

**PLAN DE MERCADEO PARA DIVERSIFICAR EL PORTAFOLIO DE  
PRODUCTOS DE INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.**

**ALEJANDRA PATIÑO TABARES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**PLAN DE MERCADEO PARA DIVERSIFICAR EL PORTAFOLIO DE  
PRODUCTOS DE INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.**

**ALEJANDRA PATIÑO TABARES**

**Proyecto de grado para optar el título de profesional en Mercadeo y  
Negocios Internacionales**

**Directora  
ORIETHA RODRIGUEZ  
Profesional en Ciencias Administrativas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**GUILLERMO GONZALEZ**

---

**Jurado**

**BEATRIZ OLMEDO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 1 de marzo de 2013**

Agradezco a Dios por otorgarme voluntad, esperanza y felicidad, a mis padres, Luz Aida y Edgar, por su amor, comprensión, apoyo incondicional y paciencia, a mis tíos por el apoyo y colaboración, a mis amigos por su ánimo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo y dirección de Orietha Rodríguez a quien le agradezco inmensamente su interés por dirigir mi proyecto, por su confianza, colaboración y apoyo.

A todos los docentes de la Universidad Autónoma de Occidente, que compartieron sus conocimientos, haciendo posible que mi formación profesional se realizara satisfactoriamente.

A mis amigos y compañeros quienes trabajaron conmigo durante estos 4 años poniendo lo mejor de su energía por el bien de nuestro futuro profesional, a quienes compartieron su confianza, tiempo y mejores momentos dentro y fuera del campus.

A mi familia por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida.

Y a todos aquellos que aunque ya no están, hicieron posible este sueño de ser profesional.

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
<b>1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>18</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>18</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>19</b>
<b>4.1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
<b>4.1.1 Plan de mercadeo</b>	<b>19</b>
<b>4.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>22</b>
<b>4.3. MARCO LEGAL</b>	<b>27</b>
<b>4.3.1 Decretos y reglamentaciones nacionales</b>	<b>28</b>
<b>5. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA</b>	<b>31</b>
<b>5.1. ANTECEDENTES</b>	<b>31</b>

<b>6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>35</b>
<b>6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>35</b>
<b>6.2. FUENTES DE DATOS</b>	<b>36</b>
<b>6.3. FACTORES DEL MERCADO</b>	<b>37</b>
<b>7. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES</b>	<b>84</b>
<b>7.1. VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSOS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>84</b>
<b>7.1.1 Recursos de la Competencia</b>	<b>85</b>
<b>8. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES</b>	<b>96</b>
<b>8.1. ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?</b>	<b>96</b>
<b>8.2. ¿QUE COMPRAN Y COMO USAN EL PRODUCTO?</b>	<b>101</b>
<b>8.3. ¿DÓNDE COMPRAN?</b>	<b>104</b>
<b>8.4. ¿CUANDO COMPRAN LOS CLIENTES?</b>	<b>105</b>
<b>8.5. ¿COMO SELECCIONAN?</b>	<b>106</b>
<b>8.6. ¿PORQUE PREFIEREN UN PRODUCTO?</b>	<b>107</b>
<b>8.7. ¿COMO RESPONDEN A LOS PROGRAMAS DE MARKETING?</b>	<b>108</b>
<b>8.8. ¿VOLVERÍAN A COMPRAR?</b>	<b>108</b>
<b>8.9. VALOR DEL MERCADO EN EL LARGO PLAZO</b>	<b>109</b>
<b>8.10. SEGMENTACIÓN</b>	<b>109</b>
<b>9. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN</b>	<b>112</b>
<b>9.1. POTENCIAL DEL MERCADO</b>	<b>112</b>
<b>9.1.1 Mercado Farmacéutico</b>	<b>112</b>

<b>9.1.2 Mercado Cosmético</b>	<b>112</b>
<b>9.2. PRONÓSTICO DE VENTAS</b>	<b>113</b>
<b>9.2.1 Mercado Farmacéutico</b>	<b>114</b>
<b>9.2.2 Mercado Cosmético</b>	<b>115</b>
<b>10. OBJETIVOS</b>	<b>120</b>
<b>10.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	<b>120</b>
<b>10.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>120</b>
<b>10.3. OBJETIVOS DE MARKETING</b>	<b>120</b>
<b>11. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MARCA Y PROGRAMAS</b>	<b>121</b>
<b>12. ESTRATEGIA DE SOPORTE AL MARKETING</b>	<b>123</b>
<b>13. DOCUMENTOS FINANCIEROS</b>	<b>129</b>
<b>14. ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>131</b>
<b>15. MONITORIA Y CONTROL</b>	<b>132</b>
<b>16. MEDIDAS DE DESEMPEÑO</b>	<b>133</b>
<b>17. CONCLUSIONES</b>	<b>134</b>
<b>18. RECOMENDACIONES</b>	<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>136</b>



## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Empresas Multinacionales con distribución en Colombia</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 2. Empresas Multinacionales con producción y distribución nacional y regional</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro 3. Empresas Extranjeras con producción y distribución en Colombia</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 4. Ventas farmacéuticas por región 2007 – 2008 y proyecciones 2008-2013</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 5. Industrias de Envases S.A. en cifras</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro 6. Evolución de la industria - Variación %</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 7. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio</b>	<b>78</b>
<b>Cuadro 8. Principales indicadores económicos</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 9. Tubopack de Colombia S.A. en cifras</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 10. Empresas Nacionales y Extranjeras con producción y distribución en Colombia</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 11. Empresas extranjeras con producción y distribución en Colombia</b>	<b>99</b>
<b>Cuadro 12. Ventas Industrias de Envases S.A. (millones de pesos)</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro 13. Variación en ventas Industrias de Envases S.A. (millones de pesos)</b>	<b>114</b>
<b>Cuadro 14. Matriz MEFE matriz de evaluación de factor externo (MEFE)</b>	<b>116</b>
<b>Cuadro 15. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)</b>	<b>117</b>
<b>Cuadro 16. Matriz del perfil competitivo</b>	<b>118</b>

<b>Cuadro 17. Cronograma de actividades y presupuesto año 2012 - 2013</b>	<b>126</b>
<b>Cuadro 18. Cronograma de actividades y presupuesto año 2014</b>	<b>127</b>
<b>Cuadro 19. Cronograma de actividades y presupuesto año 2015</b>	<b>128</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Mapa países importadores de medicamentos en el mundo</b>	<b>39</b>
<b>Figura 2. Gráfica exportaciones totales de la industria farmacéutica colombiana</b>	<b>40</b>
<b>Figura 3. Gráfica principales países de destino de las exportaciones</b>	<b>40</b>
<b>Figura 4. Gráfica ventas del sector farmacéutico en Colombia y Bogotá (2006 - 2011)</b>	<b>41</b>
<b>Figura 5. Gráfica evolución ventas industria farmacéutica en Colombia</b>	<b>42</b>
<b>Figura 6. Gráfica densidad empresarial de la industria farmacéutica en Colombia</b>	<b>43</b>
<b>Figura 7. Gráfica distribución de la industria cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica</b>	<b>47</b>
<b>Figura 8. Gráfica distribución del mercado en Colombia según ventas (%) 2000 -2011p</b>	<b>48</b>
<b>Figura 9. Gráfica producción cosméticos y artículos de aseo 2000 – 2010p, US\$ millones</b>	<b>49</b>
<b>Figura 10. Gráfica participación en ventas y número de empresas del sector cosmético en Colombia, (%) 2011</b>	<b>51</b>
<b>Figura 11. Gráfica ventas farmacéuticas mundiales 2001 – 2009 y proyecciones 2010-2014</b>	<b>52</b>
<b>Figura 12. Gráfica gasto final de productos médicos y cuidado personal (US\$ millones)</b>	<b>54</b>
<b>Figura 13. Gráfica ciclo de vida de un producto</b>	<b>58</b>
<b>Figura 14. Gráfica participación del sector Siderúrgico y Metalmeccánico / participación sector Productos Elaborados de Metal</b>	<b>65</b>

<b>Figura 15. Gráfica participación (%) sectores industriales. I-Trimestre/12</b>	<b>66</b>
<b>Figura 16. Gráfica sector Siderúrgico y Metalmecánico - problema de falta de demanda</b>	<b>66</b>
<b>Figura 17. Gráfica sector Siderúrgico y Metalmecánico – utilización capacidad instalada</b>	<b>67</b>
<b>Figura 18. Gráfica sector Siderúrgico y Metalmecánico – indicadores de demanda</b>	<b>68</b>
<b>Figura 19. Gráfica sector Siderúrgico y Metalmecánico – problema alta competencia en el mercado</b>	<b>69</b>
<b>Figura 20. Gráfica productos elaborados de metal (contribución 0.9 pp.)</b>	<b>75</b>
<b>Figura 21. Gráfica dinámica (%) de los sectores industriales en el mes de abril de 2012 (producción)</b>	<b>75</b>
<b>Figura 22. Subsectores y segmentos del sector cosméticos y productos de aseo</b>	<b>103</b>
<b>Figura 23. Gráfica ventas Industria de Envases S.A.</b>	<b>113</b>

## RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla con base en el planteamiento de las actividades y estrategias a seguir para el posicionamiento de los tubos laminados y los envases en aluminio para aerosoles en el mercado actual y determinar su éxito como productos nuevos en el portafolio de INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.

Por lo tanto, se definió la realización de un Plan de Mercadeo que permita lograr la percepción del mercado frente a los productos seleccionados a lanzar como nuevos integrantes del portafolio de INDUSTRIAS DE ENVASES S.A y así mismo que brinde apoyo a la empresa en su proceso de inclusión a nuevos mercados.

Sin embargo, se considera que el ingreso en un nuevo mercado o innovar en un mismo mercado no puede siempre ser exitoso, ya que existe el temor de que las personas consideren que los productos nuevos no sean lo que necesitan o no cumplan con las especificaciones que desean por lo que sería una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.

Por eso, por medio de investigación se conocerá el mercado actual de los productos, las necesidades, deseos y gustos de los clientes potenciales y la oportunidad con los clientes meta. Se conocerán las necesidades del mercado actual para convertirlos en la guía de la empresa y así entrar pisando fuerte, manteniendo el reconocimiento de la misma y extendiéndola no solo por los productos actuales sino por la buena gestión con los nuevos, evaluando los factores internos y externos que puedan representar ventaja o desventaja en la implementación de los nuevos productos así como en la elección de los mercados a los cuales se va a dirigir.

**Palabras Claves:** tubos laminados, envases, aluminio, tubos colapsibles, aerosoles, mercadeo, estrategia, posicionamiento, sector.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto pretende demostrar la importancia de un plan de mercadeo como herramienta para la toma de decisiones en las empresas, siendo conscientes de que la innovación en el mercado ya no es una opción o un lujo de las empresas grandes o posicionadas, se ha convertido en una necesidad para mantenerse en el mercado y abarcar la mayor parte del mismo mientras le sea posible.

Producir algo de uso común pero con características notables da una ventaja de competitividad inmensa, el saber qué es lo último en tecnología, diseño y aplicación brinda la capacidad de adelantarse o igualarse a las exigencias del mercado. Las oportunidades de mejora de productos existentes o innovación en producto nuevos son posibilidades de captura de mercado tanto meta como potencial, lo que a su vez generaría posicionamiento y crecimiento empresarial.

El diferenciarse de la competencia es la clave de la sobrevivencia en el mercado, sin embargo, hoy en día se ha convertido en lo único que puede asegurar la estancia de una empresa dentro de su sector; cada vez los clientes son más exigentes y las empresas son a su vez más competitivas.

Este proyecto se enfocara en la formulación y desarrollo del plan de mercadeo para la ampliación del portafolio de productos de la empresa INDUSTRIAS DE ENVASES S.A, para dirigirse a otros nichos de mercado, alcanzando a su vez una capacidad de producción más alta en planta y así ampliar el margen de utilidades de la empresa.

En conclusión la innovación en el mercado actual es uno de los principales factores en la toma de decisiones tanto comerciales como de producción.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En un mercado tan cambiante en todo los aspectos, el de envases no se queda atrás, un envase no es solo el modo de contención de un producto, cumple la función de mostrar la imagen de la empresa, la responsabilidad de asegurar la calidad del producto envasado y conservar las propiedades del mismo, por todo esto el envase se ha convertido en un factor importante en la cadena de valor de un producto, por lo que los clientes de estos son cada vez más exigentes y cambiantes, el producir envases efectivos tanto en calidad, seguridad como en apariencia conlleva procesos más complejos y costosos, sin embargo, la demanda lo amerita y está en cada una de las empresas del sector de empaques cumplir con las especificaciones de los clientes de la mejor y más rápida manera posible para abarcar todo el mercado potencial; la innovación comparte un estrecho vínculo con los costos que se generan en su aplicación, siendo un factor determinante en la diferenciación con la competencia, ya que los bajos costos de producción determinan un bajo precio de venta lo que genera más clientes y posicionamiento.

Los nuevos clientes traen consigo requerimientos innovadores, lo que genera una amenaza para las compañías ya posicionadas en el país como lo es INDUSTRIAS DE ENVASES S.A, obligándola a implementar cambios en sus procesos y cuidando aún más sus clientes potenciales así como mantener sus clientes actuales.

Actualmente en Colombia existen tres (3) empresas productoras que satisfacen la demanda local de Tubos Colapsibles y tres (3) extranjeras que ejercen su fuerza de ventas en el país. Cada una cuenta con una larga e importante lista de clientes que no solo demandan Tubos Colapsibles en aluminio sino otras presentaciones de envases para sus muchos productos; por esto la innovación y diversificación del portafolio se ha convertido en una necesidad para INDUSTRIAS DE ENVASES S.A, a pesar de contar con una capacidad instalada de 65.000 tubos diarios en promedio, también tienen la capacidad de producir otro tipo de productos de plástico y aluminio, por lo que INDUSTRIAS DE ENVASES S.A ha decidido ampliar su portafolio de productos con envases para aerosol en aluminio y tubos colapsibles laminados, pero esta decisión demanda una investigación que demuestre la viabilidad comercial que tienen estos productos diferentes a los Tubos Colapsibles en Aluminio y que posibilidad de éxito tiene la implementación de estos en el mercado actual o potencial que se presente.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué elementos son necesarios para desarrollar un plan de mercadeo acorde a las necesidades de INDUSTRIAS DE ENVASES S.A. y su intención de diversificar su portafolio de productos con la implementación de los tubos colapsibles laminados y envases para aerosol en aluminio?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo se encuentra la compañía respecto al sector donde opera?
- ¿Qué estrategias de mercadeo se pueden implementar en el plan de mercadeo para poder satisfacer las exigencias de los clientes actuales y potenciales?
- ¿Qué tipo de tácticas permitirán operar las diferentes estrategias de mercadeo previamente identificadas?
- ¿Cómo se podrían distribuir los presupuestos desde la gerencia financiera para la inversión en el proyecto?
- ¿Cuál es la participación actual de la empresa en el mercado?



## 2. JUSTIFICACIÓN

Con este proyecto se pretende realizar un plan de mercadeo para los productos a incluir en el portafolio de INDUSTRIAS DE ENVASES S.A, analizando la viabilidad comercial de los mismos, la posible competencia que tendrá, la posibilidad con los clientes metas y las estrategias correctas para cautivar a los clientes potenciales.

Este proyecto busca el éxito de la diversificación del portafolio de INDUSTRIAS DE ENVASES S.A, aprovechando la capacidad instalada y la base de clientes de la Empresa, así mismo con la investigación realizada en el Plan de Mercado se sabrá concretamente el mercado al cual dirigirse.

Busca brindar apoyo a los directivos de la Empresa, para la toma de decisiones comerciales frente al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, brindando información de calidad que permitirá estructurar un plan estratégico, conociendo ampliamente las características de los consumidores al que se van a dirigir para poder así diseñar una apropiada mezcla de marketing.

Se demostrará la viabilidad comercial de la producción de envases para aerosol en aluminio y tubos colapsibles laminados como mejor opción para ampliar el portafolio de productos de la empresa y conseguir abarcar el mayor mercado posible, aumentando no solo los ingresos de la empresa, el posicionamiento y su mercado meta sino también su participación en el mercado.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo para INDUSTRIAS DE ENVASES S.A que permita posicionar los tubos colapsibles laminados y los envases para aerosol en aluminio, en el mercado nacional para el año 2013.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Llevar a cabo un análisis de la actual situación de la compañía y del entorno que permita identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
  
- ✓ Plantear las estrategias de mercadeo más idóneas que conduzcan a la compañía a un mejor posicionamiento de los tubos colapsibles laminados y los envases para aerosol en aluminio y la gestión comercial de su nuevo portafolio de productos.
  
- ✓ Determinar las diferentes tácticas que permitirán operar las estrategias a implementar, para los tubos colapsibles laminados y los envases para aerosol en aluminio.
  
- ✓ Determinar la participación actual de INDUSTRIAS DE ENVASES S.A en el mercado.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. MARCO TEÓRICO

**4.1.1 Plan de mercadeo.** Según la American Mercadeo Asociation (A.M.A.), el plan de mercadeo es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadeo es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total<sup>1</sup>.

Según McCarthy y Perrault, el plan de mercadeo, es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con que periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de mercadeo deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal<sup>2</sup>.

El contenido del plan de mercadeo no está definido ni tampoco existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de mercadeo. Esto se debe a que en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades<sup>3</sup>.

Sin embargo, resulta muy apropiado el tener una idea acerca del contenido básico que debe tener un plan de mercadeo. Por ello, diversos autores presentan sus opciones e ideas al respecto; las cuales, se sintetizan en los siguientes puntos:

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadeo, 6 ed. Ciudad de México: Prentice Hall, 2003, p. 533-546.

<sup>2</sup> Diccionario de Mercadeo. España: Cultural S.A., 1999, p. 198

<sup>3</sup> STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing, 13 ed. México: Mc Graw Hill - Interamericana, 2005, p. 676.

Análisis de la situación de mercadeo: En este análisis se debe evaluar varios factores que determinan el éxito o fracaso de un plan de mercado y que marcan las pautas con las que se debe planear, factores tales como la situación del mercado en donde se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores) y también se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra<sup>4</sup>, la situación del producto en donde se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores<sup>5</sup>, la situación competitiva donde se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia<sup>6</sup>, la situación de la distribución: la cual presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución<sup>7</sup> y la situación del macroambiente que describe las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, políticolegales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea del producto<sup>8</sup>.

El análisis DOFA es utilizado como herramienta de auto evaluación y evaluación ya que presenta un completo análisis en el que se identifica las principales **O**portunidades y **A**menazas que enfrenta el negocio y las principales **F**ortalezas y **D**ebilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios.

Luego, se define las principales alternativas a las que debe dirigirse el plan, es decir los objetivos por los que se realizará el plan de mercadeo. Como objetivos de deben establecer tanto los objetivos financieros como los objetivos de mercado; los objetivos financiero por ejemplo, sería obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etc. Y los de mercado serían obtener al menos un 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Por otra parte, si se espera una participación en el mercado del 5% en unidades, se deben cuadrar los objetivos en unidades para que permitan llegar a ese porcentaje.

Otros objetivos de mercadeo pueden ser, obtener un determinado volumen de ventas en unidades y valores, lograr un determinado porcentaje de crecimiento con relación al año anterior, llegar a un determinado precio de venta promedio que

---

<sup>4</sup> KOTLER. Op. cit., p.10

<sup>5</sup> KOTLER. Op. cit., p.10

<sup>6</sup> KOTLER. Op. cit., p.10

<sup>7</sup> KOTLER. Op. cit., p.10

<sup>8</sup> KOTLER. Op. cit., p.11

sea aceptado por el mercado meta, lograr o incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca, ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución.

Los objetivos anuales que se establecen en el plan de mercadeo, deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadotecnia<sup>9</sup>.

Para determinar las estrategias de mercadeo, se debe especificar el mercado meta que se va a satisfacer, el posicionamiento que se va a utilizar, el producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta y potencial, los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción, el precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad), los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta y la promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta y potencial la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el mercadeo directo)<sup>10</sup>.

Las tácticas de mercadeo son las actividades específicas y/o planes de acción, para ejecutar las principales estrategias de mercadeo seleccionadas<sup>11</sup>. Estas tácticas deben responder preguntas tales como ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará?, ¿Cuánto costará?<sup>12</sup>.

El cronograma debe especificar cuándo se realizarán las diversas actividades de mercadeo planificadas<sup>13</sup>. Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad.

El monitoreo y control son aquellos procedimientos de evaluación, que responde qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadeo<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> STANTON, ETZEL y WALKER. Op. cit., p. 11

<sup>10</sup> KOTLER. Op. cit., p.12

<sup>11</sup> STANTON, ETZEL y WALKER. Op. cit., p. 11

<sup>12</sup> KOTLER. Op. cit., p.12

<sup>13</sup> STANTON, ETZEL y WALKER. Op. cit., p. 11

<sup>14</sup> KOTLER. Op. cit., p.12

## 4.2. MARCO CONCEPTUAL

**Mercadeo:** se considera a Philip Kotler creador del marketing como disciplina moderna, y así se comprende a esta práctica como un proceso social y administrativo por el cual los individuos satisfacen sus necesidades creando e intercambiando bienes y servicios. En pocas palabras, se llama marketing (o mercadotecnia o mercadeo en español) a las prácticas comerciales destinadas a satisfacer necesidades o deseos del consumidor mediante el desarrollo de productos que generan ganancias<sup>15</sup>.

**Estrategia:** una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto<sup>16</sup>. La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva. Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

**El sector:** es aquel que permite reflejar el comportamiento del mercado y evaluar las principales variables, que pueden incidir en forma negativa o positiva. Variables como la tendencia de la industria, información sobre la competencia que actúa en el sector, información sobre los clientes de la industria, análisis del ciclo de vida del sector, cambios en las preferencias del consumidor, Información sobre los productos y servicios que se comercializan, análisis y evaluación de nuevos productos o servicios, tendencias de consumo (ecología, medio ambiente), análisis sobre la fijación de precios, pautas de publicidad y promoción de los productos o servicios, visualizar segmentos de mercado disponibles, son ejemplos de la información que recopila un sector, por lo que se convierte en indispensable el analizarlo.

**Los consumidores:** se entiende por consumidor al individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados

---

<sup>15</sup> SANZ, Victoria. Definición de Marketing [en línea] Bogotá: Definición abc, 2007 (consultado 10 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/negocios/marketing.php>

<sup>16</sup> UCHA, Florencia. Definición de Marketing [en línea]. Bogotá: Definición abc, 2007 (consultado 13 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica. Estas operaciones pueden ser muy básicas y simples o extremadamente complejas e involucrar a corporaciones de gran tamaño. Para que exista un consumidor, siempre tiene que haber otro ente que provea el servicio (o proveedor) y un producto u objeto por el cual se establece toda la operación.

**El cliente:** es aquel individuo que mediante una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera). Un cliente es sinónimo de comprador y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente<sup>17</sup>.

**Segmentación del mercado:** es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de mercadeo. No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas.

**Posicionamiento en el mercado:** el posicionamiento significa "el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia". La "posición" de un producto o servicio implica encontrar estrategias que den las mayores ventajas en los mercados seleccionados. El consumidor siempre paga por un valor que percibe.

**Producto:** el primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer. Para ello debemos considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas. El producto tiene señales concretas que pueden ser percibidas, como el contenido, diseño, aroma, forma, color, beneficios, etc.

**Marca:** la marca es una imagen o un nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos o servicios pertenecientes a una empresa. El manejo de la marca es un aspecto importante del plan de marketing. A través de la marca se percibe un conjunto de atributos

---

<sup>17</sup> SANZ, Óp. cit., Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/negocios/marketing.php>

como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores.

Por ello es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa. La marca debe ser "registrada" para obtener protección legal. La configuración de una marca debe contemplar aspectos como: diferenciación con la competencia, destacar ventajas del producto o servicio, fácil de recordar, comprensible y sencilla para pronunciar.

**Precio:** el concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio. El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada. La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios. La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia. Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores. La fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se dan circunstancias como: introducción o ampliación de productos en el mercado, la competencia cambia su política de precios o se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores. Comprender la estructura de costos de un producto es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste una utilización estratégica en el plano competitivo. Es necesario conocer los costos fijos, los variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos.

**Distribución:** la distribución es colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida. Los canales de distribución pueden ser:

➤ **Directos:** son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta etc.

➤ **Indirectos:** pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.



**Comunicación:** la comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general o a la comunidad donde opera la compañía. La comunicación permite captar la preferencia del consumidor, que se conozca el producto o servicio, instalar y consolidar una marca, establecer un puente entre la empresa y el mercado, destacar características positivas y neutralizar las negativas.

**Publicidad:** El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio.

La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones.

El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de los productos, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta. El objetivo de la publicidad es generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto del producto. Los medios que se utilicen para lograr los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación.

**Promoción de ventas:** la promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

La promoción depende también de las características del producto, en general los que más la utilizan son las empresas que se dirigen al consumo masivo.

Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo.

**Relaciones públicas:** según el Instituto Británico, las relaciones públicas constituyen el "esfuerzo deliberado, planificado y continuado para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre una organización y su público". Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores. Este aspecto de la comunicación tiene que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y su entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la estrategia de marketing.

**El presupuesto:** un presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos. Es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia. Los estados financieros permiten medir las disponibilidades actuales y futuras para la realización del plan de marketing. Para formular el presupuesto se requiere contar con objetivos claros, identificar todos los costos en materiales, personal e insumos financieros y definir claramente cuáles son las áreas y las personas responsables de usar esos recursos.

**El control:** el control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan de mercadeo o el plan que se haya trazado puntualmente.

**Investigación de Mercado:** la investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia de marketing para satisfacerlo.

**Envase**<sup>18</sup>: se entiende por envase, el recipiente de cualquier material y de diversas formas concebido para contener mercaderías para su empleo a partir del mismo y destinado a individualizar, dosificar, conservar, presentar y describir unitariamente la mercadería que contiene.

---

<sup>18</sup> Envases y Embalajes [en línea]. Buenos Aires: UNNOBA, 1995 (consultado 14 de octubre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.xn--diseo-rtu.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/envases-y-embalajes.pdf>

El envase juega un papel importante no solo como una forma de proteger el producto, sino también para promocionar y diferenciarse de la competencia. La evolución de las cadenas de distribución (supermercados e hipermercados) ha producido variaciones trascendentes en las formas, presentaciones y almacenamiento de los productos, que requieren de nuevas tecnologías y desarrollos para adaptarse a las nuevas exigencias.

El envase, también denominado "embalaje de venta" o "empaquete", es solidario con el producto y se corresponde con la presentación comercial de la mercadería; concebido adecuadamente, tiene la función de contener, proteger, identificar el contenido y facilitar el manipuleo.

**Tubos colapsibles:** un tubo colapsible es un envase de forma cilíndrica, cuyo fondo lo constituye un arte, su tapa es troncocónica y el contenido es vaciado al presionarlo. La cabeza del tubo colapsible tiene un orificio dispensador y su forma "boca abajo" permite el completo aprovechamiento de producto, además de una fácil y llamativa exhibición.

Los tubos colapsibles pueden ser impresos y sin impresión, puede utilizarse hot stamping (foil) dorado o plateado para darle una elegante presentación al tubo. También pueden utilizarse etiquetas squeezable que son especiales para este tipo de envase, ya que se adaptan al tubo sin que se formen arrugas o se despegue del envase<sup>19</sup>.

**Aerosoles:** envase a presión que contiene una sustancia específica según su uso, para ser expulsada y dispersada al exterior mediante un agente propelente<sup>20</sup>.

### 4.3. MARCO LEGAL

La implementación de nuevos productos al portafolio de Industrias de Envases, conlleva compromisos legales desde el ámbito ambiental hasta el ámbito

---

<sup>19</sup> ¿Qué son los tubos colapsibles? [en línea]. México D.F.: Quiminet, 2009 (consultado 21 de octubre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.quiminet.com/articulos/que-son-los-tubos-colapsibles-41144.htm>

<sup>20</sup> SOLER, Roy. Proyecto Aerosoles: marco legal. [en línea]. Montreal: Blogspot, 2010 (consultado 22 de octubre de 2012). Disponible en Internet: <http://roysoler.blogspot.com/2010/10/marco-legal.html>

comercial, la importación de materia prima y la producción limpia son los pilares de Induvases, por lo que espera respetar y trabajar según lo estipulado por la nación.

La legislación ambiental aplicable está enmarcada dentro de tres grandes bloques normativos:

- La Constitución Nacional, marco legal de carácter supremo y global que recoge los enunciados sobre el manejo y conservación del medio ambiente.

- La Constitución Política de 1991 eleva a rango Constitucional la protección del ambiente, colocándolo en un lugar privilegiado.

- Las Leyes de Congreso de la República, decretos con fuerza de ley y decretos ley del Gobierno Nacional, constituyendo las normas básicas y políticas a partir de las cuales se desarrolla la reglamentación específica o normativa.

#### **4.3.1 Decretos y reglamentaciones nacionales.**

##### **✓ Política de producción más limpia:**

La política de producción más limpia fue aprobada por el Consejo Nacional Ambiental, con el objeto de alcanzar la sostenibilidad ambiental en el sector productivo. La producción más limpia es una estrategia, y su objetivo esencial es prevenir y minimizar los impactos y riesgos para los seres humanos y para el medio ambiente, garantizando la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial a partir de la introducción de la dimensión ambiental en los sectores productivos, como un desafío a largo plazo.

Los objetivos específicos de la producción más limpia son:

- Aumentar la eficiencia energética y los energéticos más limpios.
- Prevenir y minimizar la generación de contaminantes.
- Prevenir, mitigar y compensar los impactos ambientales sobre la población y los ecosistemas.
- Adoptar tecnologías más limpias y prácticas de mejoramiento continuo de la gestión.
- Minimizar y aprovechar los residuos.
- Minimizar el consumo de recursos naturales y materias primas.

De igual forma abarca los procesos, los productos y los servicios. En los procesos busca: la conservación y ahorro de materias primas, insumos, agua y energía; la eliminación de materias primas tóxicas y la reducción y minimización de la cantidad y toxicidad de las emisiones y residuos.

En los productos se orienta a la reducción de los impactos negativos que acompañan el ciclo de vida del producto, desde la extracción de las materias primas hasta su disposición final; y en los servicios busca una dimensión ambiental, tanto en el diseño como en la prestación de los mismos.

Dentro de sus principales estrategias se destacan:

- Integración con otras políticas gubernamentales
- Fortalecimiento institucional del Sistema Nacional Ambiental
- Establecimiento de calidad ambiental
- Promoción de la producción más limpia en los sectores productivos nacionales
- Promoción de la autogestión y la autorregulación
- Implementación de instrumentos económicos
- Evaluación y monitoreo de la política.

✓ **Política de gestión integral de residuos sólidos:**

El Gobierno Nacional, en la búsqueda de un mejor aprovechamiento de las potencialidades institucionales y de la capacidad de los organismos existentes involucrados en el manejo de residuos, ha puesto en marcha un Sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos, definido en la Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos, con el fin de cumplir los siguientes objetivos:

- Minimizar la cantidad de los residuos que se generan.
- Aumentar el aprovechamiento y consumo de residuos generados, hasta donde sea ambientalmente tolerable y económicamente viable.
- Mejorar los sistemas de manejo integral de residuos sólidos.
- Conocer y dimensionar la problemática de los residuos peligrosos en el país y establecer el sistema de gestión de los mismos.

Desde la perspectiva de sus destinatarios, la política tiene dos grandes componentes:

- El relacionado con el saneamiento ambiental como obligación a cargo del Estado, que se orienta a establecer un marco de acción para las entidades públicas con responsabilidades en cuanto a la gestión de residuos sólidos, de

manera especial a los municipios, involucrando las diferentes estrategias e instrumentos para fortalecer la acción del Estado en esta materia.; y

- El referido a la vinculación que el sector privado tiene en cuanto a la generación de residuos.

