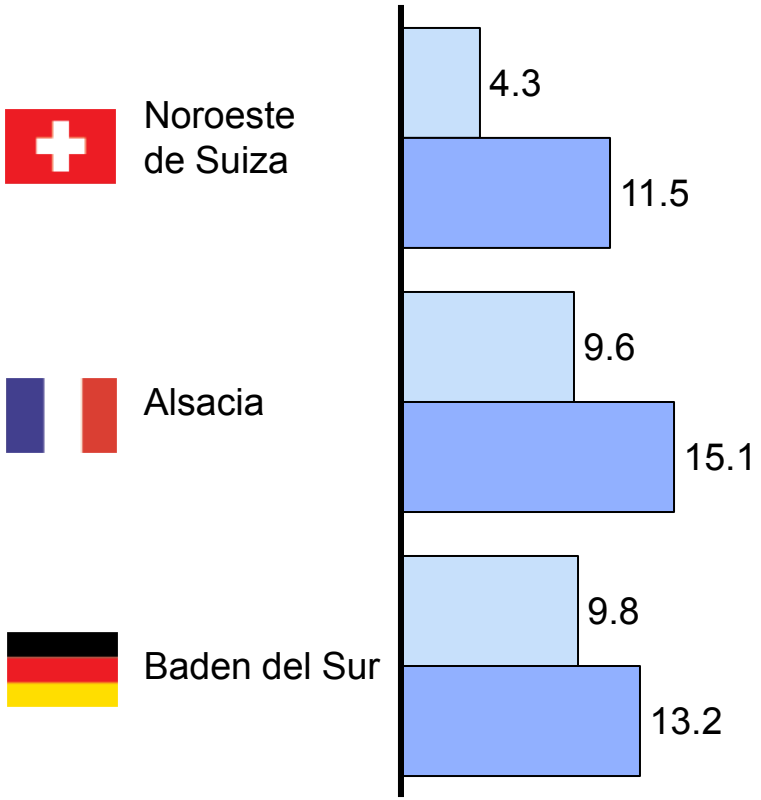
El BioValley farmacéutico es uno de los más grandes del mundo…

Localización de compañías farmacéuticas
Porcentaje, 2005



…y ha contribuido al crecimiento exponencial de las economías locales

Desarrollo de PIB y empleo
Porcentaje de crecimiento, 1996-2004



FUENTE: “10 Years BioValley: Encuesta y prospectiva;” BioValley Life Sciences Network

El éxito del BioValley se basa en el desarrollo de los siguientes factores, aunque existen riesgos para el futuro

NO EXHAUSTIVO

Factores que han potenciado el éxito de BioValley

- **Recursos e infraestructura:** Talento e infraestructura avanzada incluyendo:
  - 12 parques biotecnológicos e incubadoras
  - 4 universidades renombradas
  - 40 institutos de ciencias
  - 15,000 científicos
- **Innovación:**
  - 5 premios Nobel en química o medicina para la región entre 1990-2005
  - 140 start-ups en el 2004
  - Fondos importantes disponibles para I+D+i
- **Especialización de proveedores:** 300 compañías con más de 45,000 empleados
  - 120 proveedores
  - 140 compañías de servicios especializado
  - 30 compañías clave de biotecnología/farmacéutica

Riesgos a su éxito futuro

- **Desaceleración económica global:** La industria farmacéutica no está inmune a la desaceleración económica mundial y el cluster debe tomar en cuenta los efectos nocivos
- **Costos importantes de hacer negocios en la región**: Especialmente para costos de personal, costos podrían disminuir la competitividad a largo plazo
- **"Groupthink"**: Si las compañías en un cluster miran solamente hacia adentro, todo el cluster sufre de inercia colectiva, dificultando la adopción de ideas nuevas y el potencial de innovación

FUENTE: "10 Years BioValley: Encuesta y prospectivas;" BioValley Life Sciences Network, "Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development," Metropolitan Policy Program, Brookings Institution, Análisis McKinsey

Para el sector cosméticos, el Cosmetic Valley en Francia ejemplifica un cluster de talla mundial

¿Qué ofrece el Cosmetic Valley?

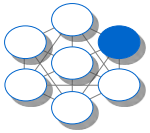
Propuesta de valor para las a empresas:

- Implementar de proyectos de investigación
- Dinamizar la industria:
  - Favorecer los contactos entre empresarios
  - Desarrollar servicios de inteligencia económica y tecnológica
  - Agrupar empleadores
- Favorecer la aceptación de obligaciones legales y normativas
- Promover la imagen de Cosmetic Valley como una marca atractiva
- Ayudar a la internacionalización de las empresas con la presencia en los salones internacionales

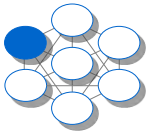
Propuesta de valor a empresas/ institutos relacionados:

- Organizar congresos y ruedas de negocios
- Promover la imagen del territorio como polo de fama mundial
- Favorecer lazos entre centros de investigación, universidades e empresas
- Favorecer las sinergias y complementariedad entre territorios (en materia de investigación, de capacitación)

Factores clave detrás del éxito del Cosmetic Valley



- **Innovación:**
  - 3 universidades asociadas al cluster
  - 15 proyectos de investigación en el 2006
  - 33 MM de Euros dedicados a la investigación



- **Especialización de proveedores:** Participación de la cadena productiva:
  - Agricultores especializados
  - Productores de ingredientes, destiladores
  - Empacadores, inyectores de plásticos, fabricantes de bombas, acondicionadores
  - Empresas de mecánica
  - Marcas de la perfumería y de la cosmética
  - Laboratorios y centros de capacitación profesional ligados a esas actividades

FUENTE: “CosmeticsValley”- presentación de promoción; Análisis equipo de trabajo

El modelo de cluster es el que mejor potencia el desarrollo de las capacidades clave a nivel sectorial

✓ Cumple
✓ Parcialmente

Factores clave de éxito	Brecha	Asociaciones empresariales tradicionales	3 clusters regionales	Un cluster para el sector
1 **Producir y exportar con costos competitivos**	▪ Costos competitivos	✓	✓	✓
	▪ Trámites de exportación eficientes	✓	✓	✓
	▪ Economías de escala para compras y distribución	✓	✓	✓
2 **Reaccionar ágilmente ante las tendencias del mercado (TTM similar a los países de talla mundial)**	▪ Tramites expeditos para lanzar un producto al mercado	✓	✓	✓
	▪ Homologación internacional	✓	✓	✓
3 **Crear productos originales y de valor agregado para atender nichos de mercado en países objetivo**	▪ I+D+i que supla las necesidades del sector	✓	✓	✓
	▪ RR.HH. capacitado		✓	✓
	▪ Protección sofisticada a la propiedad intelectual	✓	✓	✓
4 **Desarrollar y mercadear marcas diferenciadas que atraigan a nichos específicos en países objetivo**	▪ Conocimiento de mercados objetivo (esp. los de largo-plazo)	✓	✓	✓
	▪ Capacidades de mercadeo	✓	✓	✓
	▪ Acuerdos y TLC's firmados	✓	✓	✓

FUENTE: Entrevistas; Análisis equipo de trabajo

CONCEPTUAL – NO EXHAUSTIVO

Sin embargo, se deben considerar los diferentes obstáculos que pueden impactar el éxito de un cluster

Principales barreras a superar

Coordinación

- Dificultad en alineación de intereses divergentes (a nivel de sub sectores y regiones)
- Construcción de confianza
- Problemas de comportamiento oportunista (“free rider”)
- Coordinación de actividades entre miembros de alianza compleja

Financiación

- Consecución de recursos por parte de asociados públicos y privados

Cambios en agenda de asociados

- Dificultad en mantener una política de largo plazo atractiva para todos los miembros:
  - Gobiernos pueden presentar cambio de prioridades cada 4 años
  - Agentes cuentan con horizontes de planeación de largo plazo (> 10 años)
  - Proveedores de bienes y servicios se concentran en corto y mediano plazo

FUENTE: McKinsey; Análisis equipo de trabajo

La operación del cluster debe asegurar el cumplimiento de tres factores claves de éxito. . .

NO EXHAUSTIVO

Factores claves	Descripción
A Garantizar escala de producción	▪ Debe ser suficiente para generar competitividad regional en: – Economías de escala – Curva de aprendizaje – Programas educativos y de investigación ▪ Debe ser suficiente para atraer a proveedores de productos y servicios especializados
B Generar incentivos para incrementar competitividad de industria	▪ Los esfuerzos del gobierno local deben estar dirigidos a incrementar la competitividad del sector (p.ej.: Zonas francas, acceso a puertos) ▪ Proveedores de servicios y productos para la industria se especializarán aún más y aumentarán la oferta y calidad de sus productos con base al incremento de la competencia entre ellos
C Garantizar compromiso de miembros	▪ Miembros de la alianza deber generar confianza entre ellos y aportar esfuerzos, desarrollo y conocimiento para mejorar a los proveedores locales y desarrollar programas de educación e I+D+i en conjunto, entre otros

FUENTE: McKinsey; Análisis equipo de trabajo

. . . establecer su estructura, propuesta de valor, financiación y plan de implementación para lograr los objetivos propuestos

NO EXHAUSTIVO

1 Estructura

- Asociación se puede estructurar ampliando el alcance de asociaciones existentes (p.ej.: Cadenas productivas) pero creando un nuevo ente, con estatutos, organización, junta directiva y operación propia

2 Propuesta de valor para miembros

- La asociación debe generar un sistema de beneficios para sus miembros que compense los aportes e inversión necesarios para su desarrollo y consolidación

3 Esquema de financiación

- Asociación debe ser un ente público - privado financiado por sus miembros:
  - Pagos de membresía, y/o
  - Pagos por uso de información

4 Plan de implemen-tación

- Asociación debe definir un plan de implementación con base en actividades y metas claramente definidas, contando con el compromiso de todos sus miembros

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Los miembros del cluster obtienen beneficios específicos

NO EXHAUSTIVO

	¿Cuáles son los beneficios?	¿Qué contribuirían al clúster?
Empresas manufactureras colombianas	▪ Economías de escala para compra y distribución ▪ Proyectos de interés común (p.ej.: Mejorar logística para exportación) ▪ Acceso a un mercado laboral con capacidades demandadas	▪ Conocimiento ▪ Objetivos para el desarrollo conjunto ▪ Empleados especializados
Multinacionales	▪ Proveedores eficientes y especializados ▪ Acceso a un mercado laboral con capacidades demandadas	▪ Conocimiento ▪ Objetivos para el desarrollo conjunto ▪ Empleados especializados
Proveedores de materias primas y servicios	▪ Acceso focalizado a la demanda	▪ Especialización de productos y servicios para el sector
Institutos de educación	▪ Demanda laboral para estudiantes (pasantías, puestos de trabajo) ▪ Demanda para programas específicos al sector	▪ RR.HH. capacitado ▪ Desarrollo de programas adecuados al sector
Institutos de investigación	▪ Demanda para proyectos específicos para las compañías del cluster	▪ Conocimiento ▪ Recursos y equipos para investigación
Gobierno	▪ Desarrollo de la economía local ▪ Ingresos tributarios	▪ Incentivos para inversión ▪ Alineación de las necesidades del clúster con políticas locales y de estado

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

¿Cuál debe ser el principal objetivo del cluster de cosméticos y aseo?

PARA DISCUSIÓN

Cluster

Objetivo:
Generar una plataforma para el desarrollo de redes colaborativas entre empresas complementarias del sector, para incrementar su competitividad a nivel local y regional

Actividades

- **Fortalecimiento de industria actual**
- **Apoyo en internacionalización**

- Desarrollo de infraestructura especializada
- Complemen-tariedad
- Economías de escala y productividad
- Inteligencia de mercado para exportar
- Capacitación específica al sector
- Investigación (conjunta e individual)

Desarrollar competencias de jugadores acorde con los mercados en que desea competir

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Análisis McKinsey

Detalle iniciativas clave

15 Desarrollar un cluster regional de la industria que integre los actores relevantes al sector y genere economías de escala a través de procesos asociativos

14 Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i basándose en el Modelo del Sistema Nacional de Innovación e Investigación de Colciencias

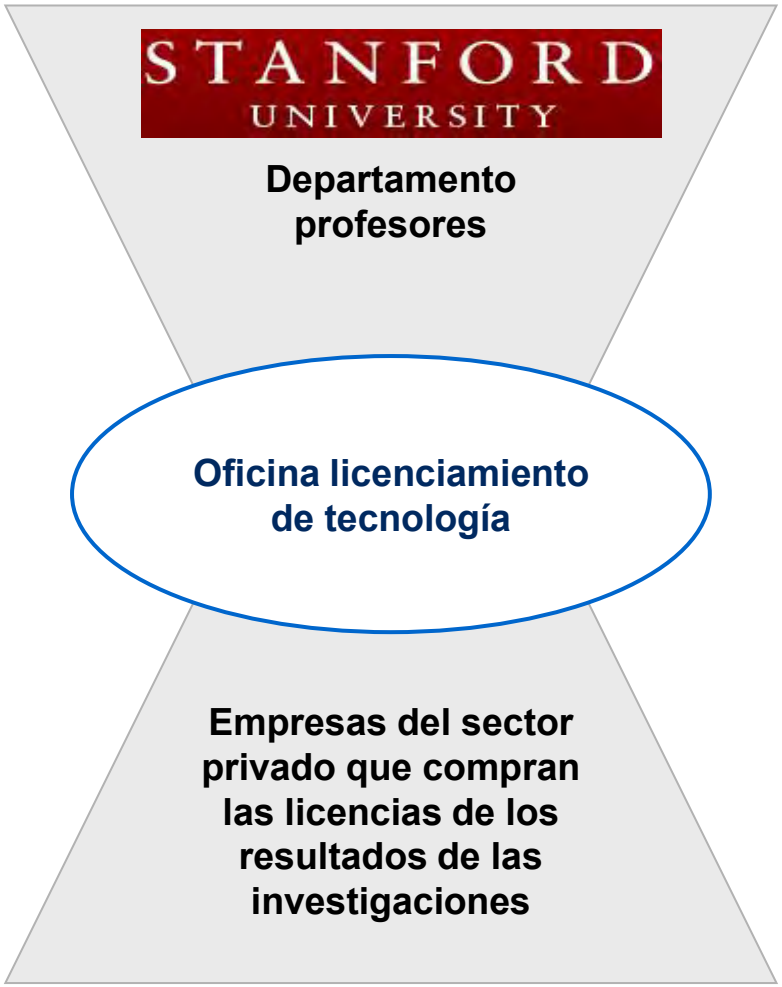
Fortalecer la cooperación de la industria para I+D+i es clave para el desarrollo del sector

	Propósito	Resultados esperados	Ejemplos
A Alianzas bilaterales	▪ Desarrollar **investigaciones particulares a cada empresa**	▪ Productos, empaques, estrategias específicas a cada compañía	STANFORD UNIVERSITY con Silicon Valley
B Centro de I+D+i	▪ Realizar **investigaciones, compartir problemas y hacer benchmarking en conjunto** ▪ Manejar **laboratorio de análisis** que sea de utilidad para todos los miembros	▪ Investigaciones de beneficio a todos los miembros ▪ Mejora en costos y prácticas de producción ▪ Realización de análisis para la industria nacional	cenicaña Cenicafé Centro Nacional de Investigaciones de Café
C TI Pharma "Top Institutes"	▪ **Ejecutar investigaciones** pertinentes a la industria	▪ Portafolio de proyectos priorizados y ejecutados para la industria	TI PHARMA

FUENTE: Entrevistas; Análisis equipo de trabajo

A Un ejemplo exitoso de alianza entre una universidad y varias compañías es el de Stanford-Silicon Valley

Modelo



Factores de éxito

Incentivos alineados entre profesores, departamentos y universidades

- Se comparten las utilidades de las licencias otorgadas por cada producto/tecnología:
  - 1/3 la universidad
  - 1/3 la facultad
  - 1/3 el investigador

Varios modelos de licencia-miento

- Las licencias no tienen que ser exclusivas, en base al acuerdo de la empresa con la universidad se solicita exclusividad o se compra una licencia para el uso de tecnología que cualquier empresa puede obtener

Marco legal propicio para el desarrollo

- A partir de 1982 la ley de EE.UU. permite que el ingreso por el resultado de una investigación hecha con fondos públicos se distribuya entre actores privados

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Entrevistas

B En Colombia, Cenicaña ejemplifica un centro de I+D+i clave para el éxito de la industria de la caña de azúcar

Modelo

13 ingenios de Colombia

cenicaña

- Investigaciones
- Soluciones de problemas de producción
- Benchmarking
- Corresponsalía con centros de investigación en el mundo

Factores de éxito

Participación activa de los gerentes

- Los gerentes de los ingenios participan activamente en las decisiones de investigaciones de Cenicaña (reuniones mensuales)

Todos los jugadores aportan la misma proporción de sus ventas

- Todos los ingenios aportan el 0.6-0.8% de las ventas a Cenicaña

Los resultados de las investigaciones y las soluciones a problemas se comparten a todos los accionistas

- Todos los ingenios comparten sus problemas y mejores prácticas y las soluciones a los problemas se divulgan entre todos los accionistas

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Entrevistas

B El modelo de uso de la información propietaria desarrollada por la asociación debe definirse con base en los objetivos de sus miembros

Alternativas	Descripción	Ejemplo
"Uso libre"	▪ Informes e información desarrollada por asociación esta disponible para consulta de miembros ▪ Asociación no es responsable por las decisiones que tomen sus miembros con base en dicha información ▪ Miembros no pueden dar informes a terceros	cenicaña
"Uso por licencia"	▪ Miembros pueden acceder a informes, tecnología y bases de datos previo un pago de licencia por uso	STANFORD UNIVERSITY
"Mixto"	▪ Miembros cuentan con acceso básico a información y pagan por otra información	BVC BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

El sector debe definir cual sería el modelo operacional para el sector

ILUSTRATIVO

Modelo operacional y financiero

Cada miembro del sector aporta la misma tarifa ⟷ **Centro de ingresos independiente**

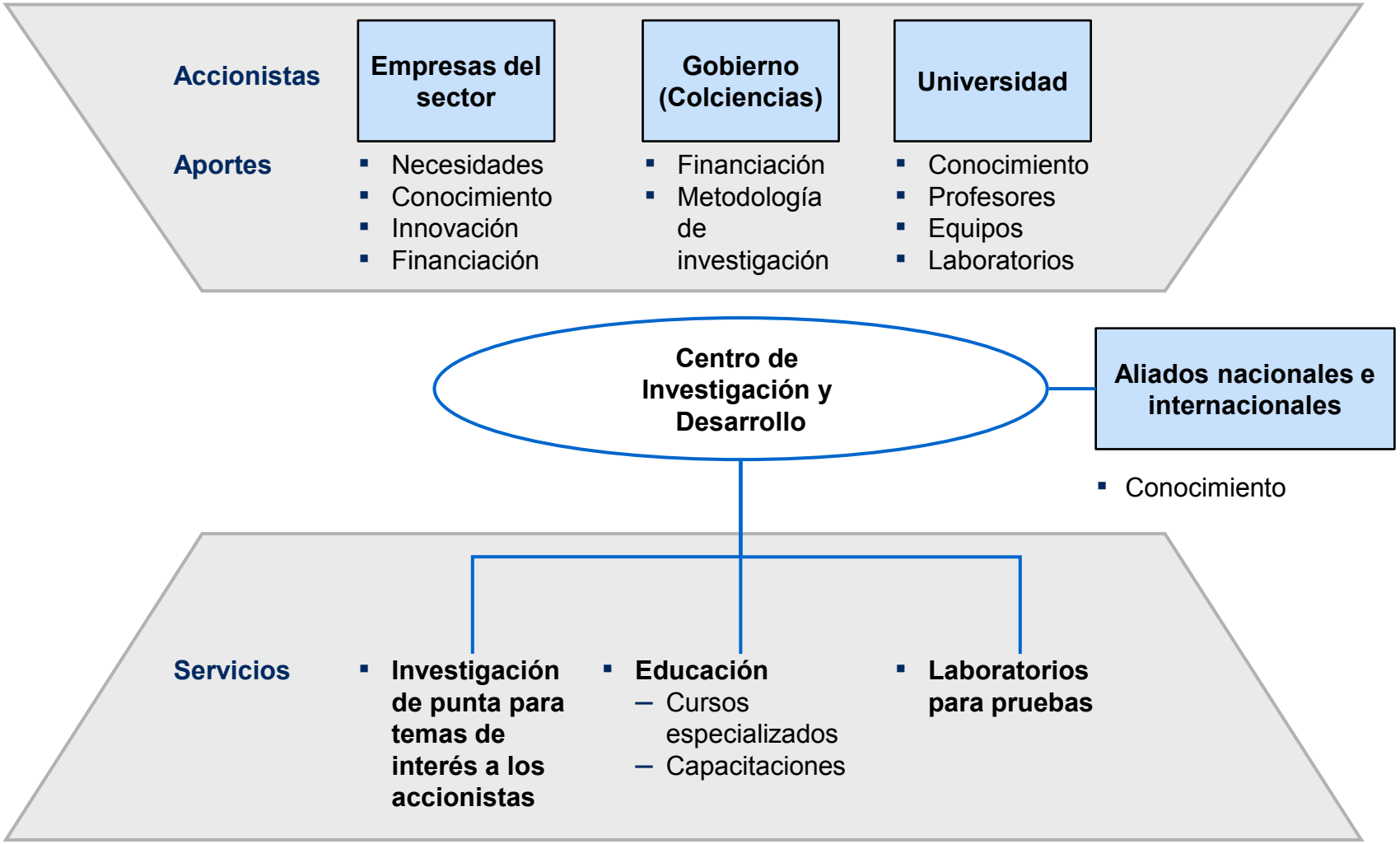
Participación de otros accionistas (Gobierno, Universidades)

