

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO ASOCIADOS CON LA INTRODUCCIÓN DE  
INNOVACIONES EN EL SECTOR COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE ASEO:  
ESTUDIO DE CASO**

**LAURA RODRÍGUEZ RAMÍREZ  
HYATT SALEH VÉLEZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C., MAYO, 2013**

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO ASOCIADOS CON LA INTRODUCCIÓN DE  
INNOVACIONES EN EL SECTOR COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE ASEO:  
ESTUDIO DE CASO**

**LAURA RODRÍGUEZ RAMÍREZ  
HYATT SALEH VÉLEZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:  
MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROSA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C., MAYO, 2013**

## ***DEDICATORIA***

A nuestros padres.

Por habernos apoyado durante esta etapa de nuestras vidas, por sus consejos, sus valores, por la motivación que constantemente nos brindan porque nos ha permitido convertirnos en personas responsables y exitosas.

Por los ejemplos de perseverancia y dedicación que los caracterizan y por la voluntad y el valor que nos inculcan permitiéndonos ser personas consagradas, positivas y ambiciosas, preocupadas por ser excelentes personas, no solo para el bien propio, sino para el de la sociedad.

A Dios.

Por ser él quien nos dio la mano durante tantos años.

## ***AGRADECIMIENTOS***

Agradecemos principalmente a nuestra tutora, Profesora Merlin Patricia Grueso PhD, por habernos brindado sus conocimientos, por su paciencia y por su constante guía durante el desarrollo de este trabajo.

Así mismo, un sincero agradecimiento a las empresas que aceptaron y amablemente colaboraron brindando la información necesaria para el correcto desarrollo de este trabajo, ya que sin ellas este trabajo no hubiera podido realizarse.

Finalmente, a todos aquellas personas por quienes llegamos a obtener los conocimientos necesarios para realizar este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. DEL CONCEPTO DE INNOVACION Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....</b>	<b>3</b>
1.1. DEL CONCEPTO DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO .....	3
1.2. DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN .....	9
<b>2. CONTEXTO DEL SECTOR COSMETICOS Y ARTICULOS DE ASEO .....</b>	<b>17</b>
2.1. CONTEXTO INTERNACIONAL .....	17
2.1.1. <i>Panorama Mundial</i> .....	18
2.1.2. <i>Producción</i> .....	18
2.1.3. <i>Ventas</i> .....	19
2.1.4. <i>Exportaciones</i> .....	22
2.1.5. <i>Principales jugadores mundiales</i> .....	25
2.1.6. <i>Tendencias del mercado global</i> .....	26
2.2. CONTEXTO NACIONAL.....	27
2.2.1. <i>Definición del sector y su cadena de valor</i> .....	28
2.2.2. <i>Producción</i> .....	30
2.2.3. <i>Ventas</i> .....	31
2.2.4. <i>Exportaciones</i> .....	34
2.2.5. <i>Importaciones</i> .....	38
2.2.6. <i>Balanza comercial</i> .....	40
2.2.7. <i>Grandes participantes</i> .....	40
2.2.8. <i>Principales brechas del mercado colombiano</i> .....	49
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>53</b>
3.1. TIPO DE ESTUDIO .....	53
3.2. TIPO DE MUESTREO.....	54
3.3. INSTRUMENTOS EMPLEADOS .....	54
<b>4. ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>55</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS.....	55
4.1.1. <i>Empresa A</i> .....	55
4.1.2. <i>Empresa B</i> .....	56
4.2. RESULTADOS .....	57
4.2.1. <i>Factores clave de éxito FCE</i> .....	57
4.2.2. <i>Innovación</i> .....	60
4.3. CUADRO COMPARATIVO.....	63

4.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	64
4.4.1.	EMPRESA A .....	64
4.4.2.	<i>Empresa B</i> .....	66
5.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>70</b>
6.	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>76</b>

## LISTAS ESPECIALES

ILUSTRACIÓN 1. CARACTERÍSTICAS QUE CONSTITUYEN LOS FCE.....	6
ILUSTRACIÓN 2. DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR 2008.....	19
ILUSTRACIÓN 3. TOTAL DE VENTAS DEL SECTOR A NIVEL MUNDIAL.....	19
ILUSTRACIÓN 4. TOTAL DE VENTAS DE COSMÉTICOS A NIVEL MUNDIAL.....	20
ILUSTRACIÓN 5. TOTAL DE VENTAS DE PRODUCTOS DE ASEO A NIVEL MUNDIAL.....	21
ILUSTRACIÓN 6. TOTAL DE VENTAS DE ABSORBENTES A NIVEL MUNDIAL.....	21
ILUSTRACIÓN 7. TOTAL DE VENTAS DEL SECTOR EN AMÉRICA LATINA.....	22
ILUSTRACIÓN 8. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES A NIVEL MUNDIAL.....	23
ILUSTRACIÓN 9. EXPORTACIONES LATINOAMERICANAS DE COSMÉTICOS.....	23
ILUSTRACIÓN 10. EXPORTACIONES LATINOAMERICANAS DE ASEO.....	24
ILUSTRACIÓN 11. EXPORTACIONES LATINOAMERICANAS DE ABSORBENTES.....	25
ILUSTRACIÓN 12. DEFINICIÓN DEL SECTOR DE COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE ASEO.....	28
ILUSTRACIÓN 13. MAPA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE ASEO.....	29
ILUSTRACIÓN 14. PRODUCCIÓN ANUAL DEL SECTOR DE COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE ASEO.....	30
ILUSTRACIÓN 15. VENTAS DE COSMÉTICOS Y PRODUCTOS DE ASEO EN AMÉRICA LATINA, 2008.....	31
ILUSTRACIÓN 16. PARTICIPACIÓN EN VENTAS Y NÚMERO DE EMPRESAS EN COLOMBIA.....	32
ILUSTRACIÓN 17. MERCADO COLOMBIANO DE COSMÉTICOS Y PRODUCTOS DE ASEO.....	33
ILUSTRACIÓN 18. DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO EN COLOMBIA SEGÚN VENTAS.....	33
ILUSTRACIÓN 19. EXPORTACIONES DEL SECTOR CYA (2010) DIVIDIDAS EN SUS 3 SUB-SECTORES.....	34
ILUSTRACIÓN 20. PARTICIPACIÓN DE DIFERENTES PRODUCTOS EN EXPORTACIONES DEL SUB-SECTOR DE COSMÉTICOS.....	35
ILUSTRACIÓN 21. PARTICIPACIÓN DE DIFERENTES PRODUCTOS EN EXPORTACIONES DEL SUB-SECTOR DE PRODUCTOS DE ASEO.....	35
ILUSTRACIÓN 22. PARTICIPACIÓN DE DIFERENTES PRODUCTOS EN EXPORTACIONES DEL SUB-SECTOR DE ABSORBENTES.....	36
ILUSTRACIÓN 23. PARTICIPACIÓN DE EXPORTACIONES A LOS PRINCIPALES PAÍSES EN 2010, SEGÚN CADA SUB-SECTOR.....	36
ILUSTRACIÓN 24. CAPACIDAD LOGÍSTICA EXPORTADORA Y OPORTUNIDADES REGIONALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CENTRO DE LOGÍSTICA.....	37
ILUSTRACIÓN 25. IMPORTACIONES DEL SECTOR CYA (2010), DIVIDIDAS EN SUS 3 SUB-SECTORES.....	38
ILUSTRACIÓN 26. PARTICIPACIÓN DE CADA GRUPO DE PRODUCTOS EN IMPORTACIONES DE CADA SUB- SECTOR (2010).....	39
ILUSTRACIÓN 27. PARTICIPACIÓN DE IMPORTACIONES DE LOS PRINCIPALES PAÍSES (2010), DIVIDIDA EN CADA SUB-SECTOR.....	39
ILUSTRACIÓN 28. EXPORTACIONES Vs. IMPORTACIONES POR SEGMENTO EN EL SECTOR DE COSMÉTICOS Y PRODUCTOS DE ASEO.....	40
ILUSTRACIÓN 29. RELACIÓN ENTRE LAS BARRERAS Y LOS FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR.....	49
ILUSTRACIÓN 30. PARTICIPACIÓN DEL PIB INDUSTRIAL EN EL PIB TOTAL (%).....	50
ILUSTRACIÓN 31. CRECIMIENTO ANUAL DEL SECTOR INDUSTRIAL POR REGIÓN DEL PAÍS.....	51