El alcance de esta política en cuanto al sector privado, está determinado por lo referente a la minimización de residuos, con base en el desarrollo de acciones ambientales que deben adelantarse sectorialmente. La política de residuos para el sector industrial es un desarrollo específico de la política de producción limpia, de la cual toma todos sus elementos<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Principales procesos básicos de transformación de la industria plástica y Manejo, provechamiento y disposición de residuos plásticos post-consumo [en línea]. Bogotá: Minambiente, 2004 (consultado 29 de octubre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia\\_ambiental\\_proceso\\_basico\\_para\\_transf\\_plastico.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia_ambiental_proceso_basico_para_transf_plastico.pdf)

## 5. INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA

### 5.1. ANTECEDENTES

INDUSTRIAS DE ENVASES S.A., inició operaciones el 10 de mayo de 1950 bajo la razón social de INDUSTRIAS OLIVER LTDA. El 2 de enero de 1958 cambió su razón social a INDUSTRIAS DE ENVASES LTDA, luego el 29 de septiembre de 1973 cambia nuevamente su razón social a INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.

Su naturaleza jurídica es la de una Sociedad Familiar Cerrada.

#### - Socios

Gemma Mercedes Mejía Cabal  
Iván Felipe Mejía Cabal  
Carlos Fernando Mejía Cabal

José Gabriel Mejía Cabal  
Lucía Cecilia Mejía Cabal  
Ana Gabriela Mejía Cabal

INDUSTRIAS DE ENVASES S.A., fabrica los tubos colapsibles y rígidos de acuerdo con los requisitos establecidos en la Norma ICONTEC1803 para tubos colapsibles en aluminio y en lo manual para el control de calidad de materiales de empaque.

Los tubos colapsibles se fabrican en: 12.7 -15.9 - 17.4 - 19.0 - 20.6 - 22.0 - 25.4 - 26.6 - 28.6 - 30.0 - 31.8 - 35.0 - 37.8 milímetros de diámetro hasta 200 mm de largo, con o sin recubrimiento interior de laca, con impresión hasta cuatro colores, obturados y sin obturar, con picos especiales, hombro liso o ranurado, además pueden tener cierre engomado. Los tubos rígidos también pueden ser impresos a cuatro colores y acabados con reborde o rosca, sus diámetros principales son en milímetros 15.9 - 19.0 - 22.9 - 27.8 - 37.0 - 45.0 largos de 76 a 117 mm.

La inspección, evaluación y control de los tubos se realiza en cada etapa del proceso, siendo responsable de ellos cada persona involucrada en la respectiva etapa (auto-control).

INDUSTRIAS DE ENVASES, S.A., ha sido galardonada en dos oportunidades así:

En Cali, el 04 de octubre de 1991, la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca, condecoró a la empresa con la medalla "HONOR AL MERITO".

El 29 de octubre de 1991 en Palmira, La Cámara de Comercio de Palmira condecoró a la empresa con la Medalla "HONOR AL MERITO" en el orden industrial.

Ambas condecoraciones obedecen a un reconocimiento al desarrollo económico y social de la región y el país.

**- Productos que exporta:**

INDUSTRIAS DE ENVASES, S.A., se ha dedicado a la exportación de tubos colapsibles en aluminio de la posición arancelaria 76.12.10.00.00 y rígidos en aluminio de la posición arancelaria 76.12.90.00.00.

INDUSTRIAS DE ENVASES, S.A., genera empleos directos con personal idóneo y capacitado, haciéndose esta capacitación algunas veces dentro de la empresa y otras fuera de la misma; cumpliendo así con la formación de gente capaz de sacar adelante los proyectos propuestos por la empresa.

El porcentaje de utilización de la capacidad instalada de la empresa es de un 60%.

**- Mercados de destino y su evolución:**

Por el año de 1978, la compañía inició exportaciones con Ecuador y Perú, concretamente a un cliente multinacional Colgate Palmolive Compañía INC, el envío era hecho vía marítima y en ocasiones vía aérea y era de forma muy esporádica. Para su transporte de forma marítima se hacían guacales en madera lo que traía consigo un mayor volumen por cuanto lo que exportamos es volumen más no peso.

Por el año de 1980 empezamos a hacer contactos por intermedio de Proexpo, a otros países, así es que sondeamos el mercado con visitas a Venezuela, Ecuador, Perú, Panamá Honduras, Guatemala, Costa Rica y El Salvador inicialmente, presentándose la oportunidad de que nuestra compañía fuese



representada en estos países por empresas con personal idóneo y conocedor del mercado en cada uno de los puntos, y en otros atendidos personalmente.

Fue bastante difícil empezar a competir en el mercado existente pero con los incentivos otorgados por nuestro gobierno, pudimos dar un mejor precio, ya que en cuestión de flete este ha sido hasta la fecha la parte más difícil y que nos pone en bastante desventaja con la competencia por ser este muy alto y debido a que exportamos volumen no peso.

**- Desarrollo y contribución al proceso de tubos colapsibles:**

Se ha aplicado la tecnología que tiene en forma creativa, desarrollando el tubo con pico oftálmico, lo que nos llevó a posicionar mejor nuestro mercado ya que el mismo solamente es producido por INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.

**- Misión:**

“Ofrecer tubos Colapsibles en aluminio de alta calidad para la preservación de productos farmacéuticos, cosméticos e industriales, teniendo en cuenta las necesidades de nuestros clientes, el desarrollo de valores de nuestro talento humano, la responsabilidad social empresarial y comprometida con el cuidado del medio ambiente”<sup>22</sup>.

**- Visión:**

“Para el año 2015 ser reconocida como empresa productora de tubos Colapsibles de excelente calidad que preservan las propiedades de sus productos, fabricados mediante procesos innovadores y amigables con el medio ambiente. Desarrollar y fortalecer nuestro Sistema de Gestión Integrado para el beneficio de todas las partes interesadas”<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Misión de la empresa Industrias de Envases S.A [en línea]. Palmira: Industrias de Envases S.A., 2010 (consultado noviembre 5 de 2012). Disponible en Internet: <http://www.induvases.com/somos.htm>

<sup>23</sup> Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.induvases.com/somos.htm>

**- Políticas de calidad:**

La dirección de Industrias de Envases S. A., ha emprendido la implementación de un sistema de gestión que integra calidad, gestión medioambiental y responsabilidad social, como estrategia que complementa la gestión de la calidad y le permite avanzar hacia el mejoramiento continuo y la sostenibilidad, con lo cual espera lograr no solo el cumplimiento de requisitos legales sino la satisfacción plena de sus clientes y demás grupos de interés, y disminuir el impacto sobre el ambiente ocasionado por el desarrollo de sus procesos productivos<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> *Ibíd.*, Disponible en Internet: <http://www.induvases.com/somos.htm>

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para poder llevar a cabo un plan de mercadeo se debe realizar una investigación para así obtener la información necesaria y determinar los aspectos importantes en la elaboración del plan.

Dentro del marco mencionado, este proyecto tiene un carácter exploratorio, pues representa un acercamiento a la propuesta comercial de los envases para aerosol en aluminio y los tubos colapsibles laminados en la empresa; esta investigación se empleará para obtener un conocimiento más profundo sobre el problema, sus alternativas de decisión y las variables que se deben considerar.

Seguido se utilizará la investigación descriptiva que comprende una gran parte de la recolección de datos, que también se realizará; se tiene como propósito dar una visión exacta del mercado como los son la evaluación de los consumidores con respecto a los productos que se ofrecerán contra los que ofrece la competencia, las características socioeconómicas y demográficas.

La investigación se hará por pasos en donde cada objetivo será siendo concluido según el orden propuesto por la investigación descriptiva a implementar:

- El análisis de la situación actual de la empresa será el primer objetivo a concluir por medio de un diagnóstico general del ámbito interno y externo donde opera la misma en donde las fuentes más comunes de información sobre el sector y por tanto de la empresa, serán las fuentes primarias y sí es necesario de datos secundarios para complementar la información.
  
- La Identificación de estrategias será el segundo objetivo a realizar basados en el análisis inicial, para iniciar la búsqueda de información en fuentes secundarias como los periódicos especializados, cámaras de comercio e industria, oficinas gubernamentales, bancos, universidades, consultores especializados, Internet, y demás elementos multimedia de los programas de radio y TV, etc.

- Determinar las diferentes tácticas será el tercer objetivo a concluir con base en los datos recolectados y las estrategias planteadas, para definir la mejor mezcla de marketing para la empresa.

## 6.2. FUENTES DE DATOS

Estos datos se utilizarán para obtener información útil y objetiva, para poder llevar a cabo la investigación de mercado.

### - Datos primarios:

Los datos primarios se recolectan para el primer objetivo específico del proyecto, empleándose la investigación cualitativa. En este caso la información será facilitada por la compañía (INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.), para determinar el ámbito interno donde opera y por sus clientes para determinar un diagnóstico del ámbito externo, para así dar un diagnóstico general inicial de la situación actual de la empresa.

Muchas empresas construyen extensas bases de datos internas: acervos de información que se obtienen de fuentes de datos dentro de la empresa, el acceder a esta información ayuda a identificar oportunidades y problemas de marketing, planear programas y evaluar el desempeño.

La información interna puede provenir de muchas fuentes. El departamento de contabilidad prepara estados financieros y mantiene registros detallados de ventas, costos y flujos de efectivo. El área de producción informa sobre sus programas de producción e inventarios. La fuerza de ventas informa sobre las reacciones de los revendedores y las actividades de los competidores y el departamento de atención a clientes mantiene registros de la satisfacción de los clientes y los problemas de servicio<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> CAMINO MEZQUITA, Elsy. Tipos de mercado y su comportamiento: Fuentes de Información. [en línea]. Bogotá: Gestipolis, 2003 (consultado 7 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktinternal.htm>

- **Datos secundarios:** para identificar las estrategias de mercadeo más idóneas que conduzcan a la compañía a un mejor posicionamiento y gestión comercial de su nuevo portafolio de productos, se hará uso de los datos secundarios como soporte técnico para las teorías económicas, administrativas y de mercadeo usadas para la correcta implementación de estrategias, de igual manera se utilizarán los datos secundarios para recopilar información de posibles mercados interesados en los nuevos productos.

Algunas de las principales fuentes secundarias a utilizar son los diversos gobiernos (federales, estatales, municipales y locales), los periódicos y revistas, los reportes disponibles para el público de grupos privados como las fundaciones, los editores, las asociaciones comerciales, los sindicatos y las compañías; datos de comercio internacional y nacional disponibles por las diferentes organizaciones publicas o privadas.

- **Definición del Negocio:** Industrias de Envases S.A, es una empresa colombiana líder en la fabricación de tubos colapsibles de alta calidad, con experiencia de más de 60 años en el mercado. Por lo que se puede decir que esta en el negocio del aluminio y sus productos derivados, entre los que se destacan los empaques, compitiendo con calidad y servicio.

- **Idea del Negocio:** Industrias de Envases S.A pretende incursionar en la producción de envases de aluminio para aerosoles y en los tubos colapsibles laminados, con la intención de diversificar su portafolio de productos actual y ampliar el mercado al que se dirige. Se proyecta entonces aprovechar las ventajas de producción en cuanto a capacidad instalada, conocimiento de materias primas y proceso de manejo del aluminio para dirigirse a un mercado nuevo y ofrecer nuevos productos al mercado actual, para así posicionar la empresa como una de las mejores a nivel nacional en el sector de envases.

### 6.3. FACTORES DEL MERCADO

La idea de realizar un plan de mercadeo, dedicado a la diversificación del portafolio de productos de INDUSTRIAS DE ENVASES S.A y por ende al crecimiento de las ventas, surgió a partir de la experiencia en el sector farmacéutico y cosmético de la empresa en Colombia y a sus ventajas como sectores comerciales presentado por Proexport; el sector farmacéutico presentó un incremento en ventas y ganancias en Colombia que reflejan el potencial del mercado farmacéutico con un crecimiento en ventas del 73,9% del 2002 al 2007 y

un crecimiento en utilidades del 226% en el mismo periodo, con una proyección de crecimiento en los siguientes años.

Mientras que el sector cosméticos y de productos de aseo en el país cuenta con ventajas y características que lo hace un destino ideal para que empresarios encuentren una oportunidad de inversión y de negocios en el sector, entre las cuales se destacan el liderazgo en biodiversidad, una legislación adecuada para la implementación de la investigación y desarrollo, un alto número de consumidores potenciales tanto locales como regionales y el notable compromiso del Gobierno Nacional para el desarrollo del sector.

Todas estas características como sector comercial permiten a Industrias de Envases S.A, explorar nuevos mercados y posicionarse como una empresa líder en el sector de envases, con variedad de productos, que ofrezcan calidad y buen servicio dentro de sectores tan comerciales y prometedores como lo es el farmacéutico y cosmético, sectores que con apoyo del gobierno e inversión extranjera pueden llevar a la empresa a mercados internacionales.

#### ❖ **Tamaño de la categoría:**

- **Sector Farmacéutico:** Los tubos colapsibles laminados, serán dirigidos al sector farmacéutico, por lo que se debe evaluar esta categoría tanto en los mercados nacionales como en los internacionales a los que se dirigen las empresas que conforman el sector para así entender como es el movimiento de ventas, participación del sector y saber que estrategias utilizar para seguirles el rastro.

Empezando por el mercado internacional, se puede decir que el sector tiene grandes ventajas, gracias a los acuerdos comerciales que tiene Colombia, el sector farmacéutico tiene acceso a 1.100 millones de consumidores que importan más de US \$26 millones en medicamentos.

**Figura 1. Mapa países importadores de medicamentos en el mundo**



**Fuente:** Invierta en Colombia: Sector Farmacéutico (en línea). Ciudad: Proexport Colombia. 2009. Disponible en internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/077\\_Sector%20Farmac%C3%A9utico.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/077_Sector%20Farmac%C3%A9utico.pdf)

Es importante recalcar que el aumento de las ventas del sector farmacéutico representa aumento en el sector de los envases, ya que la mayoría de clientes categoría A que posee la empresa son exportadores; el aumento de las ventas hasta el año 2009 de la industria farmacéutica representó un aumento en la de envases, lo que predice que el crecimiento o decrecimiento del sector farmacéutico influye en el comportamiento del sector de envases.

**Figura 2. Gráfica exportaciones totales de la industria farmacéutica colombiana**



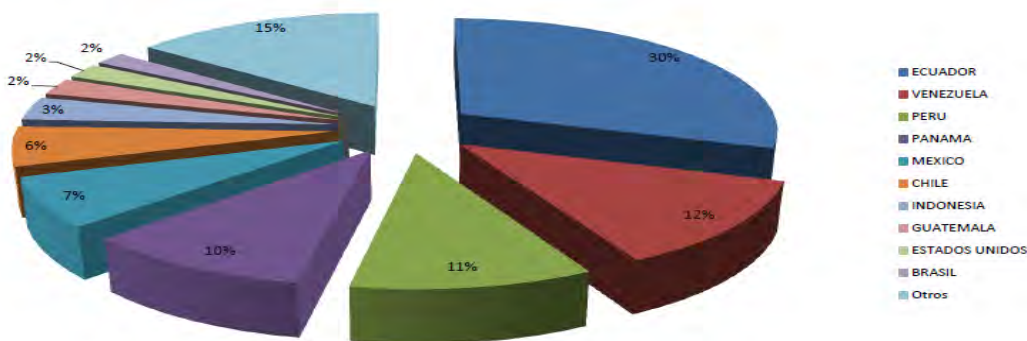
Gráfica 2: \*Datos a Diciembre de 2011. Fuente: ANDI

**Fuente:** Libro de comercio exterior (en línea). Bogotá: ANDI, 2011 (consultado 2 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc)

Respecto a las exportaciones de fármacos alcanzaron US\$ 387 millones en 2011<sup>26</sup>, cantidad positiva para las proyecciones de los años próximos.

**Figura 3. Gráfica principales países de destino de las exportaciones**

**PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO DE LAS EXPORTACIONES**



**Fuente:** Libro de comercio exterior (en línea). Bogotá: ANDI, 2011 (consultado 2 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc)

<sup>26</sup> Libro de comercio exterior (en línea). Bogotá: ANDI, 2011 (consultado 2 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc)

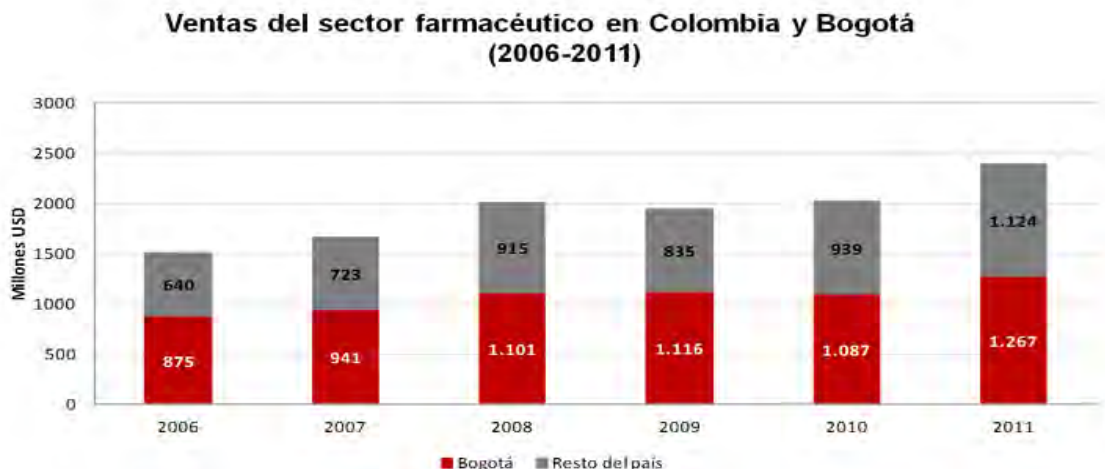


Como análisis del mercado internacional, se puede decir que se encuentra establecido y en aumento, ya que presenta incrementos de ventas a lo largo de los años y gracias a los acuerdos comerciales vigentes y los que están en proceso, el crecimiento en ventas y participación del sector esta proyectado de manera positiva, lo que representa un beneficio para el sector de envases y para Industrias de Envases específicamente.

El mercado farmacéutico en Colombia, según la clasificación de la empresa BPR Benchmark, es el sector N° 22 más importante del país con un porcentaje de acumulado en ventas del 79.8%. El sector en general está comprendido tanto por los laboratorios farmacéuticos, como los distribuidores mayoristas y al por menor, farmacias, los profesionales de la salud y especialmente por el gobierno quien tiene un rol muy importante en este sector dado la gran normatividad que se maneja<sup>27</sup>.

En el mercado nacional, las ventas del sector desde el 2006 hasta el 2011, presentan un incremento positivo, tanto en Bogotá que es la principal sede de empresas dedicadas al sector farmacéutico como en el resto del país.

**Figura 4. Gráfica ventas del sector farmacéutico en Colombia y Bogotá (2006 - 2011)**

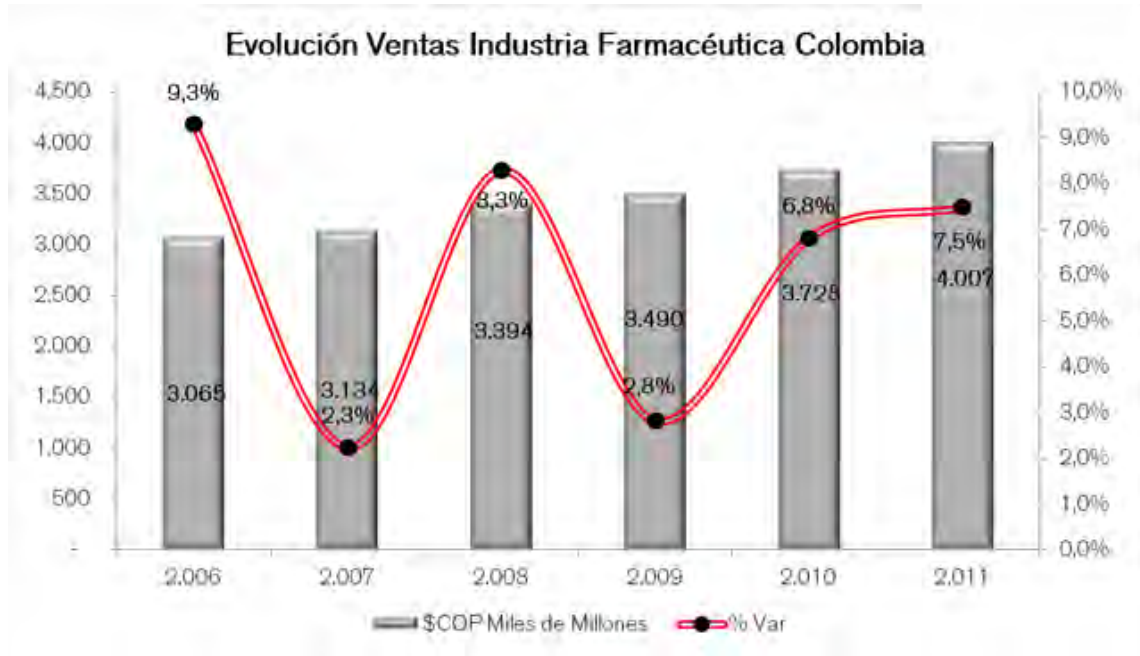


**Fuente:** BAENA, Jaime. Industria farmacéutica (en línea). Bogotá: Investinbogota.org, 2012 (consultado el 05 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.investinbogota.org/index.php?m=print/57>

<sup>27</sup> SOLANILLA, Juan José y PUERTO Daniella. Análisis financiero de la empresa Novartis de Colombia y el sector farmacéutico en Colombia. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. Facultad de Ciencias Económicas, 2012, p. 24 – 33.

De manera más global y porcentual se presenta la evolución de las ventas de la industria farmacéutica en Colombia con el porcentaje de variación de año en año para evaluar la evolución del sector en el mercado nacional.

**Figura 5. Gráfica evolución ventas industria farmacéutica en Colombia**



**Fuente:** Libro de comercio exterior (en línea). Bogotá: ANDI, 2011 (consultado 2 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc)

Hasta el 2011 la participación en ventas en el mercado popular (mercado en el que se comercializan los medicamentos de venta libre OTC<sup>28</sup>) fue de 35.9% con una participación en unidades vendidas de 44.2% y en mercado ético (mercado en el que se comercializan los medicamentos de Prescripción (Rx) y se excluyen las leches maternas<sup>29</sup>) tuvo una participación en ventas de 64.1% con una participación en unidades de 55.8%<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Mercado Farmacéutico Colombiano (en línea). Bogotá: AFIDRO, 2010 (consultado 13 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.afidro.com/noticias.php?idsec=17>

<sup>29</sup> *Ibid.*, Disponible en Internet: <http://www.afidro.com/noticias.php?idsec=17>

<sup>30</sup> ARCILA GÓMEZ, Rodrigo. El mercado de medicamentos en Colombia (en línea). Bogotá: ANDI, 2009 (consultado 16 de noviembre de 2012). Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/64212457/Andi-y-Camara-Farmaceutica>

Hasta junio del 2010, la participación en ventas de la industria farmacéutica fue de 12.022% de genéricos y 87.98% de marca, la participación en unidades vendidas fue de 35.12% de genéricos y 64.88%<sup>31</sup> de marca.

El sector farmacéutico en Colombia se encuentra marcado por una alta presencia de entidades filiales de multinacionales, las cuales representan el 75% del mercado. En el año 2011 el sector presentó un importante crecimiento tanto en el mercado popular y ético, sobresalen importantes inversiones empresariales y alianzas y un impacto positivo con respecto al TLC con Estados Unidos. Durante 2011, las compras presentaron un crecimiento frente al 2010 de 14.72% en términos corrientes y 11.53% en reales<sup>32</sup>.

Hasta el 2011 existen 23 empresas dedicadas a la industria farmacéutica, entre las multinacionales con distribución en Colombia se encuentran<sup>33</sup>:

**Cuadro 1. Empresas Multinacionales con distribución en Colombia**

NOMBRE	PAIS DE ORIGEN	OBSERVACIONES
Janssen-Cilag	(EE.UU.)	Distribución nacional y regional
Pfizer	(EE.UU.)	Distribución de los productos.
AstraZeneca	(Suecia)	Distribución nacional y regional
Novartis	(Suiza)	Distribución de productos relacionados con 5 unidades de negocio.
Wyeth	(EE.UU.)	Atiende el mercado nacional por medio de distribución desde su casa matriz en Bogotá
Rhodia	(Francia)	Bogotá es sede de operaciones nacionales de Rhodia

Entre las principales compañías multinacionales presentes en el país con producción y distribución nacional y regional.

<sup>31</sup> ARCILA GÓMEZ, Rodrigo. De dónde venimos y para donde vamos en el mercado farmacéutico en Colombia (en línea). Op. cit. Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/64212457/Andi-y-Camara-Farmaceutica>

<sup>32</sup> Sector Farmacéutico. Sectorial. Grupo Inercia Valor.

<sup>33</sup> BAENA, Jaime. Industria farmacéutica (en línea). Bogotá: [investinbogota.org](http://investinbogota.org), 2012 (consultado el 05 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.investinbogota.org/index.php?m=print/57>

**Cuadro 2. Empresas Multinacionales con producción y distribución nacional y regional**

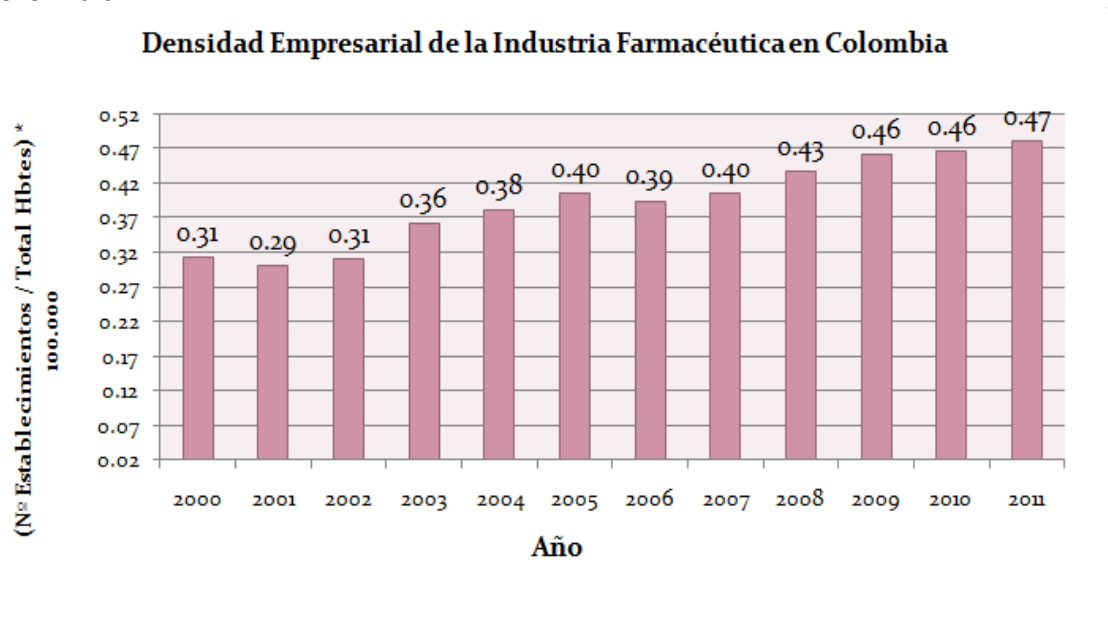
<b>NOMBRE</b>	<b>PAIS DE ORIGEN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Reckitt Benckiser	(EE.UU.)	Producción y distribución nacional y regional (Cali)
Sanofi Aventis	(Francia)	Producción y distribución nacional y regional (Cali)
Bayer	(Alemania)	Producción, distribución nacional y regional y servicios de investigación para el desarrollo de nuevos productos de la Región (Cali y Barranquilla).
Merck (Altea Farmaceutica S.A)	(Alemania)	Producción de sólidos, efervescentes, Líquidos y semisólidos no estériles. Ofrece tercerización de servicios de producción (Bogotá).
Boehringer Ingelheim	(Alemania)	Preparación farmacéutica, manufactura y venta al por mayor, además ofrece procesos tercerizados de producción para los mercados de América Latina (Bogotá).
Bristol-Myers Squibb	(EE.UU)	Está presente en Colombia con planta de producción con la que atiende al mercado nacional y regional
Procaps	(Colombia)	Se posiciona como el más grande laboratorio farmacéutico fabricante de cápsulas blandas de gelatina en Latinoamérica. También brinda servicios de maquila a laboratorios como Wyeth, Merck, Bago, GlaxoSmithKline y Sanofi – Synthelabo.
Biogen	(Colombia)	Producción y distribución nacional y regional. también produce bajo la modalidad de maquila para varios países de América Latina
Grupo Ave	(Colombia)	Investiga, desarrolla y produce productos farmacéuticos para el mercado nacional y exporta a América Latina y Asia.
California	(Colombia)	Desarrollo, fabricación, importación, exportación y venta de productos farmacéuticos.

Cuadro 2 (continuación)

La Santé	(Colombia)	Investigación, desarrollo y comercialización de medicamentos genéricos y de marca
Genfar	(Colombia)	Fabrica y desarrolla medicamentos y productos de uso humano y animal, tanto de venta libre como de prescripción médica.
LaFrancol	(Colombia)	Desarrollo y fabricación de medicamentos de marca y genéricos que abarcan variados grupos terapéuticos

A lo largo de los años el sector farmacéutico ha aumentado el número de empresas afiliadas al gremio, lo que muestra que la demanda ha aumentado y la oferta cada año se ve en la obligación de duplicar su producción o en el caso de Colombia la creación de más empresas dedicadas al sector farmacéutico. El aumento de la demanda hacia los productos farmacéuticos representa una ventaja para la empresa, debido al aumento de consumo de los envases.

**Figura 6. Gráfica densidad empresarial de la industria farmacéutica en Colombia**



**Fuente:** Cifras del sector farmacéutico encuesta Anual Manufacturera DANE-Cálculos (en línea). Bogotá: Cámara Farmacéutica ANDI, 2011 (consultado 10 diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=48ebf8b8-5b65-4732](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=48ebf8b8-5b65-4732).

- **Sector cosmético y productos de aseo:**

El sector de cosméticos y aseo incluye los productos de maquillaje, perfumería, aseo personal y tratamientos, en aseo incluye los detergentes, jabones y limpiadores. Es uno de los 12 sectores prioritarios del Gobierno y el sector privado en Colombia. Gracias al Programa de Transformación Productiva\* el Gobierno y sector privado trabajan conjuntamente para lograr que al 2032 Colombia sea reconocida como líder mundial en la producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales.

En la última década, el sector de cosméticos y artículos de aseo mundial ha mostrado un dinamismo positivo pasando de los US\$ 362.828 millones en 2000 a US\$ 724.009 en 2011. Se calcula que para los próximos tres años la industria continúe creciendo de manera progresiva con un 5,3% en 2012 y 5,5% en 2014.

Durante el 2000 y 2011, Latinoamérica generó el 13,4% de la participación del mercado mundial de cosméticos y artículos de aseo, adicionalmente, creció a una tasa promedio anual de 9,5%, superando el nivel mundial (6,5%). Se espera que para los próximos tres años (2012-2014), la participación aumente 127 puntos porcentuales. A pesar del decrecimiento de la industria mundial en 2009 (-0,9%), Latinoamérica fue una de las pocas regiones del mundo que mostró aumento en el mercado de cosméticos y artículos de aseo (3,2%).