¿Cuando es mejor?	▪ Socios están de acuerdo que los ingresos/resultados de la entidad favorecerán a todos los miembros ▪ Todos los miembros están aportando activos equivalentes al centro	▪ Miembros aportan activos desiguales al centro ▪ Miembros representan diferentes actores de la cadena (proveedores, productores, distribuidores) ▪ Cuando los tamaños de los socios difieren sustancialmente, una estructura escalonada de costos puede permitir el acceso a compañías más pequeñas
Ventajas	▪ Estructura estable mantenida a largo plazo por participación igualitaria y participación de capital e ingresos	▪ Asegura que las decisiones clave las tomen los accionistas principales
Desventajas	▪ Dueños que colaboran más no reciben valor adicional por contribuciones adicionales	▪ Puede crear tensiones entre los socios ▪ Reglas de entrada y salida de accionistas son más complejas

FUENTE: Entrevistas con expertos; reportes de compañía; Análisis equipo de trabajo

B La organización de I+D+i para el sector debería asegurar la alianza universidad - empresa

ILUSTRATIVO



Actualmente, el sector de cosméticos colombiano cuenta con diversos esfuerzos de I+D+i no coordinados

ILUSTRATIVO

	Empresas del sector	Gobierno	Universidad
Patrocinadores			
Aportes	▪ Necesidades ▪ Conocimiento ▪ Innovación ▪ Financiación	▪ Financiación ▪ Metodología de investigación	▪ Conocimiento ▪ Profesores ▪ Equipos
I+D+i	**Empresas**	**Corpo-ICA**	**Departamentos / Centros universidades**
Servicios	▪ **Investigación para temas de interés a los patrocinadores**	▪ **Investigación para temas relacionados con agricultura**	▪ **Investigaciones puntuales para empresas** ▪ **Algunas pruebas**

Poca coordinación en programas no maximiza uso de recursos escasos en I+D+i

Los centros de I+D+i no ofrecen todos los servicios

FUENTE: Entrevistas; Análisis equipo de trabajo

C Para implementar un "Top Institute" representativo del sector, se deben considerar 5 factores críticos (1/2)

NO EXHAUSTIVO

	Preguntas a responder	Ejemplo TI PHARMA [1]
Objetivo	▪ ¿Cuál es el objetivo del centro? ▪ ¿Cómo complementa la aspiración del sector?	▪ "TI Pharma busca lograr el liderazgo en investigación y desarrollo en áreas críticas para la competitividad internacional de la industria farmacéutica" ▪ Creación de una agenda de investigación para coordinar los esfuerzos de I+D+i en Holanda, maximizando la eficacia y eficiencia de los recursos usados
Representatividad y coordinación	▪ ¿Qué empresas y universidades se vinculan? ▪ ¿Cómo se definen los proyectos estratégicos? ▪ ¿Cómo se coordinan los esfuerzos de I+D+i de los diferentes actores?	▪ Iniciativa liderada por gremio (FIGON[1]) ▪ Estructura colaborativa entre socios: Académicos (~20), Industriales (~30), Gobierno (3 ministerios) y Otros Centros de I+D+i – APP (~7) ▪ TI Pharma define un portafolio de proyectos estratégicos y los ejecuta en consorcio con sus asociados

[1] TI Pharma – Centro de investigación y desarrollo para el sector farmacéutico en Holanda
[2] Federación Holandesa para la investigación en innovación en medicamentos

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; TI Pharma.com

C Para implementar un centro de "Top Institute" representativo del sector, se deben considerar 5 factores críticos (2/2)

NO EXHAUSTIVO

	Preguntas a responder	Ejemplo TI PHARMA [1]
Definición de la propiedad intelectual	▪ ¿Quién es el dueño de la propiedad intelectual? ▪ ¿Cuál será el proceso para otorgar licencias? ▪ ¿Quiénes recibirán los beneficios de las licencias?	▪ TI Pharma es dueño del 10% de los ingresos de la propiedad intelectual
Fuentes de financiación	▪ ¿Cuáles serán las necesidades de financiamiento? ▪ ¿Cómo se financiarán los estudios? ▪ ¿Cuál será el aporte de los socios / gobierno? ▪ ¿Cuáles servicios se cobrarán a afiliados y terceros?	▪ Los gastos de inversión son cubiertos por socios así: – Academia: 25% – Industriales: 25% – Gobierno: 50%
Infraestructura y recurso humano	▪ ¿El centro requiere talento humano propio? ▪ ¿Si sí, con qué planes de atracción, desarrollo y retención de talento cuenta el centro? ▪ ¿Qué infraestructura, equipos y laboratorios se necesitan?	▪ Programa de "Educación y entrenamiento de nuevos investigadores", en asocio con universidades ▪ Ofrece a estudiantes de PhD – Pasantías – Cursos de investigación y emprendimiento

[1] TI Pharma – Centro de investigación y desarrollo para el sector farmacéutico en Holanda

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; TI Pharma.com

En Colombia, el programa de I+D+i debe fortalecer las estructuras existentes (1/2)

NO EXHAUSTIVO

	Preguntas a responder	Coordinador de Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación
Objetivo	▪ ¿Cuál es el objetivo del centro? ▪ ¿Cómo complementa la aspiración del sector?	▪ "Liderar la investigación, desarrollo e innovación en el sector cosmético y de aseo colombiano mediante el desarrollo de proyectos estratégicos enfocados en convertir al sector en uno de talla mundial, a través de la coordinación y optimización de los esfuerzos en I+D actualmente existentes en Colombia, y que se desarrollen a futuro"
Representatividad y coordinación	▪ ¿Qué empresas y universidades se vinculan? ▪ ¿Cómo se definen los proyectos estratégicos? ▪ ¿Cómo se coordinan los esfuerzos de I+D+i de los diferentes actores?	▪ Al programa de I+D deben vincularse los actores existentes: – Empresas – Colciencias – Fondo de biocomercio – Universidades – Laboratorios – Gobierno ▪ Estudios deben ser elegidos por Junta Directiva, con base en criterios predefinidos (p.ej.: Pertinencia, recursos requeridos, entre otros)

FUENTE: Tercer Comité Sectorial; Análisis equipo de trabajo

En Colombia, el programa de I+D+i debe fortalecer las estructuras existentes (2/2)

NO EXHAUSTIVO

	Preguntas a responder	Coordinador de Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación
Definición de la propiedad intelectual	▪ ¿Quién es el dueño de la propiedad intelectual? ▪ ¿Cuál será el proceso para otorgar licencias? ▪ ¿Quiénes recibirán los beneficios de las licencias?	▪ Empresas o grupos que financien los estudios ▪ Sin embargo, con este esquema, ¿Qué incentivos tendrán las compañías de trabajar en conjunto?
Fuentes de financiación	▪ ¿Cuáles serán las necesidades de financiamiento? ▪ ¿Cómo se financiarán los estudios? ▪ ¿Cuál será el aporte de los socios / gobierno? ▪ ¿Cuáles servicios se cobrarán a afiliados y terceros?	▪ Accionistas – Gobierno – Empresas – Universidades ▪ Pago por estudios mediante modalidad pre y post pago
Infraestructura y recurso humano	▪ ¿Qué talento humano requiere el centro? ▪ ¿Con qué planes de atracción, desarrollo y retención de talento cuenta el centro? ▪ ¿Qué infraestructura, equipos y laboratorios se necesitan?	▪ La base del coordinador será la red de Infraestructura, laboratorios y talento humano existente en Colombia

FUENTE: Tercer Comité Sectorial; Análisis equipo de trabajo

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- **Iniciativas Transversales**
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Existen 4 proyectos bandera transversales que generarán las condiciones para que los sectores alcancen su aspiración

Tipo de iniciativas \ Sector	Cosméticos y productos de aseo	Turismo y Salud	Energía	Ind. Gráfica	Textil. Confección diseño y moda	Autopartes	BPO&O/IT
Recursos Humanos	1. Establecimiento de convenidos educativos (p.ej. SENA)						
Normatividad				2. Combatir la informalidad y el contrabando			
Fortalecimiento de la industria	3. Desarrollar asociatividad (desde crear asociación hasta desarrollar clusters)						
	4. Desarrollar redes de I + D + i						
Promoción							
Infraestructura							

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Iniciativas Transversales

Definición

- Iniciativas que son relevantes para más de un sector del programa de Transformación Productiva
- Iniciativas cuyo enfoque metodológico es semejante, pero tienen particularidades sectoriales

¿Cuál es su objetivo?

- Existen iniciativas transversales en 4 dimensiones:
  - Recurso Humano
  - Marco Normativo
  - Fortalecimiento de la Industria
  - Infraestructura
- Las iniciativas transversales de RR.HH. buscan alineación en la oferta y demanda de recursos y asegurar la permanencia de la formación para el sector productivo
- Las iniciativas de marco normativo buscan promocionar las herramientas del sector CIT, agilizar procesos de exportación y facilitar el acceso a mercado objetivo
- Las iniciativas de fortalecimiento de la industria buscan apalancar las herramientas de Colciencias para potenciar la I+D+i en los sectores y generar información estadística de mejor calidad y más actualizada

Hay 3 iniciativas de RR.HH que son relevantes para más de un sector

		Autopartes	Comunicación Gráfica	Cosméticos y Aseo	Energía, Bienes y Servicios Conexos	Textiles, Confecciones, Diseño y Moda	Turismo de salud
Recursos Humanos	T1 Impulsar, desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa, adecuada al contexto del sector productivo, que contribuya al desarrollo de su capital humano de manera sostenible y que permita incrementar su productividad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	T2 Promover, impulsar y facilitar la capacitación del Capital Humano en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de manera sostenible y que permita generar una visión transformadora a largo plazo en el sector	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	T3 Estimular y promover el bilingüismo con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector	✓	✓		✓	✓	✓

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Hay 8 iniciativas de marco normativo que son relevantes para más de un sector

		Autopartes	Comunicación Gráfica	Cosméticos y Aseo	Energía, Bienes y Servicios Conexos	Textiles, Confecciones, Diseño y Moda	Turismo de salud
Marco Normativo	T4 Realizar actividades para agilizar los procesos de comercio exterior a través de una simplificación de trámites aduaneros, técnicos y tributarios	✓	✓	✓	✓	✓	
	T5 Análisis de la legislación laboral colombiana en relación costo-competitividad con leyes laborales de países competidores					✓ (1)	
	T6 Fortalecer mecanismos de vigilancia y control a la propiedad intelectual	✓	✓	✓	✓	✓	
	T7 Buscar mejorar los sistemas de control de contrabando con estrategias a nivel sectorial	✓	✓	✓		✓	
	T8 Desarrollar una propuesta de articulación entre entidades del gobierno a través de un documento CONPES para asegurar la continuidad de las iniciativas transversales y sectoriales del Programa de Transformación Productiva	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	T9 Facilitar la creación de líneas de crédito para desarrollo tecnológico, importación de maquinaria, capacitación, certificaciones internacionales, adquisiciones y concesiones internacionales a través de las entidades del sector CIT, y promover las ya existentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	T10 Gestionar y desarrollar mecanismos para la apertura de mercados objetivo	✓	✓	✓	✓	✓	
	T11 Gestionar y desarrollar mecanismos para la atracción de inversión extranjera directa	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Iniciativa incluida en los casos de negocio de BPO&O y Software y TI

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Hay 2 iniciativas de fortalecimiento de la industria y 1 de infraestructura que son relevantes para más de un sector

		Autopartes	Comunicación Gráfica	Cosméticos y Aseo	Energía, Bienes y Servicios Conexos	Textiles, Confecciones, Diseño y Moda	Turismo de salud
Fortalecimiento de la Industria	T12 Estructurar la gestión de conocimiento a través de redes de I+D+i basándose en el Modelo del Sistema Nacional de Innovación e Investigación de Colciencias	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	T13 Mejorar la calidad y oportunidad de la información estadística del DANE	✓	✓				
Infraestructura	T14 Identificar los puntos mas críticos en materia de infraestructura no eléctrica que afecten el desarrollo de los sectores y socializarlos con los entes pertinentes (Ministerio de Transporte, INVIAS, INCO, Cámara Colombiana de la Infraestructura etc..)	✓	✓		✓	✓	

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- **Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas**
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Acreditaciones necesarias para vender en países objetivos (1/5)

País	Organismo Acreditador	Acreditación	Comentarios
Argentina	ANMAT	▪ Certificación de Libre Comercialización en el Estado de Origen emitido por la Autoridad Sanitaria competente debidamente consularizado. ▪ Certificación de Libre Comercialización no contengan la formula cuali-cuantitativa esta se deberá adjuntar por el Representante Legal y Responsable Técnico de la Empresa Elaboradora debidamente consularizada. ▪ Comprobante de pago de las Tasas Establecidas por la Autoridad Sanitaria ▪ Las Empresas Responsables y las Empresas Importadoras deberán poseer información adicional a nivel analítico, de uso y seguridad, según corresponda a cada categoría para suministrar en el caso que la Autoridad Sanitaria del País Receptor así lo requiera. ▪ Rótulos, prospectos y estuches. Se acompañara a la documentación el rótulo. Se agregaran prospecto y estuche de producto en cuestión, cuando estos se utilicen. La documentación correspondiente podrá satisfacerse mediante fotocopias de los mismos o indicación de los textos correspondientes, Si el rotulo original no contiene la información requerida por el país receptor se aceptará la adecuación mediante un sobre-rótulo que contenga la información faltante. ▪ Se declarara que los ingredientes de la formulación cumplen con la Legislación del Estado Parte Receptor ▪ Las delegaciones oficiales de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay acuerdan que el plazo máximo para expedirse sobre el Registro o Inscripción de los productos de Higiene Personal, Tocador y Perfumes que se presenten será de 60 días	
Bolivia	Ministerio de Salud y Deportes y Dinamed	▪ Para su comercialización o expendio en la Subregión, de la Notificación Sanitaria Obligatoria presentada ante la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización. Los productos manufacturados en la Subregión deberán realizar la Notificación Sanitaria Obligatoria en el País Miembro de fabricación de manera previa a su comercialización.	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, como miembros de la Comunidad Andina con la cooperación de la Secretaria General, adoptaron la Decisión 516 que constituye la norma que regula el comercio de los productos cosméticos en la región, estableciendo como mecanismo de reconocimiento mutuo, la Notificación Sanitaria Obligatoria que sustituye al registro sanitario de cosméticos.
Brasil	Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria del Ministerio de Salud-ANVISA	▪ Certificación de Libre Comercialización en el Estado de Origen emitido por la Autoridad Sanitaria competente debidamente consularizado. ▪ Certificación de Libre Comercialización no contengan la formula cuali-cuantitativa esta se deberá adjuntar por el Representante Legal y Responsable Técnico de la Empresa Elaboradora debidamente consularizada. ▪ Comprobante de pago de las Tasas Establecidas por la Autoridad Sanitaria ▪ Las Empresas Responsables y las Empresas Importadoras deberán poseer información adicional a nivel analítico, de uso y seguridad, según corresponda a cada categoría para suministrar en el caso que la Autoridad Sanitaria del País Receptor así lo requiera. ▪ Rótulos, prospectos y estuches. Se acompañara a la documentación el rótulo. Se agregaran prospecto y estuche de producto en cuestión, cuando estos se utilicen. La documentación correspondiente podrá satisfacerse mediante fotocopias de los mismos o indicación de los textos correspondientes, Si el rotulo original no contiene la información requerida por el país receptor se aceptará la adecuación mediante un sobre-rótulo que contenga la información faltante. ▪ Se declarara que los ingredientes de la formulación cumplen con la Legislación del Estado Parte Receptor ▪ Las delegaciones oficiales de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay acuerdan que el plazo máximo para expedirse sobre el Registro o Inscripción de los productos de Higiene Personal, Tocador y Perfumes que se presenten será de 60 días.	
Chile	Instituto de Salud Pública	cumplimiento en sus plantas y especialmente las reas de producción, almacenamiento, fabricación y control de calidad a las exigencias establecidas en las prácticas de buena manufactura reconocidas por la Organización Mundial de la Salud y adoptadas por resolución del Ministerio de Salud.	
Colombia	Invima	Para su comercialización o expendio en la Subregión, de la Notificación Sanitaria Obligatoria presentada ante la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización. Los productos manufacturados en la Subregión deberán realizar la Notificación Sanitaria Obligatoria en el País Miembro de fabricación de manera previa a su comercialización.	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, como miembros de la Comunidad Andina con la cooperación de la Secretaria General, adoptaron la Decisión 516 que constituye la norma que regula el comercio de los productos cosméticos en la región, estableciendo como mecanismo de reconocimiento mutuo, la Notificación Sanitaria Obligatoria que sustituye al registro sanitario de cosméticos.

Acreditaciones necesarias para vender en países objetivos (2/5)

País	Organismo Acreditador	Acreditación	Comentarios
Costa Rica	Ministerio de la Salud	Solicitud de registro o inscripción sanitaria ▪ Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura ▪ Fórmula cualitativa completa, indicando las cantidades de las sustancias restringidas, emitida por el fabricante, avalada con la firma y sello del profesional responsable del registro ▪ Especificaciones de producto terminado extendidas por el laboratorio fabricante ▪ Empaque primario o secundario o sus proyectos legibles ▪ Comprobante de pago de derecho a trámite de registro o inscripción sanitaria, análisis y vigilancia sanitaria.	
Ecuador	Quito: Ministerio de Salúd Pública Guayaquil: Instituto Nacional de Higiene Cuenca:	Para su comercialización o expendio en la Subregión, de la Notificación Sanitaria Obligatoria presentada ante la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización. Los productos manufacturados en la Subregión deberán realizar la Notificación Sanitaria Obligatoria en el País Miembro de fabricación de manera previa a su comercialización.	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, como miembros de la Comunidad Andina con la cooperación de la Secretaria General, adoptaron la Decisión 516 que constituye la norma que regula el comercio de los productos cosméticos en la región, estableciendo como mecanismo de reconocimiento mutuo, la Notificación Sanitaria Obligatoria que sustituye al registro sanitario de cosméticos.
El Salvador	Direccion General de Regulacion Sanitaria	**Cosméticos** ▪ Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura o documento de autorización de fabricación debidamente legalizado, emitido por la autoridad reguladora o autoridad competente o entidad autorizada del país fabricante ▪ Etiquetas de empaques primarios y secundarios o sus proyectos, que contenga la información de acuerdo a la norma técnica de etiquetado vigente ▪ Poder a favor del representante legal. Si el documento es otorgado en el extranjero, éste debe ser legalizado ▪ Recibos de pagos otorgado por la Secretaria de Salud por derecho de trámite de registro sanitario y servicios de análisis ▪ Especificaciones del producto terminado extendido por el laboratorio fabricante ▪ Fórmula cualitativa completa indicando las cantidades de las sustancias restringidas, emitida por el fabricante y avalada con la firma y sello del profesional responsable del registro **Aseo** ▪ Solicitud de registro (Original y copia) ▪ Etiquetas de empaques primarios y secundarios o sus proyectos (Que contenga la información de acuerdo a la norma técnica de etiquetado vigente.) ▪ Carta poder otorgada al profesional debidamente autenticada en caso que proceda ▪ Recibos de pagos otorgado por la Secretaria de Salud por derecho de trámite de registro sanitario y servicios de análisis ▪ Hoja de Seguridad (Material Safety Data Sheet, MSDS). En caso de productos importados cuya Hoja de Seguridad se encuentre en un idioma diferente, la información deberá presentarse en idioma castellano/español ▪ Documento original que contenga la formula cualitativa, firmada y sellada por el profesional técnico responsable	Para realizar la importación y comercialización de productos cosméticos y de limpieza es necesario, estar inscrito como importador de productos cosméticos o de limpieza
España	Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS)	El Responsable de la puesta en el mercado deberá facilitar a la AEMPS la siguiente información: ▪ Denominación del producto. (Deberá incluirse la marca y el nombre específico del producto. El nombre específico puede coincidir con la función del producto). ▪ Composición cuantitativa: Se relacionarán todos los ingredientes en orden decreciente de concentración de acuerdo con la Nomenclatura Internacional de Ingredientes Cosméticos, publicada en el Inventario de Ingredientes (publicación del Ministerio de Sanidad y Consumo o página web de la AEMPS: www.agemed.es) ▪ Constantes físico-químicas que puedan ser relevantes a efectos de tratamiento médico y descripción del producto ▪ Prospectos y en caso de que no existieran o no aparecieran en el mismo, las menciones exigidas en el artículo 15, etiquetado del recipiente y embalaje.	A los 10 años de proporcionada la anterior información, el responsable de la puesta en el mercado, deberá comunicar su intención de mantenerlo en el mercado, ya que, en caso contrario se considerará que ha cesado la comercialización del producto.
	D.G.F.P.S.	El importador debe tener una autorización previa otorgada por la D.G.F.P.S. Esta autorización será concedida una vez se demuestre que el almacenamiento y control de los productos cosméticos se realizan de forma adecuadaInformación a efectos de tratamiento médico. ▪ El responsable de la puesta en el mercado que comercialice sus productos en España deberá enviar a la D.G.F.P.S. no más tarde del día en que se haga efectiva la puesta en el mercado del cosmético en España, la información recogida en el artículo 8 del Real Decreto, según el procedimiento detallado en el Anexo II. b) Registro de responsables. ▪ El responsable de la puesta en el mercado ubicado en España deberá enviar a la Comunidad Autónoma donde tenga su sede social una relación (por duplicado) de los productos importados que estén comercializando en el mercado comunitario, junto con los lugares de importación de los mismos. Esta relación se actualizará en el momento de importar nuevos productos.	