## GLOSARIO

Cosméticos y artículos de aseo: incluye todos aquellos productos como jabones, limpiadores y detergentes, preparados para limpiar y pulir; preparados de tocador como perfumería, maquillaje, tratamientos y productos de aseo personal.

Factores Clave de Éxito: todo aquel elemento indispensable, el cual es de gran importancia tener, mantener y controlar dentro de cualquier organización, para de esta forma contar con una alta competitividad.

Innovación: proceso en donde se realiza un conjunto de actividades, en un determinado periodo de tiempo, en la cual una idea es introducida por primera vez y exitosamente al mercado.

Competitividad: habilidad que tiene la empresa para mantener e incrementar la participación en el mercado a nivel nacional e internacional, mediante estándares de calidad y eficiencia.

Adaptación al cambio: capacidad de ajustar el comportamiento a las diferentes situaciones generadas por factores tanto internos como externos de la empresa.

Diferenciación: estrategia de cierta empresa para lograr distinción frente a las otras, esta distinción suele ser en producto, diseño, precio, atención, servicio, entre otros.

Investigación: capacidad de buscar información oportuna y relevante con el fin de analizarla y evaluarla para fines técnicos.

Aprendizaje continuo: capacidad de obtener conocimientos, habilidades y/ competencias constantemente.

Comunicación: habilidad para transmitir y recibir de forma adecuada, clara y precisa ideas, opiniones o mensajes verbales y no verbales.

Responsabilidad social y ambiental: comportamiento ético de la empresa frente al impacto que tiene acciones realizadas por esta frente a la sociedad, el ambiente y el entorno en general.

## **RESUMEN**

En este trabajo se realizó un análisis comparativo donde se evaluaron los factores clave de éxito asociados con la introducción de innovación para dos empresas del sector de cosméticos y artículos de aseo. El objetivo del caso de estudio fue encontrar los aspectos en común que permiten la implementación o el mejor desempeño de las innovaciones, con la intención de que se constituya como una base para las PYMES presentes en Bogotá. Del análisis, se encontró que utilizando buenas prácticas estas empresas tienen buenos resultados frente a las actividades de innovación, ya sea facilitando el proceso de implementación o fomentando una cultura de constante innovación.

## **PALABRAS CLAVE**

Factores clave de éxito, innovación, cosméticos y artículos de aseo.

## **ABSTRACT**

Through this work it was developed a comparative analysis where it was evaluated the key success factors associated with the introduction of innovation in two companies of the cosmetic and cleaning sector. The objective of this case study was to find out what are the common factors that allow the best performance in innovation, with the purpose to constitute a base for the PYMES in Bogota. Based on this analysis it was found that by utilizing good practices those companies can obtain good results regarding the innovation activities, either facilitating the process of implementation or developing a culture of constant innovation.

## **KEY WORDS**

Key success factor, innovation, cosmetics and cleaning sector.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza con el fin de encontrar y analizar los factores clave de éxito, asociados con la introducción de innovaciones, que impulsaron el crecimiento de medianas empresas del sector de talla mundial de Cosméticos y artículos de aseo (CyA), para ello se debe seleccionar una muestra por conveniencia que permita comparar dos casos específicos. Es así, como se pretende comparar la información brindada por las empresas seleccionadas, teniendo en cuenta que estas deben tener características en común para su mejor análisis. Esto se hace con el fin de brindar una base a las pequeñas y medianas empresas del sector como medio para potenciar su crecimiento.

Esta idea surge principalmente debido a que Colombia es un país cuya economía esta soportada por la pequeña empresa. En el 2005 las PYMES representaban el 95% de las empresas colombianas, las cuales generaban el 70% del empleo total. Sin embargo, este sector enfrenta grandes retos debido a la gran concentración de empresas (gran competencia) y debido a que la mayoría de estas empresas son familiares, las cuales en su mayoría no llegan a la segunda generación (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Es por esto, que las PYMES deben instaurar una figura organizacional más estructurada y sólida asegurando así un buen desempeño, establecerse en el mercado, lograr crecer y alcanzar altos niveles de competitividad y productividad que aseguren una ventaja competitiva frente a grandes empresas nacionales y extranjeras (Villegas & Toro, 2010). A pesar de los problemas, los aportes de las PYMES para la economía del país, hacen que los esfuerzos del gobierno estén encaminados a su fortalecimiento, esto es una herramienta valiosa para afrontar los grandes retos que tienen estas empresas.