Durante período de 2000 a 2011, el sector movilizó US\$ 825.498 millones en Latinoamérica, de los cuales, el 94,2% lo generaron Brasil, México, Argentina, **Colombia** y Chile.<sup>34</sup>

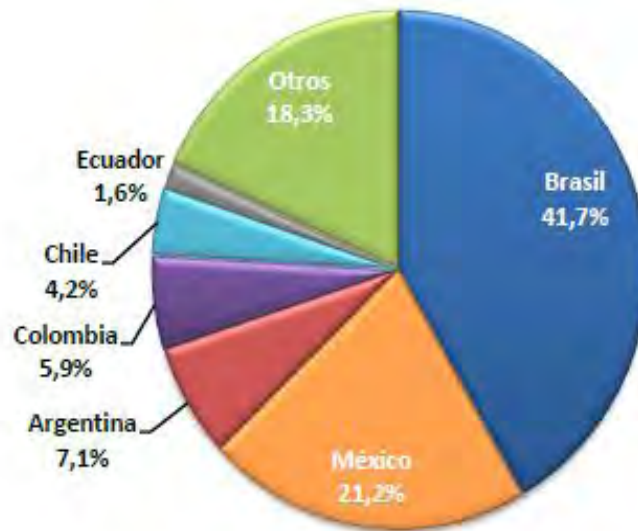
---

\* El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha desarrollado la Política de Transformación Productiva, la cual se basa en dos estrategias: - Más y mejor de lo bueno (sectores establecidos), - Sectores nuevos y emergentes, y - Promover valor agregado, innovación y desarrollo en sectores agroindustriales - para alcanzar un crecimiento sostenido de la economía y el empleo. El sector de Cosméticos y artículos de aseo hace parte del grupo de sectores nuevos y emergentes.

<sup>34</sup> Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia (en línea). Bogotá: Proexport, 2012 (Consultado 9 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

**Figura 7. Gráfica distribución de la industria cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica**

**Distribución de la industria cosméticos y artículos de aseo en Latinoamérica (%) 2000-2011**



Tamaño del mercado, 2000-2011: US\$ 825.498 millones  
Fuente: © Euromonitor International 2011, cálculos PROEXPORT

**Fuente:** Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia (en línea). Bogotá: Proexport, 2012 (Consultado 9 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

Dentro del sector Cosmético y Productos de Aseo se encuentran subsectores que presentan una participación en el sector mayor que otros, de acuerdo a la distribución realizada por la Cámara Cosmética y de Aseo, el grupo de productos absorbentes cuentan con la mayor participación en ventas en Colombia (25,6%) para el período 2000–2011p. Así mismo, le siguen los grupos productos de limpieza, cosméticos de tocador y lociones y artículos de aseo personal.

**Figura 8. Gráfica distribución del mercado en Colombia según ventas (%) 2000 -2011p**

**Distribución del mercado en Colombia según ventas (%) 2000-2011p**



Total Ventas: US\$ 24.690 millones

P. Proyectado

Fuente: Cámara de Cosméticos y Aseo ANDI

**Fuente:** Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia (en línea). Bogotá: Proexport, 2012 (Consultado 9 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

La dinámica de crecimiento de mercado ha llevado a que la actividad productiva en el sector haya tenido un crecimiento promedio anual del 9,9% desde el 2000, pasando de producir US\$ 1.301 a US\$ 3.659 millones en 2011 (precios *Ex-factory*).<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> *Ibíd.*, p. 43.



**Figura 9. Gráfica producción cosméticos y artículos de aseo 2000 – 2010p, US\$ millones**



**Fuente:** Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia (en línea). Bogotá: Proexport, 2012 (Consultado 9 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

La producción de los diferentes subsectores del sector de Cosméticos y Artículos de Aseo en Colombia ha sido relativamente homogénea. A pesar de esto, los Cosméticos de Tocador y Lociones lideran con el 26,6% de la producción total (2000-2011), los absorbentes con el 25,2%, los productos de limpieza con el 25,3% y los productos de aseo personal con el 23,0%.

Algunas de las empresas más importantes del sector son extranjeras y eligieron a Colombia como un mercado prometedor, por lo que sus esfuerzos para mejorar producción y cubrir mercado nacional e internacional representan un aumento en la demanda de envases a que Industrias de Envases puede ayudar a cubrirla.

**Cuadro 3. Empresas Extranjeras con producción y distribución en Colombia**

Compañía	Descripción	País de Origen	Mercados
 Kimberly-Clark	Tercer centro de Innovación a nivel mundial (US 20 MM). Al final de los tres primeros años el 75% de los investigadores serán colombianos.	Estados Unidos	Mundial
 P&G	Centro de distribución ( US 25 MM– 600 empleos) y expansión capacidad planta de producción de jabón líquido ( US 20 MM – 50 empleos) en Antioquia	Estados Unidos	Mercado Nacional
 Unilever	Oficina central para Centroamérica y la Región Andina Centro de Distribución en el Valle del Cauca (US 31.5 MM y 300 empleos)	UK	Centro América y Región Andina
 BELCORP	Centro de I&D y planta de producción en Tocancipá – Cundinamarca (US 10 MM)	Perú	Latinoamérica y Estados Unidos
 YANBAL	Expansión planta de producción (US\$ 10 millones). Centro de distribución en Facatativá – Cundinamarca (US\$10 MM)	Perú	Región Andina
 natura	Comercializa en Colombia alrededor de 400 productos	Brasil	Colombia
 AVON	Centro de Distribución US 50 MM – 300 empleos	Estados Unidos	Mercado Nacional, Perú y Ecuador
 BDF ●●●● Beiersdorf	Propietaria de la marca Nivea, ha realizado inversiones en Colombia de manera constante.	Alemania	Colombia

**Fuente:** Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia (en línea). Bogotá: Proexport, 2012 (Consultado 9 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

Importantes multinacionales cuentan con operaciones en el país como es el caso de Kimberly- Clark, Belcorp, Henkel, Procter & Gamble, Avon, Unilever y Yanbal las cuales han realizado inversiones tanto en centros de distribución, innovación y desarrollo y plantas de producción. Estas inversiones han generado producciones de alto valor agregado y se espera que continúen alertando el crecimiento sostenido del sector.

Mientras el 71% de las empresas de cosméticos en el país son nacionales, el 78% de las ventas las realizan las empresas extranjeras. Las empresas líderes del sector como Avon (10,92%), Procter and Gamble (10,9%) y Unilever (10,8%) llevan más de 10 años ubicadas en Colombia con un conocimiento detallado del mercado colombiano\*.

**Figura 10. Gráfica participación en ventas y número de empresas del sector cosmético en Colombia, (%) 2011**



Fuente: BPR Asociados, Cálculos PROEXPORT

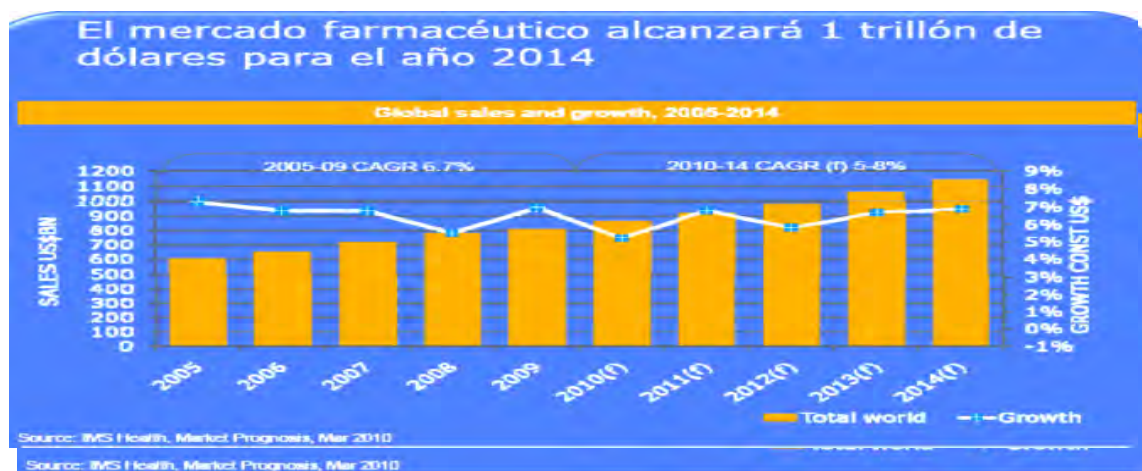
**Fuente:** Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia (en línea). Bogotá: Proexport, 2012 (Consultado 9 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

\* Las participaciones para cada una de las compañías hacen referencia a la participación en las ventas brutas del sector a precios de mercado durante el 2011.

**Crecimiento de la categoría:** el sector farmacéutico ha crecido a una tasa promedio anual del 4,5% durante los últimos 5 años. Es un sector que está evolucionando, la producción de las empresas nacionales es cada vez más especializada, y existe un interés creciente por parte de empresas extranjeras de invertir en Colombia y desde acá exportar hacia otros países de Centro y Suramérica. Es un sector que ha tenido recientemente una buena dinámica, especialmente en los medicamentos de venta libre. Este buen dinamismo ha sido fruto de las estrategias de comercialización y publicidad de las empresas, así como de los cambios en los patrones de consumo de los consumidores que cada vez demandan más productos para mejorar la calidad de vida<sup>36</sup>.

Las proyecciones a continuación propuestas están basadas en datos históricos, basados en las ventas desde el 2005 hasta el 2009, y proyectando desde 2011 hasta 2014.

**Figura 11. Gráfica ventas farmacéuticas mundiales 2001 – 2009 y proyecciones 2010-2014**



**Fuente:** ARCILA G., Rodrigo. De dónde venimos y para donde vamos en el mercado farmacéutico en Colombia: Retos en el corto y largo plazo (en línea). Bogotá: ANDI, 2011 (consultado 15 diciembre de 2012). Disponible en internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=a10d6da4](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=a10d6da4)

En este momento Industrias de Envases S.A se dirige solo al mercado latinoamericano tanto de manera directa con clientes farmacéuticos en México, Guatemala y otros países latinos, como indirecta por medio de las exportaciones

<sup>36</sup> MITCHELL, Daniel. Balance Sector Industrial 2011 (en línea). Bogotá: DNP, 2011 (consultado 10 diciembre de 2012). Disponible en Internet: [https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436)

de los clientes nacionales, con estas proyecciones se espera aumentar la participación con las ventas directas e indirectas.

#### Cuadro 4. Ventas farmacéuticas por región 2007 – 2008 y proyecciones 2008-2013

Total mercados globales auditados y no auditados						
	2010		2009	2006-2010	2011	2011-2015
	Tamaño del mercado US\$ Bn	% Crecimiento const. Us \$	% Crecimiento const. Us \$	Carg % Const US\$	Proyección % en crecimiento	Carg % Const US\$
Norte América	334,7	1,9%	5,4%	4,6%	2 - 3%	0 - 3%
Europa	245,3	2,4%	4,9%	5,6%	2 - 3%	2 - 5%
Asia/Africa/Australia	126,5	14,0%	15,5%	14,5%	12 - 13%	11 - 14%
Japon	96,5	0,1%	7,6%	2,6%	5 - 6%	2 - 5%
Latin America	53,4	14,2%	10,3%	12,1%	11 - 12%	11 - 14%

**Fuente:** ARCILA G., Rodrigo. De dónde venimos y para donde vamos en el mercado farmacéutico en Colombia: Retos en el corto y largo plazo (en línea). Bogotá: ANDI, 2011 (consultado 15 diciembre de 2012). Disponible en internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=a10d6da4](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=a10d6da4)

Las proyecciones de las ventas farmacéuticas hasta 2015 presentadas por región muestran un crecimiento individual, de acuerdo a los datos históricos desde el 2006.

En 2010, el mercado farmacéutico Retail o “pagado por el paciente” creció un 5.8% en valores con respecto al 2009 llegando a los COP 3.428 billones, representando el 4.3% del mercado farmacéutico Latinoamericano. A su vez, se pronostica un CAGR (Tasa de Crecimiento Anual Compuesto) de 8% en pesos Colombianos para el período comprendido entre 2010-2015 alcanzando COP 6.684 billones para este último. Del gasto total en medicamentos, el 40% corresponde al mercado retail y el 60% al mercado institucional<sup>37</sup>.

Colombia ocupa el lugar número 11 en población a nivel mundial con un total de 46.04 millones de habitantes y una tasa de crecimiento del 1,2%, sin embargo se

<sup>37</sup> Conozca qué factores críticos impulsan al Sistema de Salud Colombiano (en línea). Bogotá. D.C.: IMS Colombia, 2013 (consultado 17 de diciembre de 2012). Disponible en: <http://www.imshealth.com/portal/site/ims/menuitem.d248e29c86589c9c30e81c033208c22a/?vgnnextoid=6998eb50da414310VgnVCM2000007a152ca2RCRD&cpsexcurrchannel=1>



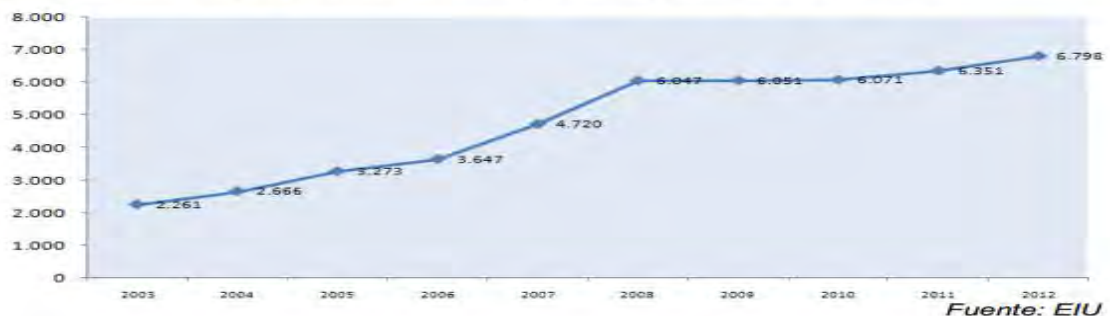
esperan tasas inferiores lo que generará una población madura que requerirá mayor inversión en el tipo de medicamentos consumidos. Actualmente el 65% se encuentra entre los 15 y 64 años, el 28,2% son niños menores de 14 años, y el 6,8% tienen 65 o más<sup>38</sup>.

En cuanto a la cobertura en salud de la población Colombiana, el 91.2 % se encuentra dentro del sistema de salud, de los cuales el 57% pertenecen al régimen subsidiado y el 43% al régimen contributivo y el restante 8.8% es población no asegurada<sup>39</sup>.

Basados en que en los últimos cinco años el gasto destinado a productos médicos y de cuidado personal ha presentado un crecimiento promedio de 20%<sup>40</sup>, se puede decir que en el caso de los medicamentos, esta tendencia puede ser explicada en parte por una mayor oferta de productos genéricos a un menor precio. Según proyecciones de EIU en los siguientes 5 años se presentara una desaceleración en el crecimiento del gasto.

**Figura 12. Gráfica gasto final de productos médicos y cuidado personal (US\$ millones)**

Tabla 10: Gasto final de productos médicos y cuidado personal (US\$ Millones)



**Fuente:** Estudio de Oferta y Demanda del Sector Farmacéutico (en línea). Bogotá D.C.: Proexport, 2008 (consultado 20 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10050DocumentNo7844.pdf>

<sup>38</sup> *Ibíd.*, Disponible en Internet:

<http://www.imshealth.com/portal/site/ims/menuitem.d248e29c86589c9c30e81c033208c22a/?vgnnextoid=6998eb50da414310VgnVCM2000007a152ca2RCRD&cpsexcurrchannel=1>

<sup>39</sup> *Ibíd.*, Disponible en Internet:

<http://www.imshealth.com/portal/site/ims/menuitem.d248e29c86589c9c30e81c033208c22a/?vgnnextoid=6998eb50da414310VgnVCM2000007a152ca2RCRD&cpsexcurrchannel=1>

<sup>40</sup> Estudio de Oferta y Demanda del Sector Farmacéutico (en línea). Bogotá D.C.: Proexport, 2008 (consultado 20 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10050DocumentNo7844.pdf>

En los próximos años, se prevé que el sector farmacéutico colombiano siga creciendo a tasas positivas. Qué tan altas sean estas tasas dependerán de factores como: el cumplimiento de las metas de gobierno en materia de aseguramiento en salud de la población, la actualización del POS y la unificación del plan de beneficios, la consolidación del sistema de salud y el grado de claridad en las reglas de juego y el cumplimiento de las mismas<sup>41</sup>.

Con total certeza económica y social se ha dicho que la vanidad de las mujeres es uno de los mejores negocios que existen en el mundo. América Latina no es un sector geográfico ajeno a esta realidad; de hecho, puede decirse que es uno de los mercados más prometedores para emprender esta clase de iniciativas.

El crecimiento del mercado colombiano de cosméticos y artículos de aseo, es positivo ya que presenta un crecimiento compuesto anual de 8,7% entre 2006-2014, Colombia se mantendrá como uno de los motores de crecimiento del mercado latinoamericano, fue el quinto mercado en Latinoamérica con ventas a 2010 de US\$ 6.235 millones, la producción colombiana de cosméticos y artículos de aseo se duplicó en los últimos 6 años pasando de producir US\$ 1.588 millones a US\$ 2.730 millones en el 2010 (precios Ex-factory). Las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo aumentaron seis veces en los últimos diez años pasando de US\$ 114 millones a US\$ 683 millones.

En la última década, el sector de cosméticos y artículos de aseo mundial ha mostrado un dinamismo positivo pasando de los US\$ 201.944 millones en 2001 a US\$ 376.846 en 2010. Se calcula que para los próximos cuatro años la industria continúe creciendo de manera progresiva con un 0,6% en 2011, alcanzando tasas del 3% en el 2014.

El mercado latinoamericano de cosméticos y artículos de aseo ha crecido en promedio a tasas mayores que el promedio mundial, 9 % y 6% respectivamente. Se espera que este comportamiento se mantenga en los próximos tres años.

Latinoamérica entre 2000 y 2010 ha contado con una participación del 13% en el mercado mundial de cosméticos y artículos de aseo, con una tasa promedio anual de crecimiento del 9,3%, superando el nivel mundial que ha sido del 6,0%. Se

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*, Disponible en Internet:

<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10050DocumentNo7844.pdf>

espera que para los próximos cuatro años (2011-2014), la participación aumente al 18%.

A pesar del decrecimiento de la industria mundial en 2009 (-1%), Latinoamérica fue una de las pocas regiones del mundo que mostró aumento en el mercado de cosméticos y artículos de aseo (2,3%).

A 2010 las ventas en el país alcanzaron los US\$ 6.235 millones. De acuerdo a estimaciones de Euromonitor International Unit se espera que las ventas alcancen los US\$ 7.662 millones al 2014, momento en el cual se espera superar a Argentina, y se presentará un crecimiento compuesto anual del 8,7% en el periodo 2006-2014.

Colombia cuenta con excelentes condiciones para desarrollar el sector y convertirlo en un jugador de talla mundial, por ello los empresarios encontrarán oportunidades para realizar inversiones en la instalación de centros de investigación y desarrollo, centros de distribución y producción. Las ventajas para este tipo de inversiones van desde la consolidación del eslabón de ingredientes naturales, existencia de una política para el desarrollo comercial de la biotecnología que permite el uso sostenible de la biodiversidad, alta dinámica de mercado siendo el país el quinto en Latinoamérica, existencia de una adecuada plataforma exportadora entre otros.

El sector sigue presentando un buen comportamiento en ventas, exportaciones, producción e inversión extranjera. Los tratados internacionales con Canadá y Estados Unidos presentan importantes oportunidades para la industria. Se destacan constantes movimientos empresariales en esta actividad.

Proexport presenta como posibles mercados internacionales según las tendencias de la demanda en los diferentes mercados, a países como Alemania, Centroamérica, Ecuador, España, India, México, Perú, Reino Unido, Rusia, lo que representa mayores oportunidades para Industrias de Envases S.A, para los aerosoles.

Por todas las amenazas externas, el Gobierno se ha trazado el objetivo de convertir al país en uno de ingresos medio-alto en un plazo de 25 años. Con miras a contribuir al logro de este objetivo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y sus entes adscritos y vinculados, desarrollaron a principios



de 2007 un exhaustivo plan estratégico, orientado a generar un alto impacto en el crecimiento económico del país.

El programa de Transformación Productiva hace parte de este programa que tiene 3 pilares fundamentales: La internacionalización de la economía, la transformación productiva y Colombia como destino turístico.

Para su lanzamiento, se evaluaron todos los principales sectores de la económica Colombiana, de los cuales se convocaron a 11 considerados como potenciales, dentro de los cuales, inicialmente, 8 presentaron propuestas de valor consideradas de alta viabilidad para convertirse en jugadores de talla mundial.

Posteriormente y basados en unos criterios preestablecidos se procedió a la elaboración de la propuesta de valor sectorial, hecha en conjunto por empresas del sector e instituciones de apoyo; luego de una identificación de los sectores, se propuso la primera ola para trabajar, conocida como “más y mejor de lo bueno” la cual incluye a los sectores de autopartes, energía eléctrica, textiles, confecciones, diseño y moda, y finalmente, al sector de la industria gráfica.

Como segundo paso, se consideraron sectores denominados “Nuevos Emergentes”, donde se contemplan otros 4 sectores como motores de la economía y potenciales a desarrollar: software & ti, cosméticos y artículos de aseo, tercerización de procesos de negocio (BPO&O) y turismo de salud

Este proceso le ha permitido a las entidades públicas y al sector, pensar en proyectarse como un todo, buscando consensos interinstitucionales, para desarrollar una visión de largo plazo, orientada al mercado mundial, garantizando el compromiso de la Corporación Colombia Internacional y todos los actores, en el tema de sostenibilidad, competitividad y proyección del sector, en el mediano y largo plazo.

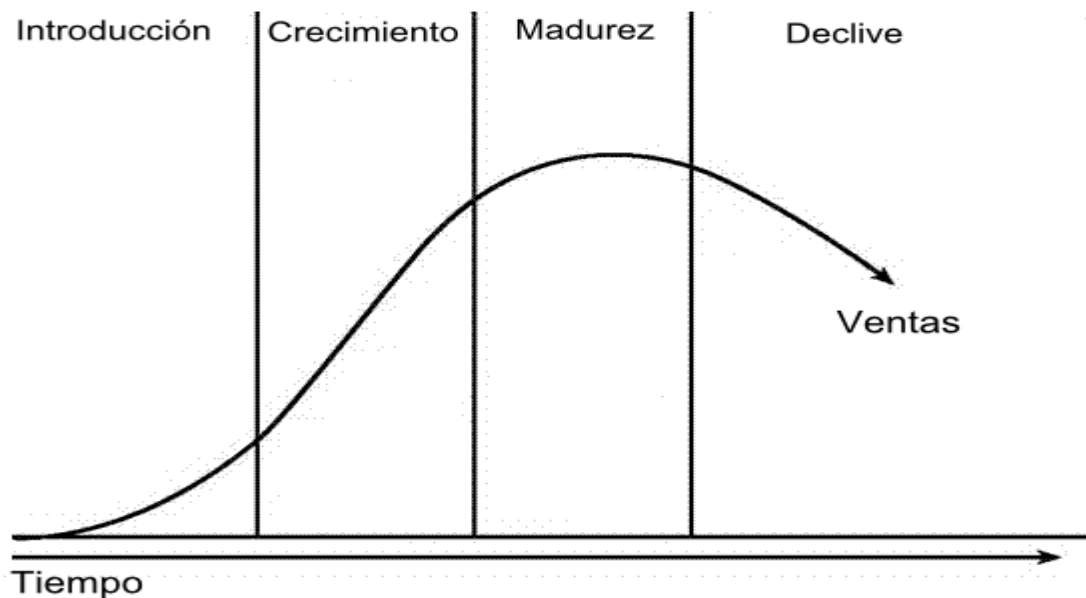
Como acciones estratégicas la consolidación de los proyectos asociativos es la tendencia a largo plazo de la industria de cosméticos y aseo personal. Primero, está la iniciativa de Colombian Beauty Group, creada por diez laboratorios de cosméticos para buscar oportunidades en el exterior.

Segundo, la Zona Franca Intexmoda que reúne empresas de textiles y confecciones y desde el 2008 existen negociaciones para acoger a las de cosméticos con el fin de producir y exportar, desarrollando estrategias conjuntas que reduzcan costos de producción, como compartir instalaciones.

Finalmente, en Tocancipá se está gestionando la Zona Franca Paul Calley, una planta de 25.000 m<sup>2</sup> con tecnología de punta para la producción de cosméticos y aseo personal.

**Situación de ciclo de vida del producto:** el producto a elaborar en Industrias de Envases S.A independientemente de su presentación, es de aluminio, por eso el ciclo de vida a investigar es el de los envases de aluminio en el sector farmacéutico y cosmético, ya que son los mercados al cual va a dirigirse.

**Figura 13. Gráfica ciclo de vida de un producto**



**Fuente:** El Ciclo de vida de los productos (en línea). Bogotá D.C.: Wikimedia.org, 2013 (consultado 26 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo\\_Producto.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo_Producto.png)

Antes de explicar el ciclo de vida de los envases de aluminio se debe aclarar que los envases elaborados por Industrias de Envases S.A no son considerados productos comerciales en el mercado, a pesar que están presentes visual y físicamente, no son reconocidos como productos individuales para el mercado

común, los envases de aluminio no son reconocidos como producto final, los consumidores los identifican como envases, como una parte de un todo, que al final contiene lo que el cliente está buscando.

Como todos los productos, los envases de aluminio si tuvo una etapa de **introducción**, en el sector farmacéutico esta introducción se presentó en el momento en que los medicamentos dejaron de ser sólidos o totalmente líquidos y pasaron a presentarlos de manera cremosa se evidencio la necesidad de un envase que no solo protegiera el producto sino también que facilitara su distribución y almacenamiento. A partir de ese momento se evidencia la etapa de Introducción de los envases de aluminio, en este caso, tubo Colapsible de aluminio o laminado, basándose en los beneficios del mismo como protector y dosificador de aquello que estaba tomando auge en un mercado tan indispensable como es el farmacéutico.

En el sector cosmético se inició el uso de envases de aluminio debido a varios factores, entre ellos, un fenómeno en el sector del envasado que se puede asociar sólo con la industria cosmética: “el envase tiene mayor peso que el contenido”, es decir, los atributos que genera un empaque superan al ingrediente cosmético (sólido o líquido).

A lo largo del tiempo, los estudios arrojaron resultados que aseguran que el cliente paga por la exquisita forma del envase, incluso el costo del cosmético está sustentado y justificado directamente por éste. De ahí la importancia del diseño, selección, transformación, etiquetado y envasado, principalmente.

Por lo que las empresas del sector cosmético empezaron a interesarse cada vez más en el envase; por eso al momento de envasar un producto cosmético, se piensa en el papel del envase a la hora de entregar los beneficios finales del producto, por lo que el envase de aluminio en este caso aerosol, cumple la función final de asegurar la adecuada distribución del producto, por lo que se deben observar algunas consideraciones para generar un entorno óptimo en su manufactura. Uno de los tópicos más importantes es la función “bunker”, la cual consiste en delimitar el contenido y su envase.

En esta etapa las ventas empezaron con niveles bajos porque todavía no había una amplia aceptación del producto en el mercado, pero poco a poco fue aumentando su popularidad entre los diferentes sectores que demandaran envases que no solo contuvieran el producto sino que fueran imagen de la empresa, de ahí la aplicación tanto en el sector farmacéutico como en el

cosmético, sin embargo, la disponibilidad del producto era limitada ya que la inversión inicial para entrar al mercado de los envases es alta y la oferta en esa etapa era casi nula.

Al ser productos aceptados, entran en la etapa de **crecimiento**, las ventas aumentan rápidamente, la disponibilidad de los productos se extienden por toda la geografía, y aunque la distribución física es difícil debido a la urgencia de entregas y pocas vías de conexión existentes, el interés del comprador aumentó rápidamente, y por tanto los beneficios también.

Cuando se establecen como productos con demanda constante, se puede decir que entran en la etapa de **madurez**, y es ahí donde se empiezan a realizar los esfuerzos por mantenerlos, a pesar que las ventas tiene un crecimiento no tan rápido ni notable como en la etapa de crecimiento, se mantienen estables, la rentabilidad es mayor y se empieza a invertir no solo en el proceso de producción o distribución del producto sino es estrategias comerciales que mantengan o mejoren la estadía del producto en esta etapa, se empieza entonces con estrategia de diferenciamiento de producto por medio de la calidad, el servicio al cliente y la entrega oportuna, factores que hasta el día de hoy han permitido a Industrias de Envases S.A estar en la etapa de madurez.

Sin embargo, la etapa del **declive** no ha sido ajena a la empresa, a pesar que no se ha estancado en esa etapa, los momentos de declive han existido debido a la disminución en ventas hacia los clientes más importantes, factores externos como la problemática de la salud en Colombia que aparentemente no debería afectar a una empresa de envases, sin embargo, el sector cosmético ha sido bendecido y se ha convertido en un sector capaz de afrontar las crisis económicas, por lo que puede mantener a los aerosoles en la etapa de madurez y así ayudar a la empresa a sobrepasar la crisis, si bien es cierto que los aerosoles reciben críticas por parte de grupos ambientalistas y que esto puede hacer que pase por el declive, son muchas las invenciones que hasta ahora se han creado para disminuir los efectos de los aerosoles al ambiente, por lo que se puede evitar el declive y volver a la etapa de madurez.

**Ciclo de Ventas:** el ciclo de ventas de los envases de aluminio depende del ciclo de ventas de los productos farmacéuticos y cosméticos. Tanto el tubo colapsible, actual producto de la empresa, como el tubo laminado y el aerosol, productos a incluir en el portafolio, dependen de los clientes encargados de producir lo que estos envases van a contener. Cada sector tiene su comportamiento, por lo que el ciclo de ventas de cada producto puede variar, así mismo el ciclo de ventas solo se puede generar por proyecciones, ya que estando en un mercado tan

cambiante, las costumbres y/o hábitos tienden a desaparecer y la duda suele adueñarse de las probabilidades.

El crecimiento real en ventas del sector farmacéutico en los últimos años ha venido decreciendo dado a todas las reformas y temas a nivel del sector salud que han venido ocurriendo en el país y esto ha generado un gran problema durante los últimos años. Sin embargo, es un sector prometedor por lo que su ciclo de ventas es muy cambiante pero estable.

Los laboratorios saben que el mercado es prometedor y cada día se esfuerzan por mejorar lo ofrecido para combatir los problemas del sector, cada vez están más conscientes de la necesidad de adoptar buenas prácticas de manufactura para la producción de medicamentos, beneficiando no solo al mercado nacional, si no posesionándolos en el mercado internacional dado al aumento las exportaciones en especial para Latinoamérica.

La normatividad sanitaria cada vez se ajusta más a las normas internacionales para el registro y control de medicamentos, las mejoras en el sistema de salud y seguridad nacional cada vez son más efectivas y la buena mano de obra garantiza una mejor producción especialmente.

El sector de cosméticos y productos de aseo ha tenido un comportamiento muy positivo durante el primer semestre del año 2012. Este desempeño se debe en parte al crecimiento de las exportaciones especialmente de los productos cosméticos, cuyo dinamismo se explica, en buena medida, por el exitoso proceso de reemplazo del mercado venezolano por destinos como Perú, Ecuador, México y Centroamérica.

**Estacionalidad:** en el sector farmacéutico la estacionalidad depende de varios factores, el primero, la cantidad de profesionales de la salud que receten sus medicamentos, lo que se logra por medio de visitantes médicos, regalías, patrocinios, etc., segundo las enfermedades generadas por cambios climáticos y cuyos medicamentos sean de venta libre, es decir, los vendidos por droguerías sin necesidad de receta médica, tercero, la aprobación de medicamentos genéricos, entre los cuales esta uno de los principales clientes de la empresa y cuarto, la frecuencia de las investigaciones de cada laboratorio de acuerdo a las necesidades mundiales respecto a enfermedades, por lo mismo las empresas deben diseñar planes de contingencia frente al vencimiento de sus patentes, pues al ser un sector saturado de competidores la copia de formulaciones puede darse con facilidad.