Acreditaciones necesarias para vender en países objetivos (3/5)

País	Organismo Acreditador	Acreditación	Comentarios
Guatemala	Ministerio de salud y Asistencia social	Solicitud de registro o inscripción sanitaria ▪ Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura ▪ Fórmula cualitativa completa, indicando las cantidades de las sustancias restringidas, emitida por el fabricante, avalada con la firma y sello del profesional responsable del registro ▪ Especificaciones de producto terminado extendidas por el laboratorio fabricante ▪ Empaque primario o secundario o sus proyectos legibles ▪ Comprobante de pago de derecho a trámite de registro o inscripción sanitaria, análisis y vigilancia sanitaria.	
Honduras	Secretaria de Salud	Solicitud de registro o inscripción sanitaria ▪ Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura ▪ Fórmula cualitativa completa, indicando las cantidades de las sustancias restringidas, emitida por el fabricante, avalada con la firma y sello del profesional responsable del registro ▪ Especificaciones de producto terminado extendidas por el laboratorio fabricante ▪ Empaque primario o secundario o sus proyectos legibles ▪ Comprobante de pago de derecho a trámite de registro o inscripción sanitaria, análisis y vigilancia sanitaria.	
México		Presentar solicitud de inscripción del cosmético dirigida a la Dirección de Registros y Controles indicar la siguiente información del producto y adjuntar los siguientes documentos: Nombre y país de origen del Laboratorio Fabricante. Nombre del producto a registrar. Certificado de Libre Venta o Registro Sanitario para productos de fabricación extranjera, debidamente consularizado y autenticado. Para productos de fabricación nacional se exigirá el Certificado de Operación. Fórmula cuantitativa completa (Nomenclatura I.N.C.I.) u otra oficial. Especificaciones físico químicas y microbiológicas para el producto terminado según corresponda. Poder para registrar, debidamente consularizado y autenticado. Estudios que demuestren las condiciones especiales que se le atribuyan al cosmético. Un ejemplar original con el proyecto de etiquetado, tal y como se comercializa en el país de origen. Recibo de pago por derecho de análisis debidamente cancelado. Si el representante es una persona jurídica, deberá presentarse la correspondiente certificación de personaría jurídica. Artículo 3º-Los documentos que no lo indiquen expresamente, quedan exentos de los trámites de consularización y autenticación. Artículo 4º-El certificado de Libre Venta o Registro Sanitario y el Poder que vengan en idioma extranjero, deben ser traducidos al español por Traductor Oficial. En caso de que se aporte el Certificado de Libre Venta-Carta o Certificado de Sanidad y estén en idioma extranjero también se requiere de la traducción oficial al español. Se acepta que la Fórmula sea traducida al español por el Químico, el Farmacéutico o cualquier otra persona que conozca el idioma y se haga responsable de la misma. Artículo 5º-No se requiere de registro del laboratorio fabricante y/o propietario para la inscripción de cosméticos. Artículo 6-Los cosméticos de igual fórmula, con diferente tamaño, aroma o color, se inscribirán en un solo registro. En este caso, se presentará la fórmula cuantitativa maestra que incluya los diferentes aromas y colorantes utilizados.	
Nicaragua	Ministerio de la Salud	Solicitud de registro o inscripción sanitaria ▪ Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura ▪ Fórmula cualitativa completa, indicando las cantidades de las sustancias restringidas, emitida por el fabricante, avalada con la firma y sello del profesional responsable del registro ▪ Especificaciones de producto terminado extendidas por el laboratorio fabricante ▪ Empaque primario o secundario o sus proyectos legibles ▪ Comprobante de pago de derecho a trámite de registro o inscripción sanitaria, análisis y vigilancia sanitaria.	

Acreditaciones necesarias para vender en países objetivos (4/5)

País	Organismo Acreditador	Acreditación	Comentarios
Panamá	Dirección Nacional de Farmacia y Drogas	1. Solicitud mediante abogado. 2. Certificado de libre venta emitido por la autoridad de salud del país de procedencia o tipo organización mundial de la salud. 3. Certificado de buenas prácticas de fabricación del laboratorio, expedido por la autoridad sanitaria del país de origen. 4. Estudios clínicos (para productos innovadores, nuevas indicaciones y aquellos que reglamente la autoridad de salud). 5. Fórmula cualicuantitativa. 6. Especificaciones del producto terminado. 7. Refrendo de un farmacéutico idóneo, que puede ser el Regente. 8. Refrendo del colegio nacional de farmacéuticos. 9. Presentación de recibos de pago (Ministerio de Economía y Finanzas, pruebas de análisis de laboratorio autorizado tasa por servicio que corresponda a la Dirección Nacional de Farmacia y Drogas 10. Copia de la Licencia de Operación de Salud Pública (solo para laboratorios nacionales) 11. Una muestra original del producto o de cada una de sus variantes con su correspondientes etiquetas originales, tal y cual como se expenden en el país de origen con su correspondiente número de lote. 12. Dos etiquetas del producto o de cada variante, ó dos fotocopias de la etiqueta o litografía del envase si constituyen un todo no separable. 13. Cuando se registre un producto por primera vez se acepta proyecto de etiquetas, siempre y cuando cumplan con los requisitos de etiquetado de cosméticos. Sólo para nacionales. 14. Documento que avalen cualidades o afirmaciones específicas como por ejemplo “no irritante”, “resistencia al agua”, “repelente” u otros.	En la práctica sólo se está realizando en el caso de los cosméticos, ya que en el caso de perfumes y aguas de colonia, se está obviando. En cualquier caso, este proceso aunque tedioso, no llega a ser tan complejo como en el caso de los medicamentos dado que se permite la confirmación postregistral del análisis, es decir, una vez que se presentan todos los documentos y se cumplen los requisitos que les acabamos de mostrar, se puede comercializar el producto sin esperar al análisis del mismo, que se realiza a posteriori. Eso sí, si el análisis demuestra que estamos ante un producto contrario a la salud pública, se procederá al secuestro del mismo y se impondrá la correspondiente multa. Este registro, en teoría no tan complejo, da lugar a que, según opinión de los distribuidores, en el caso de los cosméticos, se produzcan importantes demoras y gastos extras que llevan a que los productos que se venden en el país no sean los que están triunfando en el resto del mundo. El fabricante de cosméticos se lo piensa realmente ¿por qué? Por el mencionado retraso acumulado al registrar pero, sobre todo, porque económicamente no merece la pena realizar siempre el desembolso que el registro supone , ya que el cosmético al tratarse de un producto generalmente actualizado 6 cada muy poco tiempo, nunca rentabilizaría (en ese poco tiempo) el dinero y el tiempo gastado.
Paraguay	Dirección de Vigilancia Sanitaria del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social	* Certificación de Libre Comercialización en el Estado de Origen emitido por la Autoridad Sanitaria competente debidamente consularizado. * Certificación de Libre Comercialización no contengan la formula cuali-cuantitativa esta se deberá adjuntar por el Representante Legal y Responsable Técnico de la Empresa Elaboradora debidamente consularizada. * Comprobante de pago de las Tasas Establecidas por la Autoridad Sanitaria * Las Empresas Responsables y las Empresas Importadoras deberán poseer información adicional a nivel analítico, de uso y seguridad, según corresponda a cada categoría para suministrar en el caso que la Autoridad Sanitaria del País Receptor así lo requiera. * Rótulos, prospectos y estuches. Se acompañara a la documentación el rótulo. Se agregaran prospecto y estuche de producto en cuestión, cuando estos se utilicen. La documentación correspondiente podrá satisfacerse mediante fotocopias de los mismos o indicación de los textos correspondientes, Si el rotulo original no contiene la información requerida por el país receptor se aceptará la adecuación mediante un sobre-rótulo que contenga la información faltante. * Se declarara que los ingredientes de la formulación cumplen con la Legislación del Estado Parte Receptor * Las delegaciones oficiales de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay acuerdan que el plazo máximo para expedirse sobre el Registro o Inscripción de los productos de Higiene Personal, Tocador y Perfumes que se presenten será de 60 días.	
Perú	Digemid Digesa	Para su comercialización o expendio en la Subregión, de la Notificación Sanitaria Obligatoria presentada ante la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización. Los productos manufacturados en la Subregión deberán realizar la Notificación Sanitaria Obligatoria en el País Miembro de fabricación de manera previa a su comercialización.	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, como miembros de la Comunidad Andina con la cooperación de la Secretaria General, adoptaron la Decisión 516 que constituye la norma que regula el comercio de los productos cosméticos en la región, estableciendo como mecanismo de reconocimiento mutuo, la Notificación Sanitaria Obligatoria que sustituye al registro sanitario de cosméticos.
República Dominicana	DIGENOR	las normas (NORDOM) para los cosméticos en la República Dominicana están en proceso de aplicación en la actualidad.	la no existencia de las normas y regulación de los cosméticos en RD, ha permitido el auge de Industrialización y comercialización clandestina de productos cosméticos de baja calidad y que no cumplen con los estándares de calidad ni con las buenas prácticas de manufactura

Acreditaciones necesarias para vender en países objetivos (5/5)

País	Organismo Acreditador	Acreditación	Comentarios
Uruguay	Ministerio de Salud Pública	* Certificación de Libre Comercialización en el Estado de Origen emitido por la Autoridad Sanitaria competente debidamente consularizado. * Certificación de Libre Comercialización no contengan la formula cuali-cuantitativa esta se deberá adjuntar por el Representante Legal y Responsable Técnico de la Empresa Elaboradora debidamente consularizada. * Comprobante de pago de las Tasas Establecidas por la Autoridad Sanitaria * Las Empresas Responsables y las Empresas Importadoras deberán poseer información adicional a nivel analítico, de uso y seguridad, según corresponda a cada categoría para suministrar en el caso que la Autoridad Sanitaria del País Receptor así lo requiera. * Rótulos, prospectos y estuches. Se acompañara a la documentación el rótulo. Se agregaran prospecto y estuche de producto en cuestión, cuando estos se utilicen. La documentación correspondiente podrá satisfacerse mediante fotocopias de los mismos o indicación de los textos correspondientes, Si el rotulo original no contiene la información requerida por el país receptor se aceptará la adecuación mediante un sobre-rótulo que contenga la información faltante. * Se declarara que los ingredientes de la formulación cumplen con la Legislación del Estado Parte Receptor * Las delegaciones oficiales de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay acuerdan que el plazo máximo para expedirse sobre el Registro o Inscripción de los productos de Higiene Personal, Tocador y Perfumes que se presenten será de 60 días.	
Venezuela	Ministerio del Poder Popular para la Salud y la Proteccion Social	Formulario con los datos solicitados Formula cualitativa y cuantitativa para aquellas sustancias de uso restringido y de los activos que se encuentren en normas con parámetros establecidos para que ejerzan su acción cosmética, así no tengan restricciones, con los nombres de los componentes con la nomenclatura internacional (INCI), firmada por la persona responsable. Descripción del material de envase en contacto directo con el producto. Texto de etiqueta por triplicado Especificaciones organolépticas y fisicoquímicas del producto terminado, y microbiológicas cuando corresponda. Certificado de libre venta emitido por la autoridad sanitaria del país de origen, legalizado. Poder para comercializar el producto, otorgado por la firma propietaria al representante nacional, legalizado. Poder notariado otorgado al farmacéutico patrocinante para representar a la empresa ante el MSDS. Copia de la autorización del funcionamiento del establecimiento. Comprobante de pago al instituto nacional de higiene.	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, como miembros de la Comunidad Andina con la cooperación de la Secretaria General, adoptaron la Decisión 516 que constituye la norma que regula el comercio de los productos cosméticos en la región, estableciendo como mecanismo de reconocimiento mutuo, la Notificación Sanitaria Obligatoria que sustituye al registro sanitario de cosméticos.

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- **Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia**
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Entidad a cargo de la regulación del sector de cosméticos y productos de aseo en Colombia

Descripción

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA

El INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) es una institución oficial de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos mediante la aplicación de las normas sanitarias relacionadas con los productos de su competencia.

Relación con el sector de cosméticos y productos de aseo

- Con respecto al sector de cosméticos y aseo, el INVIMA se encarga principalmente de realizar todos los trámites asociados a las Notificaciones Sanitarias Obligatorias (NSO) o Registros Sanitarios y sus respectivas renovaciones. Así mismo está encargado de ejercer vigilancia, inspección y control del mercado y de la industria.
- Otras de sus funciones son:
- Certifica buenas prácticas de manufactura (BPM) de establecimientos.
- Certifica buenas prácticas de manufactura (BPM) de laboratorios en el exterior.
- Certifica la capacidad de producción técnica de establecimientos
- Renueva los certificados de buenas prácticas de manufactura (BPM) de establecimientos.
- Genera visita de ampliación de líneas de laboratorios certificados.
- Realiza visitas para verificación de requerimientos en capacidad de producción de establecimientos.
- Realiza visita para levantamiento de medida sanitaria en establecimientos.
- Realiza visita para certificar normas técnicas de fabricación (NTF) de establecimientos.
- Expide certificados de Normas Técnicas de Fabricación (NTF).
- Certifica la implementación y funcionamiento del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP.

FUENTE: INVIMA, ANDI

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- **Plan de promoción**
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Existen tres tipos de estrategias para promocionar los cosméticos y productos de aseo colombianos

ILUSTRATIVO

"Mercadeo Sombrilla"

El gobierno y la asociación de empresarios asisten a ferias y llevan a cabo campañas orientadas hacia la atracción de IED para el sector

"Mercadeo de *pull* del sector privado"

El sector privado, a través del vehículo promotor, promueven los productos del sector en países objetivo a mediano y largo plazo a través de ferias, reuniones con distribuidores, etc.

"Mercadeo de empuje de asociaciones relevantes"

Ferias en Colombia y asociaciones relevantes al sector (p.ej.: Natural products association) promueve méritos de productos Colombianos

Iniciativas para llevar a cabo estas estrategias

- 19 Fortalecer IED de entrada
- 17 Fortalecer el gremio

- 20 Establecer vehículo promotor
- 17 Fortalecer el gremio

- 20 Vehículo promotor
- 17 Fortalecer al gremio
- 15 Fortalecimiento de I +D + i
- 18 Responsabilidad social Empresarial

FUENTE: Análisis equipo de trabajo; McKinsey

Para promocionar el sector de cosméticos, Colombia debe seguir una estrategia *pull* apalancándose en los programas existentes

NO EXHAUSTIVO

Dependiendo de la afinidad existente con Colombia . . .

Potencial	Mercados	Segmentos objetivo
Corto plazo (Mercados prioritarios)	▪ Centroamérica República dominicana México Venezuela Ecuador Perú	▪ Maquila ▪ Base de pirámide ▪ Consumidores similares a colombianos
Mediano Plazo	Chile Argentina España Brasil	▪ Consumidores que buscan productos con ingredientes naturales y propiedades diferenciadas
Largo Plazo	EE.UU. Europa ▪ Australasia	▪ Consumidores con poder adquisitivo que buscan productos y empaques naturales y diferenciados

. . . el sector puede seguir diferentes estrategias de promoción

Canales y alianzas	Posibles acciones
▪ Ferias ▪ Campañas de promoción ▪ Alianzas con distribuidores	▪ Coordinar con Proexport para canalizar esfuerzos de promoción a mercados objetivo ▪ Asistir a ferias relevantes de cosméticos con estrategia unificada del sector
▪ Ferias en Colombia e internacionales ▪ Campañas de promoción ▪ Alianzas con asociaciones internacionales que promuevan productos naturales ▪ Obtener certificaciones internacionales ▪ Ganar premios internacionales	▪ Establecer vehículo promotor del sector para abrir nuevos mercados ▪ Contratar un compañía de publicidad/ promoción en mercados objetivo para generar conocimiento sobre productos colombianos ▪ Obtener certificaciones reconocidas en los productos objetivos con sellos de calidad y de garantía de sostenibilidad ambiental (p.ej.: Natural Products Association) ▪ Publicar un reporte de responsabilidad social empresarial

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Por ejemplo, la marca Burt's Bees ha desarrollado una estrategia para posicionarse como la marca ejemplar en productos naturales

NO EXHAUSTIVO

Categoría	Ejemplos		Implicaciones para Colombia
Patrocinios	▪ **Celebración del día de la tierra: Respeta a tu madre** – Burt's Bees patrocina la celebración del día de la tierra en Raleigh, NC, el cual está diseñado para juntar organizaciones e individuos dedicados a crear productos sostenibles	BURT'S BEES presents Planet Earth celebration 08 RESPECT YOUR MOTHER.	▪ El sector podría patrocinar eventos para celebrar el día de la tierra en Colombia ▪ También podría asociarse con el ministerio del medio ambiente y/u otras entidades relevantes para patrocinar eventos relacionados con sostenibilidad y productos naturales
Certificaciones	▪ **Sello natural para productos de aseo personal** – En conjunto con el Natural products association y con otras compañías enfocadas a productos naturales, Burt's Bees desarrolló un sello de garantía para productos naturales. Este sello garantiza que los productos y los procesos que se usan para producirlo se pueden considerar natural y sostenibles	NATURAL PRODUCTS ASSOCIATION CERTIFIED	▪ El sector podría aliarse para certificar a la mayoría de sus compañías con sellos que garanticen la naturalidad y sostenibilidad de sus ingredientes y proceso de producción
Reportes	▪ **Reporte de responsabilidad social** – En el 2009 Burt's Bees publicó su primer reporte de Responsabilidad Social Corporativa- El Reporte de progreso social y ambiental para el bien común, donde documenta su dedicación a prácticas de negocio sostenibles y cuales son las estrategias y los indicadores para lograr sus objetivos de sostenibilidad		▪ Como parte de sus estrategia de diseñar un programa de responsabilidad social empresarial (16) el sector podría publicar un reporte documentando su estrategia y sus indicadores para lograr su estrategia de responsabilidad social

FUENTE: Análisis McKinsey

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- **Modelos de implementación**
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Diferentes aspectos deben ser considerados para asegurar una implementación exitosa de la agenda público privada

NO EXHAUSTIVO

La implementación exitosa depende principalmente de la capacidad de ejecución del sector privado. . .