Actualmente, Colombia cuenta con la oportunidad de obtener una gran parte del mercado de CyA a nivel mundial. Esta oportunidad se basa en los consumidores extranjeros (similares a los colombianos), los cuales desean productos naturales y diferenciados. Pero para lograr esto, el país debe

implementar iniciativas, las cuales conforman la estrategia del sector, generando consecuencias positivas puesto que a pesar que el sector es tradicionalmente pequeño, ha tenido un crecimiento anual de casi 10% en los últimos años en Colombia. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

De lo anterior, gracias a que este sector de talla mundial está atravesando una etapa de eficiencia en términos generales, evidenciado por un gran crecimiento debido al buen desempeño de las grandes compañías representantes del sector, de su investigación se pueden derivar diferentes técnicas que se utilizarán como pautas para guiar a las empresas en su crecimiento y desempeño posterior.

En síntesis, el problema de investigación del presente trabajo es identificar los principales factores clave de éxito y analizar si se encuentran relacionados con la introducción de innovación, utilizados por medianas empresas del sector CyA presentes en Bogotá, para así desarrollar conclusiones derivadas de los casos de estudio, las cuales pueden ser aplicables a las PYMES bogotanas. Es decir, buscar prácticas que hayan sido efectivos en la práctica, para poder ser aplicados en otras empresas.

La pregunta principal de la investigación es: ¿Cuáles son los principales factores clave de éxito que se relacionan con la introducción de innovación, en el estudio de dos casos de medianas empresas presentes en Bogotá?

En cuanto a la metodología del estudio, constituye un estudio de tipo descriptivo transeccional. En donde, fueron entrevistados altos ejecutivos de las dos empresas escogidas para comparar la información brindada por estas, una vez se ha seleccionado la información relevante y se ha agrupado según su fuente o ámbito de estudio, se hará un análisis comparativo que permita identificar los factores y características similares, que contribuyen con el éxito de estas empresas y determinar la relación entre la utilización de FCE con las futuras introducciones de innovación. De este modo, se espera que la información recopilada y analizada en el presente trabajo sea útil para otras empresas.

## **1. DEL CONCEPTO DE INNOVACION Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

Para lograr perdurar en un mercado competitivo, las empresas deben centrarse en implantar estrategias de negocios flexibles, en donde se satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes. Adicionalmente, se debe tener una muy buena administración en el negocio, contar con un proceso de innovación continuo y detectar aquellos puntos de mejora y buenas prácticas que la competencia haya realizado tanto a corto como a largo plazo (Membrado Martínez, 2003). A continuación se presenta una aproximación a los elementos centrales que fundamentan las anteriores aseveraciones, en específico se abordan los temas de Innovación y buenas prácticas.

### **1.1. DEL CONCEPTO DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

Los factores clave de éxito se entienden como todo aquel elemento indispensable, el cual es de gran importancia tener, mantener y controlar dentro de cualquier organización, para de esta forma contar con una alta competitividad. Este conjunto de elementos incluye aspectos relacionados con las diferentes áreas funcionales de la organización, entre las cuales se destacan las finanzas, las operaciones post-ventas, la investigación y desarrollo, entre otras, de manera que se garantice una visión holística de la empresa, y por ende una buena imagen de la misma (Álvarez Torres, 2006).

Todas estas actividades se deben encontrar dentro de un marco normativo ético, el cual tiene en cuenta los valores, normas y metas de la empresa y del contexto en el que se desenvuelve la misma. Esto es importante ya que ayuda a generar un compromiso organizacional entre los empleados, lo cual crea una buena imagen corporativa ante los clientes. A este tipo de prácticas también se les conoce muy comúnmente como

práctica gerencial, prácticas organizacionales o buenas prácticas (Gatewood & Riordan, 1991).

Teniendo en cuenta que la esencia de la creación de ciertas prácticas gerenciales es el capital humano y su influencia en el éxito empresarial, es importante resaltar los principales aspectos en el ámbito, los cuales son: las tendencias tanto antiguas como modernas de gestión de los recursos humanos; los procesos clave dentro de la gestión de los recursos humanos; el clima laboral; y por último, la inducción del personal en las diferentes prácticas para garantizar una buena implementación de las mismas. (Umaña Montero, 2007).

Es así como los factores clave de éxito (FCE) varían ampliamente de compañía en compañía, de acuerdo con el grado de complementariedad o sustitución entre las mismas, así como del tamaño de la empresa y el nivel de tecnología con que se cuenta en cada una de estas. De este modo, cada empresa adopta diferentes prácticas para gerenciar los recursos (humanos, financieros y físicos) que posee, de tal forma que se tenga en cuenta la capacitación, los horarios de trabajo, el trabajo en equipo, entre otros aspectos influyentes dentro del proceso de agregar de valor a los bienes y/o servicios de la organización (Umaña Montero, 2007).

Otra aproximación del tema, realizada por Staw en 1986, sugiere una relación estrecha entre las prácticas organizacionales y la calidad total. Esto es porque a través de los FCE se pueden implementar y difundir principios de calidad dentro de las actividades normales en la empresa, ya que es una metodología que genera un compromiso organizacional por parte del recurso humano. Para lograr dicha mentalidad, se deben incluir los siguientes aspectos (Gatewood & Riordan, 1991):

- Conceptos de calidad en las normas y principios;
- Sistemas de información y comunicación entre empleados y directivos;

- Descripción de los puestos;
- Recompensas;
- Reclutamiento y capacitación de los empleados; y finalmente,
- El uso de los recursos organizacionales para compartir la cultura de calidad dentro de la empresa.

Los FCE según Thompson y Strickland son elementos determinantes e influyentes en el éxito de una compañía, sector o país, en términos de competitividad y de indicadores financieros. De esta manera, identificarlos se convierte en una tarea esencial a la hora de elaborar estrategias y planes de acción para determinada empresa, sino también para la competencia como un medio para conseguir hacer frente a las ventajas competitivas de otras compañías (Thompson & Strickland, 2002).

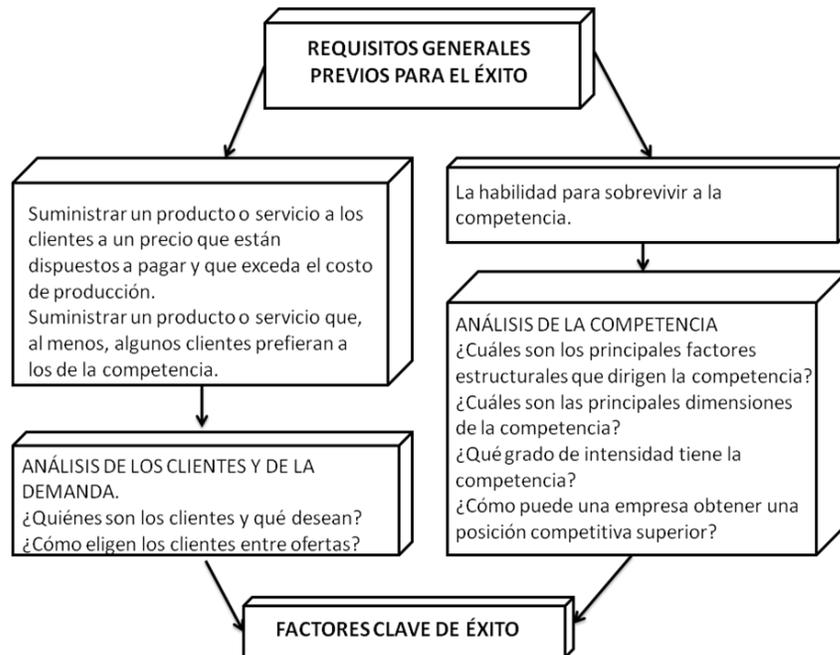
Los FCE son variables internas de la empresa o cuya relación con la misma es directa, en las cuales la gerencia puede influir para modificar o encaminar la posición general de la empresa, en cierto sector, en materia de competitividad. (Hofer & Schendel, 1977)