En el sector cosmético, la estacionalidad no afecta de tal manera que se pueda predecir, en los países tropicales como Colombia, no existe ese concepto de estacionalidad. En diciembre y en enero es el periodo vacacional, momento en el cual se puede estimular dicha demanda, pero el clima apenas cambia, con lo que las empresas no pueden utilizar este recurso, algo que afecta especialmente a las multinacionales europeas y norteamericanas establecidas en Colombia, muy acostumbradas a utilizar ese concepto de estacionalidad, de acuerdo a las estaciones climáticas. Sin embargo, se manejan altas expectativas en acciones de la competencia respecto a temporadas especiales del año como navidad, día de la madre, día del padre y amor y amistad.

En industrias de envases la estacionalidad se maneja de dos maneras, por pedido y por facturación, de enero a marzo, es abundante la facturación pero escasos los pedidos, de abril a septiembre tienen un movimiento coordinado debido a que los pedidos son para entregas a un mes por lo que la facturación se hace de acuerdo a los pedidos, de octubre a diciembre, los pedidos son abundantes ya que por la temporada de vacaciones la mayoría de pedidos son para stock, por lo que la facturación es escasa.

- **Rentabilidad del mercado**

**Cuadro 5. Industrias de Envases S.A. en cifras**

DATO	Millones de Pesos			
	2008	2009	2010	2011
41 INGRESOS OPERACIONALES (ANEXO 1)	9,454	8,720	9,144	8,549
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (ANEXO 2)	4,718	4,598	4,637	4,383
UTILIDAD BRUTA	4,735	4,121	4,506	4,165
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN (ANEXO 3)	1,955	2,050	1,911	2,088
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS (ANEXO 3)	333	278	320	302
UTILIDAD OPERACIONAL	2,448	1,793	2,276	1,775
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	4,263	4,262	4,528	5,006
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	1,152	813	787	1,149
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5,558	5,243	6,017	5,632
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	860	611	596	432
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	4,699	4,632	5,421	5,201

**Fuente:** Productores de envases farmacéuticos S.A. Bogotá D.C.: Superintendencia.gov.co, 2012 (consultado 28 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/Sirem/index.jsp>

- **Factores de la categoría:**

**Amenaza de nuevos Ingresos:** la amenaza de nuevos ingresos al sector de fabricación de otros productos elaborados de metal, al cual pertenece Industrias de Envases S.A, está controlado por la barrera de entrada financiera, la inversión

inicial para entrar a este sector es alta, por los costos de maquinaria, planta y materia prima, además del personal que debe ser capacitado, lo que requiere de otra alta inversión.

La realidad del sector es que los requerimientos tanto económicos como académicos impiden un fácil ingreso al mismo, sin embargo, la amenaza existe, la nueva modalidad impuesta por China de enviar los tubos ya elaborados, es una de las mayores amenazas para aquellos cuya actividad es elaborarlos y comercializarlos; el envío de estos tubos ya elaborados tiene un costo mucho menor al elaborado nacionalmente y aunque la calidad no es la misma, muchos clientes se han sentido tentados en probarlos.

**Poder de negociación de los compradores:** en el mercado de envases, el poder de negociación con los compradores es muy importante, especialmente para Induvases, ya que el valor agregado de los tubos elaborados por la empresa no es solo su calidad y oportuna entrega sino también el servicio al cliente que se ofrece, sin embargo, a la hora de hablar de precios, Induvases no es una empresa competitiva, y es ahí donde entra la importancia de la negociación con los compradores; cuando se habla de negociación, normalmente se entiende por precios, pero en Industrias de Envases S,A, la negociación se trata de entregas oportunas, cantidades solicitadas, calidad garantizada y compromiso con el medio ambiente, valores agregados que hacen de la empresa diferentes a las demás, características únicas que hacen al precio pasar a un segundo plano. Sin embargo, no se debe asegurar que ningún comprador intenta negociar con el precio porque es algo inevitable en una negociación, la verdad es que la mayoría por no decir todos lo hacen pero en el momento de garantizarles, calidad, cantidades de acuerdo a lo solicitado, entrega oportuna y servicio entienden él porque del precio.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** de la buena negociación con los proveedores depende el cumplimiento de los valores agregados ofrecidos por la empresa, (calidad, entrega oportuna y servicio al cliente) de la negociación con los proveedores depende la entrega oportuna del aluminio, tintas, lacas y demás materias primas, para así mismo hacer la entrega del tubo terminado según lo acordado con el cliente; los proveedores no son solo necesarios para la elaboración de un tubo colapsible de aluminio, son necesarios para poder ofrecer ciertos estándares de calidad y servicio que logran la diferenciación no solo del producto sino de la empresa, la responsabilidad de la empresa esta compartida con los proveedores por lo que una buena negociación con ellos en precios, calidad y entregas, son claves en el proceso de producción de los tubos.

**Presión de Sustitutos:** en el mercado de los envases de aluminio, la presión de sustitutos depende la mayor parte de lo que se vaya a envasar en ellos, aunque no se pueden obviar factores como precio, calidad y en mercado como este que se manejan cantidades grandes de pedido, la capacidad instalada.

Aun así el contenido que va a ir en los envases influye en la decisión de compra, la crema dental en Colombia es uno de los mercados más apetecidos por las empresas de envases, debido a su constante flujo en el mercado, y aunque en una época los tubos de aluminio fueron su elección, la tecnología y condiciones sanitarias exigieron un envase laminado, el que sustituyó el tubo colapsible de aluminio, de ahí el deseo de Industrias de Envases S,A en fabricar los laminados; con esto se puede decir entonces que el tubo laminado es una presión de sustitutos cuando de crema dental se habla.

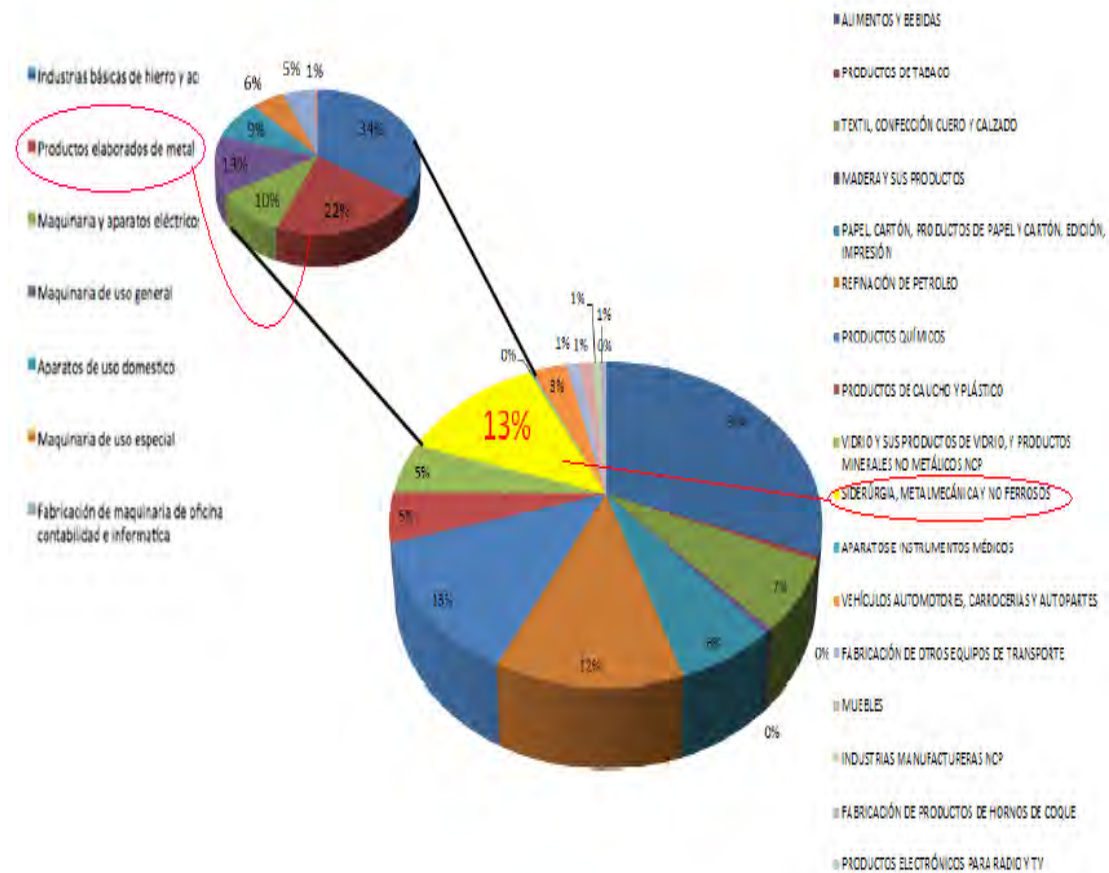
En el mercado de tintes o pinturas, no es necesario el laminado por lo que el tubo de aluminio común, es decir, el que fabrica actualmente la empresa, es el elegido para este tipo de productos. Sin embargo, el sector farmacéutico exceptuando la crema dental ha cumplido con las especificaciones y condiciones necesarias para envasar productos farmacéuticos, por lo que en el mercado farmacéutico la presión de sustitutos es media.

De igual manera pasa en el sector cosmético, el contenido del envase es la base para la decisión de compra, algunos de los productos más reconocidos de algunas marcas reconocidas han optado por el uso de aerosoles, dejando atrás la barra, el gel o roll-on, por eso el interés de fabricarlos, ya que se entraría a comercializar el sustituto por lo que el riesgo de aparición de otro es bajo.

**Capacidad de la Categoría:** Industrias de Envases S.A, pertenece a la sección D, industrias manufactureras, división 28, fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, grupo 289, fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales, clase 2899 fabricación de otros productos elaborados de metal NCP.



**Figura 14. Gráfica participación del sector Siderúrgico y Metalmeccánico / participación sector Productos Elaborados de Metal**



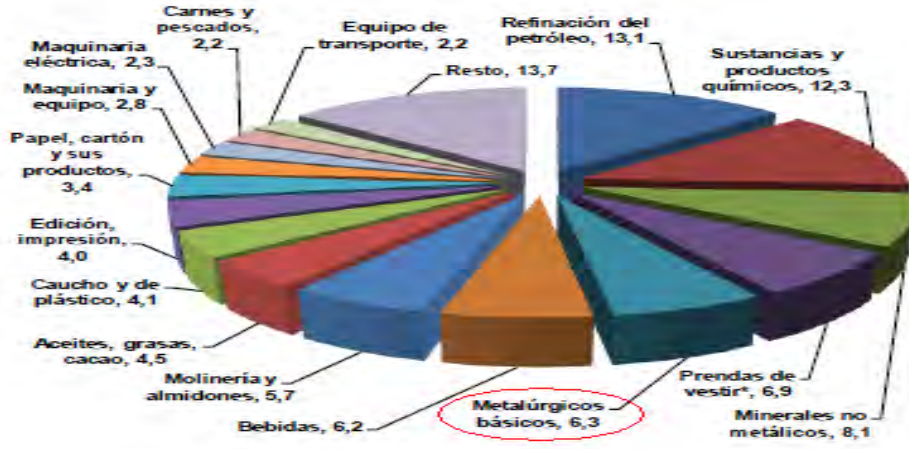
**Fuente:** La cadena de valor siderúrgica y metalmeccánica en Colombia: en la primera década del siglo XXI (en línea). Bogotá D.C.: ANDI, 2012 (consultado 28 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=AA592439-F948-4091](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=AA592439-F948-4091)

Sin embargo, para estudios de participación se entiende como sector siderúrgico, metalmeccánico y no ferrosos, el cual en el 2011 presentó una participación del 13% en la industria, los productos elaborados de metal aportaron 22% sector al cual pertenece industrias de Envases S.A.

La participación para el trimestre del 2012, bajo a 6,3%.

**Figura 15. Gráfica participación (%) sectores industriales. I-Trimestre/12**

**Participación (%) sectores industriales. I-Trimestre/12**



\*Incluye: Tejidos de punto y prendas de vestir

**Fuente:** Participación (%) sectores industriales. I-Trimestre/12 (en línea). Bogotá D.C.: DANE, 2012 (consultado 3 enero de 2013) Disponible en Internet: [www.dane.gov.co/files/investigaciones/.../pib/cp\\_PIB\\_ltrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/.../pib/cp_PIB_ltrim12.pdf)

**Figura 16. Gráfica sector Siderúrgico y Metalmeccánico - problema de falta de demanda**



Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta

**Fuente:** Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (en línea). Bogotá D.C.: ANDI, 2012 (consultado 3 de enero de 2013). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3).

Para agosto de 2012, el 53,8% de los empresarios consideraba la situación favorable y el 30,8% consideraba buenas expectativas.

**Figura 17. Gráfica sector Siderúrgico y Metalmeccánico – utilización capacidad instalada**



**Fuente:** Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (en línea). Bogotá D.C.: ANDI, 2012 (consultado 3 de enero de 2013). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3).

Para agosto de 2012, la capacidad instalada estuvo en un 74%.

**Figura 18. Gráfica sector Siderúrgico y Metalmeccánico – indicadores de demanda**



Fuente: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta

**Fuente:** Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (en línea). Bogotá D.C.: ANDI, 2012 (consultado 3 de enero de 2013). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3).

Para agosto de 2012, los pedidos altos o normales estuvieron en 76,6% y los altos inventarios en 11,3%, por lo que se puede decir que la demanda de pedidos y uso de la capacidad instalada de las empresas ofertantes se ha cubierto satisfactoriamente desde enero 2001 hasta mayo 2012.

- **Rivalidad de la categoría:** a pesar que las barreras de entrada al sector siderúrgico y metalmeccánico son altas, existen varias empresas ya constituidas que representan competencia para industrias de envases; en cuanto a calidad, servicio y entregas oportunas la empresa se ha destacado por ser la primera, sin embargo, en precios, hay otras que representan una gran competencia.



A pesar que el sector farmacéutico y cosméticos, exigen la mejor calidad, servicio y entrega, no solo por ser productos que deben cumplir con ciertas condiciones sanitarias y de buenas prácticas de manufactura sino por el prestigio de la empresa mismo, se ven tentados a probar estos productos que aunque de dudosa calidad ofrecen precios muy competitivos, lo mismo pasa con el sector cosmético, los bajos precios en ocasiones tientan a las empresas a arriesgar la calidad, puntualidad y garantía por precios bajos.

Sin embargo, las empresas del sector farmacéutico y cosmético, saben que los consumidores finales toman el medicamento y/o producto junto con el envase como un todo, por lo que cualquier error en el empaque da oportunidad para ser mal vista la empresa y con la intención de evitar este riesgo se deciden por la empresa con mayor calidad y valor agregado les ofrezca.

**Figura 19. Gráfica sector Siderúrgico y Metalmecánico – problema alta competencia en el mercado**



**Fuente:** Encuesta de opinión industrial conjunta (en línea). Bogotá D.C.: ANDI, 2012 (consultado 3 de enero de 2013). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3).

Para agosto de 2012, los industriales del sector encuestados consideraban que existía un 35,4% de problemas por alta competencia del mercado.

- **Factores medio ambientales:** como ya se había mencionado, los cambios en el sector farmacéutico y cosmético, afectan a la empresa por ser el mercado al cual se dirige y dirigirá con los nuevos productos, por eso los cambios externos que afecten a estos sectores, también afectara a Industrias de Envases S.A.

- **Demográficos:** como factores demográficos que puedan afectar a Industrias de Envases S.A, están aquellos que influyan en los sectores a redirigirse, factores como edad, gustos, entre otros, son aquellos que intervendrían en el desarrollo de los sectores. Factores como la edad afectan a los dos sectores elegidos, de distinta manera pero por la misma razón, los factores de la edad no solo atraen problemas de salud, traen también problemas de autoestima y seguridad especialmente en las mujeres.

Centrándose inicialmente en el sector farmacéutico, se puede decir entonces que a nivel mundial el envejecimiento de la población en las economías desarrolladas impulsa el consumo mundial de medicamentos. En porcentaje del PIB, en los últimos 40 años el gasto en salud se ha duplicado en Europa Occidental y en Japón, y triplicado en EEUU. “Esta tendencia subyacente está alimentando la creciente demanda y consumo de medicamentos y es un factor duradero, dado el hecho de que la población mayor de 60 años aumentará 9 puntos en los próximos treinta años, creando importantes necesidades de tratamiento de enfermedades ligadas a la edad y a los ancianos,” comenta Marc Livinec, analista sectorial de Euler Hermes. Lo que representa mayores exportaciones para los laboratorios y por lo tanto mayor demanda de envases.

Según estudios, las poblaciones que envejecen es uno de los factores a tomar en cuenta a la hora de determinar el efecto que tiene en el sector y que indirectamente tendrá en la empresa; a pesar que la expectativa de vida va en aumento no se puede obviar que a la par de esto se generan poblaciones que estando envejecidas aumentan la tasa de uso de asistencia sanitaria.

Las poblaciones pediátricas vulnerables poseen dos sectores poblacionales, uno está dado por los aumentos de pobreza y por lo tanto aparecen patologías provenientes de los deficientes estados nutricionales de las madres y por otro lado el avance continuo de la ciencias médicas y su correlato tecnológico llevan a que hoy en día se puedan atender pacientes con alto riesgo en forma exitosa.

El aumento de la población es una constante dado por el aumento en la natalidad, al menos en Colombia se presentan tasas de natalidad positivas y por el aumento de la expectativa de vida por lo cual la demanda de servicios en salud aumenta<sup>42</sup>.

- **Tecnológicos:** Los factores tecnológicos son una constante en todos los sectores, en Industrias de Envases S.A, la tecnología es sinónimo de productividad y calidad, así mismo es para los sectores farmacéuticos y cosmético, mientras más tecnología posea estos sectores, más producción van a generar lo que representa más demanda de envases.

La adquisición de biotecnológicas se revela como una inversión de doble filo. Para dinamizar y diversificar las carteras de productos, todas las grandes empresas del sector farmacéutico y cosmético, han adquirido o forjado alianzas con compañías biotecnológicas<sup>43</sup>.

El combinar los procesos manufactureros con los farmacéuticos y cosméticos para generar un solo producto, se define como un proceso de transformación de materiales que se lleva a cabo una secuencia lógica de operaciones durante las cuales los insumos adquieren un mayor valor agregado frente a su condición inicial. Esta serie de transformaciones implica la existencia de elementos tecnológicos, representados en materias primas, material de envase, equipos, instalaciones, procedimientos, recursos humanos, y un mecanismo constante de retroalimentación de la información dentro de los procesos.

Las nuevas técnicas de difusión de información y nuevos datos sobre los medicamentos existentes, ha revolucionado los sectores tanto farmacéutico como cosmético; la información está más al alcance de todos expresándose en función a los requerimientos de nuevos tratamientos por los profesionales de salud además de los reclamos para mejorar el acceso a las innovaciones tecnológicas y demandando mejores índices de calidad en las prestaciones.

El desarrollo de nuevos medicamentos en la industria farmacéutica está en permanente expansión y los avances en las Ciencias Farmacéuticas se

---

<sup>42</sup> CAPDEVILA, Iván y JAQUE, Andrés Historia de la Farmacia (en línea). Bogotá: WordPress, 2009 (consultado 20 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://closecity.wordpress.com/2009/12/02/1474/>

<sup>43</sup> HERMES, Euler. Sector farmacéutico: una industria a la defensiva: Análisis de la compañía de seguro de crédito (en línea). Madrid: Eules Hermes Group, 2011 (consultado 15 noviembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.eulerhermes.es/es/documentos/sectorfarmac\\_utico\\_feb2011.pdf](http://www.eulerhermes.es/es/documentos/sectorfarmac_utico_feb2011.pdf)

acrecientan día a día y los costos también los hacen en forma directa en algunos casos y en forma exponencial otros. Los nuevos medicamentos producidos y los que vendrán impactaran muy duro sobre los presupuestos sanitarios.

La tecnología permite crear medicamentos más potentes y de mecanismos de acción más complejos, la biotecnología ha sido una de las herramientas más efectivas, los medicamentos de origen biotecnológico han resuelto muchos problemas asistenciales y están dando respuestas a problemas insolubles desde hace años pero por otro lado es una tecnología de alto costo para obtención de los mismos y por lo tanto cuando salen al mercado tienen precios elevados que impactaran agresivamente sobre los presupuestos sanitarios<sup>44</sup>.

Lo mismo pasa con el sector cosmético, la aplicación de tecnologías en los productos cosméticos, los convierte en mercados cambiantes, las tecnologías aplicadas a la duración, color, efectos, entre otros, otorga al sector una variedad de mercados que solo la tecnología puede otorgarle.

- **Político:** los factores políticos están a favor del crecimiento de los sectores, sin embargo, existen diferentes propuestas que apoyan el sector y ayudan a mejorar el desarrollo continuo de los sectores, a pesar del apoyo y a los crecientes presupuestos en I+D, estos no han dado como resultado un incremento del número de medicamentos comercializados desde 2004. Ello se debe al endurecimiento de las condiciones de autorización. “Se ha establecido un círculo vicioso en el sector: mientras los ciclos de desarrollo se han hecho más largos y costosos, pocas nuevas medicinas se están sacando al mercado. Como el precio medio de las medicinas baja, las compañías farmacéuticas encuentran cada vez más difícil generar los márgenes necesarios para aumentar sus presupuestos en I+D”\*.

Las patentes de los “grandes éxitos de ventas” expiran, las crecientes dificultades a las que se enfrentan los grandes del sector para perfeccionar nuevos medicamentos se combina con la madurez de las patentes que protegen a sus productos estrella (altamente rentables y que generan ingresos anuales superiores a los 1.000 millones de dólares). A finales de 2012, los medicamentos que representan el 20% de la facturación actual de las Grandes Farmacéuticas se

---

<sup>44</sup> CAPDEVILA, Iván y JAQUE. Op. cit., Disponible en Internet: <http://closecity.wordpress.com/2009/12/02/1474/>

\*Responsable de Estudios Sectoriales de Euler Hermes.



habrán inclinado al ámbito del genérico, y sus nuevos productos encontrarán dificultades para compensar este repentino declive en los ingresos, que podría alcanzar el 41% de la facturación total.

En el sector cosmético, la política ha creado programas en pro del sector, tales como el Programa de Transformación Productiva\* el Gobierno y sector privado trabajan conjuntamente para lograr que al 2032, Colombia sea reconocida como líder mundial en la producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales.

En general, el estado se ha esforzado por apoyar a sectores emergentes como el cosmético y a mantener el sector farmacéutico ya que el potencial de crecimiento del sector es proporcional a factores demográficos, por esto Colombia, se ha convertido en el tercer país latinoamericano en protección a la propiedad intelectual.

Además de ser el país con mayor riqueza natural para la innovación en productos tanto cosméticos como farmacéuticos, también es uno de los países con mayor protección a los Derechos de Propiedad Intelectual<sup>45</sup>.

#### - **Económico:**

**Productos elaborados de metal:** El subsector continuó su recuperación iniciada en marzo y registró un crecimiento del 43,5% durante abril de 2012, esto obedeció al buen comportamiento de las ventas las cuales crecieron 10,2% en marzo y 56,6% en abril de 2012. No obstante, las exportaciones se contrajeron en -3,5%, después de crecer durante seis (6) meses consecutivos.

---

<sup>45</sup> Sector Cosmético (en línea). Bogotá D.C.: Proexport, 2010 (consultado el 10 de enero de 2013). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/stories/Cosmticos\\_Perfil\\_Sectorial\\_Febrero\\_2010.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/stories/Cosmticos_Perfil_Sectorial_Febrero_2010.pdf)

\* El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha desarrollado la Política de Transformación Productiva, la cual se basa en dos estrategias: - Más y mejor de lo bueno (sectores establecidos), - Sectores nuevos y emergentes, y - Promover valor agregado, innovación y desarrollo en sectores agroindustriales - para alcanzar un crecimiento sostenido de la economía y el empleo. El sector de Cosméticos y artículos de aseo hace parte del grupo de sectores nuevos y emergentes

**Cuadro 6. Evolución de la industria - Variación %**

Clases industriales	Producción real		
	abr-12	Ene-abr 2012	12 meses
Químicos básicos y fibras	-11,8	-7,6	1,6
Otros químicos	-2,9	-1,5	1,9
Caucho	-6,4	-4,0	1,4
Plásticos	-9,1	-3,4	3,3
Vidrio	9,4	3,1	4,0
Cerámica no refractaria	-5,4	-12,5	-2,7
Minerales no metálicos	-0,2	3,9	9,9
Hierro y acero	13,8	24,0	5,8
Metales preciosos	8,6	-1,5	-9,9
<b>Productos metal</b>	<b>43,1</b>	<b>6,3</b>	<b>1,0</b>
Maq. uso general	-19,5	-7,7	-0,5
Maq. uso especial	15,1	7,7	-1,2
Apar. uso doméstico	16,0	23,7	20,9
Maquinaria eléctrica	-0,8	-4,5	0,8
Equipos radio y TV	22,0	12,5	14,7
Aparatos médicos	-10,1	-10,5	-5,0
Vehículos y sus motores	-31,8	-11,1	-1,5
Carrocerías	19,3	30,4	37,7
P y p. para vehículos	-21,7	-17,9	-3,5
Otros equipo transporte	3,0	14,7	22,9
Muebles	-7,3	-0,2	0,0
Otras industrias	1,0	-13,8	-12,3

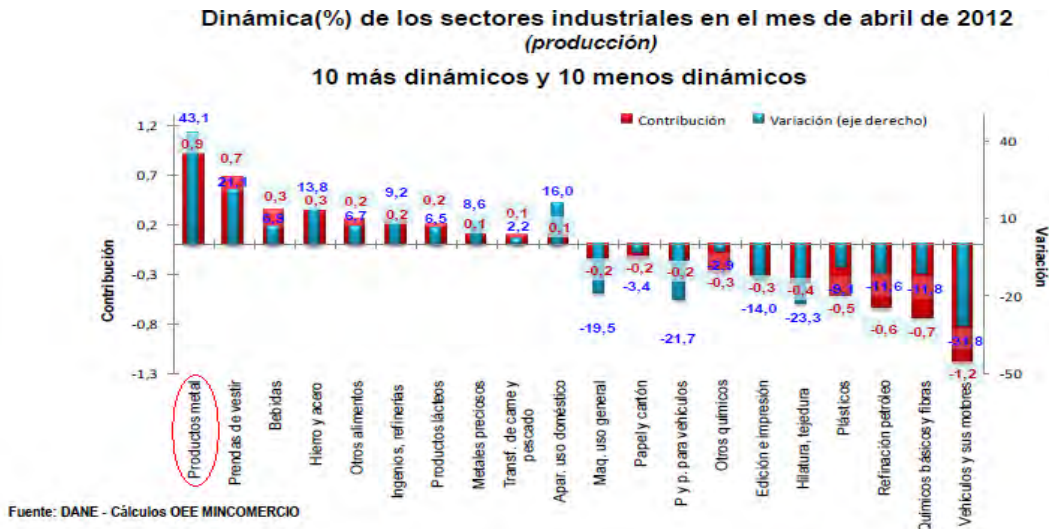
**Fuente:** Informe de Industria (en línea). Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012 (consultado el 11 de enero de 2013). Disponible en Internet: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63634>

Figura 20. Gráfica productos elaborados de metal (contribución 0.9 pp.)



**Fuente:** Informe de Industria (en línea). Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012 (consultado el 11 de enero de 2013). Disponible en Internet: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63634>

Figura 21. Gráfica dinámica (%) de los sectores industriales en el mes de abril de 2012 (producción)



Fuente: DANE - Cálculos OEE MINCOMERCIO

**Fuente:** Informe de Industria (en línea). Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012 (consultado el 11 de enero de 2013). Disponible en Internet: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63634>

De acuerdo a su contribución, en el mes de abril lideraron el crecimiento de la industria: Los productos elaborados de metal (43,1%).

En el sector económico no solo afecta la situación del sector farmacéutico y/o cosmético, o la situación actual que se está presentando con China, aunque la industria siderúrgica colombiana crece en 2011 a un nivel superior al 9 por ciento, y el sector Metalmecánico muestra tasas positivas de aumento, la cadena de empresas (1.258 que representan el 16,5 por ciento de la industria manufacturera), trabaja bajo la amenaza de la competencia desleal que llega desde China, según datos de la Cámara Fedemetal de la Andi, en la última década la penetración de productos chinos en el país está por encima del 2.000 por ciento y varios sectores ya están afectados, como el caso de la tubería y otros productos que no pueden competir con los provenientes de Asia<sup>46</sup>, además de eso la situación económica del país, los factores competitivos determinan el progreso o estancamiento del país, por lo que se debe evaluar como un todo.

De acuerdo con el Informe Global de Competitividad 2011-2012, cuando se comparan los 12 factores que definen el nivel de competitividad del país en el ámbito mundial, el entorno macroeconómico se convirtió en uno de los factores con una mayor calificación y con una mejor ubicación en el ranking de 142 países, de acuerdo con los resultados para Colombia. En efecto (como lo registra la tabla 1), el entorno macroeconómico ocupó el segundo lugar en el país con el puesto 42 después del factor denominado tamaño de mercado. Así mismo, bajo una escala de 1 a 7, después del puntaje alcanzado por el factor salud y educación primaria correspondiente a 5,6, el entorno macroeconómico ocupó el segundo lugar con un puntaje de 5,2.

En términos generales, a pesar de que el país continúa rezagado en materia de competitividad de acuerdo con los datos globales entregados por este informe y de las preocupaciones generadas por la revaluación del peso y la inestabilidad de la macroeconomía a nivel mundial, podría afirmarse que los buenos resultados logrados por la economía nacional durante el último año, se han convertido en la base que ha permitido estimular la competitividad de un número importante de empresas colombianas.

Fenómenos como la estabilidad de precios mediante el logro de las metas de

---

<sup>46</sup> GALLO M., Gustavo. Igualdad para competir pide el sector siderúrgico. El colombiano.com (en línea), septiembre 2011, (consultado 15 de enero de 2013). Disponible en internet: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento//igualdad\\_para\\_competir\\_pide\\_el\\_sector\\_siderurgico/igualdad\\_para\\_competir\\_pide\\_el\\_sector\\_siderurgico.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento//igualdad_para_competir_pide_el_sector_siderurgico/igualdad_para_competir_pide_el_sector_siderurgico.asp)

inflación, las bajas tasas de interés, la reducción paulatina de la tasa de desempleo, el dinamismo que registran los principales sectores productivos y el auge de las exportaciones minero-energéticas; se convierten en activos muy importantes para avanzar en la ruta de la estabilidad macroeconómica del país en un momento donde la crisis de las economías avanzadas amenaza con desatar una nueva recesión mundial<sup>47</sup>.

Uno de los aspectos más destacados del entorno macroeconómico colombiano del último tiempo, es la solidez de la política monetaria, reflejada en el logro de las metas de inflación fijadas por la Junta del Banco de la República. De acuerdo con el reporte de competitividad 2011-2012, Colombia se ubica en el grupo de países que registran un nivel de inflación en el intervalo de 0,5%- 2,9%, el cual se considera adecuado al crecimiento económico y a la estabilidad macroeconómica. En general, los beneficios de mantener una inflación baja y estable se constituyen en fuentes importantes para impulsar la producción y la demanda a través del aumento a la inversión generada por las empresas, de la expansión del consumo de los hogares y de la asignación eficiente de los recursos. En la medida que la reducción de la tasa de inflación con lleve a menores tasas de interés, al aumento en la capacidad adquisitiva de los ingresos y a la fortaleza de la moneda nacional, las ganancias en materia de productividad y competitividad serán mayores.

Una de las variables más polémicas del entorno macroeconómico reciente es la evolución que registra tasa de cambio real. Se define como el indicador que mide la competitividad-precio de los bienes colombianos en los mercados internacional, su comportamiento está determinado por la evolución del precio del dólar, el comportamiento de la inflación en Colombia y la inflación de los principales países con los cuales se mantiene relaciones comerciales. Desde 2004, la fuerte caída del precio del dólar (revaluación del peso) ha provocado una disminución de la competitividad-precio de nuestros productos que ha estimulado las mayores importaciones y el descenso de las exportaciones no tradicionales. Hoy, uno de los temores que se derivan de este proceso es el cambio de vocación productiva de los sectores más afectados, la agricultura y la industria, hacia actividades con menor valor agregado y con mayor componente de comercialización, en otras palabras, el tránsito hacia una economía de San Andresito con enormes consecuencias sobre la generación de empleo permanente.