- **Liderazgo** necesario para impulsar las iniciativas y lograr estabilidad en el largo plazo
- **Equipo de trabajo para implementar** (ejecutar y hacer seguimiento a las iniciativas)
- **Recurso económico**
- Capacidad de **coordinar equipos** multidisciplinarlos
- **Compromiso** por parte de los empresarios en la ejecución y seguimiento

. . . y de la capacidad de enfoque y seguimiento del sector público

- Debe desarrollarse una **política de estado** que promueva el desarrollo sectorial
- Sector debería **concentrarse en proyectos de alto impacto** para mejorar oportunidades de éxito
- Debe haber un **esquema de seguimiento claro con reconocimientos y consecuencias** si no hay cumplimiento en las metas
- **Coordinación con otros entes gubernamentales** para evitar duplicación de esfuerzos y asegurar alineación de prioridades e intereses

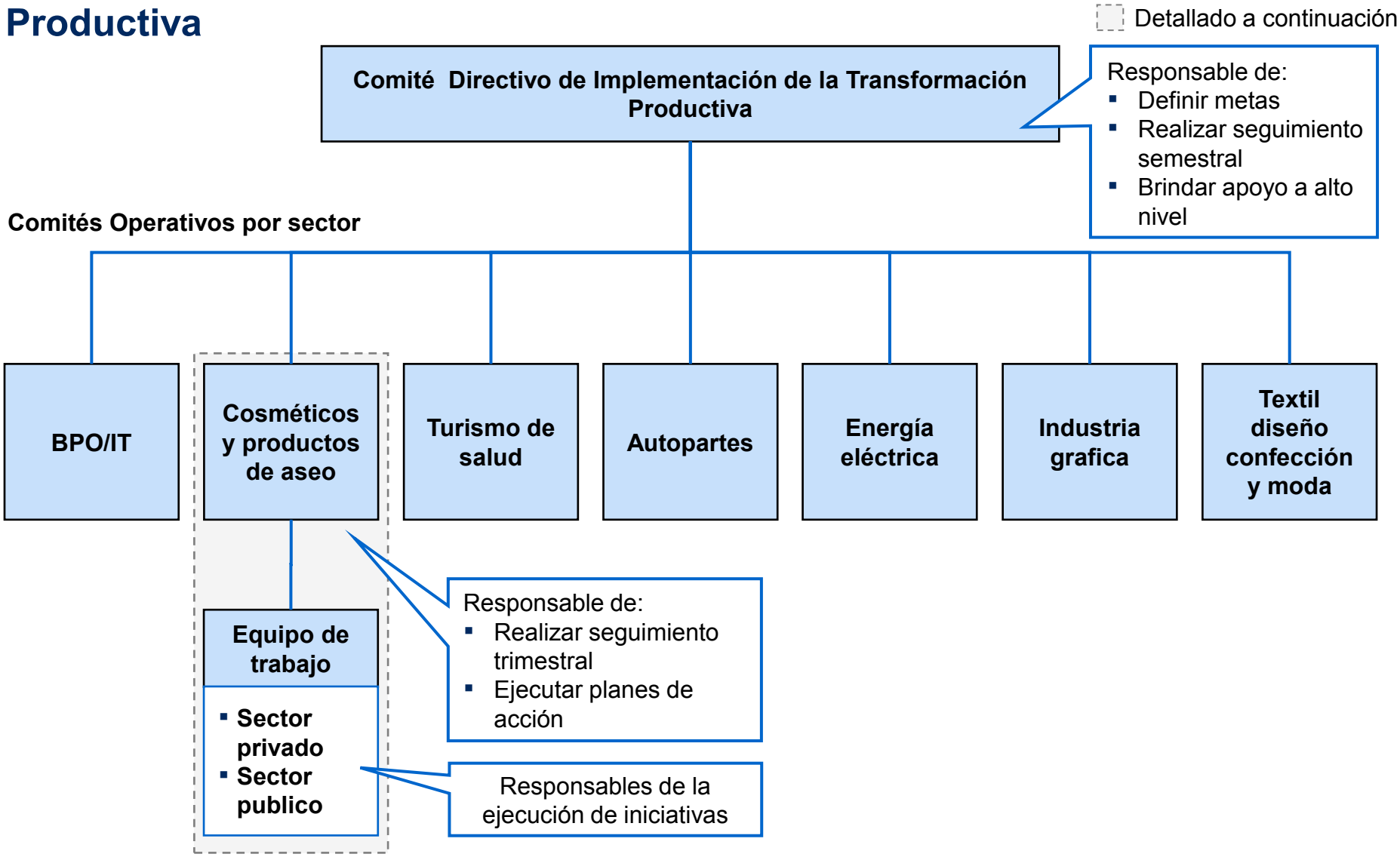
FUENTE: McKinsey, Análisis equipo de trabajo

El modelo de implementación de cada iniciativa debe alinearse con sus características y nivel de complejidad

	Aspectos críticos a definir
Liderazgo	▪ ¿Quién debe ser el líder natural? ▪ ¿Quién puede influenciar más efectivamente el resultado? – ¿Sector público? ¿Sector privado?¿Otro?
Recursos disponibles (tiempo)	▪ ¿Qué recursos en talento humano se requieren de empresas, universidades, centros de investigación y sector público? ▪ ¿Cuál es la dedicación de tiempo requerida para cada uno?
Control y seguimiento	▪ ¿Quién será el responsable de desarrollar las actividades? ▪ ¿Cuál y cómo será el mecanismo de seguimiento y control? ▪ ¿Cuáles serán las consecuencias por cumplir, o no, las metas?
Financiación	▪ ¿Cuántos recursos se requieren para ejecutar las iniciativas a través del tiempo? ¿Cuánta es la inversión necesaria para desarrollar los proyectos que resulten de las iniciativas? ▪ ¿Quién los financiará? ¿Sector público? ¿Sector privado? ¿Mixto?
Beneficios para miembros	▪ ¿Cuáles son los beneficios para los participantes? ▪ ¿Cuál es el nivel de complejidad? ¿Están alineados los intereses de todos los participantes?

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

La implementación de la estrategia del sector se realizará con base en la estructura operativa definida por el Programa de Transformación Productiva



FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Para la implementación de las iniciativas se sugieren diferentes modelos de implementación entre el sector público y el privado

NO EXHAUSTIVO

Nivel de complejidad de iniciativa

	Liderazgo	Descripción de grupo de implementación	Características de iniciativas donde aplica	Ejemplos
A	**Liderado por gerencia de transformación productiva - MCIT**	▪ Gerentes de Programa de Transformación Productiva lideran iniciativas y movilizan entidades públicas pertinentes con base en lineamientos definidos por Comité Operativo ▪ Apoyo de gremios del sector	▪ Decisiones de iniciativas pueden ser tomadas o coordinadas exclusivamente por entidades gubernamentales	▪ Cambios regulatorios ▪ Apoyo en negociación de tratados comerciales
B	**Lideradas por agremiación que representa al sector privado**	▪ Gerentes del sector privado lideran iniciativas con su equipo con base lineamientos definidos por Comité Operativo ▪ Apoyo de entidades públicas relevantes	▪ Implementación de la iniciativa no requiere del aval del sector público (aunque si debe contar con su apoyo)	▪ Inteligencia de mercados ▪ Benchmarking
C	**Liderado por equipo contratado**	▪ Implementación liderada por equipo contratado con dedicación exclusiva a iniciativa. Equipo debe: – Tener dedicación de tiempo completo(1) – Ser reconocido en sector – Tener capacidad de tomar decisiones ▪ Equipo debe seguir lineamientos establecidos por Comité Operativo ▪ Líder puede ser contratado o ser miembro de empresa/ gremios del sector que deje sus responsabilidades actuales	▪ Magnitud y complejidad de iniciativa requiere de recursos con dedicación exclusiva para su implementación	▪ Creación y/o consolidación de asociaciones público privadas

(1) Al menos durante la fase inicial

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Para las iniciativas del sector de cosméticos y productos de aseo, se sugieren los siguientes modelos de implementación (1/2)

Iniciativas

Modelo de implementación sugerido	RR.HH.			Marco Normativo									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A Comité de trabajo – sector privado / sector público	✓	✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓
B Lideradas por agremiación que representa a de sector privado			✓	✓	✓			✓	✓				
C Contratación de líder externo													

Nivel de complejidad de iniciativa (− a +)

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Para las iniciativas del sector de cosméticos y productos de aseo, se sugieren los siguientes modelos de implementación (2/2)

Iniciativas

Modelo de implementación sugerido	Fortalecimiento de la industria				Promoción	
	14	15	16	17	18	19
A Comité de trabajo – sector privado / sector público					✓	
B Lideradas por agremiación que representa a de sector privado	✓	✓	✓	✓		✓
C Contratación de líder externo		✓				

Consulta externa para realizar selección e implementación del clúster

Nivel de complejidad de iniciativa

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Con la siguiente dedicación de tiempo en las diferentes iniciativas

% de tiempo de Empleado de Tiempo Completo (ETC)

Porcentaje de dedicación de ETC en iniciativas		Iniciativa A: Liderado por gerencia de transformación productiva - MCIT	+ Iniciativa B: Lideradas por agremiación que representa al sector privado	+ Iniciativa C: Liderado por equipo contratado	= Total
Gerencia transformación productiva - MCIT	Gerente Sector	50%	30%	20%	100%
	Gerentes Transver-sales	10%	0%	5%	15%
Equipo sector privado	Gerente	30%	50%	20%	100%
	Analista 1	30%	60%	10%	100%
	Analista 2	30%	60%	10%	100%
Equipo Sistema de Información[1]	Gerente	0%	0%	100%	100%
	Analista 1	0%	0%	100%	100%
	Analista 2			100%	100%
Equipo Asociación	Gerente	0%	0%	100%	100%
	Analista	0%	0%	100%	100%

[1] Para iniciativas 13 y 22

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Para la implementación de cada iniciativa, el equipo de trabajo contará con su grupo de apoyo y consultor

ILUSTRATIVO

Grupo de Apoyo y Consultor

Representantes Sector Público

MCIT	MPS[1]	MEN

Representantes Sector Privado

Entidad 1	Entidad 2	Entidad 3

Representantes Academia

Entidad educativa 1	Entidad educativa 2	Entidad educativa 3

Representantes Agremiaciones/Asociaciones

Agremia-ción 1	Agremia-ción 2	Agremia-ción 3

[1] Ministerio de Protección Social

Funciones

Equipo disponible para apoyar a Equipo de Trabajo en:
- Generación y discusión de ideas
- Apoyo puntual en áreas de conocimiento
- Consecución de información
- Red de contactos

Dedicación de tiempo

1 día al mes (ya sea en una o varias jornadas de trabajo)

Vinculación

Dos mecanismos:

1. Voluntario: Miembros de Comité Operativo se vinculan a Grupo de Apoyo y Consultor de iniciativas de su interés
2. Por invitación: Miembros de Equipo de Trabajo invitan a empresas, instituciones educativas, personas, gremios con conocimiento/recursos pertinentes para iniciativa

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Perfil del equipo de trabajo del día a día

NO EXHAUSTIVO

Gerente Sectorial Privado

- Profesional de Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, o Carreras Afines, con experiencia de al menos cinco años en temas de desarrollo empresarial
- Logros profesionales/académicos destacados que acrediten una trayectoria exitosa
- Perfil empresarial, con conocimientos del sector y preferiblemente con experiencia en procesos asociativos.
- Habilidades de liderazgo, motivación, trabajo en equipo, inteligencia y presencia que le permitan ganar el respeto y confianza de los empresarios y otros actores de la cadena a trabajar a la que serviría
- Habilidades de comunicación, que sirva como interlocutor entre el sector privado y público, para lo cual debe comprender las interrelaciones del sector, las políticas nacionales relacionadas con la actividad productiva y trabajar de la mano con las entidades lideres del sector
- Capacidad de coordinación con entidades del Gobierno encargadas de la regulación y apoyo a la cadena de valor del sector
- Facilidad para realizar trabajo de campo permanente, capacidad para verificar y cautivar a los interesados y hacerle el seguimiento a cada iniciativa

Gerente iniciativa Cluster de la industria

- Profesional en de Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, o Carreras Afines, Ingeniería Industrial o de Sistemas, con experiencia de al menos cinco años en temas de asociatividad
- Logros profesionales que acrediten una trayectoria exitosa en este tipo de esfuerzos
- Perfil empresarial, preferiblemente con conocimientos del sector o de desarrollo de iniciativas de este tipo
- Habilidades y experiencia en gestión de proyectos

Analistas

- Profesional de Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, o Carreras Afines, con experiencia de al menos dos años en temas de desarrollo empresarial
- Capacidad de resolución de problemas analíticos
- Análisis y entendimiento del sector y los diferentes actores involucrados en el proceso
- Habilidades de comunicación y de trabajo en equipo, que entienda las diferentes necesidades de los actores del sector público y privado

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- **Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión**
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

ESTIMADO

Para la ejecución de las iniciativas se requiere un presupuesto en equipo de trabajo del sector privado entre $550 y $700 millones de pesos en el primer año

$ Millones de pesos

Equipo de trabajo	Costo de Personal Anual[1]		Racional
Equipo de sector privado	258	338	▪ Equipo: 1 gerente + 2 analistas ▪ Salario mensual: – Gerente: $8-10 millones[2] – Analista: $2,5-3,5 millones ▪ Costos administrativos: 20% de salarios
Equipo Asociación	204	263	▪ Equipo: 1 gerente + 1 analista ▪ Salario mensual: – Gerente: $8-10 millones – Analista: $2,5-3,5 millones ▪ Costos administrativos: 20% de salarios
Total	462	601	

Costo de personal y administrativo mensual entre $40 y $55 millones mensuales

[1] Estimado asumiendo un factor prestacional de 1.3
[2] Costo del gerente asumido por ANDI

FUENTE: Análisis equipo de trabajo

Adicionalmente, la inversión requerida para desarrollar las iniciativas dependerá del alcance definitivo (1/2)

US$

Detallado a continuación

Iniciativas de Recursos Humanos

Iniciativas	Valor estimado	Racional
1 Fortalecer las alianzas entre el sector productivo y el sector educativo	▪ Programas Técnicos: 175-250 / estudiante / año	▪ Costo de crear nuevos programas técnicos de BPO&O (Universidad Minuto de Dios) y de Gestión de Salud (Travelmedic)
2 Incentivos para pre-grado y pos-grado 3 Capacitar el recurso humano en Investigación, Desarrollo e Innovación	Becas: ▪ Profesionales: 2,000 – 4,000 / estudiante / año ▪ Maestrías en el exterior:12,000 – 50,000/ estudiante/año ▪ Doctorados en exterior: 40,000 – 70,000 / estudiante / año	▪ Rango promedio de valor de incentivos que existen actualmente para este tipo de programas (p.ej.: Colfuturo, Fullbright, Banco de la República, etc.)
4 Promover programas de capacitación para gerencia y empleados	▪ Costo de programas: 600 – 800 por asistente	▪ Rango promedio de programas gerenciales en instituciones educativas

Iniciativas de Marco Normativo

5 Sistema de vigilancia a través del mercado	▪ 40,000 al año por dos o tres años	▪ Estimación Cámara de Cosméticos y Aseo de la ANDI
9 Homologación	▪ 45,000 al año	▪ Estimación de la Cámara de la ANDI (3 reuniones por año 15,000 por reunión)
10 Eliminan producción y distribución informal	▪ 50,000 al año	▪ Estimación Cámara de Cosméticos y Aseo de la ANDI
14 Promoción de líneas de crédito	▪ 6,000 – 12,000 por línea a promocionar	▪ Estimado con base en costo de promoción de gira en 4 ciudades (1,500 - 3,000 / ciudad)

(1) Sistema de información de Hospital

FUENTE: Viceministerio de Turismo, Análisis equipo de trabajo

Adicionalmente, la inversión requerida para desarrollar las iniciativas dependerá del alcance definitivo (2/2)

US$

Detallado a continuación

Iniciativas de Fortalecimiento de la industria y Promoción

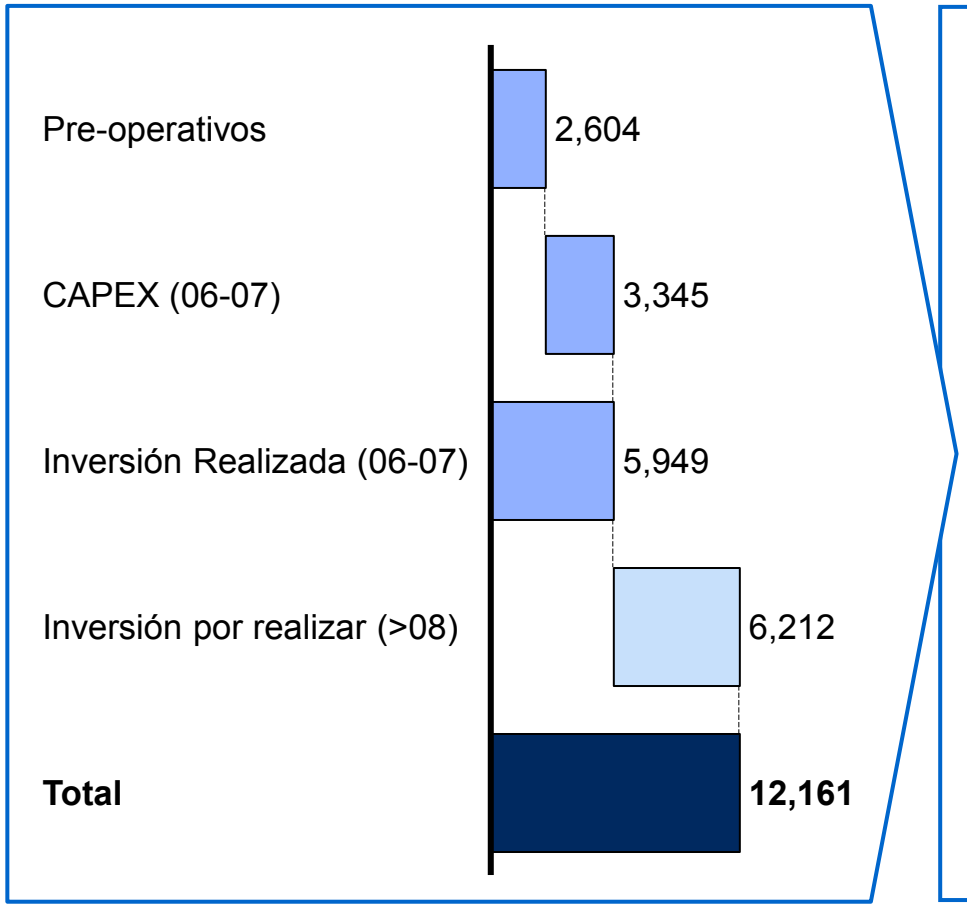
Iniciativas	Valor estimado	Racional
15 Red de I + D +i	▪ 200,000 - 250,000	▪ Costo preoperativo estimado en el 2007 para montar centro de I+D+i para el sector de cosméticos y aseo
	▪100,000 - 150,0000	▪ Costo medio operativo anual en el 2007 para el Centro de I+D+i del sector
	▪12,000,000 - 15,000,000	▪ Costo de montar TI Pharma
	▪35,000,000 - 45,000,000	▪ Prescripción de proyectos de cosméticos Valley
16 Impulsar la creación de un clúster para el sector	▪ 100,000 - 150,000	▪ Costo de operar el clúster de energía de Medellín – Gerente – Equipo de trabajo – Instalaciones
	▪ 700,000-800,000	▪ Presupuesto anual para ferias, capacitaciones, I+D+i
18 Programa de Responsabilidad Social Empresarial	▪ 100,000	▪ Presupuesto de la ANDI para contratar un consultor experto
19 Promover IED en el sector	▪ 6,000 – 12,000 por línea a promocionar	▪ Estimado con base en costo de promoción de gira en 4 ciudades (1,500 - 3,000 / ciudad)

FUENTE: Entrevistas; McKinsey, Análisis equipo de trabajo

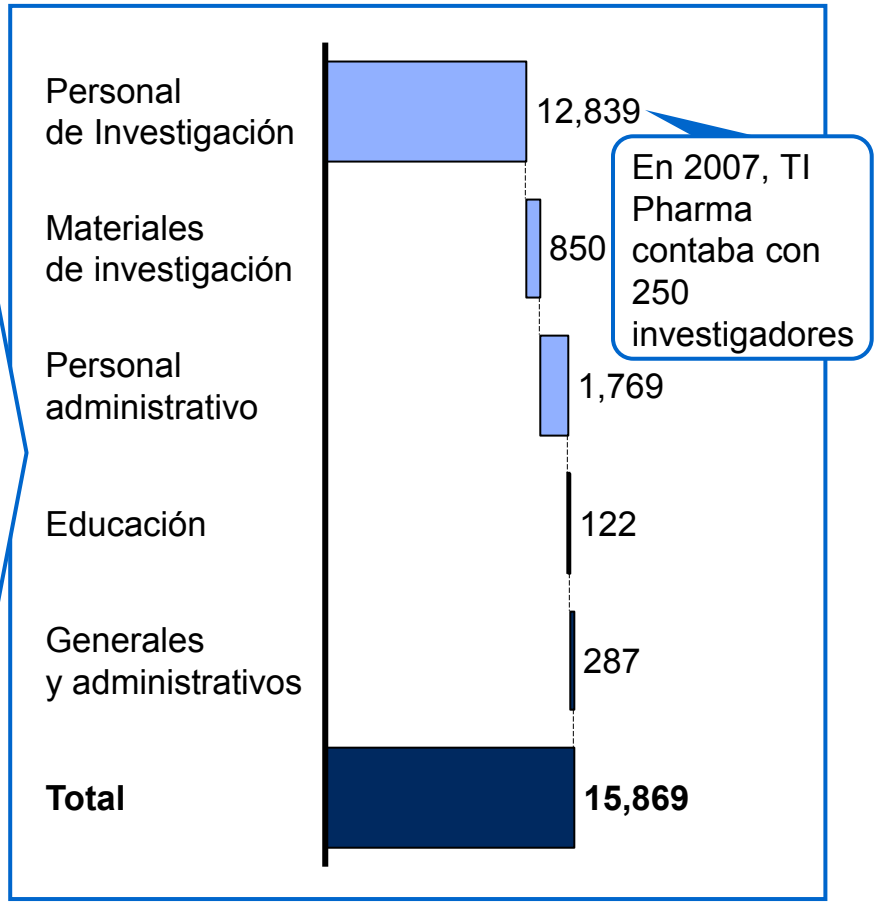
Por ejemplo, el desarrollo de TI Pharma requirió una inversión estimada de US$ 12 millones

2007, US$ Miles

La inversión requerida para desarrollar TI Pharma asciende a US$ 12 millones. . .