Para la medición de los factores clave de éxito los diferentes autores, mencionados a lo largo del documento, recomiendan la elaboración de ciertos indicadores para cada factor, de manera que cada uno sea medible con el fin de evaluar el desempeño dentro de la compañía.

Para identificar los FCE de una empresa es necesario, conocer las características generales importantes del sector, seguido del análisis detallado de los actores de dichas características, para de este modo resaltar los aspectos en los que la compañía se destaca, o puede mejorar o explorar para conseguir el éxito (Hofer & Schendel, 1977). A continuación se ilustra un esquema de esto en la

*Ilustración 1:*

Ilustración 1. Características que constituyen los FCE.



Fuente: (Hofer & Schendel, 1977). Elaboración propia.

En terminos de competitividad, los FCE son útiles debido a que por medio de la gestion del recurso humano se pueden revisar, mejorar y controlar aspectos como la calidad, la inversion en tecnologia, los costos, la satisfaccion del cliente, los precios, la investigacion y desarrollos tendientes a la innovacion, entre otros, los cuales permiten cierta diferenciacion frente a los productos y servicios de compañías competidoras (Álvarez Torres, 2006).

Este punto es de vital importancia para las PYMES colombianas ya que, como se menciona anteriormente, estas representan la mayor parte de las empresas en el país, lo cual hace que la competencia sea elevada, además del hecho de que al ser pequeñas y medianas empresas no estan en condiciones de establecer una competencia en materia de precios, sino una diferencia en terminos de calidad y servicio.

Sin embargo, no basta con saber las dimensiones principales en las que se detectan dichos FCE, sino que es necesario conocerlos y aplicarlos

de acuerdo a cada negocio, teniendo en cuenta el contexto de la empresa, la razón social, el tamaño de la compañía, entre otros aspectos. Esto es porque estas prácticas no constituyen una disciplina determinada, sino que son características y técnicas moldeables según la naturaleza de la empresa, y la imposición de prácticas establecidas puede causar un conflicto en el interior de la empresa, lo que finalmente se desvía del objetivo principal de las estrategias elaboradas a través de los factores, que es: la armonía del capital humano para conseguir excelentes resultados financieros, operacionales, de calidad, etc. (Álvarez Torres, 2006).

De acuerdo con las definiciones establecidas anteriormente, para el siguiente trabajo se entienden las practicas organizacionales como el mismo concepto que los factores clave de éxito para una empresa de determinado sector. Es decir, ambos términos hacen referencia a aquellas características o medios de acción de los que se valen las empresas para establecer cierta ventaja competitiva, bajo un marco normativo del cual se benefician todos los miembros de la empresa y cuyas características son difíciles de imitar por otra compañía.

De lo anterior, la buena aplicación de las diferentes prácticas gerenciales o FCE, establecidos por la empresa, genera un incremento en los niveles de calidad de los bienes finales, así como ingresos económicos superiores en el largo plazo. Esto es gracias a los beneficios mutuos que reciben tanto los trabajadores como los directivos, que se derivan en la generación de compromiso organizacional por parte de estos (Pfeffer, 1994).

Por otro lado, la aplicación de estas prácticas individualmente para cada tipo de empresa invita a todos y cada uno de los participantes de la organización a aportar en el proceso de retroalimentación (*feedback*), en el cual se identifican las características que generan un ambiente propicio en el trabajo, en el cual los empleados se sienten animados y comprometidos

con el mismo. Gracias a la aplicación de estas prácticas y la obtención de información a través de ellas, es posible incrementar el compromiso de los trabajadores, de todas las aéreas, con la empresa y su objetivo (misión) principal (Herka, 2007).

De lo anterior, al escuchar a todos los participantes del proceso productivo de la empresa y explotar los aspectos fundamentales para generar un ambiente adecuado dentro de la compañía, se crea una fuerza global de trabajo la cual está encaminada a un mismo fin, empresarial más no personal, generando mejores resultados, y así mismo beneficiando a todos los empleados, incluyendo a los que se encuentra en los eslabones más bajos de la pirámide jerárquica.

No obstante, es importante aclarar que si bien las prácticas no se pueden aplicar directamente de una organización a otra, si pueden constituirse como marco de referencia en las características más generales de la empresa. De esta manera, las empresas que aplican las prácticas se aseguran de ser competitivas frente a otras, ya que se encuentran en igualdad de condiciones en materia de métodos de gerencia y participación de empleados, más no pierden los grados de diferenciación inherentes del modo de acción que se usa para aplicar cada una de estas prácticas (Hofstede, 1983).

Un claro ejemplo de estos factores clave de éxito, es el elaborado por el IMD para el Anuario Mundial de Competitividad (WCY por sus siglas en inglés), donde se establecen ciertos criterios de evaluación que son aplicables a grandes rasgos a nivel mundial. No obstante, cabe resaltar que estos no son específicos, sino generales, y que por el contrario para la evaluación de una empresa en particular se pueden determinar un sinnúmero de factores de acuerdo con la naturaleza de la misma.

A continuación se desglosan los 8 criterios generales:

- Adaptabilidad de la compañía: En términos de cambios del mercado. El indicador debe ser alto para ser óptimo.
- Prácticas éticas.
- Credibilidad de los altos directivos: En cuanto a la confianza que generan ante la sociedad. La relación debe ser fuerte para ser óptima.
- Junta corporativa: Para la supervisión de la gestión empresarial.
- Prácticas de monitoreo y contabilidad.
- Satisfacción del cliente: La base de la organización es el cliente.
- Espíritu empresarial: No solo en altos cargos, sino en toda la pirámide jerárquica.
- Responsabilidad social.

De esta manera, no solo se evalúan los aspectos más evidentes dentro de la organización, sino que se tiene en cuenta todos y cada uno de los factores que interactúan y pueden influir en el desempeño de la misma.