---

<sup>47</sup> MESA, Ramón. Los Indicadores Económicos apuntan a la competitividad. El colombiano.com (en línea), septiembre 2011, (consultado 15 de enero de 2013). Disponible en internet: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/los\\_indicadores\\_economicos\\_apuntan\\_a\\_la\\_competitividad/los\\_indicadores\\_economicos\\_apuntan\\_a\\_la\\_competitividad.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/los_indicadores_economicos_apuntan_a_la_competitividad/los_indicadores_economicos_apuntan_a_la_competitividad.asp)

## Cuadro 7. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio

### Comportamiento de la inflación y tipo de cambio

Periodo	Medidas de inflación				Tasa de cambio y devaluación		
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP)	TRM	Devaluación nominal	Devaluación real 2/
2000	10,00	8,75	9,30	11,04	2.229,18	18,97	8,50
2001	8,00	7,65	6,48	6,93	2.291,18	2,78	-3,37
2002	6,00	6,99	5,35	9,28	2.864,79	25,04	13,81
2003	6,00	6,49	7,01	5,72	2.778,21	-3,02	3,62
2004	6,00	5,50	5,52	4,64	2.389,75	-13,98	-9,67
2005	5,00	4,85	4,12	2,06	2.284,22	-4,42	-3,22
2006	5,00	4,48	3,95	5,54	2.238,79	-1,99	-0,25
2007	4,00	5,69	4,43	1,27	2.014,76	-10,01	-0,17
2008	4,00	7,67	5,11	9,00	2.243,59	11,36	-0,62
2009	5,00	2,00	2,91	-2,18	2.044,23	-8,89	-5,97
2010	3,00	3,17	2,82	4,37	1.913,98	-6,37	-7,91
2011	3,00	3,73	3,13	5,51	1.942,70	1,50	-1,39
		<b>Información mensual</b>			<b>Información mensual</b>		
jun-11	3,00	3,23	2,91	4,72	1.780,16	-7,11	-0,56
jul-11	3,00	3,42	2,90	4,77	1.777,82	-3,53	0,62
ago-11	3,00	3,27	2,76	5,38	1.783,66	-2,20	3,49
sep-11	3,00	3,73	2,98	6,69	1.915,10	6,40	3,13
oct-11	3,00	4,02	3,03	8,18	1.863,06	1,72	2,69
nov-11	3,00	3,96	3,03	7,09	1.967,18	2,62	0,89
dic-11	3,00	3,73	3,13	5,51	1.942,70	1,50	-1,52
ene-12	3,00	3,54	3,00	3,75	1.815,08	-2,31	-1,64
feb-12	3,00	3,55	3,10	2,72	1.767,83	-6,74	-4,98
mar-12	3,00	3,40	2,95	1,56	1.792,07	-4,65	-5,92
abr-12	3,00	3,43	2,81	1,56	1.761,20	-0,40	-3,92
may-12	3,00	3,44	2,94	0,80	1.827,83	0,58	-3,32
jun-12	3,00	3,20	2,80	-0,69	1.784,60	0,25	-2,22
jul-12	3,00	3,03	2,74	-0,31	1.789,02	0,63	-2,32
ago-12	3,00	3,11	2,75	0,12	1.830,50	2,63	-1,48
sep-12	3,00	3,08	2,87	0,11	1.800,52	-5,98	-1,66
					<b>Información semanal</b>		
sep-14-12					1.799,57	-0,76	
sep-21-12					1.798,98	-3,02	
sep-28-12					1.798,08	-4,73	
oct-05-12					1.797,68	-8,87	
oct-12-12					1.797,68	-6,06	

1/ A partir de 2003 se refiere al punto medio del rango meta

2/ Obtenida como la variación porcentual anual del ITCR-IPP (NT), índice de tasa de cambio real. Utiliza las ponderaciones no tradicionales y el IPP como defactor. Índice base 1994=100

**Fuente:** Indicadores Económicos (en línea): histórico 2000-2012. Banco de la República de Colombia, 2012 (consultado 2 febrero de 2013). Disponible en Internet: [http://www.banrep.gov.co/informes-economicos/ine\\_rep\\_indedia.htm](http://www.banrep.gov.co/informes-economicos/ine_rep_indedia.htm).



- **Legal:** en cuanto a los factores legales que pueden llegar afectar la empresa, se encuentran los mismos factores que afectan a los sectores a los que se van a dirigir, es decir el farmacéutico y cosmético, todo efecto legal en estos sectores afecta indirectamente a la empresa.

El sector farmacéutico en Colombia ha venido cambiando en los últimos años, en especial desde la implementación de la reforma por la Ley 100 de 1993. Desde entonces se ha notado una mejoría en el sistema tanto en el desempeño de éste como en cobertura, demostrando una menor incidencia de ciertas enfermedades críticas y reducción en la mortalidad.

A lo largo de los últimos 10 años se han incorporado adicional nuevas leyes que modifican la legislación del sector salud en el país. Se presentó en el 2007 con la Ley 1122 una reforma a la ley 100 con el fin de beneficiar más a todos los usuarios mediante la creación de la Comisión de Regulación en Salud (CRES) con el fin actuar de manera independiente para definir modificar el POS (Plan Obligatorio de Salud) y mejorar la prestación de servicios a sus usuarios. Complementando las reformas realizadas, la ley 1438 del 2001 busco generar un fortalecimiento del sistema.

## Cuadro 8. Principales indicadores económicos

Cuadro resumen: principales indicadores económicos

Variable	Periodicidad	Unidades	Fecha último dato	Último dato	Dato anterior	Un año atrás
PIB (precios constantes de 2005)	Trimestral	Var. % anual	jun-12	4,87	4,68	4,94
Índice de producción industrial (IPI) 1/	Mensual	Var. % anual	jul-12	1,48	2,77	4,54
Tasa de desempleo	Mensual	%	ago-12	9,75	10,86	10,08
Inflación al consumidor (IPC)	Mensual	Var. % anual	sep-12	3,08	3,11	3,73
TRM (viernes) 2/	Diaria	Pesos	oct-12-12	\$ 1.797,68	\$ 1.797,68	\$ 1.909,12
<b>Tasas de interés</b>						
Tasa de intervención			ago-27-12*	4,75	5,00**	4,50
DTF	Semanal		oct-12-12	5,23	5,31	4,75
<b>Agregados monetarios</b>						
Base monetaria	Semanal	Var. % anual	sep-28-12	8,95	7,94	15,54
M3	Semanal	Var. % anual	sep-28-12	16,26	15,44	16,24
<b>Cartera</b>						
En moneda total	Semanal	Var. % anual	sep-28-12	14,85	15,25	23,02
En moneda legal	Semanal	Var. % anual	sep-28-12	15,96	16,63	20,22
En moneda extranjera 3/	Semanal	Var. % anual	sep-28-12	-1,07	-3,82	84,76
<b>Sector externo</b>						
Cuenta corriente	Trimestral	US\$ millones % PIB	jun-12	-3.206,48 -2,01	-1.599,94 -3,85	
Deuda externa	Mensual	US\$ millones % PIB	jun-12	76.886,26 20,64	76.797,39 20,61	67.832,78 20,42
Saldo de reservas internacionales netas	Mensual	US\$ millones	sep-12	35.829,46	35.270,04	32.434,11
<b>Situación fiscal: superávit (+) o déficit (-)</b>						
SPC 4/	Trimestral	% PIB	mar-12	1,50	-4,14	1,21
GNC	Trimestral	% PIB	jun-12	2,05	0,49	0,73

\* Fecha de entrada en vigencia de la modificación

\*\* Tasa definida el 30 de julio de 2012

1/ Corresponde al IPI total sin trilla

2/ El dato de un año atrás corresponde al viernes 14 de octubre de 2011.

3/ Se excluyen las variaciones originadas por tipo de cambio

4/ SPC: Sector público consolidado. Comprende SPNF, balance cuasifiscal del Banco de la República, balance de Fogafin y costos de reestructuración del sistema financiero.

**Fuente:** Indicadores Económicos (en línea): histórico 2000-2012. Banco de la República de Colombia, 2012 (consultado 2 febrero de 2013). Disponible en Internet: [http://www.banrep.gov.co/informes-economicos/ine\\_rep\\_indedia.htm](http://www.banrep.gov.co/informes-economicos/ine_rep_indedia.htm)

El sector cosmético cuenta con una legislación adecuada para la implementación de la investigación y desarrollo, como la protección de la propiedad industrial ajustada a los estándares internacionales, otorgando una exclusividad de 20 años a los titulares de las patentes. Los principales tratados sobre la materia han sido firmados y ratificados: El Convenio de París el Acuerdo sobre ADPIC y el Tratado de Cooperación en Materia de Patentes.

Posee también los beneficios de una política para el desarrollo comercial de la biotecnología a partir del uso sostenible de la biodiversidad, aprobada en junio de 2011 la cual permitirá crear las condiciones económicas, institucionales y legales para atraer recursos públicos y privados para la creación de empresas de base biotecnológica. Y el apoyo de Colciencias quien otorgará un incentivo para las empresas que adelanten proyectos de I+D, siempre y cuando vinculen nuevo personal de alto nivel para realizar dichas actividades y que al final de los tres años (período de duración del incentivo) el 75% de los investigadores sean nacionales colombianos.

Hasta ahora los factores legales tanto en el sector farmacéutico como en el cosmético, han sido favorables y tienen como objetivo ayudar a crecer a los sectores a nivel nacional e internacional, por lo que la producción será mayor y por tanto el pedido de envases también lo será.

- **Social:** para analizar desde los segmentos elegidos como mercados meta y potencial, se puede decir que el mercado cosmético por estar en crecimiento y contar con el apoyo del gobierno e inversión extranjera, es un mercado que se sostiene, socialmente, no es un mercado afectado, ya que este se maneja con la oferta y demanda presente y se basa principalmente por no decir que todo en el mercado privado, el bolsillo propio. Sin embargo, en el mercado farmacéutico no es así, este mercado posee tanto privado o comercial como público o institucional y es este último quien trata la influencia social en el éxito o fracaso del mercado; por eso la concentración del tema social en el mercado es en el mercado farmacéutico.

A pesar del permanente debate sobre los medicamentos en Colombia, es frecuente encontrarse con información sin rigor técnico, con discursos sobre falta de competencia e incluso con instancias del Gobierno que no entienden diferencias básicas de los canales farmacéuticos.



Y frente a una opinión pública saturada de malas noticias y un Gobierno ansioso por los problemas de salud sin resolver, el riesgo de decisiones equivocadas es más que latente.

A veces, se muestra al sector farmacéutico con más peso del que realmente tiene en la problemática de salud, lo que genera alarma, sugiere medidas de „intervención’ y desvía la atención de asuntos claves en la crisis.

El mercado farmacéutico en Colombia está dividido, tal como sucede en todo el mundo, por un mercado privado o comercial y un mercado institucional.

Estos mercados aunque complementarios, son diferentes, y los recursos con los que funcionan son de fuentes distintas: mientras en el comercial las transacciones se hacen con recursos privados y gasto de bolsillo, en el mercado institucional los fondos provienen mayoritariamente del sistema de salud.

De esa forma y debido a su naturaleza diferente, el mercado institucional está densamente regulado, y el mercado privado, en cambio, opera en su totalidad según leyes de oferta y demanda.

De ello se colige que es normal que los precios de los medicamentos en uno y otro mercado puedan tener diferencias.

El mercado privado a nivel de laboratorios vendió en Colombia 3, 9 billones de pesos en 2011 según IMS.

Este mercado que se rige por oferta y demanda es, en extremo, competido y ofrece al público medicamentos de prescripción médica (2,5 billones de pesos) en unas 18.000 farmacias, según Asocoldro; para el caso de medicamentos de venta libre u OTC (1,4 billones de pesos), vende también en cadenas, supermercados y tiendas.

El mercado privado o comercial crece acorde con el país y mientras la economía creció 5,9 por ciento, en 2011 el mercado de prescripción creció 5,8 por ciento, y el total 7 por ciento.

Del total de unidades vendidas en farmacias el año pasado, 60 por ciento fueron genéricos.

El mercado institucional supe grandes volúmenes de compra en entidades del sistema de salud y dispensa medicamentos para hospitales, EPS o servicios farmacéuticos del POS, o para planes colectivos de otra naturaleza; en esencia, atiende a POS Contributivo y Subsidiado, y a los llamados „recobros No POS’.

En los estudios de suficiencia del POS, del Ministerio de Salud de los últimos 5 años, el mayor gasto de medicamentos en el régimen contributivo fue 14 por ciento del gasto médico; para el año del 2010 en el subsidiado fue del 16 por ciento.

Dado que el contributivo costó 9,7 billones de pesos y el subsidiado 6,6 billones en 2011, y que su gasto médico ponderado no supere el 85 por ciento, el costo de medicamentos corresponde a 1,1 billones en el contributivo y de 900 mil millones de pesos para el Subsidiado. Debido a que en todo el POS el precio es el gran determinante en la decisión de compra, este mercado, es de lejos, mayoritariamente de genéricos.

Al precio de los medicamentos No POS por recobros se le señala incorrectamente como el gran responsable de la crisis de salud. Nadie niega que los recobros crecieron exponencialmente hasta 2010, pero hay que poner varias cosas en su sitio: primero, la causa de su existencia no es otra que haber mantenido desactualizado el POS durante 17 años; segundo, los recobros bajaron a 1,8 billones de pesos en 2011 según Minsalud y no debe seguirse diciendo que cuestan 2,5 o 3 billones; y tercero, siendo los medicamentos el 82 por ciento de los recobros, fueron sistemáticamente sobre-intermediados según varios informes, en algunos casos, hasta con el 3.000 por ciento.

El valor de medicamentos recobrados, a precios del laboratorio, fluctúa entre 700 mil y 800 mil millones de pesos para 2011.

Así que el mercado institucional en el sistema cuesta 2,8 billones, que al sumarle el mercado de medicinas para „vinculados’ - 4 por ciento de los colombianos-, para atención de eventos catastróficos y accidentes de tránsito y compras para otros planes, pudiera llegar a unos 3,2 billones de pesos.

En conclusión, el mercado farmacéutico colombiano total (Comercial + Institucional) corresponde a un 16,5 por ciento del gasto total en salud y ascendió en el 2011 a 7,1 billones de pesos; según IMS, en este mercado, compiten 377 laboratorios locales, multilatinos y multinacionales de copias genéricas, y de investigación, con más de 15.000 productos registrados ante Invima. Y aunque las cifras de valor de mercado pueden revisarse (en especial las del institucional), montos muy superiores a estas no se corresponden con la realidad del sector farmacéutico.

Finalmente, recuérdese que no todo el valor del mercado total son costos para el Sistema de Salud, pues los 3,9 billones de pesos del mercado privado no son recursos públicos<sup>48</sup>.

Dado a la desigualdad socioeconómica se han venido afectando diferentes temas de cobertura y calidad del sistema de salud que está relacionado con el sector farmacéutico. Según Mauricio Santamaría director de Fedesarrollo “la estabilidad del sistema presenta problemas en la medida en que no ha mostrado ser auto sostenible. Además de los cuellos de botella en el flujo de recursos que salen del Gobierno, se encuentra una duplicidad en el gasto, en la medida en que los hospitales reciben pagos por parte de las EPS y ARS por la atención a sus afiliados y también recursos del Presupuesto General de la Nación.” (Arcila Gómez) La reforma de la ley 100 de 1993 traen consigo la creación Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) con el fin de poner un control, especialmente a los laboratorios para la comercialización de sus productos y control de las buenas prácticas manufactureras usadas.

---

<sup>48</sup> DE PAULA, G., Francisco. Mercado Farmacéutico, descripción y cifras. Portafolio.co [en línea], agosto 2012 (consultado 5 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/opinion/mercado-farmaceutico-descripcion-y-cifras>

## 7. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

### 7.1. VENTAJA COMPETITIVA Y ANÁLISIS DE RECURSOS DE LA COMPETENCIA

Industrias de Envases S.A, se encuentra en el sector Manufacturero el cual en 2011 presentó ingresos operacionales de 122,542,183 millones de pesos<sup>49</sup>, de los cuales Induvases tuvo una participación de 0.0069% con ingresos operaciones de \$ 8.549 millones de pesos, bajo porcentaje de participación debido a la variedad de subsectores dentro del macro sector manufacturero, sin embargo, el sector de los productos elaborados de metal (subsector donde pertenece Industrias de Envases S.A) tuvo unos ingresos operacionales en el 2011 de \$ 3.491.339 millones de pesos, donde Induvases tiene un participación de 0.24%, ventaja representativa dentro del subsector teniendo en cuenta que es una empresa competidora solo con un producto.

Como ventaja competitiva Industrias de Envases S.A tiene excelente calidad, otorgada por la buena elección de materias primas las cuales son de primera calidad, con pastillas de aluminio importada de Alemania cuyo porcentaje de pureza es del 99,7%, tintas y esmaltes ecológicos, estricto control durante todo el proceso de producción, análisis y pruebas antes, durante y después del proceso, revisión antes de empaque y entrega, además de calidad en el producto se ofrece calidad en los servicios, tales como entrega oportuna, buen servicio al cliente, servicio post-venta, garantía de calidad del producto terminado, todo esto considerado valores agregados que frente a muchas empresas representa mayor y mejor reconocimiento, fidelidad, buen voz a voz y confianza, factores importantes cuando de relación con el cliente se trata.

Reconocimientos tales como calidad y cumplimiento son los principales atractivos de clientes, la oportuna entrega así como una buena calidad y garantía son las claves de las estrategias de mercadotecnia, poder cumplir lo que se promete y hacerlo bien, muestra el lado serio y comprometido de la empresa, entender que las entregas oportunas son parte de todo un proceso y que en muchas ocasiones esa entrega es el inicio de todo ese proceso es entender que más que un proveedor es parte de la empresa denominada cliente, saber que este cuenta con la puntualidad y que pagan gustosos por ella, así mismo es con la calidad, saber que los productos recibidos son de buena calidad y que cuentan con garantía es una ventaja tanto para el cliente como para Induvases como proveedor, ya que al

---

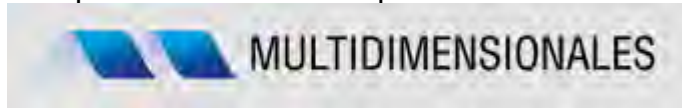
<sup>49</sup> Sector Manufacturero (en línea). Santafé de Bogotá: Supersociedades, 2011 (consultado el 5 de febrero de 2013). Disponible en internet: <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/Sirem/index.jsp>

ser un buen producto no se percibe la preocupación de devolución lo que generaría costos para la empresa y retraso para el cliente, desmejorando o eliminando la relación comercial existente.

**7.1.1 Recursos de la Competencia.** En este momento el principal recurso de la competencia es el precio, aquellos que hacen uso de las importaciones Chinas o Brasileñas, pueden ofrecer un precio mucho menor que el de Industrias de envases, las cantidades en una sola entrega pueden ser mayores ya que no son producidos en fábrica sino importados por lote, los cuales contados por container son muchos en uno solo, gracias a que los tubos llegan terminados pueden ofrecer un tiempo de entrega más rápido que las empresas productoras, sin embargo, su proveedor extranjero no ha sido del todo cumplido por lo que no se reconocería como recurso.

#### ❖ **MULTIDIMENSIONALES S.A**

Competencia: Tubos Colapsibles de Aluminio



✓ **Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos:** trabajan siempre con base en las tendencias del mercado, implementando las tecnologías necesarias para realizar productos de la mejor calidad, todo esto lo logran gracias a que cuentan con un equipo altamente calificado que trabaja de manera constante siempre teniendo como prioridad la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

El Grupo Phoenix está experimentando una dinámica permanente en materia de innovación y el desarrollo de nuevas aplicaciones. En la vía de nuevos materiales, procesos y tecnologías de diseño, basado en la calidad de sus productos para mantener el debido reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Ha certificado sus plantas y procesos organizacionales con el fin de ofrecer mayor confianza a sus clientes. La compañía ha reforzado esta disciplina soportada en un sistema de gestión, en donde todos los trabajadores están firmemente comprometidos con este fin.

✓ **Habilidad para producir, manufacturar o prestar el servicio:** Multidimensionales S.A en este momento representa la competencia con los Tubos Colapsibles en aluminio, los cuales son producidos con las más altas

especificaciones de calidad mediante el proceso de extrusión por impacto. Disponibles en múltiples diámetros y capacidades, impresos hasta cuatro colores. Recubrimientos internos que aseguran la preservación del producto, de acuerdo a su necesidad. Completo acompañamiento y orientación en el desarrollo de sus necesidades. Ofrece tubos para diferentes categorías como alimentos, cosméticos y cuidado personal, farmacéutico y veterinarios, hogar, industrial y otras aplicaciones.

✓ **Habilidades de Marketing:** el compromiso con el medio ambiente, es una tendencia actual en el mercado, tanto así que está siendo considerado como factor decisivo en la elección de proveedores, los sectores farmacéutico, alimenticio, cosmético, entre otros exigen a sus proveedores el compromiso ambiental, y esto es lo que Multidimensionales ha hecho, han optado por una actitud más verde, no solo en sus procesos de producción sino en el proceso de producción de sus proveedores, comprometido con el mejoramiento continuo de sus procesos y actividades, dirigen sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de una cultura ambiental responsable, concentra sus esfuerzos en la optimización de los recursos como energía, agua, materias primas, subproductos y demás recursos naturales, adicionalmente, está en una constante búsqueda de nuevas tecnologías que permitan mitigar los impactos ambientales generados en los procesos, todas estas actividades dirigidas al desarrollo sostenible son divulgadas en su página web, portafolios y demás medios de comunicación para generar valor agregado y facilitar la elección de proveedores a los clientes.

En su página web ofrece las distintas líneas de producto a ofrecer, sus materiales, usos, ventajas y beneficios.

✓ **Habilidades Financieras:** de acuerdo con el estado financiero Individual Auditado para el Año de 2010, el total de los ingresos operativos netos aumentó en 2.84%, pasando de COP 252,398,347 miles a COP 259,563,915 miles. El resultado operativo aumentó de COP 15,327,250 miles a COP 24,913,592 miles, lo que representa una variación de 62.54%. La utilidad neta aumentó 478.10% alcanzando COP 16,180,687 miles al final del período contra COP 2,798,941 miles de igual período del año anterior. El Retorno sobre Capital (Utilidad Neta/Total Patrimonio) pasó de 2.92% a 14.45%, el Retorno sobre Activos (Utilidad Neta/Total Activos) pasó de 0.99% a 5.23% y el Margen Neto de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas Netas) pasó de 1.11% a 6.23% si se compara con igual período del año anterior. La Razón de Liquidez (Total Pasivos/Patrimonio) fue de 176.36% comparado con el 193.86% de igual período del año anterior. Finalmente, la

Razón Corriente (Activos Corrientes/Pasivos Corrientes) pasó de 1.30 a 1.15 en comparación a igual período del año anterior<sup>50</sup>.

✓ **Habilidades Gerenciales:** Multidimensionales cuenta con profesionales en el área comercial con años de experiencia que otorgan un ambiente propicio para el desarrollo e innovación día a día, siempre alertas a los cambios de mercado para ir al mismo ritmo y abarcar el mayor mercado posible. Cuenta con profesionales en el área operativa y química para responder a todas las situaciones que se pueden presentar y responder efectiva y oportunamente las necesidades de sus clientes.

✓ **Deseo de tener éxito en la categoría:** con el ánimo de ser líderes en Innovación Multidimensionales S.A., está a la vanguardia de todos los factores influyentes no solo en el mercado sino en el mundo, la influencia en los consumidores finales es una estrategia de percepción indirecta, si el consumidor final está interesado en comprarle al cliente directo por factores que la empresa puede ofrecerle, entonces el beneficio es para todos, por eso desarrollaron el lanzamiento de la nueva línea Geopack, con el fin de generar un menor impacto en el medio ambiente y de contribuir a un mejor planeta, el grupo Phoenix desarrollo la línea Geopack; que cuenta con vasos para bebidas frías elaborados con Ingeo™, biopolímero 100% natural derivado del almidón de las plantas (recursos renovables) y con procesos controlados que permiten la reducción de gases de efecto invernadero.

Además Geopack incluye envases de pulpa de papel, provenientes de bagazo de caña de azúcar, lo cual brinda una excelente alternativa sostenible. Cuenta con platos, portacomidas y contenedores con una excelente funcionalidad, aptos para microondas y refrigerador. Estos envases son biodegradables bajo condiciones de compostaje, retornando a la naturaleza en 12 semanas convertidos en abono orgánico.

La percepción del producto es favorable, ya que va de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado y los nuevos productos verdes que no solo satisfacen la necesidad por la cual fueron diseñados, sino que brindan un valor agregado al medio ambiente, al planeta, a distribuidores y consumidores finales, dándoles la posibilidad de ayudar de una u otra forma a mejorar la calidad de vida de las nuevas generaciones y de retornar al planeta todo lo que gratuitamente nos ofrece.

---

<sup>50</sup> Multidimensionales S.A. [en línea]. Bogotá D.C.: Multidimensionales S.A., 2012 (consultado 6 enero de 2013). Disponible en: [http://www.securities.com/Public/company-profile/CO/Multidimensionales SA es 1207137.html](http://www.securities.com/Public/company-profile/CO/Multidimensionales%20SA%20es%201207137.html)

✓ **Expectativas de Estrategias Futuras:** Multidimensionales seguirá expandiéndose los próximos años en el mercado local, Venezuela, México, EE.UU y otros países, según los directivos del grupo Phoenix en Latinoamérica.

Las inversiones anuales en Colombia, oscilan entre 20.000 y 40.000 millones de pesos. Por lo que no se descarta la llegada de un tercer socio; en el pasado, ha contado con el Citi Venture Capital y el Banco Santander, a los que luego recompro las acciones.

El Grupo Phoenix un conglomerado enfocado en la fabricación, entre otros, de empaques y envases rígidos para productos de consumo masivo recibió en julio recursos del fondo de capital privado One Equity Partners (OEP), filial del JP Morgan Chase, y este se convirtió en accionista minoritario.

El Grupo Phoenix tiene inversiones y participación en el mercado de Estados Unidos desde hace más de una década, por lo que el TLC con este país es una gran oportunidad y favorece de igual manera a los clientes ya que y pueden llevar sus productos al mercado americano, teniendo en cuenta su planta en ese país la compañía a aquellos clientes exportadores será oportuna.

#### ❖ **ESSEL PROPACK (TUBOPACK DE COLOMBIA S.A.S)**

Competencia: Tubos Colapsibles Laminados



✓ **Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos:** la creatividad y la innovación trasciende el proceso de creación de nuevos productos, la identificación de nuevas aplicaciones del producto o el descubrimiento de nuevas categorías de negocios en Essel Propack define las habilidades que posee la empresa.



Hay un fuerte énfasis en la innovación, que incluye constantes esfuerzos para mejorar las tecnologías existentes, productos y procesos, y el descubrimiento de otras nuevas. El equipo de creatividad e innovación ofrece a los empleados una plataforma para dar vida a las ideas convirtiéndolos en productos comercializables.

✓ **Habilidad para producir, manufacturar o prestar el servicio:** Essel Propack fabrica tubos de plástico y envases de especialidad en sus 23 instalaciones de última generación ubicadas en 12 países. Con la implementación efectiva de BPM (Buenas Prácticas Manufactura) y HMP (Política Armonizado Manufacturing), Essel Propack alcanza eficientes y mejores resultados de la industria en todas sus unidades de producción.

Los laboratorios analíticos de creatividad e innovación situados en la planta central poseen instrumentos tecnológicamente avanzados, que se utilizan en la identificación, mapeo de polímeros, compuestos de polímeros e impurezas de pista. Para medir las propiedades mecánicas de los tubos y laminados de tubo, y los estudios forenses, estas instalaciones están bien equipadas con una gama completa de sistemas de instrumentación.

Essel Propack ha desarrollado laboratorios sofisticados, que ayudan en todas las inspecciones relacionadas para simular y medir las propiedades de barrera de película, laminado y los tubos acabados. También es posible simular diferentes temperaturas y humedad relativa en estos laboratorios, y medir su influencia en las propiedades de barrera de estos tubos.

Los centros de investigación consisten en cámaras tecnológicamente avanzadas ambientales en el Laboratorio de Microbiología y sensorial para volver a crear las condiciones reales de prueba de vida. Estas máquinas de alta tecnología también poseen un Sol artificial incorporada e Inundaciones del sistema. Las instalaciones de ayudar al equipo en el desarrollo de productos de diferentes estilos, formas, tamaños y medidas basadas en las necesidades del cliente.

Actualmente Essel Propack cuenta con tecnología de punta no solo para diseño sino para producción con la que atiende el mercado local y la zona andina.

✓ **Habilidades de Marketing:** Essel Propack como estrategia de marketing ha creado un sitio web en el cual los clientes pueden ingresar y crear los diseños que quieren impresos en los tubos, con la opción de vista previa pueden hacer infinitas

creaciones sin comprometerse, además brindan asesoría para ayudar a los clientes en la creación de los diseños. Personalizar los tubos se ha convertido en una de las estrategias de marketing utilizadas a nivel mundial, en este caso aplicadas por Essel Propack, en la página web muestran también el catálogo de productos disponibles en todas sus dimensiones, con ejemplo de los clientes actuales y disponibilidad de categorías.

Las instalaciones en China y la India permiten a los clientes desenvolverse fácilmente con la creatividad e innovación para personalizar los tubos laminados. Ofrecen nuevas estructuras web para productos agresivos o simplemente proporcionar un elemento visual distinto para el material. La Búsqueda y Desarrollo (B&D) y los gráficos están a disposición de todos los clientes para el desarrollo y pruebas. La moderna unidad de B&D utiliza los más sofisticados equipos para pruebas y desarrollo de nuevos productos.

Desde la barrera de aluminio de los laminados hasta los acostumbrados colores de los laminados de plásticos, la variedad de estructuras de Essel Propack web ofrece algo especial para hacer del producto único. La creatividad y la innovación son intrínsecas a Essel Propack y la satisfacción del cliente es de suma importancia.

✓ **Habilidades Financieras:** Essel Propack forma parte del Grupo Essel con una facturación anual de más de USD 2,4 mil millones, con ingresos de más de USD 300 millones, es la compañía más grande de especialidad de envases y fabricación de tubos de plástico laminados y sin fisuras o extruido. Con más de 2200 personas en representación de 19 nacionalidades diferentes, Essel Propack funciona a través de las 23 instalaciones de tecnología de punta en doce países, vendiendo 4.5 millones tubos y continua creciendo cada año.

Posee una cuota de mercado del 33% de los tubos laminados, Essel Propack se encuentra como el fabricante más grande del mundo con más unidades en operación a través de los países como los Estados Unidos, México, Colombia, Reino Unido, Polonia, Alemania, Egipto, Rusia, China, Filipinas, Indonesia y la India. Estas instalaciones atienden a diversas necesidades de embalaje de los consumidores que incluyen el cuidado bucal, cosméticos, cuidado personal, productos farmacéuticos, alimentos y sectores industriales, ofreciendo soluciones personalizadas.

## Cuadro 9. Tubopack de Colombia S.A. en cifras

DATO	Millones de Pesos			
	2008	2009	2010	2011
41 INGRESOS OPERACIONALES (ANEXO 1)	9,602	10,656	10,440	14,375
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (ANEXO 2)	7,113	7,639	6,991	10,003
UTILIDAD BRUTA	2,490	3,017	3,449	4,372
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN (ANEXO 3)	1,068	970	1,162	1,266
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS (ANEXO 3)	1,263	1,134	1,166	991
UTILIDAD OPERACIONAL	159	914	1,122	2,115
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	3,599	2,269	1,005	308
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES (ANEXO 5)	2,792	2,240	866	335
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	966	943	1,261	2,089
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	145	316	387	695
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	821	627	873	1,393

**Fuente:** Tubopack de Colombia S.A. (en línea). Bogotá D.C.: Superintendencia.gov.co, 2012 (consultado el 6 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/Sirem/index.jsp>

✓ **Habilidades Gerenciales:** dirigida por un Director Global, el equipo está formado por científicos altamente calificados y experimentados y tecnólogos, que crean un ambiente intelectualmente estimulante propicio para la innovación y la creación.