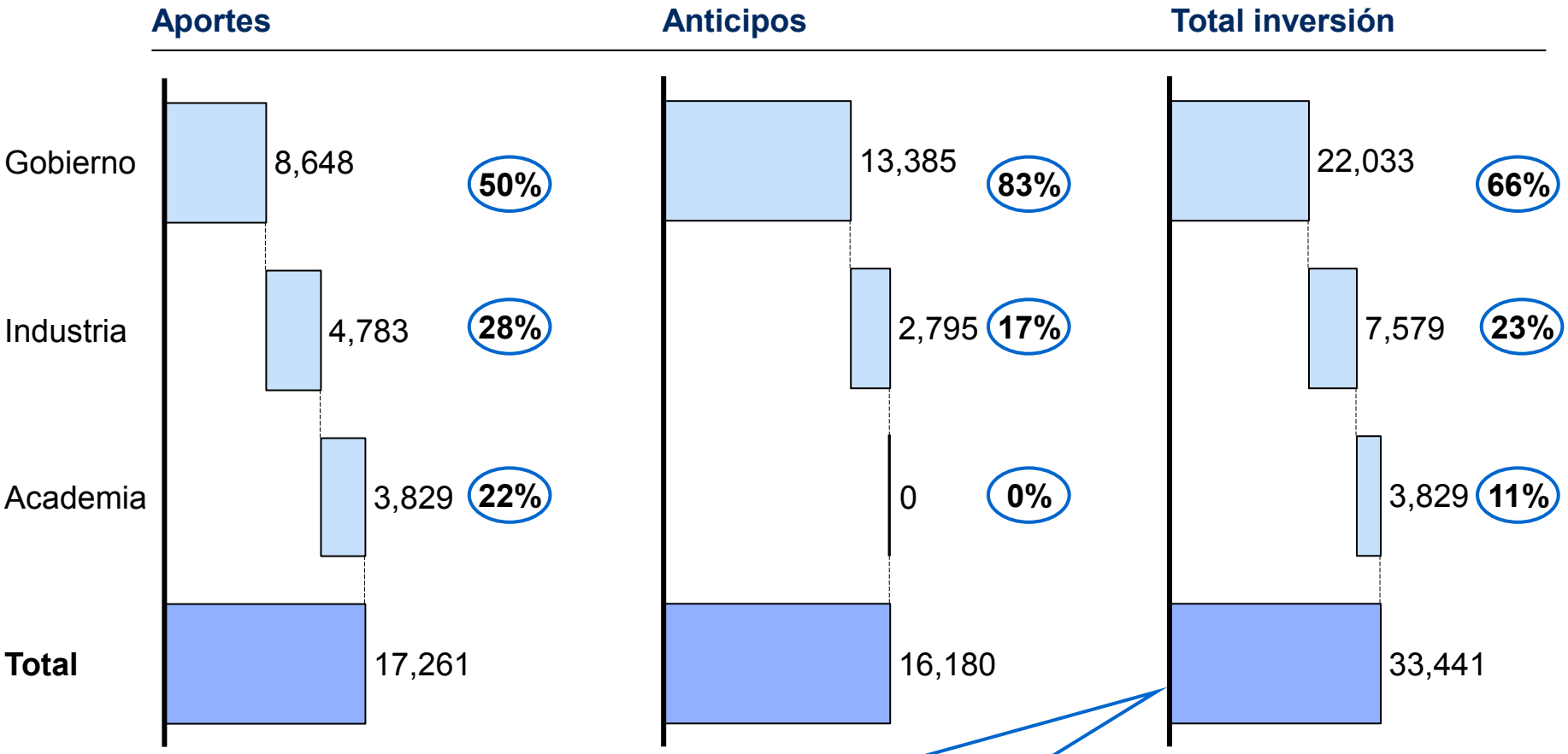
. . . y sus costos operaciones ascendieron a US$15.9 millones de dólares en 2007



FUENTE: Estados Financieros 2007 – TI Pharma, www.oanda.com; Análisis equipo de trabajo

. . . el cual ha sido financiado con aportes del gobierno, la academia y la industria

2007, US$ Miles



Modelo de inversión compartido:

- **50% Gobierno**
- **25% Academias**
- **25% Industria**

FUENTE: Estados Financieros 2007 – TI Pharma, www.oanda.com; Análisis equipo de trabajo

Presupuesto de proyecto del Cosmetics Valley

Lista de proyectos de Cosmetics Valley

Proyectos	Monto
▪ Evolución de la piel a lo largo de la vida	5.800.000 €
▪ Ingredientes naturales y protección de la formulación (propiedad intelectual)	4 400 000 €
▪ Tratamiento de los polvos cosméticos por plasma	330.000 €
▪ Cosmetotextiles	2 800 000 €
▪ Nuevos procesos para decorar los frascos	1.858.176 €
▪ Imprentas polymericas	580 000 €
▪ Glucosamina vegetal y calidad de la piel	840.000 €
▪ Skin Security	2 000 000 €
▪ Ecoderm Ecografía de alta definición	2.330.000 €
▪ Productos cosméticos y biología molecular	1 000 000 €
▪ Ingredientes vegetales para frenar el envejecimiento cutáneo	800.000 €
▪ Biomateriales	2 500 000 €
▪ Perfuguard	1 300 000 €
▪ Etiquetado inteligente	1 300 000 €
▪ Proteínas marinas	1 300 000 €
▪ Crecimiento del pelo	3 000 000 €
▪ Ingredientes activos innovadores	1 280 000 €
	33.418.176 €

FUENTE: Presentación Cosmetics Valley 2009

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- **Casos de éxito en Colombia**
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Productos Familia Sancela S.A. ha logrado incrementar la productividad de sus procesos logísticos, gracias a la implementación de tecnología de punta…

Contexto

- Familia Sancela es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de higiene personal desde 1958. Cuenta con seis plantas de producción de la más avanzada tecnología en Colombia, Ecuador y República Dominicana.
- Comercializa sus productos en más de 15 países del mundo.

- Situación Interna:
- La principal problemática en el área logística, era la necesidad de medir con exactitud la cantidad de inventario que se desplazaba de un área a otra, realizar entrega de pedidos con exactitud y lograr mayor eficiencia en el almacén de producto terminado.

Enfoque

- Familia Sancela es una empresa que soporta sus ambiciosas metas de crecimiento y liderazgo en una infraestructura tecnológica de punta, por ello se consideran una compañía de pioneros de la tecnología.
- Decidió investigar qué tecnología podían aplicar para resolver su problemática. Se buscaba que fuera la mejor opción y que también resultara innovadora. Inicialmente se implementó la tecnología de identificación por Radiofrecuencia (RFID) y posteriormente realizaron la implementación de tecnología de Distribución Dirigida por Voz, la cual constituían la mejor opción para implementar en la empresa, y un gran impacto para mejorar los procesos logísticos.
- El Reto:
- Garantizar una exactitud del 100% en el inventario, traslado de producto terminado desde la planta de producción al centro de distribución, teniendo trazabilidad sobre cada movimiento realizado con la tarima.

Resultados/Impactos

- Menor tiempo de inactividad y menores costos por cuestiones de mantenimiento.
- Exactitud en preparación de pedidos del 98,3% (Meta 99.88%).
- Reducción de Gastos de personal de un 36%.
- Disminución del tiempo de preparación de los pedidos.

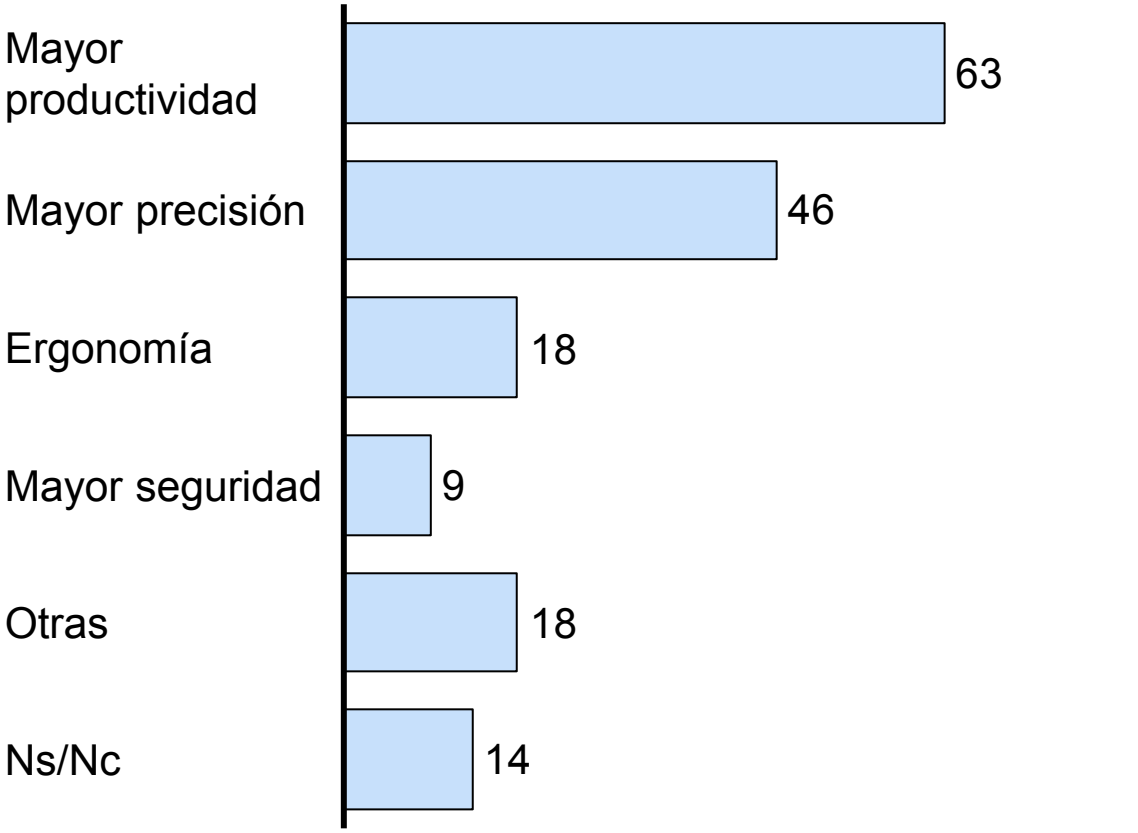
FUENTE: Entrevistas; xxxxx de Familia Sancela; Análisis equipo de trabajo

Familia logró incrementar la productividad de su centro de distribución en más del 40% (1/2)

Media = 1.68 respuestas

Ventajas de la tecnología de voz

Resultados en % de 22 casos

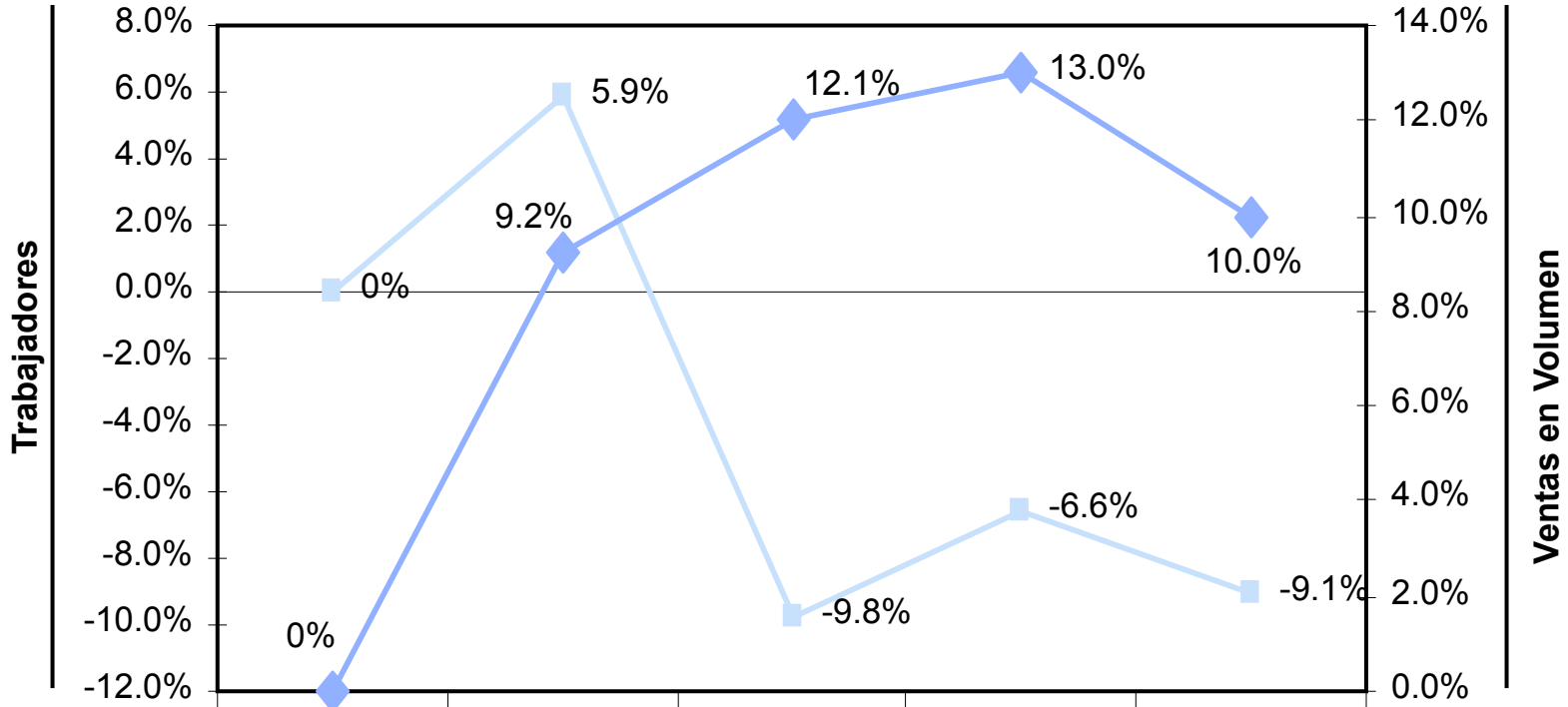


(1) Otras anos libres (3) y mayor fiabilidad (1)

FUENTE: Familia Sancela

Familia logró incrementar la productividad de su centro de distribución en más del 40% (2/2)

Tecnología vs. Productividad



	2005	2006	2007	2008	2009 E
Total Trabajadores	0%	5.9%	-9.8%	-6.6%	-9.1%
Ventas en Volumen	0%	9.2%	12.1%	13.0%	10.0%

FUENTE: Familia Sancela

El éxito en la implementación de los sistemas de distribución, se basó en los siguientes factores…

Barreras	Descripción
A **Gestión de proyectos**	▪ En Familia Sancela, constantemente se busca mejorar los diferentes procesos, a través de la implementación de proyectos innovadores, los cuales son ejecutados siempre y cuando generen una buena respuesta a la inversión que realice la compañía
B **Compromiso de la dirección**	▪ La Alta Dirección de la Compañía está comprometida con el apoyo a nuevos procesos e innovación , lo cual incentiva a través de la ejecución de los proyectos presentados por las áreas de la empresa
C **Dedicación del personal**	▪ Una vez se decide ejecutar un proyecto, el “dueño del proceso” dedica el 100% de su tiempo laboral para realizar la implementación del mismo. Esto garantiza el éxito en los procesos previos, así como en la integración del área y personal relacionado con el proyecto

FUENTE: Análisis McKinsey

Recamier

Recamier

Contexto

- Recamier, se fundo en 1947. Es una de las empresas colombianas más prósperas e importantes del mercado de productos para el cuidado, el aseo y la belleza del ser humano y con una importante proyección en mercados internacionales.