## **1.2. DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN**

En la actualidad, el concepto de innovación ha adquirido una gran importancia puesto que este es un elemento diferenciador en cuanto a la competitividad de las empresas. Existen numerosas definiciones sobre este concepto, que serán presentadas a continuación con el fin de clarificar a lo que se refiere la innovación.

Joseph Alois Schumpeter, un economista austriaco, fue uno de los primeros en realizar una definición sobre la innovación en 1934, en donde afirmaba que esta abarcaba cualquiera de los siguientes casos: la introducción de un nuevo bien en un mercado, la introducción de un nuevo método de producción todavía no experimentado, la inauguración de un

nuevo mercado en un país, la adquisición de una nueva fuente de materia prima, o la implementación de una nueva estructura en un mercado (Schumpeter, 1934). Esta definición es un poco clásica (aunque sigue teniendo gran validez en el presente) por esta razón se muestran definiciones más contemporáneas como la realizada por Schumpeter, S, el cual definió la innovación como un proceso en donde desde una idea, invención o reconocimiento de alguna necesidad se crea un producto o servicio específico y es admitido por un mercado (Gee, 1981).

Para Pavón y Goodman (1981), innovación constituye un conjunto de actividades en un determinado tiempo y lugar que llevan a la introducción exitosamente en un mercado de alguna idea, como productos, servicios, técnicas de gestión y organización. Otra definición importante es la realizada por Nelson y Winter (1982), en donde la definen como un cambio que necesita un inmenso grado de imaginación, además de romper con la forma establecida de realizar las cosas, creando así una nueva forma. El Manual de Oslo por su parte define la innovación como “ (...) la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico [OECD] & Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas [Eurostat], 2005, pag. 56).

Cuando se habla de innovación también se ha empleado el concepto de innovación tecnológica, para indicar que se trata de un acto repetitivo en donde se aplican nuevos cambios tecnológicos a la empresa con el fin de aumentar beneficios, crecimiento, sostenibilidad y competitividad (Machado, 1997). Así mismo, Pavón e Hidalgo (1997) definen la innovación tecnológica como un conjunto de etapas técnicas, industriales y comerciales que llevan a la exitosa introducción de productos

manufactureros o el uso comercial de nuevos procesos técnicos en el mercado.

Es así como de todas estas definiciones se puede afirmar que la innovación es un proceso en donde se realiza un conjunto de actividades, en un determinado periodo de tiempo, en la cual una idea es introducida por primera vez y exitosamente al mercado. Esta idea debe ser nueva o mejorada de un cierto producto, servicio, técnica u organización, teniendo en cuenta que con anterioridad se ha examinado y reconocido una necesidad en el mercado. Asimismo, se pueden aplicar estas ideas nuevas (o mejoradas) a una empresa, en donde se logren mayores beneficios para esta, tales como competitividad, perdurabilidad y crecimiento. Adicionalmente, la innovación se puede ver como un cambio en la forma de realizar las cosas, la cual requiere un cierto grado de imaginación, ocasionando un aumento en el potencial organizacional para ofrecer productos o servicios novedosos en el mercado.

Todas aquellas formas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y/o comerciales, que conducen de manera efectiva o tienen como objetivo conducir a una innovación, se definen como actividades innovadoras (OECD & Eurostat, 2005)

Las actividades innovadoras de una empresa pueden ser de tres tipos diferentes: la primera son actividades de innovación exitosas las cuales resultan de la introducción de una innovación nueva aunque esta no haya tenido el éxito esperado, la segunda hace referencia a las actividades de innovación en curso en donde aun no se ha terminado su introducción. Finalmente, las actividades de innovación abandonadas son aquellas que se han cancelado antes de realizar su introducción (OECD & Eurostat, 2005).

Existen cuatro clases de innovación: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización (OECD & Eurostat, 2005). Una innovación de producto es la introducción de un nuevo o mejorado bien o

servicio, con respecto a sus características o a su uso, es decir que se realiza una mejora en las características técnicas, de los componentes, de los materiales, de la información integrada, de la facilidad de uso, o de otras características funcionales, haciendo que el producto tenga un mejor rendimiento; o introduciendo cambios en la forma de prestar el servicio, como rapidez o eficiencia; en una innovación de proceso se introduce un proceso de producción o de distribución nuevo o mejorado, en el cual se incluye cambios en las técnicas, materiales o programas informáticos, con el objetivo de disminuir los costos, mejorar la calidad o producir y distribuir nuevos productos; una innovación de mercadotecnia es la introducción de un nuevo método de comercialización, que contengan cambios significativos de un producto en cuanto al diseño o envoltura, el posicionamiento, la promoción, o su tarificación, realizando esto con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores, de entrar en nuevos mercados o posicionar el producto de una forma distinta para aumentar las ventas; para esto se debe realizar un método de comercialización que la empresa no haya utilizado antes, creando una estrategia de mercadotecnia nueva; por último, una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones de la empresa con el exterior, estas innovaciones tienen como objeto reducir los costos administrativos, mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo y/o facilitar el acceso a bienes no comerciales; para esto es necesario un método organizativo que no se haya utilizado anteriormente por la empresa los cuales sean resultados de decisiones estratégicas tomadas por la dirección (OECD & Eurostat, 2005).

La innovación es de vital importancia en una empresa sobretodo en su crecimiento, puesto que aquellas que no generan nuevos productos o procesos, están en peligro de ir desapareciendo (COTEC, 2007). La competencia al generar varias innovaciones en productos o en procesos,

tiene la oportunidad de ofrecer un valor agregado al cliente, lo que resultará en la adquisición de más mercados. Es debido a esto que se debe afrontar la innovación y hacerla parte importante de la compañía (si esta desea seguir viviendo), aunque solo sea imitando las innovaciones de los competidores, puesto que los avances de estos obligan a participar de alguna forma en la carrera por innovar (Freeman, 1974). Adicionalmente, en un sector como el de Colombia, la innovación constituye un aspecto de gran importancia debido a la alta competencia y la cultura de los consumidores por conseguir cada vez mejores productos, con resultados más rápidos y que sean tanto amigables con el ambiente, como con su salud. Además, las empresas deben fomentar y estimular las capacidades de innovación de sus empleados, es decir crear una cultura y un clima empresarial el cual potencia la creación de ideas, generando estrategias innovadoras que impulsen aquellas ideas, e implantando las estrategias (COTEC, 2007).