Cuentan con un equipo en 12 países trabajando para el desarrollo de productos innovadores, para satisfacer a una clientela global. Con esa experiencia en ciencia y la tecnología, que abarca más de dos décadas, están comprometidos a ofrecer alta calidad y valor agregado a los clientes. También llevan a cabo una serie de programas de desarrollo, en conjunto con varios socios estratégicos nacionales e internacionales a fin de promover el desarrollo de productos nuevos e innovadores, que atienden las necesidades dinámicas de los clientes, ofrecen embalaje con excelente atractivo visual utilizado como ventaja, y prescindibilidad.

Impulsado por la filosofía de pensar en el futuro el Grupo Essel ha sido pionero en varios proyectos, manteniendo a raya a los competidores, estando a la vanguardia con su visión para ayudar el aumento constante de la empresa.

✓ **Deseo de tener éxito en la categoría:** en Essel Propack, la adherencia a la calidad es de suma importancia. Las unidades de la organización se adhieren a estrictas Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las políticas armonizadas de Manufactura (HMP), que han evolucionado con los años para garantizar el suministro de productos y servicios consistentes con los clientes. Essel Propack es el líder mundial en la fabricación de tubos laminados y ha logrado ese estatus a

través de pura determinación, dedicación y un enfoque centrado en el cliente. La empresa se compromete a controles exhaustivos de calidad y auditorias en la entrada, en proceso y etapas finales de fabricación de laminados y tubos. Los controles y las pruebas son uniformes en todo el mundo y están cubiertas en los procedimientos de prueba estándar (STP) para el requisito adicional de clientes específicos. Los lotes de tubos suministrados a los clientes deben cumplir con Inspección General de Nivel II, los Planes Individuales de muestreo para inspección normal en ISO 2500 Parte 1 (2000) o ISO 2859-1 (1999). Sus valores son impulsar el rendimiento y ayudar a ofrecer un valor agregado, soluciones de embalajes innovadores y sostenibles para una amplia gama de sectores del mercado con un servicio al cliente superior.

#### ❖ **Prodenvases Crown S.A**



✓ **Habilidades para producir, manufacturar o prestar el servicio:** Prodenvases Crown cuenta con dos plantas productoras: la primera ubicada en Medellín y la segunda en Barranquilla, con una planilla de trabajadores compuesta por más 350 personas.

Cabe destacar que elaboran tanto bote de aluminio como de hojalata, por lo cual tienen mayor oportunidad de alcanzar diferentes sectores de un mismo mercado, como lo es el del aerosol.

Tiene una línea para agroquímicos, farmacéuticos y cosméticos donde entran los envases para desodorante, espumas para afeitarse, perfumes, tintes para el cabello, lacas y silicona capilar, así como envases decorativos, promocionales, y recientemente han comenzado una especialización con espumas para carnaval en aerosol.

De los anteriores productos se desprende su línea de aerosoles principalmente en las líneas de productos automovilísticos, industriales, farmacéuticos y agroquímicos, para el hogar y cosméticos. En este sentido, Prodenvases Crown da a sus clientes la opción de comprar envases litografiados, sin límites de colores

o sin litografía, además que les da el recubrimiento interno que requiere según las características del producto a envasar.

Con relación a los envases para aerosol, los venden con diferentes diámetros, los de diámetro 202 pueden fabricarse como Necked-in (combinación perfecta entre tapa y el envase, haciendo más estilizada la presentación) con un diámetro de boquilla de 200 y de fondo de 201. Un ejemplo: aerosol 202x509 = (2 + 2/16) pulgadas de diámetro por (5 + 9/16) pulgadas de altura, con capacidades de 7.6 onzas, 17.8 onzas, etc.

✓ **Habilidades de Marketing:** Prodenvases Crown ofrece a los clientes una plataforma interactiva llamada “Atractive Vision”, con los efectos Attractive Vision, los clientes, desarrollan la imagen de Marca, acorde con la personalidad de cada uno de sus productos.

Ofrece en su página web su portafolio de productos, con las especificaciones y usos de cada uno y las disponibilidades de diámetros y materiales, da una explicación de sus ventajas y beneficios como producto y sus usos.

Esta aplicación les otorga una vista aumentada de los detalles de los productos acabados, lo que permite visualizar antes de imprimir y realizar cambios según desee el cliente sin arriesgarse a esperar a que se imprima.

Las ventajas y beneficios de cada una de sus líneas de productos, son una estrategia de marketing muy acertada, especificar los beneficios que obtendrá si se decide por determinado producto antes de probarlo es una estrategia de marketing directo, pero Prodenvases ha demostrado que no solo aplica en esta técnica, el explicar detalladamente las ventajas y beneficios de los envases de la empresa para un producto en específico o una categoría en general, han sido claves para despertar interés en los clientes potenciales de Prodenvases.

El servicio al cliente de Prodenvases Crown es otra estrategia de marketing en donde brinda soporte técnico necesario para la aplicación del envase apropiado para cada producto. Brinda asesoría en el desarrollo de sus productos y mercados, asistencia técnica en sus líneas de llenado, entrenamiento y capacitación del personal técnico, asesoría en suministros de herramientas y mantenimiento de equipos, suministros de maquinaria cerradoras en comodato, asesoría en calidad y metrología.

Cuentan también con el compromiso de entregar a sus clientes envases que satisfagan plenamente sus necesidades, asegurando la calidad en cada uno de sus procesos que garanticen el producto final, sin afectar al medio ambiente y protegiendo la integridad de las personas.

En este sentido, las plantas de Medellín así como la de Barranquilla están certificadas con la norma ISO 9001:2000.

✓ **Habilidades Financieras:** el crecimiento de Prodevases Crown ha sido el común denominador desde su fundación, alcanzando en los últimos años un crecimiento del 8% en toneladas al año, con ventas aproximadas a los 48 millones de pesos colombianos, esto es, más de 21 millones de dólares anuales.

Actualmente atienden clientes en Aruba, Curazao y Costa Rica. Realizan 15 embarques diarios en contenedores de 20 ó 40 pies, siendo que este servicio lo tercerizan.

✓ **Habilidades Gerenciales:** Prodevases Crown garantiza su gestión de Aseguramiento de la calidad con su certificación ISO 9001 versión 2000. Relación costo beneficio: soluciones de envases económicamente eficientes.

Sus directivas se han comprometido con su producción y elevados estándares de calidad así como por su compromiso con la gente y el medio ambiente, Prodevases Crown se ha convertido en una de las empresas fabricantes de envases más importantes en América Latina y la principal en Colombia, por lo que en el ramo del aerosol, tiene una posición importante dentro del sector y lo mejor es que va por más porque su campo de acción parece ilimitado.

✓ **Deseo de tener éxito en la categoría:** La industria del aerosol es muy exigente en todo el mundo, por lo mismo, las empresas que la integran deben acatar altas normas de calidad. Prodevases Crown no se sale de este parámetro, en la industria del envase y embalaje tiene altos valores, que involucran la satisfacción al cliente, la motivación de los trabajadores, las alianzas con sus proveedores estratégicos y seguridad para sus accionistas de que su inversión está en buenas manos. A eso le agregan la mejora continua.

Al respecto, y en concordancia con la industria del aerosol en América Latina, Prodevases Crown está comprometida con el uso racional de los recursos

naturales y con la adecuada disposición de los residuos, por lo que ha implementado programas para mejorar en forma continua los procesos, a la par que dan cumplimiento de las normas y requisitos legales establecidos en Colombia.

## 8. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

### 8.1. ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?

Industrias de Envases por su calidad de empresa proveedora de envases tiene clientes específicos dentro de los cuales se encuentran las empresas de sectores farmacéuticos y cosméticos como los más importantes y las divisiones de cada sector como nichos de mercado.

En el mercado farmacéutico en Colombia está dividido, tal como sucede en todo el mundo, por un mercado privado o comercial y un mercado institucional. Estos mercados aunque complementarios, son diferentes, y los recursos con los que funcionan son de fuentes distintas: mientras en el comercial las transacciones se hacen con recursos privados y gasto de bolsillo, en el mercado institucional los fondos provienen mayoritariamente del sistema de salud.

De esa forma y debido a su naturaleza diferente, el mercado institucional está densamente regulado, y el mercado privado, en cambio, opera en su totalidad según leyes de oferta y demanda.

De ello se deduce que es normal que los precios de los medicamentos en uno y otro mercado puedan tener diferencias.

El sector farmacéutico en Colombia comprende tanto empresas nacionales como internacionales y cada vez se vuelve más competitivo debido a los grandes cambios en diferentes ámbitos que han repercutido en la situación del sector farmacéutico. Este sector depende mucho de otros sectores como es el de la salud y así mismo está muy regulado por el gobierno, haciendo que cada laboratorio tenga que desarrollar estrategias muy agresivas para poder perdurar en el tiempo, ser sostenibles y rentables.

Hasta el 2011 existen 23 empresas dedicadas a la industria farmacéutica, entre las multinacionales con producción en Colombia se encuentran<sup>51</sup>:

---

<sup>51</sup> BAENA, Jaime. Industria farmacéutica. Op. cit., Disponible en Internet: <http://www.investinbogota.org/index.php?m=print/57>



**Cuadro 10. Empresas Nacionales y Extranjeras con producción y distribución en Colombia**

<b>NOMBRE</b>	<b>PAIS DE ORIGEN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Janssen-Cilag	(EE.UU.)	Distribución Nacional y Regional
Pfizer	(EE.UU.)	Distribución de los productos.
AstraZeneca	(Suecia)	Distribución Nacional y Regional
Novartis	(Suiza)	Distribución de productos relacionados con 5 unidades de negocio.
Wyeth	(EE.UU.)	Atiende el mercado nacional por medio de distribución desde su casa matriz en Bogotá
Rhodia	(Francia)	Bogotá es sede de operaciones nacionales de Rhodia
Reckitt Benckiser	(EE.UU.)	Producción y distribución nacional y regional (Cali)
Sanofi Aventis	(Francia)	Producción y distribución nacional y regional (Cali)
Bayer	(Alemania)	Producción, distribución nacional y regional y servicios de investigación para el desarrollo de nuevos productos de la Región (Cali y Barranquilla).
Merck (Altea Farmaceutica S.A)	(Alemania)	Producción de sólidos, efervescentes, Líquidos y semisólidos no estériles. Ofrece tercerización de servicios de producción (Bogotá).
Boehringer Ingelheim	(Alemania)	Preparación farmacéutica, manufactura y venta al por mayor, además ofrece procesos tercerizados de producción para los mercados de América Latina (Bogotá).
Bristol-Myers Squibb	(EE.UU)	Está presente en Colombia con planta de producción con la que atiende al mercado nacional y regional
Procaps	(Colombia)	Se posiciona como el más grande laboratorio farmacéutico fabricante de cápsulas blandas de gelatina en Latinoamérica. También brinda servicios de maquila a laboratorios como Wyeth, Merck, Bago, GlaxoSmithKline y Sanofi –

		Synthelabo.
Cuadro 10 (continuación)		
Biogen	(Colombia)	Producción y distribución nacional y regional. también produce bajo la modalidad de maquila para varios países de América Latina
Grupo Ave	(Colombia)	Investiga, desarrolla y produce productos farmacéuticos para el mercado nacional y exporta a América Latina y Asia.
California	(Colombia)	Desarrollo, fabricación, importación, exportación y venta de productos farmacéuticos.
La Santé	(Colombia)	Investigación, desarrollo y comercialización de medicamentos genéricos y de marca
Genfar	(Colombia)	Fabrica y desarrolla medicamentos y productos de uso humano y animal, tanto de venta libre como de prescripción médica.
LaFrancol	(Colombia)	Desarrollo y fabricación de medicamentos de marca y genéricos que abarcan variados grupos terapéuticos

**El sector de cosméticos y aseo** incluye los productos de maquillaje, perfumería, aseo personal y tratamientos, en aseo incluye los detergentes, jabones y limpiadores, lo que implica nichos de mercado, es decir clientes potenciales, cada uno de los nichos ofrece oportunidades para los tubos laminados y aerosoles.

Las mujeres son las principales consumidoras de los productos del sector cosmético, pero los hombres cada vez compran más de estos artículos, como colonias, tratamientos capilares, champús "para hombre" y tintes, los tratamientos capilares y tintes se envasan en tubos colapsibles de aluminio y laminado por lo que los hombres son un mercado potencial tanto para las empresas cosméticas como para las de envases como Industrias de Envases S.A.

Existen empresas de productos cosméticos y de aseo en el país, tanto nacionales como internacionales, con divisiones de productos que representan posibles nichos para Industrias de Envases, entre las más importantes se encuentran:

**Cuadro 11. Empresas extranjeras con producción y distribución en Colombia**

Compañía	País de Origen	Distribución
	Estados Unidos	Tercer centro de distribución a nivel distribución.
	Estados Unidos	Centro de distribución. Capacidad planta de producción de jabón líquido (US 20MM-50 empleados)
	UK	Oficina central para distribución y la región Andina. Centro de distribución en el valle del Cauca
	Perú	Centro de I&D y planta de producción en distribución
	Perú	Centro de distribución en distribución Cundinamarca
	Brasil	Comercializa en Colombia distribución de 400 productos
	Estados Unidos	Centro de distribución
	Alemania	Propietario de la marca NIVEA
	Estados Unidos	Empresa distribución presente en 222 países y demarcaciones distribución dedicada a la distribución, distribución y venta de productos de cuidado personal y limpieza en tres grandes categorías: Higiene Bucal, Higiene Personal y Limpieza del Hogar.

 Cuadro 11 (continuación)	Estados Unidos	Fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés.
	Alemania	Tiene tres divisiones de productos de Limpieza y cuidado del hogar, cosméticos y artículos de tocador y Adhesivos.
	UK	fabrica distintos tipos de productos para el cuidado del hogar, salud, cuidado personal, productos de limpieza entre otros
	Francia	Productos de belleza para la mujer, para coloración y tratamientos capilares, propietarios de Jolie de Vogue, marca líder en el mercado del maquillaje.
	Suecia	Productos Cosméticos para rostro, cuerpo, cabello.
	Colombia	fabricación y comercialización de productos de belleza y cuidado personal a través de nuestros negocios del Retail, la Fabricación para Terceros
	Estados Unidos	Sus productos, que se venden en más de 80 países del mundo, están orientados a la salud, la belleza y cuidado del hogar.
	Colombia	Tratamientos Capilares, Estética y Belleza Profesional, Productos de Belleza
	Francia	Fabricación Fijadores, moldeadores, rinses, tratamientos, coloración, capilar.

Se considerará también como cliente, la industria de medicamentos veterinarios y productos biológicos, en Colombia está integrada por empresas tanto nacionales como multinacionales. Como ocurre globalmente, en Colombia se encuentran algunos de los más importantes laboratorios internacionales como Pfizer, que producen medicamentos para uso humano y animal, también hay grandes laboratorios nacionales que cuentan con las dos líneas, tales como Chalver, Tecnoquímicas y Genfar. La Industria veterinaria en el país está debidamente normatizada y contralada por entidades del Estado, tales como el Ministerio de Agricultura y el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, quien además certifica en Buenas Prácticas de Manufactura, por eso será considerado como mercado potencial en Industrias de Envases S.A; los medicamentos veterinarios son un mercado potencial que aun no se ha considerado.

## 8.2. ¿QUE COMPRAN Y COMO USAN EL PRODUCTO?

Tanto el mercado farmacéutico como el cosmético, compran materias primas para la realización de sus productos y los envases para contenerlos, estos últimos han cogido gran importancia no solo por imagen sino por seguridad, protección y fidelidad; por eso es de gran importancia ofrecer los envases de mejor calidad y con las condiciones requeridas por los clientes. El mercado farmacéutico y cosmético poseen varios nichos de mercado en los cuales las oportunidades de envases son notables, entre los nichos más populares en el sector farmacéutico actualmente se encuentran:

- **Medicamentos convencionales con prescripción (Rx):** este nicho incluye todos los medicamentos de marca y genéricos, además se encuentran los denominados esenciales, los cuales están incluidos en el POS.

Debido al tamaño de los clientes de los medicamentos genéricos que son en su mayoría institucionales, representan un nicho importante de negocio, sin embargo los medicamentos de marca por ser el resultado de años de investigación y desarrollo representan un nicho importante por su carácter innovador.

Como ya se mencionó el mercado farmacéutico colombiano se divide en dos grandes mercados:

- ✓ **Mercado privado:** compuesto por las compras de los usuarios en las farmacias privadas, se estima que este grupo representa las dos terceras partes (66%) del mercado total.

✓ **Mercado Institucional:** compuesto por las compras de las instituciones encargadas de la entrega de medicamentos. Este grupo de mercado ha venido teniendo una participación cada vez más importante en el mercado farmacéutico total en Colombia, en especial a partir de la Ley 100 de 1993 que reconfiguró el mercado y dio la posibilidad a la existencia de grandes compradores institucionales. Se estima que este grupo representa la tercera parte del mercado total (33%).

✓ **Medicamentos convencionales sin prescripción o de venta libre:** este nicho es relevante para el estudio debido al fomento de la automedicación responsable para enfermedades de fácil diagnóstico de manera segura, como una estrategia para subsanar la alta demanda del sistema de salud en el país.

Al mercado de los medicamentos de venta libre se le denomina mercado popular y al mercado de los medicamentos con prescripción se le ha nombrado mercado ético.

✓ **Productos fisioterapéuticos o fitofármacos:** los productos fitoterapéuticos se definen como “el producto medicinal empacado y etiquetado, cuyas sustancias activas provienen de material de la planta medicinal o asociaciones de estas, presentado en estado bruto o en forma farmacéutica que se utiliza con fines terapéuticos. También puede provenir de extractos, tinturas o aceites.

No podrá contener en su formulación principios activos aislados y químicamente definidos. Los productos obtenidos de material de la planta medicinal que haya sido procesado y obtenido en forma pura no será clasificado como producto fitoterapéutico”.

La situación de los productos fitoterapéuticos refleja la consolidación de un nuevo subsector, debido al potencial de desarrollo frente a tratados de comercio internacionales, consolidándose como uno de los más promisorios, aun cuando a 2001 contaba con 29 establecimientos entre productores y comercializadores.

✓ **Medicamentos homeopáticos:** “los medicamentos homeopáticos se elaboran con sustancias de origen vegetal, animal y mineral y su fabricación se realiza en varias etapas perfectamente delimitadas y definidas”.

✓ **Farmacogenética:** “la farmacogenética es la ciencia que permite identificar las bases genéticas de las diferencias interindividuales en la respuesta a drogas”. En este sentido se busca “personalizar” las medicinas de acuerdo a su mapa genético.

✓ **Nanofármacos:** estos desarrollos están orientados a dirigir los fármacos a ciertas partes del cuerpo donde los fármacos tradicionales no logran llegar debido a su tamaño, este desarrollo está dirigido a tratar el tratamiento de cáncer (en particular el cáncer de cerebro). El uso de estos fármacos aún no ha sido probado

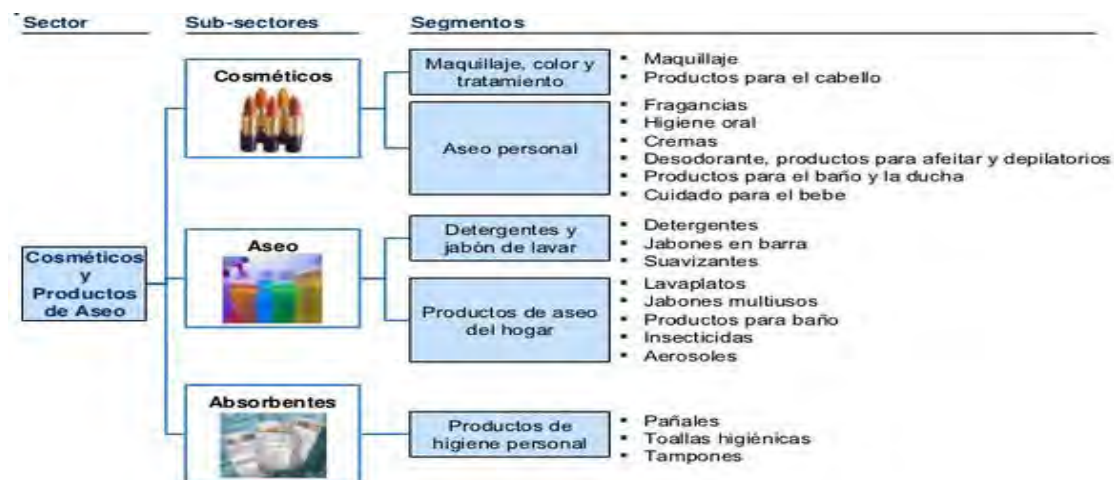
en humanos, por lo cual se contempla como un nicho de negocio con carácter prospectivo.

✓ **Servicios farmacéuticos hospitalarios:** de acuerdo con el Decreto 2200 de 2005, por el cual se reglamenta el servicio farmacéuticos, se entiende éste como el “servicio de atención en salud responsable de las actividades, procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativo, relacionados con los medicamentos y los dispositivos médicos utilizados en la promoción de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, con el fin de contribuir en forma armónica e integral al mejoramiento de la calidad de vida individual y colectiva”. De tal manera que se evidencia la ampliación de la visión del sector farmacéutico hacia el manejo y disposición del medicamento debido al cambio del enfoque hacia el producto por un enfoque hacia el paciente<sup>52</sup>.

Todos estos nichos necesitan envases para contenerlos, protegerlos y distribuirlos, ofrecer variedad en cuanto a los envases según la necesidad es la clave para abarcar todos los nichos disponibles.

En cuanto al **sector cosmético**, se divide en cosméticos, de aseo y absorbentes, sin embargo, no todos son clientes potenciales para los envases a ofrecer. En el siguiente gráfico se divide cada una de las categorías y se evalúa la posibilidad de cada uno.

**Figura 22. Subsectores y segmentos del sector cosméticos y productos de aseo**



<sup>52</sup> Sector farmacia (en línea). Bogotá D.C.: Secretaria de Desarrollo Económico, 2012 (consultado 8 de enero de 2013). Disponible en Internet: [ubikate.gov.co/sites/default/files/pdfs/farmacia.pdf](http://ubikate.gov.co/sites/default/files/pdfs/farmacia.pdf)

**Fuente:** Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia (en línea).Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, industria y Turismo, 2009 (consultado 9 de enero de 2013). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=205689c8-35cd-4931](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=205689c8-35cd-4931)

Según los sub-sectores, pañales, toallas higiénicas y tampones, no se tomarían como clientes potenciales, debido a su necesidad de empaques plásticos y cartón, por lo que se descartaría, sin embargo, los sub-sectores cosméticos en los segmentos de productos para el cabello los tubos laminados, colapsibles y aerosol son opciones de envase viables, de igual manera, para fragancias, higiene oral(dentífrico), cremas, desodorante, productos para afeitarse, depilatorios, productos para el baño y ducha y cuidado para bebé.

En el sub-sector de aseo, el segmento a dirigirse sería productos de aseo del hogar ya que los productos para baño, insecticidas, son viables para uso de tubos laminados y aerosoles.

El sector cosmético ha tenido crecimiento anual, y con el apoyo del gobierno, será un sector comprometedor, no solo por apoyos públicos o privados, sino por las tendencias actuales que motivaron su demanda, los boomers\* están envejeciendo y quieren mantener su imagen fresca, tanto en hombre como mujeres los efectos de la edad han generado una demanda alta en productos para combatirla y los envases laminados son viables para su distribución, así mismo, influye en la compra de tintes para el cabello lo que impulsa el uso de tubos colapsibles y los tratamientos para mantenerlos.

### **8.3. ¿DÓNDE COMPRAN?**

Los envases se han convertido en una parte importante en la cadena de procesos de las empresas, los departamentos de mercadeo lo han utilizado como herramienta de comunicación y los de calidad como valor agregado, por eso el lugar donde los compran deben cumplir con ciertas condiciones de calidad, entrega, capacidad de producción entre otras.

China ha ofrecido containers completos de envases listos para su disposición en cantidades que una sola empresa no podría entregar, sin embargo, la calidad y entrega oportuna de los chinos ha sido su talón de Aquiles por lo que el bajo precio no compensa estos defectos. Sin embargo, la competencia es fuerte, Brasil esta exportando envases de mejor calidad y con cantidades competitivas así como el precio.



\* Boomers: personas que nacieron entre 1946 y 1964.

Existen otras empresas con plantas productivas en Colombia, con grandes capacidades de producción, que abarcan la mayor parte del mercado que demanda envases, multidimensionales, por ejemplo, cuenta con una capacidad instalada y tecnología para responder a los requerimientos del mercado. Cuenta con la planta más grande y moderna del país y las máquinas termoformadoras de mayor capacidad productiva en el mundo, Carvajal Empaques S.A. cuenta con 11 fábricas con capacidad instalada de producción de 92.000 toneladas al año y 5.720 empleados, Essel Propack fabrica tubos de plástico y envases de especialidad en sus 23 instalaciones de última generación ubicadas en 12 países. Con la implementación efectiva de BPM (Buenas Practicas Manufactura) y HMP (Política Armonizado Manufacturing), Essel Propack alcanza eficientes y mejores resultados de la industria en todas sus unidades de producción.

Estas empresas cuentan con capacidad instalada, calidad y variedad, sin embargo, la demanda de envases crece cada día y la oferta está cada vez más ajustada, por eso empresas como Industrias de Envases S.A., tienen oportunidad de abarcar más mercados, ofreciendo calidad, entregas oportunas y viables cantidades mensuales de envases, hasta ahora la capacidad instalada de la empresa ha sido el 60% del total, el potencial de la empresa es de 40% el cual puede ser dedicado a la fabricación de colapsibles, laminados y aerosoles, para tener mayores niveles de eficiencia internos y mejores ventas por el aumento en los mercados que demandan envases.

#### **8.4. ¿CUANDO COMPRAN LOS CLIENTES?**

Según la ventas actuales de los tubos colapsibles, las compras son de acuerdo a la necesidad del mercado de los productos, si bien algunos productos son más comerciales que otros como cremas, gel, etc., y sus ventas son constantes, hay otros cuya demanda es baja y sus ventas son estacionales, por lo que los pedidos de estos también lo son; la economía es un factor importante para determinar cuando compran los clientes, los medicamentos genéricos y de venta libre tienen más demanda que los medicamentos comerciales o prescritos, de igual manera pasa con los cosméticos, aquellos productos de belleza de gama económica son de mayor demanda que aquellos cuyo valor es alto, por eso los productos económicos de cualquier mercado son más viables para Induvases, sin obviar que las pocas ventas de los productos costosos son importantes.

Sin embargo, no todas las compras dependen solo de la economía, las temporadas son importantes para ciertos tipos de productos así como la moda, en el sector farmacéutico las temporadas de cambio de clima aumenta las ventas de productos de venta libre para congestión nasal, dolor de cabeza y otros síntomas producido por cambios climáticos, los antialérgicos son muy demandados en esa época también, por lo que los envases necesarios para esos productos son demandados también, la temporada de vacaciones, aumenta la demanda de cremas bloqueadoras de sol, y productos para la protección del cabello, los tintes y sus tratamientos son demandados de igual manera, cremas musculares para los deportistas son demandadas por la temporada de vacaciones también; pero hay otros productos cuya demanda es constante debido a las necesidad en la rutina diaria de las personas, los desodorantes por ejemplo, son productos y por lo tanto envases que se demanda todo el año, ambientadores aunque con menor demanda, son productos cuya demanda es independiente de las temporadas o economía del país, si bien influyen no son las principales variables que determinan su compran.

Considerando el mercado veterinario como cliente potencial, los productos que maneja este sector también tienen variables de las cuales depende la demanda como clima, temporadas de apareamiento, temporadas religiosas como semana santa para el sector pecuario y aves, entre otros.

### **8.5. ¿COMO SELECCIONAN?**

Ya que el desempeño del producto depende de muchas variables, entre ellas el envase, el seleccionar el mejor para un uso particular requiere una cuidadosa evaluación.

Aunque el costo suele ser la primera consideración para la elección, el desempeño de este debe ser de acuerdo con la aplicación y/o uso del producto, además de apoyar la imagen de la empresa, por lo que su papel en la cadena productiva es importante, por lo tanto la selección del proveedor también.

Se realizan inicialmente las preguntas administrativas de formas de pago, clientes actuales, sus referencias, capacidad instalada mensual, anual, litografías, servicios adicionales, transporte, embalaje, límites geográficos de envíos, exportaciones, condiciones comerciales, lista y referencia de proveedores, fichas técnicas de las materias primas utilizadas y modo de selección de sus proveedores; una vez confirmada la información dada, se pasa a las pruebas de

compatibilidad debido a los componentes químicos de los productos a envasar, para determinar si son viables para la contención del producto; seguido se evalúan los diámetros ofrecidos para las diferentes presentaciones, por lo que se solicitan muestras sin costo comercial enviadas a la empresa para la muestra bajo las condiciones reales y en cantidades apropiadas, se evalúan las diferentes opciones de recubrimientos interno de los envases para prolongar su funcionalidad después de estar en stock, se evalúa la capacidad de producir envases al mismo ritmo que la empresa cliente para producir el producto a envasar.

Además de los factores de producción a tener en cuenta para la selección de proveedores, la responsabilidad ambiental y social de la empresa proveedora tiene un papel importante entre los requerimientos, ofrecer un producto verde es un valor agregado que actualmente influye mucho en la decisión de compra de los clientes, por eso al ofrecer producto verde este debe cumplir con ese valor agregado desde sus componentes y el impacto ambiental de los mismos, hasta sus procesos de producción y empaque, por lo que los últimos deben cumplir con materias primas y procesos pro-ambientales para ayudar a cumplir al cliente con su promesa de producto verde.

Son muchas los factores a tener en cuenta para seleccionar proveedores de envases, por lo que la primera impresión debe ser buena, convincente y confiable, para asegurar un cliente, ofrecer calidad, entregas oportunas, cantidades solicitadas y respuesta a emergencias son los factores más relevantes que se deben ofrecer, mantener y garantizar día tras día.

## **8.6. ¿PORQUE PREFIEREN UN PRODUCTO?**

Uno de los criterios para la toma de decisión del envase es brindarle protección al producto para su transporte, debe ser diseñado para protegerlo contra el calor, el frío, el aire, la humedad, dependiendo de la naturaleza del mismo.

También el precio del envase, éste debe cumplir sus objetivos internos, es decir con costos eficientes, de manera tal que asegure una buena competitividad de precios y a su vez genere un buen margen de utilidad.

La utilización del envase, es otro criterio a tener en cuenta para la preferencia de un envase, ya que debe facilitar la distribución del producto y contribuir a un uso más eficaz del contenido; debe facilitar su dosificación, y según sea el caso poder abrirlo o cerrarlo y almacenarlo.

Como el envase y el embalaje generan desechos que han consumido grandes cantidades de energía y desperdicios, contaminando el medio ambiente, se debe planear que el envase sea producido de manera ambiental.

Se debe tener presente también como factor crítico, que el costo del envase no debe superar el porcentaje determinado por la empresa cliente, para el costo total del producto.

Y por último, saber que la presentación del envase deberá ser un elemento más para la venta del producto.

### **8.7. ¿COMO RESPONDEN A LOS PROGRAMAS DE MARKETING?**

Por ser Industrias de envases una empresa dedicada a la producción de envases vacíos, su interacción no es con el consumidor final, por lo que los programas de marketing, no son implementados con la misma energía que los comercializadores de productos finales.