Enfoque

- En los 90s-00s, RECAMIER se expandió agresivamente en mercados emergentes
- Expansión horizontal en Colombia, en términos de regiones
- Alto Enfoque en una expansión de la empresa a nivel mundial
- Inversión anual de US$ 500.000 en R&D de nuevos productos de estándar mundial
- Inversión anual de US$ 150.000 en prospección de nuevos mercados
- Integración vertical en términos de negocios: Tecnoplast Ltda (diseño de empaques, construcción de moldes, fabricación de empaques de plástico)
- RECAMIER cuenta actualmente con un amplio portafolio de productos

Resultados/Impactos

- Recamier cuenta con una gran variedad de mercados externos, logrando una gran aceptación del producto
- Cuenta con presencia internacional, con operaciones directas en Perú, Ecuador y Estados Unidos. Con distribuidores en Venezuela, Guatemala, Panamá, Medio Oriente y Singapur. Maquila productos para clientes en Hong Kong, Francia y Perú
- Recamier posee 14 líneas de productos y fabrica más de 400 referencias
- Las principales categorías de productos en las que participa la compañía son: capilares (shampoos, acondicionadores, tratamientos, tintes, alisadoras, fijadores), protección solar, anti-bacteriales, desodorantes, cuidado corporal
- Exportó en el 2008 a Ecuador, Perú, USA, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Arabia Saudita, Bahrein, Yemen, Singapur, y Hong-Kong
- En 2008, RECAMIER presentó:
  - Ingresos: 79.300 millones de pesos
  - Utilidad Operacional: 9.400 millones
  - Exportaciones: US$ 7.0 millones

FUENTE: Recamier; Análisis equipo de trabajo

Información que refleje su crecimiento en exportaciones y nuevos mercados qué refleje el éxito de su estrategia

Recamier

- Sistema de gestión Integral, con indicadores precisos por área
- Certificaciones ISO 9001, ISO 14001, BASC, SASO y programas de RSE
- Laboratorios de Investigación y Desarrollo propios para la creación de productos de alto performance y altamente competitivos
- Diseño de empaque innovadores y de estándar mundial
- Inteligencia de mercados y conocimiento de los mecanismos económicos del sector
- Uso avanzados de Herramientas tecnológicas de información y telecomunicación
- Alianzas estratégicas con entidades o personas conocedoras de los mercados objetivos
- Adaptabilidad a requerimientos del cliente y rápida capacidad de acción
- Trabajo específico por canal manejando programas de CRM que permiten fidelizar al consumidor por más difícil que sea la categoría
- Creación de productos para terceros con fórmulas exclusivas, basados en asesoramiento y desarrollo de concepto
- Entrenamiento conceptual y técnico del sector a nuestro personal y al de nuestros distribuidores
- Exigencia en la implementación de la estrategia de marca y gestión de cada negocio con el fin de generar valor a las marcas en los países en los cuales estamos presentes
- Adaptabilidad o custumización del producto y la comunicación en los mercados objetivos
- Sistemas productivos eficientes para lograr costos competitivos
- Respeto por las leyes y las costumbres de los países en los cuales estamos presentes

FUENTE: Recamier; Análisis equipo de trabajo

La globalización de Recamier se ha basado en tres factores claves de éxito

Recamier

Barreras	Descripción
Desarrollo de nuevos negocios y estructuración de proyectos	▪ Capacidad de búsqueda constante de nuevos proyectos. ▪ Diversificación de nuevos mercados de exportación. ▪ Constante inversión en Investigación y Desarrollo. ▪ Productos innovadores, con alta diferenciación y con la mejor percepción de valor. ▪ Crear una imagen de compañía mundial. “No podemos llegar a los mercados con una calidad aproximativa. Es necesario tener calidad intrínseca al tope mundial y garantizarla con las ISO 9001 y con producción limpia a través de las ISO 14001”. ▪ Diversificación de productos, amplio portafolio de productos. ▪ Desarrollo Tecnológico en su planta de producción.
Excelencia en operaciones	▪ Mejora de desempeño: promoción de programas de mejora y calidad a nivel de grupos y planta ▪ Apalancando sinergias: Uso conjunto de redes de tecnología y de información ▪ Alta productividad en planta. Automatización
Gestión de talento	▪ Creación de un excelente alineamiento entre objetivos estratégicos, capacidades individuales y sistemas de compensación ▪ Optaron por un esquema de compensación variable que va mucho más allá de la tradicional comisión ▪ Cultura empresarial basada en una Visión, una Misión, unos Valores y Principios propios

FUENTE: Recamier; Análisis equipo de trabajo

Casa Luker

Contexto

- Casa Luker es una empresa que lleva 103 años en el mercado. Históricamente Casa Luker ha sido una empresa productora y comercializadora de productos de chocolate y café, en el año 2003 incursionó en el mercado de productos de aseo buscando nuevas alternativas de crecimiento a través la adquisición de marcas de alianzas productoras
- Situación Interna
  - Casa Luker decide maximizar su operación comercial de distribución y desarrollar marcas y productos de categorías de aseo acordes a las tendencias de compra y consumo del canal tradicional
  - En el año 2003 adquiere marcas especialmente enfocadas en el canal tradicional
- Situación externa:
  - El crecimiento del canal tradicional y de la canasta de productos de aseo en Colombia, lleva a la compañía a tomar la decisión de ingresar al este mercado

Enfoque

- Enfoque en productos de la base de la pirámide
  - Inversión en Investigación de mercados, patrones de compra y consumo e I&D de productos para este tipo de consumidores
  - Desarrollo de empaques en presentaciones pequeñas con menor desembolso
  - Productos modernos y llamativos que van acordes a las tendencias del mercado y expectativas del consumidor
- Enfoque en el desarrollo de portafolio para el canal tradicional:
  - Desarrollo de presentaciones que permitan la compra mínima y máxima por parte del canal

Resultados/Impactos

- Creación de alianzas con:
  - Hada
  - Absorbentes de Colombia
  - Consorcio Industrial de Arequipa Peru
- Actualmente cuenta con un portafolio de mas de 200 referencias en productos de aseo distribuidos en las siguiente categorías:
  - Cuidado del hogar
  - Cuidado para la ropa
  - Cuidado de superficies
  - Cuidado Personal
- El portafolio actual vs el año 2008 ha generado crecimientos en ventas superiores al 20% en el canal tradicional

FUENTE: Casa Luker; Análisis equipo de trabajo

El crecimiento de Casa Luker en el segmento de productos de aseo se basa en tres factores claves de éxito

Barreras	Descripción
Conocimiento de la base de la pirámide	▪ Investigación constante de patrones de compra, consumo y hábitos de aseo ▪ Desarrollo de productos acordes a las necesidades de desempeño y desembolso de la consumidora
Red de distribución	▪ Conocimiento del canal , desarrollo y focalización del portafolio ▪ Casa Luker impacta a más de 50.000 socios del canal tradicional, con su red de distribución propia en todo el país
Gestión de talento	▪ Universidad Casa Luker , fundada en el año 2008, con el objetivo estratégico de desarrollar el talento humano de Casa Luker enfocado en la excelencia personal y operacional ▪ Programa TESO (Talento, emprendedor, sobresaliente) 2009 : participación de 45 proyectos presentados por 64 concursantes y 27 propuestas fueron ganadoras ▪ Diseño de estrategia de atracción y retención de talento acorde con las capacidades empresariales requeridas: entrevistas, estructura organizacional plana y esquema de compensación

FUENTE: Casa Luker; Análisis equipo de trabajo

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- **Otros jugadores internacionales**
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- Glosario

Procter y Colgate-Palmolive se han enfocado en innovación y en globalizar grandes marcas

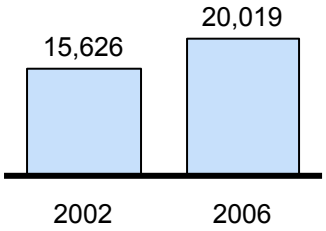
P&G

Factores claves de éxito

- Apalancar marcas e innovar para expandir la participación en los mercados, para mantener el negocio principal en crecimiento.
- Desarrollar crecimiento rápido, Productos de Alto Margen en categorías claves tales como belleza.
  - Incrementar el acceso y el consumo de productos de P&G en regiones de bajos ingresos para proporcionar crecimiento a largo plazo

Ventas

MM USD

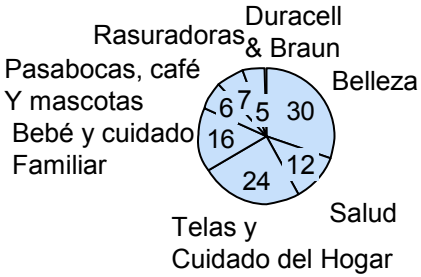


Marcas

Presencia global[1]

%

Ventas por sector[2]



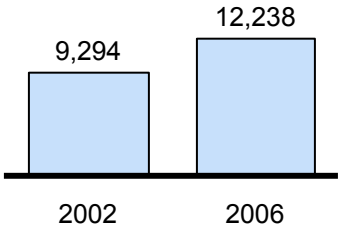
COLGATE-PALMOLIVE

Factores claves de éxito

- Innovar en todas partes – Se expande más allá de los productos a todos los procesos de la compañía
- Eficiencia – Enfocarse en el costo más bajo de producción y ventas
- Enfocarse en minoristas – Trabajar con minoristas para mejorar la oferta a compradores
- Interesarse por sus comunidades – Educar a las personas sobre el cuidado personal y limitar el impacto ambiental de la producción y los productos terminados

Ventas

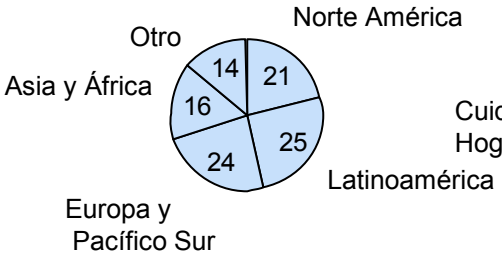
MM USD



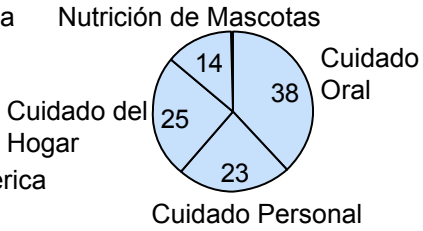
Marcas

Presencia Global[1]

%



Ventas por sector[2]



(1) 2006
(2) 2007

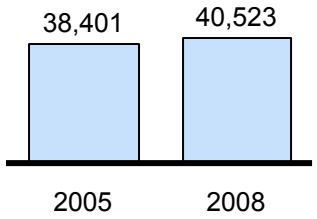
La innovación y la eficacia de costos han llevado a Unilever y a J&J a la expansión

Unilever

Factores claves de éxito

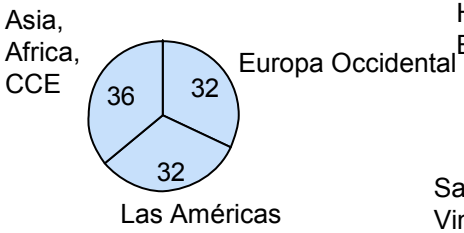
- Fuerte estrategia de enfocar los recursos en las marcas, categorías y países con el mayor potencial
- Un programa de restructuración de Unilever creó una organización lean, más eficiente
- Una gran huella en mercados en desarrollo

Ventas
MM USD

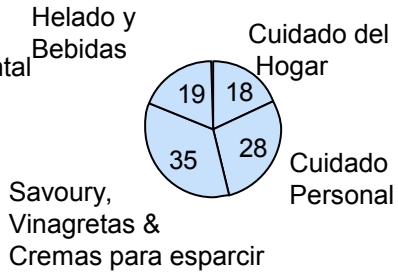


Marcas

Presencia Global[1]
%



Ventas por sector[2]

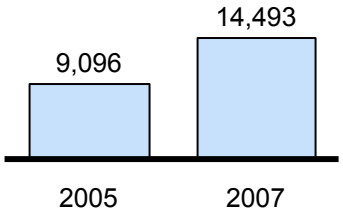


Johnson & Johnson[1]

Factores claves de éxito

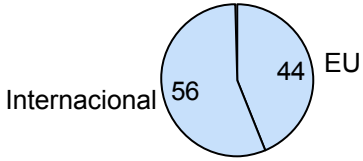
- Inversión agresiva en Investigación y Desarrollo
- Acciones disciplinadas bien pensadas para encauzar y mejorar la estructura de costos
- El negocio del consumidor se enfoca en traer productos innovadores basados en la ciencia, con beneficios comprobados clínicamente
- Crecimiento continuo basado en expansión e introducción continuadas de productos y expansión global y regional de grandes marcas

Ventas
MM USD

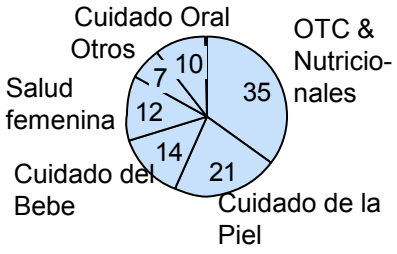


Marcas

Presencia Global[1]
%



Ventas por sector[2]



[1] Toda la información para Johnson & Johnson refleja el segmento de Servicios Médicos al Consumidor

FUENTE: Informes anuales

L'Oréal ejemplifica una empresa de cosméticos que ha globalizado sus marcas exitosas, mientras que Kao ha crecido expandiéndose en marcas nicho

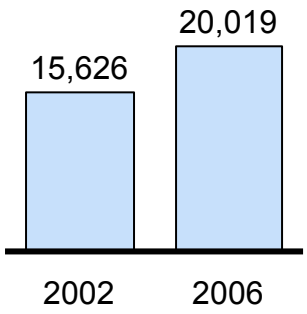
L'ORÉAL PARIS

Factores claves de éxito

- Entregar innovación a las categorías a través de inversión en tecnología para investigación y desarrollo, para crear un punto de diferenciación
- Desarrollar productos que los consumidores y minoristas *tienen que tener*
- Globalizar sus marcas

Ventas

MM USD

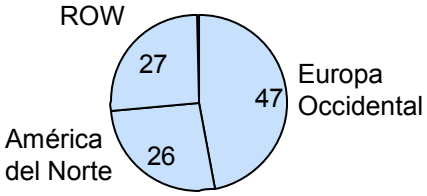


Marcas

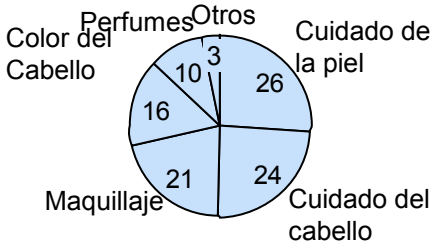
GARNIER, VICHY, L'ORÉAL PARIS, MAYBELLINE NEW YORK, LANCÔME PARIS

Presencia Global[1]

%



Ventas por sector[2]



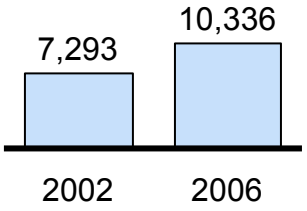
kao

Factores claves de éxito

- Impulsados por el consumidor – La primera prioridad del negocio es saber lo que necesitan los consumidores
- El 'Genba'-ismo- entender y ser inspirado por los compradores cuando los compradores están tomando sus decisiones
- Perspectiva global – Optimizar globalmente para beneficiar el negocio localmente

Ventas

MM USD

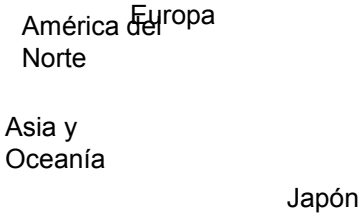


Marcas

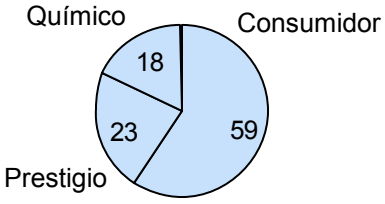
Kanebo, JOHN FRIEDA, MOLTON BROWN, KMS california, Bioré

Presencia Global[1]

%



Ventas por sector[2]



[1] 2006
[2] 2007

FUENTE: Informes Anuales

Natura y Belcorp son los jugadores locales más grandes

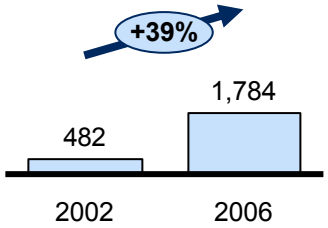
natura

Descripción y factores de éxito

- Compañía brasilera de cosméticos fundada en 1969
- En el 2007 se convirtió en la compañía líder en cosméticos en Brasil (12,8% de participación de mercado)
- Venta directa con más de 750k consultoras
- Uso sostenible de ingredientes autóctonos de Brasil
- Imagen corporativa ligada a responsabilidad social
- Logo es "Bien estar bien" proyectando relación harmoniosa entre el cuerpo y la mente

Ventas

MM USD



Categorías de productos

- Aseo personal
- Cosméticos
- Fragancias y perfumes
- Productos para hombres

Países en los que están presentes

- Argentina, Chile, Perú, México, Venezuela, Colombia y Francia

Marcas principales

- Natura, Ekos, Chronos, Tododia, Faces, Mamãe e Bebê

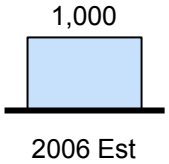
BELCORP

Descripción y factores de éxito

- Producción y comercialización de productos de belleza, bijouterie y ropa para damas, caballeros y niños. Fabricación en Francia, Colombia, Chile y Perú
- Múltiples canales: ventas directas en base a más de 500.000 consultoras de belleza y catáologos renovados con frecuencia, tiendas especializadas en diversos malls de Latinoamérica e Internet
- I&D propios: centro de investigación biodermatológica en Francia, Colombia, productos innovadores y de calidad

Ventas

MM USD



Categorías de productos

- Aseo personal
- Cosméticos
- Fragancias y perfumes
- Productos para hombres

Países en los que están presentes

- Argentina, Bolivia,Costa Rica,
- Ecuador, El Salvador,
- Estados Unidos, Guatemala, México, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela.

Marcas principales

- L'bel, Esika, Cyzone

FUENTE: Annual Reports, press clippings, Euromonitor, HBS Case "Natura: Beauty Made in Brazil", company website

Grisi y Amodil también son jugadores importantes en la región

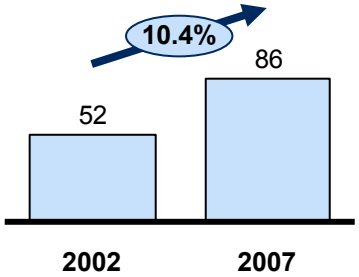
GRISI

Descripción y factores de éxito

- Empresa químico farmacéutica 100% mexicana dedicada a la elaboración y comercialización de productos de origen natural para la salud, belleza, higiene y nutrición
- Alianzas estratégicas con varias empresas como Helene Curtis Chicago, Procter & Gamble, Combe Internacional, Sara Lee, entre otras

Ventas

MM USD



Categorías de productos

- Jabones
- Shampoos
- Cremas y tratamientos dermatológicos
- Gel modelador para cabello
- Líneas veterinarias
- Farmacéutica OTC y Vitamínica

Países donde exportan

- España
- Estados Unidos
- Centro América
- Sudamérica
- Otros países Europeos

Marcas principales

AMODIL

Descripción y factores de éxito

- Empresa local que inició sus operaciones en 1988
- La compañía opera con la modalidad de venta directa
- Tiene un nivel de venta de aproximadamente 15 millones de unidades al año solo en Argentina
- Posee dos plantas elaboradoras, una en Villa Mercedes, San Luis, y otra en la provincia de Buenos Aires.
- En Villa Mercedes se elaboran todos los productos hidroalcohólicos, (esencias), La planta de Buenos Aires se encarga de elaborar, el resto del abanico de productos
- Tiene 321 empleados

Categorías de productos

- Fragancias
- Cremas
- Shampoo
- Maquillaje
- Tocador

Países donde exportan

- Estados Unidos , Paraguay, Bolivia, Chile, Brasil y Uruguay

Marcas principales

- Fabrica con 2 marcas registradas: SPIAGGE; AMODIL.

FUENTE: Maritano Webpage, Websites de las compañías; Expansión 500

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- **Mejores prácticas en posicionamiento de marcas**
- Glosario

Agenda del taller

- **Ejemplos de compañías que han utilizado branding para transformar su industria**

- ¿Qué acciones de mercadeo pueden tomar las compañías para crear una marca?