Según afirma la OECD en el Manual de Oslo (2005) existen numerosas razones por las cuales se pueden implementar innovaciones en la empresa, estas razones pueden ser por los productos, los mercados, la calidad, la eficiencia, la capacidad de aprender o implementar cambios. Es de gran importancia y utilidad identificar los motivos de una empresa a innovar puesto que esta ayuda a evaluar y examinar la competencia y las oportunidades existentes para entrar en nuevos mercados.

La principal razón por la cual las empresas innovan es para mejorar sus resultados, aumentando la demanda, reduciendo los costos, entre otros. Por ejemplo, un nuevo producto o servicio puede colocar a la empresa en una posición ventajosa en el mercado, lo cual favorece no solo la productividad o la demanda, sino también crea una ventaja de costos frente a la competencia, aumentando de esta forma sus beneficios. (OECD & Eurostat, 2005)

Asimismo, la innovación ayuda a los resultados fortaleciendo la capacidad de la empresa a innovar, los cuales pueden ser mediante métodos de producción o métodos organizativos, utilizándolos para localizar otras innovaciones. Es así como la innovación es vista como una parte de la estrategia de una empresa con el objetivo de mejorar la eficiencia de la misma. Adicionalmente, las empresas innovan para defender su posición en el mercado en relación con sus competidores, puede ser para obtener ventajas competitivas (como se nombro anteriormente) o para alcanzar una posición estratégica creando técnicas mas duras en cuanto a los productos que se fabrican. Los impactos que la implementación de innovación, la mayoría de los casos se ven reflejados sobre las ventas y sobre la cuota de mercado a la mejora de la productividad y la eficiencia (OECD & Eurostat, 2005).

En el I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I, “Gestión de innovación tecnológica en PYMES manufactureras”, se puso de manifiesto que las PYMES deben especializarse en crear estrategias de innovación continuas. Para ello se requiere que el gerente se centre en la búsqueda de mejoras de sus procesos en la empresa, como también capacitar a todo el personal. Generando estos y otros aspectos en la compañía, y buscando siempre una buena gestión de innovación continua, las PYMES pueden fortalecerse para sobrevivir y empezar a competir en el mercado que les toca enfrentar (Ortiz, 2006).

Muchas veces la incertidumbre puede conducir a las empresas a resistirse a la implementación de innovaciones, aunque esta resistencia genere una mayor presión por lanzar nuevos productos, la búsqueda de nuevos mercados, la introducción de tecnologías y procesos de producción. Debido a esto es necesario la contratación de trabajadores altamente cualificados, las relaciones con otras empresas e instituciones de investigación, una buena estructura de la organización la cual facilite el

aprendizaje y el aprovechamiento del conocimiento (OECD & Eurostat, 2005).

Se puede considerar que las actividades de innovación efectuadas por una empresa constituyen una inversión, en cuanto estas generen retornos económicos. Así como estas actividades de innovación pueden realizarse dentro de la empresa, también pueden ser por compras en el exterior. (OECD & Eurostat, 2005).

Una de ellas son las actividades que hace referencia a las mejoras en los procesos de investigación y desarrollo experimental (I+D), la cual incluye los trabajos de creación iniciados con el objetivo de aumentar la suma de conocimientos dentro de la empresa. Estas se consideran de innovación cuando las actividades de I+D se financian, se implementan, cuando se construyen exitosamente prototipos para estas actividades, se adquieren servicios de estas y cuando se desarrollan programas informáticos para dichas actividades. (OECD & Eurostat, 2005)

Otra de las actividades son las de innovaciones de producto y proceso, las cuales están subdivididas en cuatro categorías: la adquisición de conocimientos en el exterior (patentes, invenciones no patentadas, licencias, marcas de fábrica, *Know How*, estudios de diseño y modelos); la adquisición de máquinas, equipos y otros bienes de capital, los cuales pueden contribuir a las mejoras en cuanto a rendimientos tecnológicos o no, mientras sean necesarios para introducir nuevos (o mejorados) productos o procesos; la preparación del mercado para las innovaciones de producto, con el objetivo de comercializarlos, los cuales incluyen diferentes estudios y tests de mercado, publicidad y promoción del producto o servicios en lanzamiento; y la formación, es decir la capacidad que se tiene en la empresa para generar por primera vez métodos nuevos en cuanto a mercadeo, promoción, distribución, administración de la empresa, tecnológicos, gestión, entre otros. Esta última no es considerada

como una innovación como tal, pero totalmente necesario para la realización de estas (OECD & Eurostat, 2005).

Otro tipo de actividades de innovación son aquellas relativas a las innovaciones de mercadotecnia y organización. Las cuales incluyen la preparación destinada a las innovaciones de mercadotecnia y a la preparación destinada a las innovaciones de organización. Las primeras contienen aquellas actividades necesarias para la preparación e introducción de métodos totalmente nuevos de comercialización que no habían sido utilizados por la empresa con anterioridad. El segundo contiene aquellas actividades necesarias para la preparación, planificación y aplicación de métodos totalmente nuevos de organización, como pueden ser en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar del trabajo o en la organización en las relaciones exteriores (OECD & Eurostat, 2005).

La última actividad de innovación se denomina desarrollo y uso de programas y aplicaciones informáticas en actividades de innovación. Esta incluye trabajos de creación iniciados de forma sistemática con el objetivo de incrementar la suma de conocimientos para crear nuevas aplicaciones o mejorarlas significativamente. Con el fin de lograr lo expuesto anteriormente es de vital importancia contar con actividades de investigación y desarrollo experimental es decir tener la capacidad de adquisición y adaptación de diferentes programas informáticos (los cuales no son en sí una innovación, pero son necesarios para dicha actividad (OECD & Eurostat, 2005).

Para finalizar, es importante resaltar que adicionalmente a todas estas actividades de innovación, muchos otros factores influyen en la capacidad de una empresa de lograr afianzar nuevos métodos, conocimientos, tecnologías, entre otros, para poder innovar. Es así como las empresas deben contar con características como bases de conocimientos de las empresas, excelentes aptitudes y formación educativa de los trabajadores (capacitando constantemente a estos con el

fin de que realicen cada vez mejor su trabajo), utilización de TICs, y una proximidad a instituciones de investigación, para que les sea de mayor facilidad a las empresas poder realizar diferentes actividades relacionadas con la innovación. (OECD & Eurostat, 2006)