La relación con los clientes se realiza por medio de ofertas personalizadas; la respuesta de los clientes no es frente a los programas de marketing ya que no se realizan de manera tradicional por medio de publicidad en medios masivos, la publicidad se realiza por medios de comunicación dirigidos al sector industrial y no de manera masiva, los programas de marketing son más personales y se realizan de acuerdo a las necesidades de cada cliente, en caso de ser la empresa quien busca al cliente, se realiza la investigación previa del cliente potencial y se envía una propuesta comercial, en caso contrario, es decir, si los clientes buscan a la empresa como proveedor tiene como opción de contacto la página web, y los datos de contacto publicados en las revistas y directorios industriales dirigidos a la fabricación de envases y de igual manera se realiza la propuesta comercial de acuerdo a sus necesidades.

### **8.8. ¿VOLVERÍAN A COMPRAR?**

Lo que determina si los clientes volverán a comprar es la primera experiencia con la empresa, si esta fue satisfactoria en todos los variables a evaluar y las expectativas fueron aprobadas o incluso sobrepasadas, la recompra estará asegurada, si por el contrario se presentaron inconvenientes en la primera compra, el cambio de proveedor será lo más probable.

Con Industrias de envases la recompra depende de muchos factores en diferentes etapas del proceso, tanto antes como después de la fabricación de los envases, la recompra depende inicialmente de la capacidad de producir las cantidades solicitadas, las entregas oportunas y el cumplimiento de requerimientos de tamaño, artes y empaque, después sigue la etapa de uso de los envases donde se pone a prueba la calidad del tubo tanto externa como interna y por último la experiencia que tenga el consumidor final con el producto final completo depende el éxito del envase desde su concesión hasta el llenado.

Por la parte técnica se cumple y es un factor a evaluar para la recompra, pero falta evaluar el servicio al cliente, la post-venta y el proceso de fidelidad, programas implementados por la empresa para asegurar la satisfacción del cliente aun después de la compra y uso del producto, los beneficios otorgados por ser cliente, como promociones, bonos, descuentos, etc. Son evaluados como valores agregados y son considerados para una recompra.

Son muchos los factores tanto técnicos como comerciales los evaluados para la recompra a un proveedor, por eso la primera impresión es la que cuenta y es la que da el inicio de una prometedora relación comercial, la cual no solo hay q mantener sino mejorar conforme mejoran la competencia.

## **8.9. VALOR DEL MERCADO EN EL LARGO PLAZO**

Cada mercado tiene un valor, y este depende de sus productos y de donde se encuentren en el ciclo de vida del mismo, si bien el mercado farmacéutico, cosmético y demás mercados a dirigir, prometen una constante demanda debido a variables demográficas, sociales, culturales, etc., de acuerdo a las investigaciones previas de cada uno de estos mercados, se diagnostica crecimiento en cada uno gracias al apoyo del gobierno y acuerdos comerciales, por lo que los mercados elegidos prometen un alto valor en el largo plazo.

## **8.10. SEGMENTACIÓN**

Para la segmentación se tendrá en cuenta los factores empresariales, como crecimiento, expansión de mercado, desarrollo e innovación de productos, entre otros que ayuden a determinar la rentabilidad de la empresa como cliente de Industrias de Envases S.A; debido a que la empresa es reconocida como proveedor los factores demográficos, psicográficos, y demás factores a tener en

cuenta al momento de segmentar se utilizan cuando el mercado a dirigirse es personas naturales, cuando son personas jurídicas los factores son los antes mencionados. Permitiendo así identificar nuevas oportunidades de negocios, utilizando eficientemente los recursos de la empresa.

La **industria farmacéutica** sigue siendo un mercado fundamentalmente tranquilizador. Estimado en 880.000 millones de dólares en 2011, ha registrado un crecimiento anual positivo en los últimos años.

Ludovic Subran, Economista Jefe del grupo Euler Hermes, explica: "La demanda de medicamentos en todos los países del mundo seguirá siendo fuerte en 2012, a pesar de la ralentización del crecimiento global. Sin embargo, registra una mayor transformación".

En efecto, el dinamismo estructural del sector farmacéutico seguirá determinado por sus dinámicas específicas y sobre todo por la convergencia del efecto riqueza, el efecto demográfico y la creciente cuota de financiación de la salud pública.

Esta fuerte demanda empieza a inclinarse progresivamente hacia las oportunidades de crecimiento de las zonas emergentes y los medicamentos genéricos. Entre 2009 y 2015, el crecimiento de la demanda de genéricos será tres veces más dinámico que el del conjunto del mercado farmacéutico.

Los laboratorios buscan adaptarse al nuevo contexto de mercado: aumento de la demanda de genéricos y crecientes oportunidades en las regiones emergentes\*.

Colombia representa para los empresarios del **sector de Cosméticos y Artículos de Aseo\*** una oportunidad para la instalación de centros de investigación y desarrollo, centros de logística y producción. El país cuenta con una economía pujante y estable que creció 5.9% en 2011, un gobierno comprometido con el sector privado y un sector fuerte con claros espacios para ser aprovechados por los inversionistas extranjeros.

\* La industria farmacéutica mundial disfruta de mejor salud que sus compañías. Empresa Exterior Miércoles, 04 de abril de 2012.

\* Del sector hacen parte los siguientes nichos: Cosméticos (Maquillaje y 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 bebé), aseo (detergentes, jabones en barra, suavizantes), productos de aseo del hogar (lavaplatos, jabones multiusos, productos para baño, insecticidas, aerosoles) y absorbentes (pañales, toallas higiénicas, tampones).

\* El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha desarrollado la Política de Transformación Productiva, la cual se basa en dos estrategias: - Más y mejor de lo bueno (sectores establecidos), – Sectores nuevos y emergentes, y - Promover valor agregado, innovación y desarrollo en sectores agroindustriales - para alcanzar un crecimiento sostenido de la economía y el empleo. El sector de Cosméticos y artículos de aseo hace parte del grupo de sectores nuevos y emergentes. Cosméticos y artículos de aseo uno de los 12 sectores prioritarios del Gobierno y el sector privado en Colombia. Gracias al Programa de Transformación Productiva\* el Gobierno y sector privado trabajan conjuntamente para lograr que al 2032 Colombia sea reconocida como líder mundial en la producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales.

Con un crecimiento compuesto anual de 8,9% entre 2000-2014, Colombia se mantendrá como uno de los motores de crecimiento del mercado latinoamericano, siendo el cuarto mercado en Latinoamérica con ventas en 2011 de US\$ 6.502 millones, la producción colombiana de cosméticos y artículos de aseo se duplicó en los últimos once años pasando de producir US\$ 1.301 millones en el año 2000 a US\$ 3.659 millones en el 2011 (precios Exfactory), las exportaciones de cosméticos y artículos de aseo crecieron 24,1% pasando de US\$ 683 millones en 2010 a US\$ 847 millones en 2011<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia. Op. cit., Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

## 9. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

### 9.1. POTENCIAL DEL MERCADO

**9.1.1 Mercado Farmacéutico:** una decena de movidas empresariales se ha concretado en el último año, y están lejos de terminar, el negocio de las farmacéuticas en Colombia ha estado particularmente agitado en el último año, no solo porque varias compañías de este sector han protagonizado millonarios negocios que implican fusiones y adquisiciones, sino que, adicionalmente, más actores extranjeros han anunciado su interés por entrar al mercado colombiano.

Por ejemplo, grandes multinacionales quieren tener una presencia destacada en América Latina, una de las regiones con mayor potencial de crecimiento para el sector.

En el caso de Colombia, pese a que no es el más grande de la región, maneja cifras que no son nada despreciables: al año se venden más de 7 billones de pesos en este sector, lo cual incluye el segmento institucional.

El interés por Colombia no radica únicamente en el mercado interno, sino en que tiene la opción de ser plataforma exportadora.

Por eso, en el último año se ha concretado cerca de una decena de movimientos empresariales, y todo apunta a que los negocios seguirán produciéndose<sup>54</sup>.

**9.1.2 Mercado Cosmético:** Colombia representa para los empresarios del sector de cosméticos y artículos de aseo una oportunidad para la instalación de centros de investigación y desarrollo, centros de logística e instalación de plantas de producción.

---

<sup>54</sup> Mercado de farmacéuticas se recompone en el país (en línea). Bogotá D.C.: Portafolio.co, 2012 (consultado 5 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/mercado-farmaceuticas-se-recompone-el-pais>



El sector cosméticos y de productos de aseo en el país cuenta con ventajas y características que lo hace un destino ideal para que empresarios encuentren una oportunidad de inversión y de negocios en el sector, entre las cuales se destacan el liderazgo en biodiversidad, una legislación adecuada para la implementación de la investigación y desarrollo, un alto número de consumidores potenciales tanto locales como regionales y el notable compromiso del Gobierno Nacional para el desarrollo del sector.

Colombia es el país con mayor diversidad por metro cuadrado, el segundo de mayor diversidad florística y al estar ubicado en el trópico, cuenta con importante diversidad de pisos térmicos. Incentivos financieros y tributarios para la promoción de la I+D, así como políticas de protección a la propiedad intelectual. Balanza comercial es superavitaria para el sector. Importante crecimiento del mercado colombiano, además de tener el mercado laboral femenino, el más alto de Latinoamérica. Uno de los sectores prioritarios del Gobierno y del sector privado en Colombia.

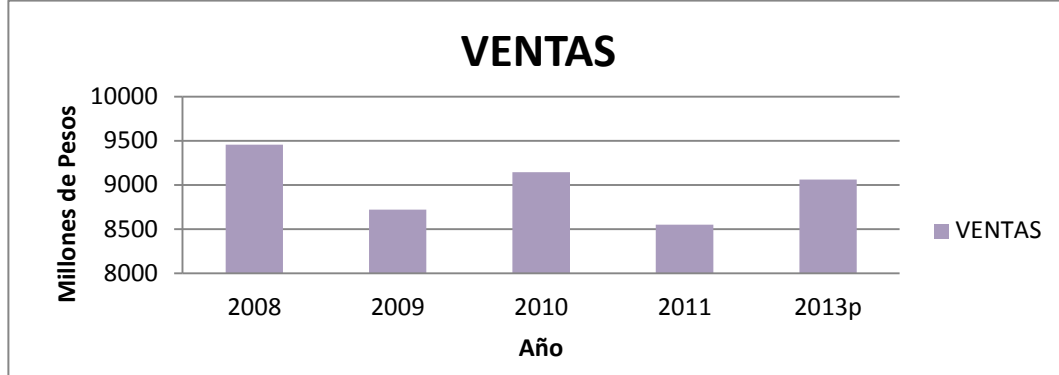
## 9.2. PRONÓSTICO DE VENTAS

**Cuadro 12. Ventas Industrias de Envases S.A. (millones de pesos)**

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>
2008	9.454
2009	8.720
2010	9.144
2011	8.549
2013p	9.062

**Fuente:** Ventas Industrias de Envases S.A (Millones de Pesos). Superintendencia de Sociedades.

**Figura 23. Gráfica ventas Industria de Envases S.A.**



**Cuadro 13. Variación en ventas Industrias de Envases S.A. (millones de pesos)**

Años	Variación
2008-2009	-7.76%
2009-2010	4.86%
2010-2011	-6.51%

Según las variaciones de ventas de industrias de Envases el rango de la misma tanto positivas como negativas se encuentra entre 4% y 8%, por lo que un pronóstico para el 2013 de acuerdo a las variables económicas del país como el incremento del IPC del 2.44% y los incentivos del gobierno e inversión extranjera para los sectores farmacéuticos y cosmético, las ventas incrementarían en un 6%, que equivaldrían a \$ 9.062 millones de pesos.

El 2012 termino con un ambiente que podría calificar de moderado optimismo. Esta reforzada confianza en el país es además evidente si se analizan los crecientes flujos de recursos por inversión extranjera directa y la buena dinámica que ha venido mostrando la inversión productiva. A lo anterior se suma un presupuesto sin precedentes en la inversión pública en el 2013, inversiones direccionadas a los sectores farmacéuticos y cosméticos, clientes principales de Industrias de Envases S.A.

Además están las nuevas oportunidades que brinda el comercio internacional. Colombia cuenta desde hace varios años con una clara agenda de integración. El TLC con Estados Unidos, que entró en vigencia hace menos de 6 meses, y el TLC con la Unión Europea, aprobado por el Parlamento Europeo y que entrará en vigor una vez lo ratifique el Congreso de Colombia, son parte de una estrategia amplia de liberación negociada que emprendió Colombia hace más de una década, la

cual no comienza ni termina ahí: ya cuenta con acuerdos con EFTA (European Free Trade Association), Canadá, la Comunidad Andina, México, Chile, MERCOSUR, entre otros. Ya negociado y cerrado, pero pendiente por entrar en vigor con Corea y se encuentran en negociación Panamá, Turquía, Japón, Israel y Costa Rica. Con esta agenda se está hablando del 70% del PIB Mundial y el 65% de las importaciones<sup>55</sup>.

**9.2.1 Mercado Farmacéutico:** Se proyecta que entre 2012 y 2016 habrá un crecimiento significativo de los mercados farmacéuticos de Argentina, Chile, Colombia, Perú y Venezuela. Se pronostica un crecimiento del 7.8% para el mercado farmacéutico de Colombia; Para el 2013 pronostica que el mercado farmacéutico colombiano valdrá 6.494.000 pesos, incrementándose con una tasa de crecimiento anual del 7.8%. En general el mercado farmacéutico de Latinoamérica tiene un valor de más de US\$60 mil millones anuales, lo cual equivale al 7 por ciento de las ventas farmacéuticas globales<sup>56</sup>.

Además de las operaciones empresariales que se han concretado en el último año, otra muestra del interés de empresas extranjeras por el mercado farmacéutico local se ha visto reflejada en que nuevas empresas se están estableciendo en el país, como laboratorios españoles, chilenos, portuguesas, del sector para a explorar las oportunidades del mercado colombiano.

**9.2.2 Mercado Cosmético:** Se estima que cada colombiano gasta, en promedio, 50 dólares en cosméticos al año y, en general, se calcula que ese negocio mueve 2,3 billones de pesos.

Esta actividad ha crecido, debido a la comercialización de productos por venta directa, la cual ha generado ingresos a más de 400.000 personas\*. La producción de cosméticos en Colombia se ha duplicado en los últimos siete años, superando el promedio de Latinoamérica.

Desde el punto de vista empresarial, el negocio de la cosmética está liderado en un 80% por pequeñas y medianas empresas, mientras que el otro 20%

---

<sup>55</sup> Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013 (en línea). Bogotá D.C.: La Republica.com, 2012 (consultado 7 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.larepublica.com.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

<sup>56</sup> GALOFRE, Raúl. Los mercados en crecimiento más fuertes de Latinoamérica (en línea). Brasil: Us media consulting, 2012 (consultado 8 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2012/09/los-mercados-en-crecimiento-mas-fuertes-de-latinoamerica/?lang=es>

corresponde a grandes compañías, aunque todo indica que en manos de estas últimas está la mayoría de las ventas.

Las cifras de Fenalco indican que la actividad de los cosméticos ha impulsado al comercio minorista a un crecimiento reciente del 11 por ciento y la generación de más de 16.000 empleos directos en actividades como las de esteticistas y peluqueros.

Y se estima que el 70% de los cosméticos y los productos de aseo personal que se consumen se venden en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena. El 30% restante es consumido en el resto del país.<sup>57</sup>

**Cuadro 14. Matriz MEFE matriz de evaluación de factor externo (MEFE)**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO MEFE</b>			
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
IncurSIONAR en nuevos mercados	0.12	4	0.48
TLC de Colombia con otros países	0.005	3	0.015
Nuevos desarrollos (tubos laminados y aerosoles)	0.11	4	0.44
Capacidad de adquirir nuevas tecnologías (Proceso. Materiales)	0.11	4	0.44
Normatividad clara para exportaciones	0.005	3	0.015
Fácil acceso a créditos externos	0.005	3	0.015
FACTOR CRITICO	PESO	VALOR	RESULTADO
<b>AMENAZAS</b>			
Regulación de precios para el sector farmacéutico por parte del estado	0.07	2	0.14
Bajos precios de mercados exteriores	0.09	1	0.09
Empaque sustituto	0.06	1	0.06
Crisis de la economía global	0.005	1	0.005
Inestabilidad legislativa del país	0.005	2	0.01
Ingreso de otros proveedores al país	0.11	1	0.11
Normatividad legal ambiental	0.05	1	0.05
Poder adquisitivo de los clientes	0.05	1	0.05

\* Los datos los dan a conocer los organizadores de la XI Feria Belleza y Salud que se realizó en Corferias del 23 al 26 de agosto, citando a la Andi y Fenalco.

<sup>57</sup> Cosméticos, un negocio que mueve \$2,3 billones (en línea). Bogotá D.C.: Portafolio.co, 2012 (consultado 7 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/negocios/cosmeticos-un-negocio-que-mueve-23-billones>

Continuación Cuadro 14

Fortalecimiento de la competencia	0.10	1	0.1
Tendencia del mercado a empaques ecológicos	0.10	1	0.1
Falta de Planeación de los clientes	0.005	2	0.01
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.13</b>

**EVALUACION**

**4. GRAN OPORTUNIDAD    3. OPORTUNIDAD MENOR  
2. AMENAZA MENOR    1. GRAN AMENAZA**

El resultado de la matriz MEFE es de 2.13 siendo menor a 2.50, valor base para la interpretación de la matriz, significa que los factores externos no están siendo favorables para la empresa; las amenazas tienen un peso significativo sobre las oportunidades lo que dificultará el desarrollo de las mismas, sin embargo, la diferencia no es de más de un punto lo cual anima a intentar el proyecto para alcanzar las oportunidades planteadas.

**Cuadro 15. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO MEFI</b>			
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Infraestructura (terreno y edificio)	<b>0.005</b>	<b>3</b>	<b>0.015</b>
Capacidad instalada (maquinaria y equipos)	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>
Económico (liquidez)	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
Experiencia y conocimiento del proceso de producción de tubos colapsibles en Aluminio.	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>
Materias primas de excelente calidad	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>
Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Ambiental y Responsabilidad Social Empresarial)	<b>0.005</b>	<b>4</b>	<b>0.02</b>
Liderazgo de la dirección	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Compromiso hacia los empleados	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Compromiso con proveedores	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.2</b>
Buena percepción de la mayoría de los clientes: Atención y amabilidad, cumplimiento en las entregas, calidad del producto, Trayectoria en el mercado	<b>0.06</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
Estabilidad Laboral	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Desconocimiento de la competencia (precios, costos, cumplimiento entregas, Lead Time)	<b>0.03</b>	<b>1</b>	<b>0.03</b>
Problema de calidad (perforaciones)	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>
Alto desperdicio no recuperable	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>

Continuación Cuadro 15

Posición geográfica y Ubicación (zona residencial e institucional)	0.005	2	0.01
Un solo producto con muchas variaciones	0.07	1	0.07
No existe un departamento comercial estructurado	0.005	2	0.01
Bajo poder de negociación (PYME)	0.02	2	0.04
Costos de No calidad altos	0.05	1	0.05
Baja productividad	0.04	1	0.04
Falta compromiso	0.01	1	0.01
Resistencia al cambio	0.01	2	0.02
Punto de equilibrio alto	0.02	1	0.02
Facturación ha disminuido en el último año.	0.01	2	0.02
Desconocimiento del mercado	0.005	1	0.005
Lead time	0.005	1	0.005
Falta de políticas para minimizar la rotación de cartera	0.005	2	0.01
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.66</b>

**EVALUACION**

**4. GRAN FORTALEZA    3. FORTALEZA MENOR**  
**2. DEBILIDAD MENOR    1. GRAN DEBILIDAD**

El resultado de la matriz MEFI es de 2.66 lo que significa que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejoras para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

**Cuadro 16. Matriz del perfil competitivo**

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>							
		INDUSTRIAS DE ENVASES S.A		GRUPO PHOENIX MULTIDIMENSIONALES S.A		ESSEL PROPACK TUBOPACK DE COLOMBIA S.A.S	
<b>FACTORES CLAVES DE EXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
Trayectoria en el mercado	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Capacidad Instalada	0.15	4	0.6	5	0.75	5	0.75
Calidad del Producto	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Precio	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Distribución y Lead Time	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Servicio al Cliente	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Post-Venta	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24

Continuación Cuadro 16

Recursos Financieros	0.08	4	0.32	5	0.4	5	0.4
Portafolio de productos y servicios (Marcas)	0.09	3	0.27	5	0.45	3	0.27
Puntos de Venta	0.06	1	0.06	5	0.3	5	0.3
	1		3.35		3.99		3.96

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo, se puede determinar que la empresa más competitiva es multidimensionales, destacando su capacidad instalada ya que cuenta con capacidad instalada y tecnología para responder a los requerimientos del mercado, cuenta con la planta más grande y moderna del país y las máquinas termoformadoras de mayor capacidad productiva en el mundo, otros factores a destacar son sus recursos financieros ya que a partir del julio de 1999 forma parte del grupo Phoenix, el cual está constituido por varias compañías del sector de empaques y plásticos, portafolio de productos y servicios (marcas) ya que ofrece un portafolio de más de 5.300 referencias, portafolio de clientes diversificado por producto y por localización geográfica y posicionamiento de marcas “domingo” y “rumba” en el mercado, y sus diferentes puntos de venta debido a su participación en el Grupo Phoenix el cual cuenta con 8 plantas de producción: 2 en Colombia, 1 en México, 4 en Venezuela y 1 en Estados Unidos.

Seguido se encuentra Essel Propack (Tubopack de Colombia S.A.S) con muy poca diferencia con Multidimensionales S.A de 0.03 con los factores más relevantes como capacidad instalada, recursos financieros puntos de venta, gracias a Essel Propack Latinoamérica. (Colombia y México) que hace parte del grupo Essel Propack Ltd., líder en el suministro de empaques especializados, con una participación 45% del mercado mundial y cuenta con tecnología de punta en todo su proceso de fabricación. Essel Propack cuenta con 23 plantas en 19 países alrededor del mundo: India, Egipto, Alemania, China, Nepal, Filipinas, Estados Unidos, México y Colombia entre otros.

Industrias de Envases S.A. por su parte es la empresa menos competitiva con 3.35 cuyos factores claves más destacados son trayectoria en el mercado ya que tiene más de 60 años de experiencia en el mercado, capacidad instalada que aunque menor que la competencia solo hace uso del 60% lo que promete capacidad para mayor producción, calidad del producto ya que cuenta con las mejores materias primas y un estricto proceso de revisión, su servicio al cliente y servicio post-venta han sido reconocidos desde siempre así como sus recursos financieros brindados por la dirección en pro del mejoramiento de la empresa.

## **10. OBJETIVOS**

### **10.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS**

1. Abarcar nuevos mercados con los productos a implementar y el producto actual.
2. Mejorar el posicionamiento de la empresa por medio de la apertura de nuevos mercados.
3. Aumentar el volumen de ventas a un 1% para el año 2013 de tubos colapsibles en aluminio.
4. Lograr un ritmo de crecimiento semestral del 0.2% en el valor de las ventas en el periodo 2013 – 2015, de los tubos laminados y aerosoles.

### **10.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

5. Maximizar el valor de la empresa
6. Crecimiento sostenido, por medio del crecimiento de productos, servicios y clientes estratégicos.
7. Incrementar la rentabilidad, mediante la reducción de los costos de no calidad.
8. Fidelización de clientes incrementando la vinculación de los clientes actuales y creando la vinculación de los clientes potenciales.
9. Mejorar el nivel de satisfacción de clientes actuales y cumplir con el prometido a los clientes potenciales.
10. Optimización de entregas.
11. Mejora en la calidad de procesos.
12. Optimización cadena aprovisionamiento (proveedores).

### **10.3. OBJETIVOS DE MARKETING**

13. Captar un mayor número de clientes meta y potenciales, reforzando la divulgación del portafolio.
14. Dar a conocer nuevos productos, por medio de la promoción de los nuevos productos.
15. Lograr una mayor cobertura y/o exposición de los productos utilizando los medios de comunicación aptos del sector.



## 11. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MARCA Y PROGRAMAS

Una estrategia de producto no sólo implica crear uno nuevo, también contempla las mejoras que se puedan implementar en el producto ya existente, hacer que se pueda vender a la medida de la necesidad de cada cliente o agregarle valor.

Por eso para mejorar el interés por el producto actual se utilizara estrategias donde se divulgara desde el punto de vista técnico y comercial los posibles usos, características y funciones del mismo, reforzando el interés por el producto actual y generando expectativas por los productos a implementar, agregando valor a cada uno de los productos, otorgando oportunidades de uso desde diferentes perspectivas, mejorando así el producto real de cada una de las líneas ofrecidas.

Para los productos nuevos se realizará la misma divulgación de usos, funciones, etc. Contemplando posibilidades de nuevos diseños en los envases, así como la opción de accesorios para los mismos, dependiendo de la necesidad del cliente y la disponibilidad de recursos.

Para el producto aumentado se seguirá manejando el servicio post-venta, encuesta de satisfacción anual y procedimientos de quejas y reclamos otorgados por el sistema de gestión integrado.

La marca de industrias de envases se imprimirá de manera discreta como se realiza actualmente en los tubos colapsibles de aluminio, con el logo tradicional de la empresa sin opacar la marca del cliente.

✓ **Estrategia:** Se divulgará desde el punto de vista técnico y comercial los posibles usos, características y funciones de los productos.

**Fecha:** julio a diciembre 2014.

**Recursos:** asesoría Ingenieros de Producción.

**Presupuesto:** \$ 300.000 hora asesoría grupo asesor.

**Responsable:** estudiante, dpto. Técnico, contabilidad

✓ **Estrategia:** Se seguirá manejando el servicio post-venta, encuesta de satisfacción anual y procedimientos de quejas y reclamos otorgados por el sistema de gestión integrado.

**Fecha:** julio a diciembre 2014.

**Recursos:** asesoría jefe dpto. Técnico, actividades a realizar por auxiliar de dpto. Técnico.

**Presupuesto:** \$ 9.500.000 asignación mensual jefe dpto. Técnico, \$ 800.000 salario mensual auxiliar dpto. Técnico.

**Responsable:** estudiante, dpto. Técnico, contabilidad

## 12. ESTRATEGIA DE SOPORTE AL MARKETING

Debido a su naturaleza de proveedor Industrias de Envases no necesita una estrategia de marketing compleja, por lo que se aprovechará lo logrado hasta ahora gracias a su trayectoria en el mercado y se reforzara logrando que su etapa de madurez se mantenga.

Se mantendrá los medios masivos del sector para darse a conocer como proveedor, se actualizará el portafolio de productos en toda publicación hasta ahora conocida, se enviarán físicamente en librito de buena calidad, las especificaciones técnicas y comerciales de cada producto a los clientes actuales y potenciales, estos últimos con carta de presentación y expectativa de empezar relación comercial con ellos, se recopilará comentarios de clientes actuales para confirmar lo dicho y así generar confianza.

Adicionalmente se divulgará la implementación del Sistema de Gestión Integrado y su éxito en la implementación del mismo, se apoyarán los movimientos ambientales y sociales como se ha venido haciendo y se divulgará de manera semestral por medio de un boletín dirigido a las partes interesadas (trabajadores, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, accionistas) por medio magnético e impreso para la comunidad.

Al aumentar la producción se espera disminuir costos de producción, ya que se espera utilizar toda la capacidad instalada de la empresa en las diferentes líneas de productos, por lo que se implementara la estrategia de liderazgo en costos, creando competitividad entre los diferentes competidores y generando mayores posibilidades de abarcar mercados.

Se implementará también la estrategia de diferenciación utilizando el diseño de producto de acuerdo a los requerimientos de los clientes y recursos técnicos de la empresa, servicio post-venta, y cadenas de distribuidores, implícita se encuentra la diferenciación por costos y demás valores agregados para lograr diferenciación en el mercado.

✓ **Estrategia:** Se mantendrá los medios masivos del sector para darse a conocer como proveedor, se actualizará el portafolio de productos en toda publicación hasta ahora conocida, se enviarán físicamente en librito de buena calidad, las especificaciones técnicas y comerciales de cada producto a los clientes actuales y potenciales, estos últimos con carta de presentación y expectativa de empezar

relación comercial con ellos, se recopilará comentarios de clientes actuales para confirmar lo dicho y así generar confianza.

**Fecha:** julio a diciembre 2014.

**Recursos:** Jefe de Producción (especificaciones técnicas y comerciales), Jefe Dpto. Técnico (contratación litografía) Secretaria Presidencia (redacción carta de presentación) Auxiliar Dpto. Técnico (recopilación comentarios clientes).

**Presupuesto:** \$ 8.500.000 asignación mensual jefe de producción, \$ 9.500.000 asignación mensual jefe dpto. Técnico, \$ 1.600.000 asignación mensual secretaria de presidencia, \$ 800.000 asignación mensual auxiliar dpto. Técnico.

**Responsable:** Estudiante, Dpto. Técnico, Contabilidad.

✓ **Estrategia:** Se divulgará la implementación del Sistema de Gestión Integrado y su éxito en la implementación del mismo, se apoyarán los movimientos ambientales y sociales como se ha venido haciendo y se divulgará de manera semestral por medio de un boletín dirigido a las partes interesadas (trabajadores, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, accionistas) por medio magnético e impreso para la comunidad.

**Fecha:** Julio a Diciembre 2014.

**Recursos:** jefe de producción (especificaciones técnicas y comerciales), jefe dpto. Técnico (información sobre gestión de calidad y ambiental, contratación litografía y especificaciones de diseño del librito), Jefe Recursos Humanos (información sobre gestión en RSE) secretaria presidencia (redacción carta de presentación) auxiliar dpto. Técnico (recopilación comentarios clientes).

**Presupuesto:** \$ 8.500.000 asignación mensual jefe de producción, \$ 9.500.000 asignación mensual jefe dpto. Técnico, \$ 7.400.000 asignación mensual Jefe Recursos Humanos, \$ 1.600.000 asignación mensual Secretaria de Presidencia, \$ 800.000 asignación mensual Auxiliar dpto. Técnico.

**Responsable:** estudiante, dpto. Técnico, contabilidad, recursos humanos.

✓ **Estrategia:** estrategia de liderazgo por costos y diferenciación

**Fecha:** julio a diciembre 2014.

**Recursos:** dpto. Técnico (uso total de la capacidad instalada, disponibilidad de diseños), almacén (cadena de distribución).