Perdue re definió el mercado de pollo genérico, poniéndole una cara a la marca

EJEMPLO DE CASO

Antes

Después

“Se requiere de un hombre duro para lograr un pollo tierno”

Como un hombre fuerte “des-generizó” el pollo

EJEMPLO DE CASO

Acciones

1 Identificación del potencial para diferenciar

- Perdue desarrolla pollo híbrido, que tiene un mejor sabor y es más tierno
- Vende únicamente pollo fresco
- Las decisiones se toman con base en investigación indicando que la calidad es muy relevante para los consumidores

2 Fortalecimiento de capacidades internas

- Perdue se toma tiempo para perfeccionar productos y su distribución
- Compra una planta de procesamiento para obtener control total sobre la calidad
- Construye experiencia interna de mercadeo

3 Propuesta de valor comunicada

- Lanza campañas de branding por radio y televisión para generar conciencia
- Inyecta personalidad a la marca – “Se requiere de un hombre fuerte para criar pollos tiernos”
- Utiliza empaquetamiento para construir marca e indicar calidad

Resultado

- Perdue logra manejar mejores precios
- Las ventas se duplican cada año desde 1968-85
- La industria se encuentra diferenciada

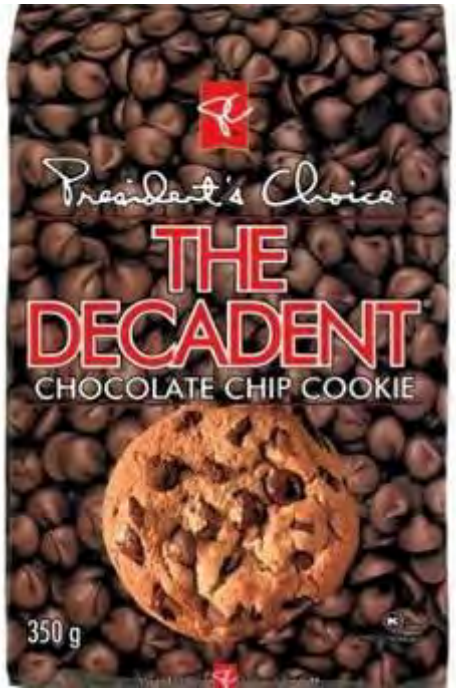
Loblaws introdujo exitosamente marcas de etiqueta privada para desafiar las marcas tradicionales

EJEMPLO DE CASO

Antes

Marca líder

Después



Galleta #1 en Canadá

Loblaws hizo de las etiquetas privadas una prioridad estratégica…

Loblaws

President's Choice

EJEMPLO DE CASO

Desarrollo del producto

- 1,000 proyectos de etiqueta privada por año
- Los desarrolladores viajan mundialmente, trabajan en cocinas de prueba
- Recibe asistencia de proveedores

Portafolio de marcas

Múltiples puntos de precio

Fuerte promoción

- Avisos en el almacén
- Circulares
- Boletines
- Página web
- Mercadeo cruzado

FUENTE: www.loblaws.com Sep 2008; Análisis McKinsey

…y fueron capaces de crear un valioso programa "mejor en su clase"

EJEMPLO DE CASO

Resultados

- Crear un reconocido programa de etiqueta privada "mejor en su clase"
- Los consumidores pagan más por productos President's Choice que por productos de marca
- Fuerte lealtad de los compradores para marca y minoristas
- Diferenció y fortaleció la marca minorista
- Mejoró márgenes

*"Los tenderos habían contratado proveedores para hacer versiones baratas de sus propias marcas. Haciendo los productos de alta calidad y cobrando a su altura – efectivamente robar participación del mercado de los proveedores – era ciertamente nuevo … **Las marcas privadas le dieron una ventaja distintiva y aparentemente permanente sobre sus rivales.** Un simple supermercado estaba llevando gustos gourmet a las masas"*
– Globe & Mail, enero 26 de 2007

FUENTE: www.loblaws.com Sep 2008; Análisis McKinsey

El esfuerzo de branding directo al consumidor de Intel lo diferenció de la competencia

EJEMPLO DE CASO

Antes

PC

Después

Tecnología de última generación

Intel utilizó branding para manejar la presión de precios y los menores índices de captura

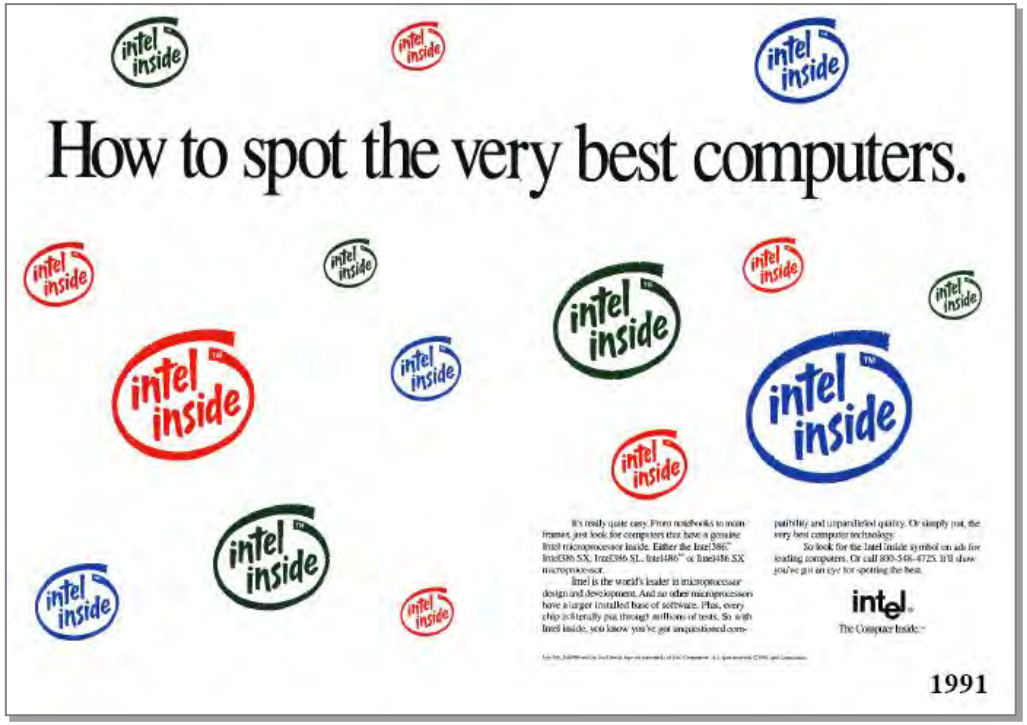
EJEMPLO DE CASO

¿Por qué Intel desarrolló la campaña "Intel por dentro"?

- Presión de precios debida a mayor competencia por parte de AMD, Cyrix y TI.
- Menor captura de procesadores de nueva generación.
- Incapacidad de registrar los nombres numéricos X86.

¿Cómo utilizó Intel el branding para manejar estos problemas?

- Con su estrategia de marca desde la base de estrategia de negocios, i.e., Intel desarrolla tecnología de última generación y productos confiables
- Campaña de mercadeo multifacética
  - Programa de cooperación con OEMs ofreciendo pesos adicionales por gastos en compras
  - Inmensa campaña inicial de consumidor de US $250 M comenzando en 1991
  - Programas de entrenamiento minorista y publicidad en punto de compra



Consciencia aumentada de <5% en 1991 a 80% en 1994

FUENTE: Estudio de caso de Harvard "Inside Intel Inside"; Babson college "Intel Inside"; Análisis de equipo; investigación de prensa

Intel fue exitoso porque su estrategia de marca fue parte integral de su estrategia de negocios

EJEMPLO DE CASO

"Debido a la campaña, los microprocesadores son vistos como un componente muy importante del PC, lo cual nos ha permitido no estar apretados en precios y gastar más en investigación y desarrollo de lo que hubiéramos podido gastar de otra manera..

Nuestra participación en el segmento del mercado es definitivamente más alta como resultado de ello. También, el mercado de PCs no habría crecido tan rápidamente sin la aparición y crecimiento de revistas de PC, que eran impulsadas por la publicidad Intel inside"

- Dennis Carter, asistente técnico para Andy Grove

FUENTE: Estudio de caso de Harvard "Inside Intel Inside"; Babson college "Intel Inside"; Análisis de equipo; investigación de prensa

De Beers creó valor emocional para el diamante no apreciado

DE BEERS

EJEMPLO DE CASO

Antes

Después

"Un diamante es para siempre"

Para estimular la demanda, De Beers utilizó las emociones y creó una sensación de escasez

DE BEERS

EJEMPLO DE CASO

Antes de 1930 ***Hoy***

Rocas de carbón **Diamante bello** **Amor eterno**

- La demanda es inadecuada en relación con la producción global
- Los diamantes son rara vez regalados como anillos de compromiso

- De Beers estableció grados estándar y ofrece garantía de calidad
- De Beers controla el suministro (90% a mediados de 1980), a través de su organización de ventas central, acumulando durante tiempos de excedentes

A DIAMOND IS FOREVER

- La campaña "Un diamante es para siempre" tiene como objetivo transformar el diamante en un símbolo de amor y compromiso, generando valor emocional y evitando la reventa
  - Campaña americana de 1947
  - Campaña japonesa de 1967

- Los Estados Unidos se convierten en el mercado más grande del mundo, Japón en el segundo mayor
- De Beers cambió radicalmente el modelo del negocio, pero continúa con campañas de mercadeo emotivas
  - "Anillo de eternidad"
  - "Anillo de trilogía"
  - "Anillo de mano derecha"

FUENTE: Caso de estudio Ivey "De Beers and the Global Diamond Industry"; www.DeBeers.com; www.edwardjayepstein.com

Target va más allá de la simple competencia en precios, utilizando diseño y estilo para diferenciarse

TARGET

EJEMPLO DE CASO

Antes

Después

“Personaliza”

“Informa”

“Clarifica”

“Magnifica”

“Simplifica”

“Aumenta”

“Organiza”

La promoción y el mercadeo de Target consistentemente transmiten una imagen de estilo, moda y mayor nivel

TARGET

EJEMPLO DE CASO

El logo del blanco es reconocido por el 96% de los americanos

La publicidad se enfoca sobre el estilo, más que sobre el precio

La frase de descripción claramente hace énfasis en el diseño

Design for All℠
Great design. Every day. For everyone.℠

FUENTE: www.target.com Sep 2008; ICFAI "Target Stores' Estrategia de diferenciación"; Análisis McKinsey

El mix de mercadeo de target también refleja diseño de calidad, diferenciándolo de otros minoristas con descuentos

TARGET

EJEMPLO DE CASO

Asociaciones con importantes diseñadores

- Isaac Mizrahi
- Mossimo
- Michael Graves
- Liz Lange
- Sonia Kashuk
- y otros

Mix único de productos con sólo 20%-30% de traslape con los competidores y un 50% de penetración de marcas con etiqueta

Marcas con tendencias

Target

Archer Farms Organic

Sutton & Dodge Steakhouse Quality Angus Beef

market pantry

choxie

Productos con licencia

Eddie Bauer EST. 1920

stride rite

DANSKIN

FUENTE: www.target.com Sep 2008; ICFAI "Target Stores' Estrategia de diferenciación"; Análisis McKinsey

En farmacia, target diseñó un paquete de productos con receta médica fácilmente reconocible

TARGET

EJEMPLO DE CASO

Descripción

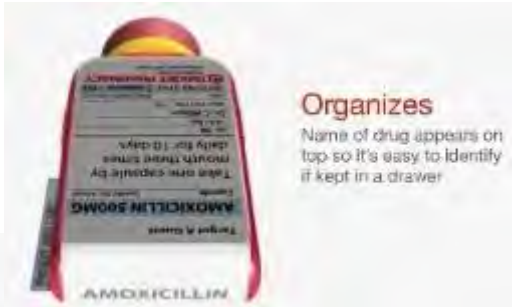
- Estudio una necesidad no suplida en la rotulación de prescripciones y el uso apropiado de medicamentos bajo prescripción
- Trabajó con un diseñador para crear una nueva botella
  - Rotulación consistente
  - Botella clara para ver los medicamentos en el interior
  - Anillos codificados por color para distinguir entre medicamentos de miembros de la familia
  - Promovió un nuevo diseño de botella para consumidores y profesionales
- Creó un programa de lealtad de prescripciones ofreciendo un 10% de descuento en compras por cada 10 prescripciones

El número de prescripciones llenadas aumentó en 14% en un periodo de un año

Personalizes
Color-coded ID ring for each member of your family

Enhances
Add one of 19 different flavors like grape, watermelon or bubble gum for free

Informs
Flat-faced bottle allows all cautionary information to be read in one glance



Organizes
Name of drug appears on top so it's easy to identify if kept in a drawer

Magnifies
The helpful magnifier fits right behind your patient info card—and it's free. Just ask your pharmacist.

Clarifies
Attached info card with important personal and drug information

FUENTE: Servicios de información de guía del almacén en cadena, Target 10K, página web de la compañía Target

Algunas “reglas de oro” sobre branding

- Hacer branding por el hecho de hacer branding rara vez tiene éxito
- Las buenas marcas solucionan los problemas del consumidor
- Las marcas tienen una historia que contar
- Los consumidores necesitan educación cuando el desempeño es difícil de evaluar
- Los consumidores necesitan puntos de pruebas tangibles – el empaquetamiento importa
- Las percepciones se vuelven más relevantes que un desempeño objetivo
- La diferenciación comienza con la organización

¿Qué más aprendimos de los ejemplos de caso?

Agenda del taller

- Ejemplos de compañías que han utilizado branding para transformar su industria

- **¿Qué acciones de mercadeo pueden tomar las compañías para crear una marca?**

El proceso del mercado

1 Objetivo

- **Cuál es el objetivo clave para la marca (e.g., aumentar la participación, robar participación)**

2 Segmentación y enfoque

- ¿Cuál es la audiencia objetivo y cuáles son sus necesidades?

3 Posicionamiento

- ¿Para esta audiencia, cuáles son nuestros beneficios distintivos y qué historia necesitamos contarles para cambiar la percepción?

4 Implementación

- ¿Tacticamente, cómo podemos implementar el posicionamiento de marca?

El primer paso es desarrollar un conjunto claro de objetivos para la estrategia de branding

¿Cuáles son los objetivos corporativos?

- Aumentar ventas
- Reducir erosión de precios
- Fortalecer las relaciones con clientes
- ¿Otros?

¿Cuáles son los objetivos de mercadeo?

- Robar participación de los competidores
- Estimular la demanda primaria por genéricos
  - Aumentar conversión a Gx.
  - Aumentar cumplimiento de pacientes

El proceso del mercado

1. **Objetivo**
   - Cuál es el objetivo clave para la marca (e.g., aumentar la participación, robar participación)

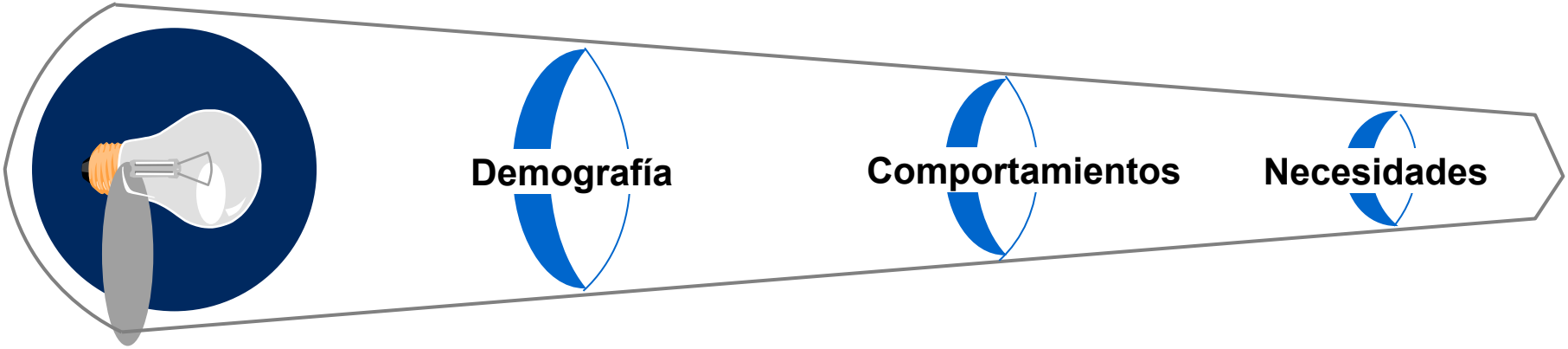
2. **Segmentación y enfoque**
   - **¿Cuál es la audiencia objetivo y cuáles son sus necesidades?**

3. **Posicionamiento**
   - ¿Para esta audiencia, cuáles son nuestros beneficios distintivos y qué historia necesitamos contarles para cambiar la percepción?

4. **Implementación**
   - ¿Tacticamente, cómo podemos implementar el posicionamiento de marca?

Opciones de segmentación

Bases para segmentación



Lo que me dice

- Comprensión de necesidades de clientes

Quién

- Por lo general pobre

Qué

- Implícito, reflejan necesidades

Por qué

- Explícito

El caso del gemelo demográfico

Pensamiento común

- La demografía es base suficiente para definir segmentos homogéneos significativos

Candidato 1

Príncipe de Gales

Charles of Windsor

- Hombre
- Nacido en 1948
- Nacionalidad británica
- Segundo matrimonio
- Rico
- De familia conocida

Candidato 2

Príncipe de las tinieblas

Ozzy Osbourne

¿Pueden haber dos?

FUENTE: Recortes de prensa

El caso del gemelo de comportamiento

Pensamiento común

- El comportamiento es poder confiable para necesidades y actitudes

Candidate 1

Heredera de hoteles

Paris Hilton

Monograma de Louis Vuitton Canvas Bag

Candidate 2

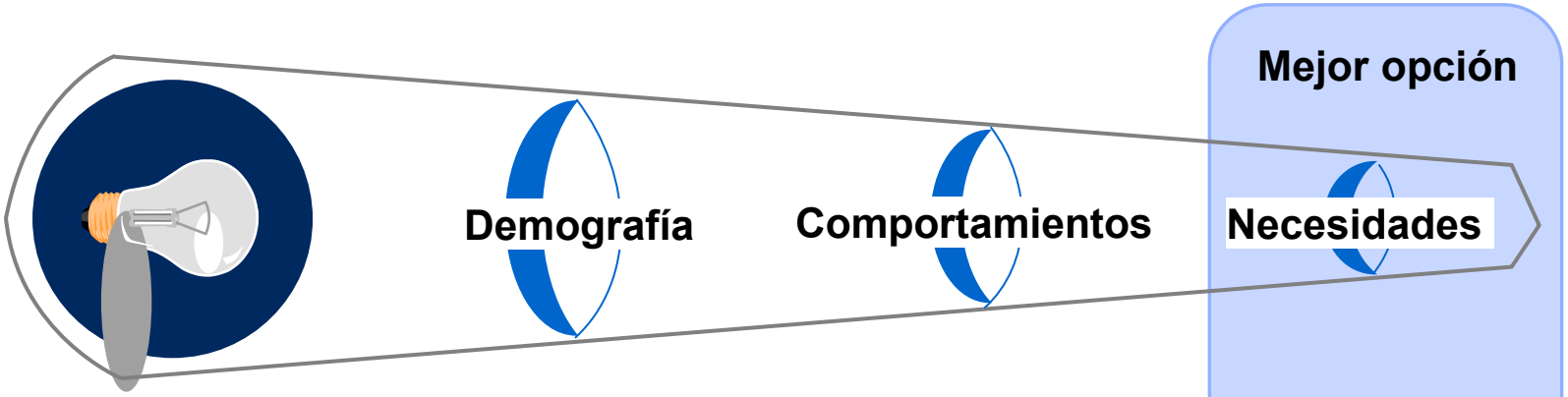
Pionero de Perestroika

Mikhail Gorbachev

¿Dos del mismo tipo?

Opciones de segmentación

Bases para segmentación



Lo que me dice
- Comprensión de las necesidades del cliente

Quién
- Generalmente pobre

Qué
- Implícito, refleja necesidades

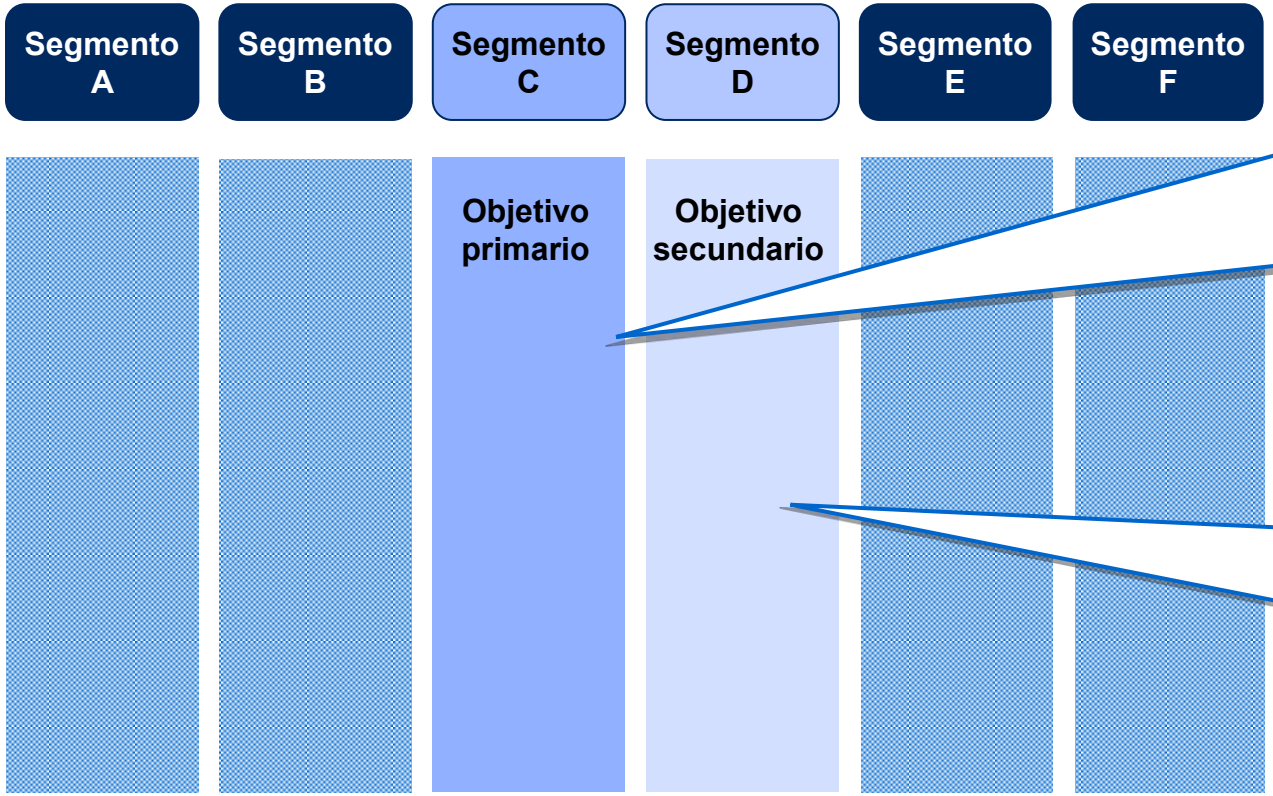
Por qué
- Explícito

Beneficios de necesidades:

- Suministra la perspectiva más profunda para posicionamiento de marca– comprender por qué los clientes se comportan como lo hacen
- Único lente que sirve para mirar hacia adelante; informa sobre el crecimiento con base en lo que “podría ser” en vez de solamente lo que “es”
- Fuente de ventaja competitiva

Seleccionar segmentos/necesidades objetivo para enfocar esfuerzos de mercadeo en los consumidores más atractivos

El objetivo de la selección de objetivos es identificar clientes primarios y maximizar la influencia alrededor de dicho centro



Objetivo primario
- El grupo para el cual se construye la marca
- La marca tiene la mayor fortaleza actual o potencial con este grupo
- Importante oportunidad de negocios para proteger y desarrollar
- El posicionamiento debe ser relevante, creíble y llamativo para este grupo

Objetivo secundario
- Marca fuerte con este grupo
- Oportunidad de crecimiento adicional para el negocio
- El posicionamiento debe resonar con este grupo

Ejemplos de industria automotriz – dos segmentos objetivo son priorizados por la marca x

EJEMPLO DE CASO

Segmentos objetivo

	Entusiastas "es por diversión"	Individualistas "ser un espíritu libre"	Reyes de la carretera "demostraciones de poder"	Ambicioso "buscar más"	Mature Lux "estilo de vida adinerado"	Suburbanos "forma y función"	Básicos "conducir de A a B"	Racionalistas "opción práctica"
Tamaño unidades (´000s)	493	1,092	2,879	2,588	756	1,336	2,186	1,297
Caracterís-ticas clave	▪ Divertido de conducir ▪ Imagen ▪ Estilo ▪ Innovación ▪ Emoción	▪ Individualidad ▪ Divertidos de conducir ▪ Seguridad/ confianza ▪ Libertad y poder ▪ Emoción	▪ Hecho en USA ▪ 4WD/AWD ▪ Todo terreno ▪ Prestigio ▪ Emoción	▪ Estilo ▪ Valor por el dinero ▪ Precio o negocio ▪ Prestigio ▪ Innovación	▪ Divertido de conducir ▪ Comodidad ▪ 4WD/AWD ▪ Estilo ▪ Imagen	▪ Comodidad ▪ Confiabilidad ▪ Innovación ▪ Seguridad/ confianza ▪ Estilo/ divertido de conducir	▪ Hecho en USA ▪ 4WD/AWD ▪ Precio o negocio ▪ Seguridad/ confianza ▪ Economía de combustible	▪ Precio o negocio ▪ Economía de combustible ▪ Confiabilidad ▪ Valor por el dinero ▪ Seguridad/ confianza
Tipos de carros con represen-tación propia	▪ Carros deportivos ▪ Lujo de entrada	▪ Compacto inicial ▪ SUV inicial	▪ SUV tamaño intermedio/ grande ▪ Automóviles tamaño intermedio/ grandes	▪ Todo tipo de automóviles de pasajeros	▪ SUVlujoso ▪ Premium o lujo inicial	▪ Automóvil mediano/ grande premium ▪ Vans	▪ Compacto de entrada ▪ Tamaño mediano/ grande premium automóvil/ SUV	▪ Compacto inicial ▪ Van

FUENTE: Análisis McKinsey

El proceso del mercado

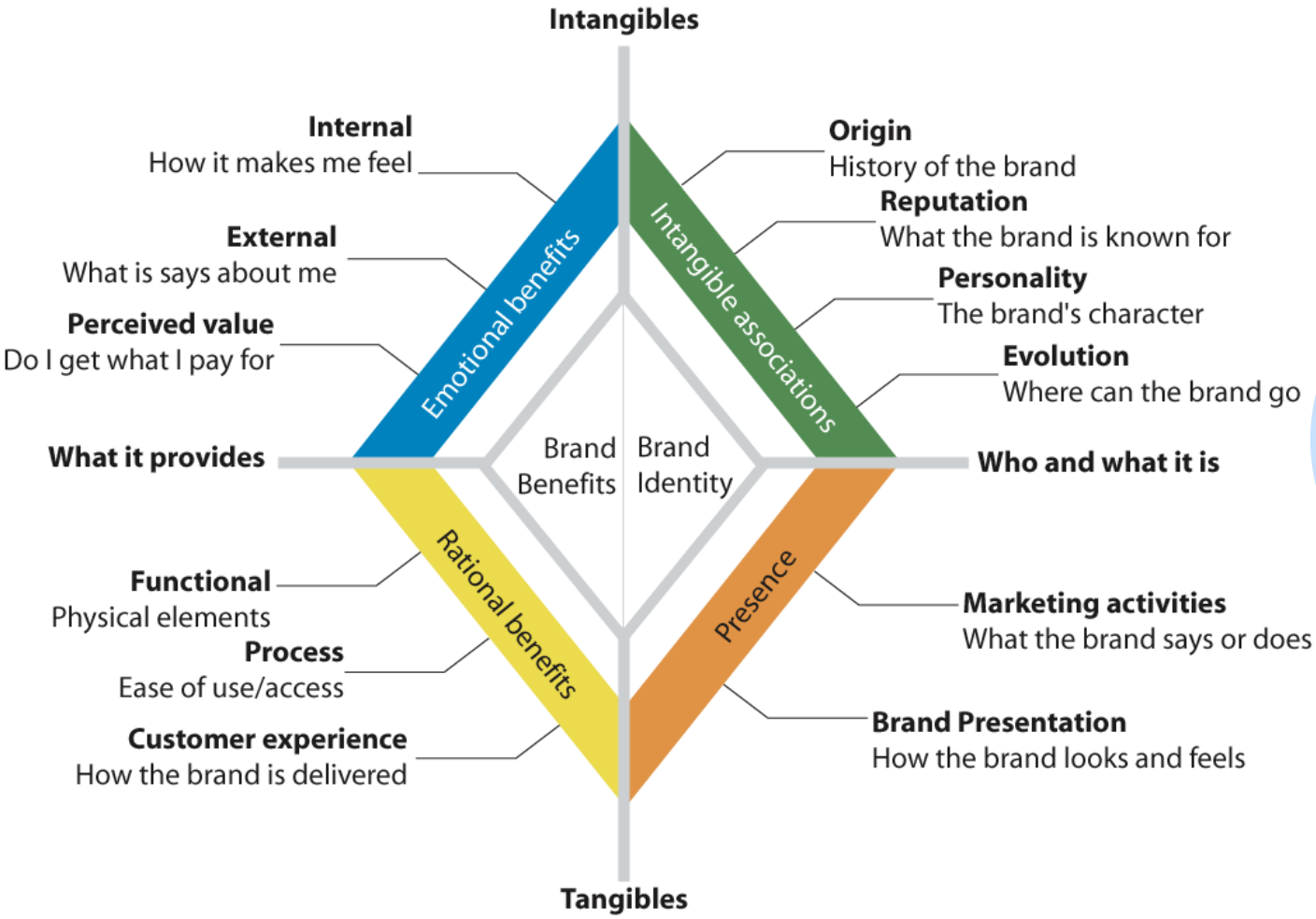
1. **Objetivo**
   - Cuál es el objetivo clave para la marca (e.g., aumentar la participación, robar participación)

2. **Segmentación y enfoque**
   - ¿Cuál es la audiencia objetivo y cuáles son sus necesidades?

3. **Posicionamiento**
   - **¿Para esta audiencia, cuáles son nuestros beneficios distintivos y qué historia necesitamos contarles para cambiar la percepción?**

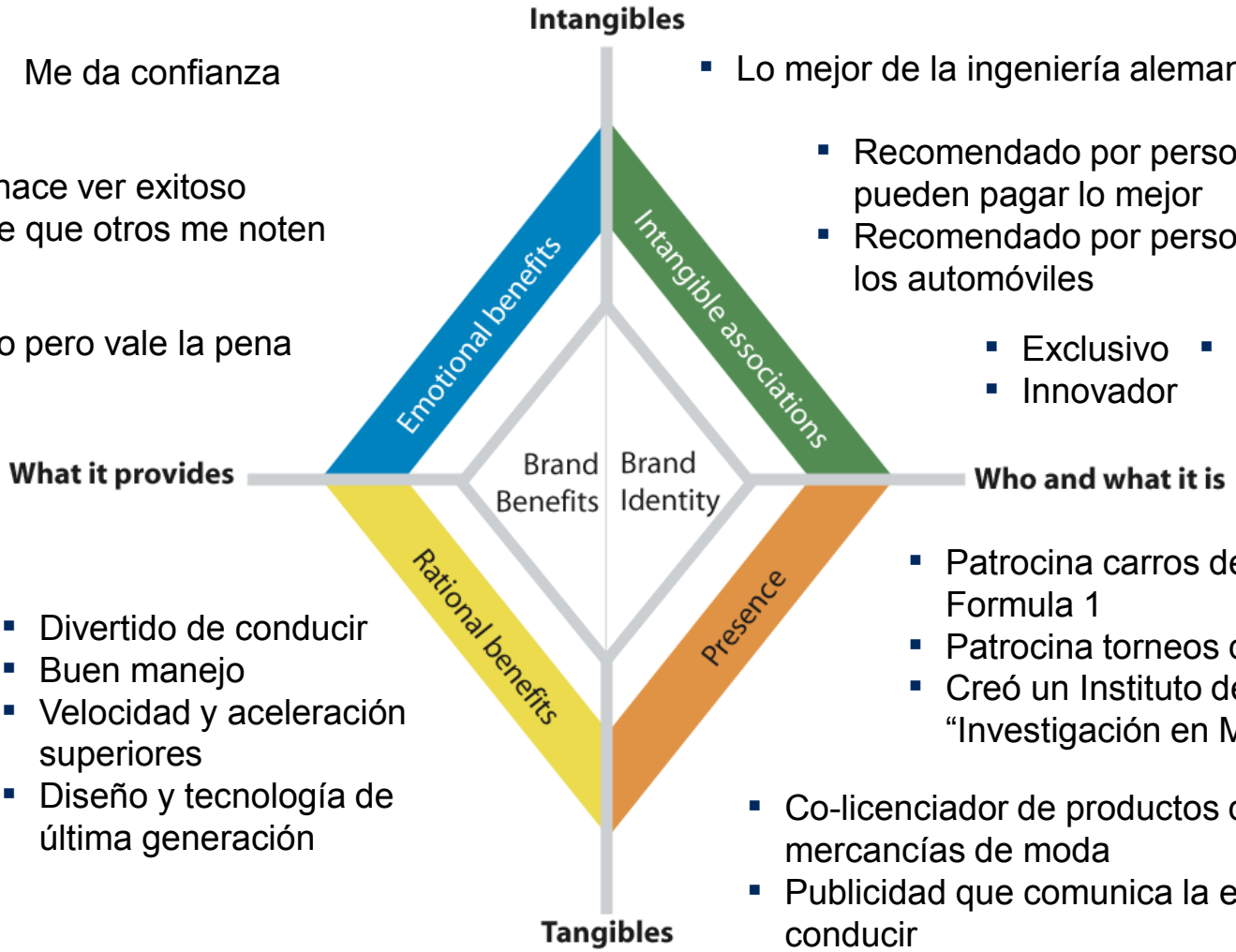
4. **Implementación**
   - ¿Tacticamente, cómo podemos implementar el posicionamiento de marca?

Uso del diamante de marca para pensar y dimensionar el capital de marca y la opción de marca



¿Qué piensan y sienten los clientes sobre la marca?

Ejemplo – Modelo patrimonial de la marca BMW



- Me da confianza
- Me hace ver exitoso
- Hace que otros me noten
- Es costoso pero vale la pena

- Lo mejor de la ingeniería alemana
- Recomendado por personas que pueden pagar lo mejor
- Recomendado por personas que aman los automóviles
- Exclusivo
- Masculino
- Innovador

- Divertido de conducir
- Buen manejo
- Velocidad y aceleración superiores
- Diseño y tecnología de última generación

- Patrocina carros de carreras de Formula 1
- Patrocina torneos de golf
- Creó un Instituto de conducción “Investigación en Movilidad”
- Co-licenciador de productos de mercancías de moda
- Publicidad que comunica la emoción de conducir

Ejemplo de posicionamiento para el iPod

Posicionamiento

Para Amantes de la música,

(segmentos objetivo)

iPod es el Reproductor “MP3” sensacional

(identidad[1], marco de referencia)

que… Le deja expresar su estilo personal donde y cuando quiera,

(rational/emotional benefit promise)

porque… iPod provides easy access to your music library in a sleek, compact design that’s made for people on the go

(razones para creer)

[1] En muchas categorías, un adjetivo poderoso puede comunicar la identidad de la marca

Ejemplo posicionamiento para Cialis

Cialis (tadalafil) tablets

Posicionamiento

Para médicos de cuidados primarios orientados hacia el paciente,

(segmentos objetivo)

Cialis es el tratamiento para disfunción eréctil

(identidad[1], marco de referencia)

que… Permite a las parejas recuperar la espontaneidad en su relación,

(rational/emotional benefit promise)

porque… - Solamente Cialis ofrece la duración de acción extendida que les permite escoger el momento apropiado

(razones para creer)

[1] En muchas categorías, un adjetivo poderoso puede comunicar la identidad de la marca

El proceso del mercado

1 **Objetivo**

- Cuál es el objetivo clave para la marca (e.g., aumentar la participación, robar participación)

2 **Segmentación y enfoque**

- ¿Cuál es la audiencia objetivo y cuáles son sus necesidades?

3 **Posicionamiento**

- ¿Para esta audiencia, cuáles son nuestros beneficios distintivos y qué historia necesitamos contarles para cambiar la percepción?

4 **Implementación**

- **¿Tácticamente, cómo podemos implementar el posicionamiento de marca?**

La implementación requiere trasladar el posicionamiento a elementos claves de entrega dentro del mercado

ILUSTRATIVO

- La marca debe transmitir un mensaje/imagen consistente a los clientes en todos los puntos de contacto
- Se debe decidir qué elementos de la entrega en el mercado tienen la mayor prioridad, enfocando los esfuerzos sobre dichos elementos – con frecuencia no se puede hacer en relación con todos los elementos inmediatamente

EMBUDO DE COMPRAS REVELA IMPACTO DE MARCA EN DECISIONES DE CONSUMIDORES

EJEMPLO AUTOMOTRIZ

x Porcentaje de tasa de transferencia

Compradores recientes de automóvil 100%

Conciencia	Interés general	Conside-ración	Primera elección	Compra	Nueva compra
¿Sabe de la existencia de este modelo?	¿Tiene un interés general en este modelo?	¿Consideraría este 1 de los 4-5 modelos que compraría?	¿Ha considerado seriamente en algún momento comprar este vehículo (por ej.. Prueba de manejo, precio de venta)?	¿Compró este vehículo en los últimos 5 años?	¿Volvería a comprar: ▪ Un automóvil de este fabricante? ▪ El mismo automóvil de nuevo?

	Conciencia		Interés general		Conside-ración		Primera elección		Compra		Nueva compra	
Mitsubishi Galant		91	33	30	84	25	52	13	10	2(1)	n/a	1(1)
VW Passat		85	32	33	84	28	71	15	n/a	n/a	n/a	n/a
Chevrolet Malibu		96	36	34	83	28	55	16	15	3*	n/a	2*
Ford Taurus		99	32	31	84	26	71	19	46	9	86	7
Honda Accord		100	65	65	87	56	66	37	25	9	86	8
Toyota Camry		99	64	64	85	54	64	34	22	8	93	7

Malibu en raras ocasiones llega a ser considerado

El tema clave de Camry es conversión de compra

(1) Tamaño de marca muy pequeño para asegurar relevancia estadística

FUENTE: McKinsey

Anexos

- Validación documento, equipo de trabajo y comité sectorial
- Visión país
- Priorización de iniciativas
- Proyectos bandera detallados
- Iniciativas Transversales
- Listado de las principales certificaciones, normas y homologaciones requeridas
- Listado de principales entidades u organizaciones a cargo de la regulación del sector en Colombia
- Plan de promoción
- Modelos de implementación
- Ejemplos utilizados para valor estimado de inversión
- Casos de éxito en Colombia
- Otros jugadores internacionales
- Mejores prácticas en posicionamiento de marcas
- **Glosario**

GLOSARIO

Valor Agregado: Es un concepto económico utilizado en las cuentas nacionales, y representa el mayor valor creado en el proceso de producción, por efecto de la combinación de factores. Se puede calcular como la producción total menos el consumo intermedio. La producción total es igual a los ingresos de la compañía (precio por cantidad producida) en un determinado período de tiempo, y el consumo intermedio es igual al costo de todos los bienes y servicios que se consumen en el proceso, durante este período

PIB: El Producto Interno Bruto es el total de bienes y servicios producidos dentro de un territorio específico (generalmente un país), durante un espacio de tiempo determinado (generalmente un año). Al medir esta cantidad, se tiene en cuenta no contar dos veces o más los productos intermedios, que sirven de insumos para procesos más avanzados en la cadena productiva.

Productividad: En general la productividad es la cantidad de productos que se pueden obtener por cada unidad de insumo en un proceso. Para los sectores de esta ola, exceptuando al sector de energía eléctrica, se hace referencia a la productividad laboral, la cual mide el valor agregado generado por cada empleado. Es decir la relación entre el producto obtenido durante un período y la cantidad de trabajo dedicada a su producción. La productividad permite medir la calidad de vida, el ritmo de crecimiento económico y la capacidad de innovación de una nación, siendo una medida de competitividad.

Informalidad laboral: La informalidad laboral se calcula como las personas que trabajan en el sector informal, es decir que trabajen sin contrato, afiliación a seguridad social, etc.

Informalidad empresarial: La informalidad empresarial se calcula como el número de empresas que no cumplen con todos los requisitos del estado (p.e. registro mercantil, afiliación a seguridad social de los trabajadores, pago de impuestos, etc.)

PPP: De la sigla en inglés Purchasing Power Parity o Paridad de Poder Adquisitivo, es un índice que permite comparar los precios de bienes y servicios entre países. Para medirlo, se determina el precio de una canasta de bienes y servicios equivalentes en cada país, y se calcula la relación del precio de estas canastas entre países. Este índice se utiliza para comparar cifras como el PIB o el Valor Agregado, ya que a diferencia de las tasas de cambio que tienen en cuenta las fluctuaciones que ocurren en el mercado de capitales, o las generadas por intervenciones del gobierno, especulación, etc., está atada al precio de los bienes, que es más constante. El PPP también se utiliza como una medida del costo de vida de cada país.

FUENTE: DANE, Técnicas de medición económica, McKinsey Global Institute, Informe Nacional de Competitividad, McKipedia, Revista de Desarrollo Económico Local, Cámara de Comercio

GLOSARIO

Sector: Segmento de la economía que se dedica a producir un bien o servicio específico. El sector lo componen los establecimientos que realicen actividades similares o del mismo tipo.

Sector de Clase Mundial: Sector con una productividad similar a la del mismo sector en EE.UU.. A nivel país, estos sectores en conjunto se espera que aporten de ~20% del PIB y que generen ~10-15% del empleo total

Cluster: Es una concentración geográfica de compañías e instituciones interconectadas en una industria particular. Adicionalmente, los clusters incluyen una gama de servicios y proveedores que colaboran para crear una infraestructura especial para dar soporte al cluster. Además, los clusters requieren a su disposición mano de obra calificada y con un talento o habilidad específica. Se espera que a través de un cluster se pueda incrementar la productividad, de tal manera que se pueda competir nacional y globalmente.

Cadena productiva: Cadena de actividades por las que pasa un producto, en las cuales se agrega valor. Cada parte de la cadena es el insumo para el siguiente eslabón de la cadena. Así, la cadena la componen todos los participantes en el esfuerzo de crear los insumos y el producto final para el consumidor.

Crecimiento sectorial: El crecimiento de un sector se mide como el aumento en participación del PIB generado por el sector, en relación al PIB total de la economía del país.

CIIU: La Clasificación Industrial Internacional Uniforme, es un código de clasificación revisado por las ONU, que agrupa las actividades económicas y procesos productivos similares. El objetivo del código, es permitir comparar estadísticamente a nivel internacional, categorías similares de actividades económicas.

CUCI: La Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional es un sistema utilizado en la mayoría de países, para reportar la actividad de exportaciones e importaciones en el país. El código se diseñó para poder comparar estadísticas internacionales, sobre las mismas agrupaciones de productos.

FUENTE: DANE, Técnicas de medición económica, McKinsey Global Institute, Informe Nacional de Competitividad, McKipedia, Revista de Desarrollo Económico Local, Cámara de Comercio