## **2. CONTEXTO DEL SECTOR COSMETICOS Y ARTICULOS DE ASEO**

### **2.1.CONTEXTO INTERNACIONAL**

Según la definición dada por el CIIU (Código Industrial Internacional Uniforme) 2424 Revisión 3, el sector CyA corresponde a: “Jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador”, el siguiente trabajo incluye: la obtención de jabones y detergentes: la fabricación de jabones en barra, líquidos o en otras formas; productos emulsionantes utilizados para lavar platos y como suavizante de textiles; la fabricación de papel o tela recubiertos con jabones o detergentes; las preparaciones utilizadas para lavar y limpiar vidrios, alfombras, blanqueadores, desmanchadores y desengrasantes y la obtención de glicerina y otros derivados de la industria jabonera. En la obtención de perfumes y preparados para tocador, incluye la fabricación de preparaciones capilares como champús, lacas para fijar el cabello, preparados para alisar u ondular el cabello, para afeitarse y para depilarse; preparaciones aromáticos de uso personal como perfumes, aguas de colonia o de tocador; preparados de belleza y maquillaje incluyendo removedores, cremas solares y bronceadores; preparados para la higiene bucal y dental incluyendo pastas y polvos para la fijación de dentaduras postizas y otros preparados de perfumería como desodorantes, sales de baño y otros productos de uso personal. Finalmente se incluye la fabricación de betunes o cremas para el cuero, madera, para carrocerías, vidrios y metales; cremas para el piso; productos similares de papel o tela y plásticos recubiertos

de estas preparaciones (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], 2007).

### **2.1.1. Panorama Mundial**

En los últimos diez años, el sector de CyA ha tenido un gran crecimiento, pasando de \$201.944 millones de dólares en el 2001 a \$376.846 de dólares en el 2010, es decir que en general el sector ha tenido un crecimiento del 6,4% en la última década. Adicionalmente, en los siguientes cuatro años que el sector continuo creciendo de manera constante, lo cual significa que para el 2011 el sector aumentoó en un 0,6%, llegando hasta un 3% en el 2014. En cuanto al mercado de Latinoamerica, el sector ha crecido en un 9,3% (superando el crecimiento a nivel mundial) y se espera que continúe este comportamiento en los próximos tres años. (Proexport Colombia, 2011)

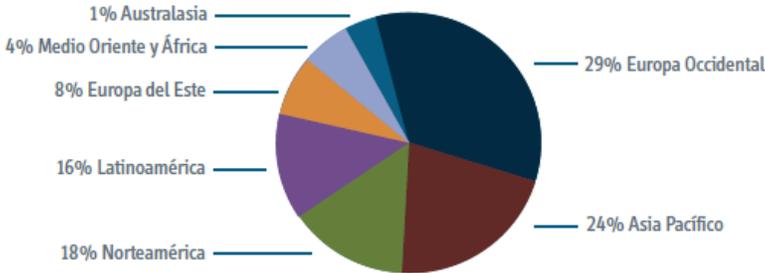
Así mismo, Latinoamerica cuenta con una participación del 13% en el total del mercado del sector de CyA, la cuarta a nivel mundial, se espera que en los próximos cuatro años esta participación aumente al 18% a nivel mundial. La mayor participación en el mercado del sector de CyA la tiene Europa (29%), seguido por Asia Pacífico (24%) y Norte América (21%). Adicionalmente se encuentra Europa del Este con un 6%, Medio Oriente con un 5% y Australasia con un 2% de participación. (Proexport Colombia, 2011)

### **2.1.2. Producción**

La producción del sector se encuentra distribuida regionalmente de la siguiente manera (como se puede observar en la *Ilustración 2*): Europa occidental con un 29%, Asia pacífico con el 24%, Estados Unidos con un 18%, Latinoamerica con el 16%, Europa del este con un 8%, Medio oriente y Africa con el 4% y Australia con solo un 1%. Se puede observar que para el 2008, Latinoamérica produjo aproximadamente lo mismo que Norteamérica, lo cual

significa que si comienza a crecer lo suficiente podría llegar a ser un líder en el sector en los próximos años, puesto que según algunas predicciones, Latinoamérica tendrá hasta el 2013, la mayor dinámica en el mundo. (Proexport Colombia, 2009)

**Ilustración 2. Distribución regional de la producción del sector 2008**

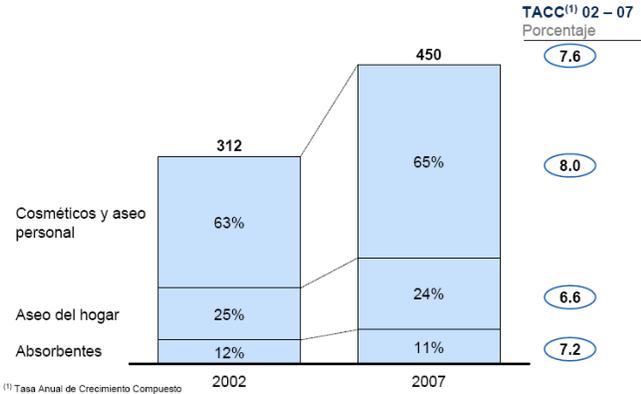


Fuente: (Proexport Colombia, 2009)

**2.1.3. Ventas**

En el sector de Cosméticos y Producto de aseo el mercado global fue de US \$450.000 millones al 2007, en donde el 11% corresponde a absorbentes, el 24% a productos de aseo del hogar y el 65% corresponde a cosméticos y productos de aseo personal. Desde el 2002 hasta el 2007, el sector de CyA creció un 7,6% anual como lo muestra la Ilustración 3 (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

**Ilustración 3. Total de ventas del sector a nivel mundial**



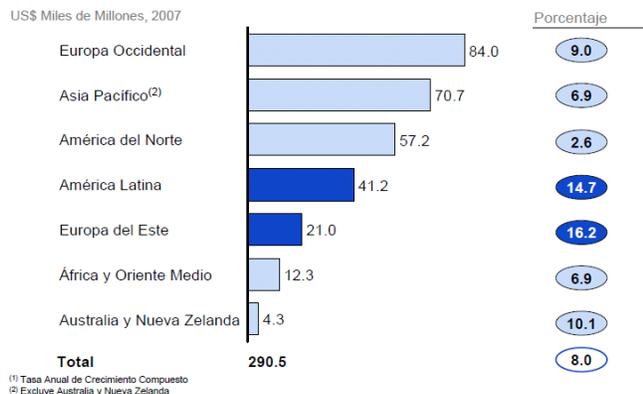
(1) Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

Adicionalmente, para el 2012 se obtuvo una desaceleración en el crecimiento del sector, ya que aunque se esperaba que creciera, este fue de tan solo un 3,1% debido principalmente a la crisis económica y a la madurez del sector. Así mismo, para el 2012 las ventas del sector fueron de US \$521.000 millones (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

En el subsector de cosméticos, las ventas fueron de US \$290.500 millones. Tal como se muestra en la *Ilustración 4*, el mercado más grande lo representa Europa Occidental con ventas que alcanzaron los \$84.000 millones de dólares, pero a pesar de esto, los mercados que más crecieron fueron América Latina y Europa del Este, los cuales tuvieron crecimientos del 14,7% y del 16,2% respectivamente (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