**Presupuesto:** \$ 30.000.000 aprox. asignación mensual dpto. Técnico, \$ 5.000.000 asignación mensual almacén.

**Responsable:** estudiante, dpto. Técnico, contabilidad, almacén.

**Cuadro 17. Cronograma de actividades y presupuesto año 2012 - 2013**

No.	Estrategia	Actividades	Presupuesto	Fecha	Responsables
<b>FASE DE PLANEACIÓN</b>					
1	Llevar a cabo un análisis de la actual situación de la compañía y del entorno que permita identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.	Elaboración del Plan de Marketing. Planteamiento de Objetivos. Análisis de la categoría, del medio ambiente competitivo, de la compañía, los clientes y los competidores (interno y externo).	\$ 1.144.000 Asignación Mensual Estudiante	Enero a Octubre	* Estudiante
2	Plantear las estrategias de mercadeo más idóneas que conduzcan a la compañía a un mejor posicionamiento de los tubos colapsibles laminados y los envases para aerosol en aluminio y la gestión comercial de su nuevo portafolio de productos.	Identificar y establecer los objetivos de marketing para la compañía, y posteriormente sus respectivas estrategias, establecer el programa de monitoria y control del mismo.	\$ 1.144.000 Asignación Mensual Estudiante \$ 9.500.000 Asignación Mensual Jefe Dpto. Técnico \$ 7.400.000 Asignación Mensual Jefe Recursos Humanos	Noviembre a Diciembre	*Estudiante *Jefe Dpto. Técnico. *Jefe Recursos humanos
3	Determinar las diferentes tácticas que permitirán operar las estrategias a implementar, para los tubos Colapsibles laminados y los envases para aerosol en aluminio.	Se hará uso de los datos secundarios como soporte técnico para las teorías económicas, administrativas y de mercadeo usadas para la correcta implementación de tácticas, de igual manera se utilizarán los datos secundarios para recopilar información de posibles mercados interesados en los nuevos productos.	\$ 1.144.000 Asignación Mensual Estudiante \$ 9.500.000 Asignación Mensual Jefe Dpto. Técnico \$ 7.400.000 Asignación Mensual Jefe Recursos Humanos	Enero	*Estudiante *Jefe Dpto. Técnico. *Jefe Recursos humanos
<b>AÑO 2013</b>					
<b>FASE DE IMPLEMENTACIÓN</b>					
1	Evaluar los cambios económicos, y como afectan a la compañía Principalmente los aumentos en la materia prima e insumos.  Cotizar elementos necesarios para la fabricación de los nuevos productos a implementar en el portafolio	Análisis y replanteamiento de costos y márgenes de utilidad  Evaluación por parte de la dirección de los costos a afrontar para la producción de tubos Colapsibles laminados y aerosoles. Esperar aprobación y compra de los elementos.	\$ 22.000.000 Asignación Mensual Alta Dirección \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Técnico (producción y Mantenimiento) \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Contabilidad.	Marzo a Octubre	*Alta Dirección *Dpto. Técnico *Producción. *Mantenimiento *Contabilidad
2	Realizar las pruebas de producción para los nuevos productos, para incrementar las posibilidades de abarcar nuevos mercados, ofreciéndole al mismo un producto de excelente calidad y un servicio eficiente.	Entrega de las respectivas muestras de los tubos Colapsibles laminados y aerosoles, a los clientes potenciales para sus respectivas pruebas y evaluación sobre el desempeño y productividad de dichos productos.	\$ 30.000.000 000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Técnico \$ 5.000.000 Asignación Mensual Aprox. Almacén \$ 2.000.000 Gastos Generales(Muestras Sin Valor Comercial con respectivo envío)	Noviembre a Diciembre	*Dpto. Técnico *Almacén

**Cuadro 18. Cronograma de actividades y presupuesto año 2014**

No.	Estrategias	Actividades	Presupuesto	Fecha	Responsables
<b>FASE DE IMPLEMENTACIÓN</b>					
1	Entrar al mercado con nuevos productos, manteniendo los estándares de calidad y el servicio por los cuales se ha caracterizado la empresa	Diseño, planeación y producción de los tubos Colapsibles laminados y aerosoles, con base a las evaluaciones realizadas por los clientes.	\$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Técnico (producción y Mantenimiento) \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Contabilidad.	Enero a Junio	*Dpto. Técnico *Producción. *Mantenimiento *Contabilidad
2	Reforzar el interés por el producto actual y generar expectativas por los productos a implementar, agregando valor a cada uno de los productos.	Se divulgará desde el punto de vista técnico y comercial los posibles usos, características y funciones de los productos.  Se seguirá manejando el servicio post-venta, encuesta de satisfacción anual y procedimientos de quejas y reclamos otorgados por el sistema de gestión integrado.	\$ 1.144.000 Asignación Mensual estudiante \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Técnico \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Contabilidad.	Julio a Diciembre.	*Estudiante *Dpto. Técnico *Contabilidad
3	Se aprovechará lo logrado hasta ahora gracias a su trayectoria en el mercado y se reforzará logrando que su etapa de madurez se mantenga.	Se mantendrá los medios masivos del sector para darse a conocer como proveedor, se actualizará el portafolio de productos en toda publicación hasta ahora conocida, se enviarán físicamente en librito de buena calidad, las especificaciones técnicas y comerciales de cada producto a los clientes actuales y potenciales, estos últimos con carta de presentación y expectativa de empezar relación comercial con ellos, se recopilará comentarios de clientes actuales para confirmar lo dicho y así generar confianza.  Se divulgará la implementación del Sistema de Gestión Integrado y su éxito en la implementación del mismo, se apoyarán los movimientos ambientales y sociales como se ha venido haciendo y se divulgará de manera semestral por medio de un boletín dirigido a las partes interesadas (trabajadores, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, accionistas) por medio magnético e impreso para la comunidad.	\$ 1.144.000 Asignación Mensual estudiante \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Técnico \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Contabilidad. \$ 7.400.000 Asignación Mensual Recursos Humanos	Julio a Diciembre	*Estudiante *Dpto. Técnico *Contabilidad *Recursos Humanos
4	Estrategia Liderazgo por Costos y Diferenciación	Al aumentar la producción se espera disminuir costos de producción, ya que se espera utilizar toda la capacidad instalada de la empresa en las diferentes líneas de productos, por lo que se implementará la estrategia de liderazgo en costos, creando competitividad entre los diferentes competidores y generando mayores posibilidades de abarcar mercados.	\$ 1.144.000 Asignación Mensual estudiante \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Técnico \$ 30.000.000 Asignación Mensual Aprox. Dpto. Contabilidad.	Julio a Diciembre	*Estudiante *Dpto. Técnico *Contabilidad

**Cuadro 19. Cronograma de actividades y presupuesto año 2015**

FASE DE VERIFICACIÓN					
1	Identificar los resultados obtenidos con la aplicación del proyecto.	Analizar el impacto de la estrategia frente a las causas identificadas	\$ 35.000.000 Asignación Mensual apox comité de calidad	Enero a Febrero	Comité de Calidad
2		Evaluar los indicadores de desempeño, objetivos propuestos y metas alcanzadas. Retroalimentación	\$ 35.000.000 Asignación Mensual apox comité de calidad	Marzo a Julio	Comité de Calidad
3		Preparación del informe final de resultados, presentación a las directivas, análisis y toma de decisiones.	\$ 35.000.000 Asignación Mensual apox comité de calidad	Agosto	Comité de Calidad



### 13. DOCUMENTOS FINANCIEROS

INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.  
PALMIRA - VALLE  
BALANCE GENERAL CLASIFICADO COMPARATIVO  
DICIEMBRE 31 DE 2.011-2.010

INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.  
PALMIRA - VALLE  
BALANCE GENERAL CLASIFICADO COMPARATIVO  
DICIEMBRE 31 DE 2.011-2.010

	2011	2010	VARIACION POR C/CUENTA
1905 De inversiones	\$60.321.175.697,31	\$85.847.064.235,76	-29,73%
1910 Propiedad Planta y Equipo	\$2.395.106.650,36	\$2.395.106.650,36	0,00%
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$118.895.784.977,99</b>	<b>\$138.491.522.130,49</b>	<b>-14,16%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$129.919.080.127,42</b>	<b>\$153.069.009.241,81</b>	<b>-15,12%</b>

#### PASIVOS

##### CORRIENTE

22 Proveedores ( Nota 6)			
2205 Nacionales	\$58.463.882,48	\$48.322.983,76	20,98%
23 Cuentas Por Pagar (Nota 6)			
2305 Otras Cuentas Por Pagar	\$1.111.700.416,90	\$325.403.078,16	241,64%
2335 Costos y Gastos Por Pagar	\$19.155.002,00	\$45.548.130,00	-58,04%
2360 Dividendos y Participaciones Por Pagar (Nota 6)	\$859.140.000,00	\$715.950.000,00	20,00%
2365 Retención en la Fuente	\$25.065.792,00	\$17.398.923,00	49,81%
2367 Impuesto a las Ventas Retenido	\$5.814.078,00	\$3.332.816,00	74,45%
2368 Impuesto de Industria y Comercio Retenido	\$57.058,00	\$41.894,00	36,20%
2370 Retenciones y Aportes de Nómina	\$14.131.683,00	\$18.135.765,00	-22,08%
2380 Acreedores Varios	\$2.036.064.029,90	\$21.934,00	-100,00%
24 Impuestos Gravámenes y Tasas ( Nota 6)			
2404 Renta y Complementarios	\$0,00	\$221.735.000,00	-100,00%
2408 Impuestos Sobre las Ventas por Pagar	\$197.902.745,12	\$142.586.087,19	38,80%
2495 Impuesto al Patrimonio	\$128.854.000,00	\$0,00	100,00%

Página 3 de 5

##### NO CORRIENTE

12 Inversiones (Notas 2 y 3)					
1205 Acciones	\$40.897.812.748,82	\$34.794.534.886,39	17,84%		
120599 Ajuste por Inflación	\$14.096.584.006,34	\$54.994.396.755,16	\$14.096.584.006,34	\$48.891.118.892,73	0,00%
16 Propiedades Planta y Equipo (Notas 2 y 5)					
No depreciables					
1504 Terrenos	\$756.191,44	\$756.191,44	0,00%		
160499 Ajustes por Inflación	\$4.011.334,00	\$4.767.525,44	\$4.011.334,00	\$4.767.525,44	0,00%
Depreciables (Nota 5)					
1516 Edificios	\$226.739.854,65	\$226.739.854,65	0,00%		
151699 Ajuste por inflación	\$176.339.279,00	\$176.339.279,00	0,00%		
1520 Maquinaria y Equipo	\$1.417.384.514,69	\$1.417.384.514,69	0,00%		
152099 Ajuste por inflación	\$717.038.579,00	\$717.038.579,00	0,00%		
1524 Equipo de Oficina	\$111.961.430,97	\$111.961.430,97	0,00%		
152499 Ajuste por Inflación	\$211.775.159,00	\$211.775.159,00	0,00%		
1528 Equipo de Computación y Comun.	\$189.004.545,76	\$187.354.545,76	0,88%		
152899 Ajuste por inflación	\$72.409.453,00	\$72.409.453,00	0,00%		
1540 Vehículos	\$227.262.809,58	\$237.762.809,58	-4,42%		
154099 Ajuste por inflación	\$49.991.892,00	\$49.991.892,00	0,00%		
Suman	\$3.399.907.517,65	\$3.408.757.517,65	-0,26%		
1592 Depreciación Acumulada (Nota 2.5)	-\$1.318.717.974,33	-\$1.154.441.497,85	14,23%		
159299 Ajuste por Inflación	-\$900.851.193,60	-\$900.851.193,60	\$1.353.464.826,20	0,00%	
19 Valorizaciones y/o Desvalorizaciones (Notas 2,3,5)					

Página 2 de 5

INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.  
PALMIRA - VALLE  
BALANCE GENERAL CLASIFICADO COMPARATIVO  
DICIEMBRE 31 DE 2.011-2.010

	2011	2010	VARIACION POR C/CUENTA
<b>25</b> Obligaciones Laborales (Nota 6)			
<b>2510</b> Cesantías Consolidadas	\$105.430.702,00	\$105.704.285,00	-0,26%
<b>2515</b> Intereses sobre Cesantías	\$12.616.749,00	\$12.640.827,00	-0,19%
<b>2525</b> Vacaciones Consolidadas	<u>\$29.753.669,00</u>	<u>\$42.665.763,00</u>	-30,26%
<b>26</b> Pasivos Estimados y Provisiones			
<b>2610</b> Obligaciones Laborales	\$26.091,00	\$0,00	100,00%
<b>28</b> Otros Pasivos			
<b>2805</b> Anticipos y Avances Recibidos	<u>\$46.279,00</u>	<u>\$45.257,00</u>	2,26%
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>	<u><b>\$2.569.158.347,50</b></u>	<u><b>\$1.699.632.743,11</b></u>	<b>51,16%</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>			
<b>21</b> Obligaciones Financieras (Nota 6)			
<b>2105</b> Bancos Nacionales	\$5.646.369.180,00	\$5.646.369.180,00	0,00%
<b>24</b> Impuestos Gravámenes y Tasas (Nota 6)			
<b>2495</b> Impuesto al Patrimonio	<u>\$257.708.000,00</u>	<u>\$ 0,00</u>	100,00%
<b>TOTAL DEL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<u><b>\$ 5.904.077.180,00</b></u>	<u><b>\$ 5.646.369.180,00</b></u>	<b>4,56%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<u><b>\$8.473.235.527,50</b></u>	<u><b>\$7.346.001.923,11</b></u>	<b>16,34%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>31</b> Capital Social (Nota 7)			
<b>3105</b> Capital Suscrito y Pagado	\$954.600.000,00	\$954.600.000,00	0,00%

Página 4 de 5

INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.  
PALMIRA - VALLE  
BALANCE GENERAL CLASIFICADO COMPARATIVO  
DICIEMBRE 31 DE 2.011-2.010

	2011	2010	VARIACION POR C/CUENTA
<b>32</b> Superavit de Capital			
<b>3205</b> Prima en Colocación de Acciones	\$24.286.431.705,00	\$24.286.431.705,00	0,00%
<b>33</b> Reservas (Nota 7)			
<b>3305</b> Reservas Obligatorias	\$10.298.291.841,79	\$9.698.291.841,79	6,19%
<b>3310</b> Reservas Estatutarias	<u>\$8.605.003.380,59</u>	<u>\$7.220.684.668,31</u>	19,17%
<b>34</b> Revalorización del Patrimonio (Notas 6 y 7)			
<b>3405</b> Ajustes por Inflación	\$9.384.533.505,00	\$9.899.949.505,00	-5,21%
<b>36</b> Resultados del Ejercicio (Nota 8)			
<b>3605</b> Utilidad del Ejercicio	\$5.200.701.819,87	\$5.420.678.712,28	-4,06%
<b>38</b> Superavit por Valorizaciones (Notas 2,3,5)			
<b>3805</b> De Inversiones	\$80.321.175.697,31	\$85.847.064.235,76	-29,73%
<b>3810</b> De Propiedad Planta y Equipo	<u>\$2.395.106.650,36</u>	<u>\$2.395.106.650,36</u>	0,00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<u><b>\$121.445.844.599,92</b></u>	<u><b>\$145.723.007.318,50</b></u>	<b>-16,66%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u><b>\$129.919.080.127,42</b></u>	<u><b>\$153.069.009.241,61</b></u>	<b>-15,12%</b>

IVAN FELIPE MEJIA CABAL  
Presidente

MELBA GAVIRIA DE TORRES  
Contadora  
C.P. MAT 1.167-T

CLARA INES TRUJILLO BENITEZ  
Revisor Fiscal  
C.P. MAT. 7240-T  
Ver Dictamen Adjunto

Página 5 de 5

## 14. ESTADOS FINANCIEROS

**INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.**  
PALMIRA - VALLE  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO  
DICIEMBRE 31 DE 2.011-2.010

	2011	2010	VARIACION POR CUENTA
41 Ingresos Operacionales			
4120 Industrias Manufactureras	\$8.557.814.008,37	\$9.184.982.420,52	-6,83%
4175 Devoluciones en Ventas	-\$9.107.655,81	-\$41.332.304,00	-77,96%
<b>Ingresos Operacionales Netos</b>	<u>\$8.548.706.352,56</u>	<u>\$9.143.630.116,52</u>	-6,51%
61 Costo de Ventas (Nota 6)			
6120 Industrias Manufactureras	-\$4.383.412.966,24	-\$4.637.136.539,00	-5,47%
<b>Utilidad Bruta</b>	<u>\$4.165.293.386,32</u>	<u>\$4.506.493.577,52</u>	-7,57%
51 Gastos Operacionales de Administración	-\$2.088.260.417,29	-\$1.910.579.458,01	9,30%
52 Gastos Operacionales de Ventas	-\$301.574.698,94	-\$319.691.572,62	-5,67%
	<u>-\$2.389.835.116,23</u>	<u>-\$2.230.271.030,63</u>	
<b>Utilidad Operacional</b>	<u>\$1.775.458.270,09</u>	<u>\$2.276.222.546,89</u>	-22,00%
42 Ingresos No Operacionales			
4205 Otras Ventas	\$65.495.431,00	\$74.244.695,00	-11,78%
4210 Financieros	\$309.500.663,10	\$312.648.584,61	-1,01%
4215 Dividendos y Participaciones	\$4.480.760.070,64	\$3.998.102.155,49	12,07%
4220 Arrendamientos	\$47.530.250,00	\$44.765.075,00	6,18%
4240 Utilidad en Venta de Inversiones	\$82.898.716,19	\$35.333.107,00	134,62%
4245 Utilidad en Venta de Propiedad Planta y Eq.	\$10.500.000,00	\$0,00	100,00%
4250 Recuperaciones	\$1.898.672,00	\$53.138.247,00	-96,43%
4255 Indemnización	\$0,00	\$2.663.326,00	-100,00%
4265 Ingresos de Ejercicios Anteriores	\$1.118.621,00	\$0,00	100,00%
4295 Diversos	\$6.399.341,16	\$6.605.396,59	-3,12%
	<u>\$5.006.101.765,09</u>	<u>\$4.527.500.586,69</u>	

Página 1 de 2

**INDUSTRIAS DE ENVASES S.A.**  
PALMIRA - VALLE  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO  
DICIEMBRE 31 DE 2.011-2.010

	2011	2010	VARIACION POR CUENTA
53 Gastos No Operacionales	-\$1.149.271.215,31	-\$786.869.769,85	46,06%
	<u>-\$1.149.271.215,31</u>	<u>-\$786.869.769,85</u>	
<b>Utilidad Neta Antes de Impuestos</b>	<u>\$5.632.288.819,87</u>	<u>\$6.016.853.363,73</u>	-6,39%
540505 Impuesto Sobre La Renta (Nota 8)	-\$431.587.000,00	-\$530.223.651,45	-18,60%
540510 Impuesto al Patrimonio	\$0,00	-\$85.951.000,00	-100,00%
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<u>\$5.200.701.819,87</u>	<u>\$5.420.678.712,28</u>	-4,06%
<b>Utilidad Neta por Acción</b>	<u>\$544.804297</u>	<u>\$567.848179</u>	-4,06%

IVAN FELIPE MEÑA CRUZAL  
Presidente

MELBA GAVIRIA DE TORRES  
Contadora  
C.P. MAT 1.167-T

CLARA INES TRUJILLO BENITEZ  
Revisor Fiscal  
C.P. MAT. 7240-T  
Ver Dictamen Adjunto

Página 2 de 2

## **15. MONITORIA Y CONTROL**

Para controlar las estrategias a implementar y su eficacia se realizaran chequeos trimestralmente analizando el nivel de aceptación de los clientes actuales y el porcentaje de clientes potenciales interesados en los productos a implementar, se medirá la eficacia de las estrategias aplicadas tanto al producto como al servicio. Se llevara control de pedidos de cada producto, comentarios de servicio al cliente y post-venta además de las solicitudes de accesorios o cambio de diseño por parte de los clientes, para tomar medidas de cambio, mejora o sostenimiento.

Se llevará registro diario de producción como se realiza actualmente de manera individual para cada producto, así mismo los indicadores de eficiencia, costos de No Calidad y desperdicio, para determinar de manera separada los factores de éxito o fracaso en cada línea de producto.

## **16. MEDIDAS DE DESEMPEÑO**

Como medidas de desempeño se seguirán utilizando los indicadores mensuales ya implementados en el Sistema de Gestión Integrado, para determinar de manera individual los rendimientos de cada producto, para así mismo facilitar la evaluación de la eficacia de las estrategias elegidas.

Se medirá por medios de indicadores los factores económicos de cada línea de productos, como los costos de producción, costos de materia prima, rentabilidad, retorno sobre la inversión, entre otros, se medirán también factores competitivos tales como satisfacción del segmento de mercado elegido para cada producto, servicio al cliente, post-venta, lead time, así mismo se medirá los factores operativos de cada producto, calidad, conformidad del producto, mantenimiento, aprovisionamiento, retraso de producción, etc.

## 19. CONCLUSIONES

1. Se llevó a cabo un análisis de la actual situación de la compañía y del entorno donde se identificaron suficientes fortalezas y oportunidades como para implementar la diversificación del portafolio de productos, si bien posee debilidades y amenazas representativas, el correcto uso de la trayectoria, experiencia y estrategias hasta ahora implementadas junto con las oportunidades ofrecidas por las situaciones comerciales otorgadas por el gobierno hacen de Industrias de Envases una empresa viable al desarrollo del proyecto.
2. Se plantearon las estrategias de producto, marca y marketing de acuerdo a las necesidades de los clientes y a los recursos disponibles, conduciendo a la empresa a un mejor posicionamiento gracias a los tubos Colapsibles laminados y envases para aerosol, así como la gestión comercial de su nuevo portafolio, aprovechando el terreno hasta ahora ganado y generando ganancias de mayores mercados por medio de estrategias de diferenciación.
3. Se seleccionaron aquellas estrategias que definen y cuadra las líneas de producción y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado, con las tácticas apropiadas para la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico a través de las variables de marketing tales como producto, precio, distribución y la generación de valor agregado, creando diferenciación, táctica elegida por sus resultados en el entorno evaluado.
4. Se determinó la participación actual de Industrias de Envases dentro del sector de Productos Elaborados de Metal, con un 0,24% cuyo porcentaje se considera relevante, teniendo en cuenta que es una empresa que compite con un solo producto.

## 5. RECOMENDACIONES

1. Industrias de Envases tiene los componentes necesarios para la diversificación de su portafolio y el éxito de este, solo es necesario estar dispuestos al cambio y aceptar las oportunidades que ofrece el mercado haciendo el correcto uso de los recursos disponibles, construyendo así una empresa fresca y al día con las necesidades del mercado.
2. Los proyectos de inversión ofrecidos por el gobierno y la inversión extranjera a los sectores farmacéutico y cosmético alertan a la empresa sobre el aumento de demanda no solo de tubos Colapsibles sino de nuevos productos, por lo que es pertinente empezar a prepararse para la demanda que se viene, el utilizar al máximo la capacidad instalada y sacar provecho del camino ya recorrido es una ventaja frente posibles empresas que quieran entrar en el sector al ver el crecimiento de este.
3. Los aerosoles están cogiendo auge debido a su practicidad en la aplicación, como en los desodorantes, ambientadores, insecticidas y aceites, su demanda es alta y aumentará con la aplicación de los acuerdos comerciales, inversiones, etc. pero su oferta es nula, los aerosoles son importados de Brasil u otros países productores de los mismos por lo que la fabricación de estos sería un éxito casi asegurado.
4. Los tubos laminados y aerosoles son un mercado prometedor no solo por sus usos sino por la demanda que avecina cada uno, además de la ventaja competitiva que posee Industrias de Envases al conocer la materia prima y los mejores proveedores de la misma, el proceso de producción y los clientes potenciales de estos productos.
5. Industrias de Envases tiene los recursos tanto de planta, maquinaria y recurso humano para ejercer este proyecto, las cifras de crecimiento de los sectores a los cuales se dirigirá demuestran una constante demanda, por lo que se recomienda tener en cuenta el proyecto presentado.

## BIBLIOGRAFÍA

ARCILA G., Rodrigo. De dónde venimos y para donde vamos en el mercado farmacéutico en Colombia: Retos en el corto y largo plazo (en línea). Bogotá: ANDI, 2011 (consultado 15 diciembre de 2012). Disponible en internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=a10d6da4](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=a10d6da4)

ARCILA GÓMEZ, Rodrigo. Ventas al mercado farmacéutico (en línea). Bogotá: ANDI, 2009 (consultado 16 de noviembre de 2012). Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/64212457/Andi-y-Camara-Farmaceutica>

BAENA, Jaime. Industria farmacéutica (en línea). Bogotá: investinbogota.org, 2012 (consultado el 05 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.investinbogota.org/index.php?m=print/57>

BAENA, Jaime. Industria farmacéutica (en línea). Bogotá: investinbogota.org, 2012 (consultado el 05 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.investinbogota.org/index.php?m=print/57>

CAMINO MEZQUITA, Elsy. Tipos de mercado y su comportamiento: Fuentes de Información. [en línea]. Bogotá: Gestipolis, 2003 (consultado 7 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mktinternal.htm>

CAPDEVILA, Iván y JAQUE, Andrés Historia de la Farmacia (en línea). Bogotá: WordPress, 2009 (consultado 20 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://closecity.wordpress.com/2009/12/02/1474/>

Cifras del sector farmacéutico encuesta Anual Manufacturera DANE-Cálculos (en línea). Bogotá: Cámara Farmacéutica ANDI, 2011 (consultado 10 diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=48ebf8b8-5b65-4732](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=48ebf8b8-5b65-4732).

Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013 (en línea). Bogotá D.C.: La Republica.com, 2012 (consultado 7 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.larepublica.com.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>



Conozca qué factores críticos impulsan al Sistema de Salud Colombiano (en línea). Bogotá. D.C.: IMS Colombia, 2013 (consultado 17 de diciembre de 2012). Disponible en: <http://www.imshealth.com/portal/site/ims/menuitem.d248e29c86589c9c30e81c033208c22a/?vgnnextoid=6998eb50da414310VgnVCM2000007a152ca2RCRD&cpsextcurrchannel=1>

Cosméticos, un negocio que mueve \$2,3 billones (en línea). Bogotá D.C.: Portafolio.co, 2012 (consultado 7 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/negocios/cosmeticos-un-negocio-que-mueve-23-billones>

DE PAULA, G., Francisco. Mercado Farmacéutico, descripción y cifras. Portafolio.co [en línea], agosto 2012 (consultado 5 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/opinion/mercado-farmaceutico-descripcion-y-cifras>

Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia (en línea). Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, industria y Turismo, 2009 (consultado 9 de enero de 2013). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=205689c8-35cd-4931](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=205689c8-35cd-4931)

Diccionario de Mercadeo. España: Cultural S.A., 1999, 350 p.

El Ciclo de vida de los productos (en línea). Bogotá D.C.: Wikimedia.org, 2013 (consultado 26 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo\\_Producto.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo_Producto.png)

Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (en línea). Bogotá D.C.: ANDI, 2012 (consultado 3 de enero de 2013). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=5ca3a3b8-af92-4ec3)

Envases y Embalajes [en línea]. Buenos Aires: UNNOBA, 1995 (consultado 14 de octubre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.xn--diseo-rtta.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/envases-y-embalajes.pdf>

Estudio de Oferta y Demanda del Sector Farmacéutico (en línea). Bogotá D.C.: Proexport, 2008 (consultado 20 de diciembre de 2012). Disponible en Internet:

<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10050DocumentNo7844.pdf>

GALLO M., Gustavo. Igualdad para competir pide el sector siderúrgico. El colombiano.com (en línea), septiembre 2011, (consultado 15 de enero de 2013). Disponible en internet: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento//igualdad\\_para\\_competir\\_pide\\_el\\_sector\\_siderurgico/igualdad\\_para\\_competir\\_pide\\_el\\_sector\\_siderurgico.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento//igualdad_para_competir_pide_el_sector_siderurgico/igualdad_para_competir_pide_el_sector_siderurgico.asp)

GALOFRE, Raúl. Los mercados en crecimiento más fuertes de Latinoamérica (en línea). Brasil: Us media consulting, 2012 (consultado 8 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2012/09/los-mercados-en-crecimiento-mas-fuertes-de-latinoamerica/?lang=es>

HERMES, Euler. Sector farmacéutico: una industria a la defensiva: Análisis de la compañía de seguro de crédito (en línea). Madrid: Eules Hermes Group, 2011 (consultado 15 noviembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.eulerhermes.es/es/documentos/sectorfarmac\\_utico\\_feb2011.pdf](http://www.eulerhermes.es/es/documentos/sectorfarmac_utico_feb2011.pdf)

Informe de Industria (en línea). Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012 (consultado el 11 de enero de 2013). Disponible en Internet: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63634>

Invierta en Colombia: Sector Farmacéutico (en línea). Ciudad: Proexport Colombia. 2009. Disponible en internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/077\\_Sector%20Farmac%C3%A9utico.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/077_Sector%20Farmac%C3%A9utico.pdf)

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadeo, 6 ed. Ciudad de México: Prentice Hall, 2003, p. 533-546.

La cadena de valor siderúrgica y metalmecánica en Colombia: en la primera década del siglo XXI (en línea). Bogotá D.C.: ANDI, 2012 (consultado 28 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=AA592439-F948-4091](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=AA592439-F948-4091)

Libro de comercio exterior (en línea). Bogotá: ANDI, 2011 (consultado 2 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=44abc326-28a9-4acc)

Mercado de farmacéuticas se recompone en el país (en línea). Bogotá D.C.: Portafolio.co, 2012 (consultado 5 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/mercado-farmaceuticas-se-recompone-el-pais>  
Mercado Farmacéutico Colombiano (en línea). Bogotá: AFIDRO, 2010 (consultado 13 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.afidro.com/noticias.php?idsec=17>

MESA, Ramón. Los Indicadores Económicos apuntan a la competitividad. El colombiano.com (en línea), septiembre 2011, (consultado 15 de enero de 2013). Disponible en internet: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/los\\_indicadores\\_economicos\\_apuntan\\_a\\_la\\_competitividad/los\\_indicadores\\_economicos\\_apuntan\\_a\\_la\\_competitividad.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/los_indicadores_economicos_apuntan_a_la_competitividad/los_indicadores_economicos_apuntan_a_la_competitividad.asp)

Misión de la empresa Industrias de Envases S.A [en línea]. Palmira: Industrias de Envases S.A., 2010 (consultado noviembre 5 de 2012). Disponible en Internet: <http://www.induvases.com/somos.htm>

MITCHELL, Daniel. Balance Sector Industrial 2011 (en línea). Bogotá: DNP, 2011 (consultado 10 diciembre de 2012). Disponible en Internet: [https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436)

Multidimensionales S.A. [en línea]. Bogotá D.C.: Multidimensionales S.A., 2012 (consultado 6 enero de 2013). Disponible en: [http://www.securities.com/Public/company-profile/CO/Multidimensionales\\_SA\\_es\\_1207137.html](http://www.securities.com/Public/company-profile/CO/Multidimensionales_SA_es_1207137.html)

Participación (%) sectores industriales. I-Trimestre/12 (en línea). Bogotá D.C.: DANE, 2012 (consultado 3 enero de 2013) Disponible en Internet: [www.dane.gov.co/files/investigaciones/.../pib/cp\\_PIB\\_ltrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/.../pib/cp_PIB_ltrim12.pdf)

Principales procesos básicos de transformación de la industria plástica y Manejo, provechamiento y disposición de residuos plásticos post-consumo [en línea]. Bogotá: Minambiente, 2004 (consultado 29 de octubre de 2012). Disponible en

Internet:

[http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia\\_ambiental\\_proceso\\_basico\\_para\\_transf\\_plastico.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/guia_ambiental_proceso_basico_para_transf_plastico.pdf)

Productores de envases farmacéuticos S.A. Proenfar S.A. Bogotá D.C.: Portafolio, 2012 (consultado 28 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3907786>

Qué son los tubos colapsibles? [en línea]. México D.F.: Quiminet, 2009 (consultado 21 de octubre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.quiminet.com/articulos/que-son-los-tubos-colapsibles-41144.htm>  
SANZ, Victoria. Definición de Marketing [en línea] Bogotá: Definición abc, 2007 (consultado 10 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/negocios/marketing.php>

Sector Cosmético (en línea). Bogotá D.C.: Proexport, 2010 (consultado el 10 de enero de 2013). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/stories/Cosmticos\\_Perfil\\_Sectorial\\_Febrero\\_2010.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/stories/Cosmticos_Perfil_Sectorial_Febrero_2010.pdf)

Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia (en línea). Bogotá: Proexport, 2012 (Consultado 9 de diciembre de 2012). Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

Sector Cosmético y Artículos de Aseo Colombia. Op. cit., Disponible en Internet: [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo\\_Junio%202012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf)

Sector farmacia (en línea). Bogotá D.C.: Secretaria de Desarrollo Económico, 2012 (consultado 8 de enero de 2013). Disponible en Internet: [ubikate.gov.co/sites/default/files/pdfs/farmacia.pdf](http://ubikate.gov.co/sites/default/files/pdfs/farmacia.pdf)

SOLANILLA, Juan José y PUERTO Daniella. Análisis financiero de la empresa Novartis de Colombia y el sector farmacéutico en Colombia. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. Facultad de Ciencias Económicas, 2012, 254 p.

SOLER, Roy. Proyecto Aerosoles: marco legal. [en línea]. Montreal: Blogspot, 2010 (consultado 22 de octubre de 2012). Disponible en Internet: <http://roysoler.blogspot.com/2010/10/marco-legal.html>

STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing, 13 ed. México: Mc Graw Hill - Interamericana, 2005, 676 p.

Tubopack de Colombia S.A. (en línea). Bogotá D.C.: Portafolio.co, 2012 (consultado el 6 de enero de 2013). Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3907858>

UCHA, Florencia. Definición de Marketing [en línea]. Bogotá: Definición abc, 2007 (consultado 13 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>