**Ilustración 4. Total de ventas de Cosméticos a nivel mundial**

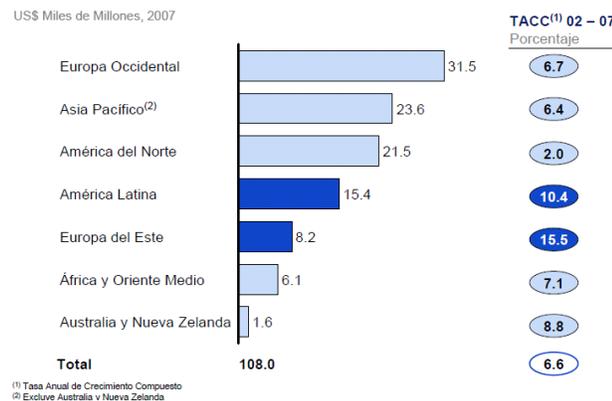


Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

En el subsector de productos de aseo, las ventas alcanzaron un valor de US \$108.000 millones. Al igual que en el subsector de cosméticos, el mercado más grande fue Europa Occidental con ventas de US \$31.500 millones. Así mismo, los mercados que más crecieron fueron Europa del

Este y América Latina como lo muestra la *Ilustración 5* (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

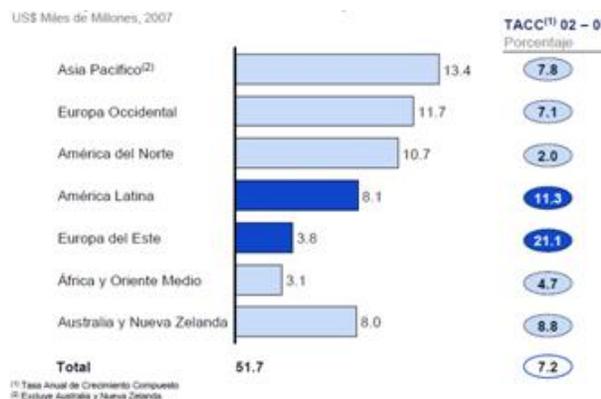
**Ilustración 5. Total de ventas de Productos de aseo a nivel mundial**



Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

Por último, en el subsector de productos absorbentes, las ventas fueron de US \$51.700 millones. En la *Ilustración 6*, se puede ver como el mercado más grande lo representa Asia Pacifica el cual tuvo ventas de \$13.400 millones de dólares. Igualmente, los mercados que más crecieron fueron Europa del Este (21,1%) y América Latina (11,3%) (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

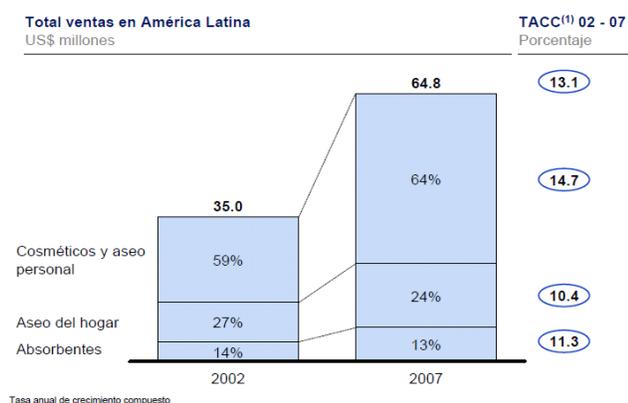
**Ilustración 6. Total de ventas de Absorbentes a nivel mundial**



Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

En cuanto al mercado de América Latina en el sector de CyA el mercado fue de US \$64.800 millones, en donde el 13% corresponde a absorbentes, el 24% a productos de aseo del hogar y el 64% a cosméticos y productos de aseo personal. Desde el 2002 hasta el 2007, el sector creció un 13,1% anual tal como se ve en la *Ilustración 7* (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

**Ilustración 7. Total de ventas del sector en América Latina**



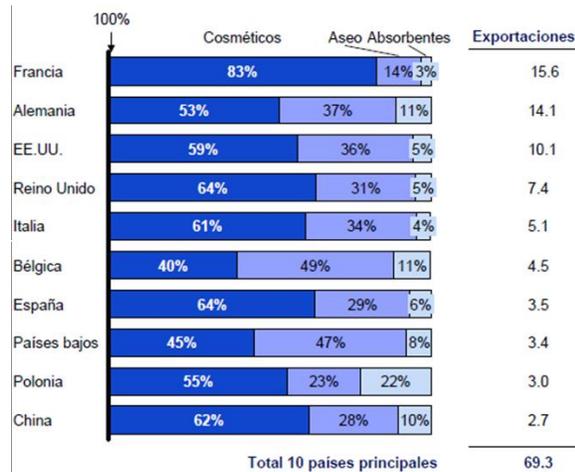
Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

#### 2.1.4. Exportaciones

Las exportaciones del sector de CyA alcanzaron un valor de \$99.8 miles de millones de dólares en el 2007, de los cuales, aproximadamente el 70% de estas, están concentradas en 10 países, en donde 7 de ellos pertenecen a Europa Occidental. Los 10 principales países exportadores fueron: Francia, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Italia, Bélgica, España, Países Bajos, Polonia y China. Sus exportaciones, se muestran a continuación, divididas por cada subsector, en la

*Ilustración 8.* (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

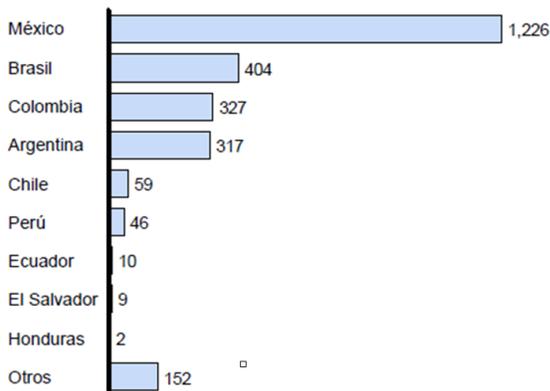
**Ilustración 8. Principales países exportadores a nivel mundial**



Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

En cuanto a América Latina, este representa tan solo el 4,4% de las exportaciones del subsector de cosméticos, las cuales a nivel mundial fueron de \$58.2 miles de millones de dólares, es decir que \$2.6 miles de millones de dólares constituyen las exportaciones de Latinoamérica. Los principales países exportadores fueron México, Brasil y Colombia, como se muestra en la *Ilustración 9*. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

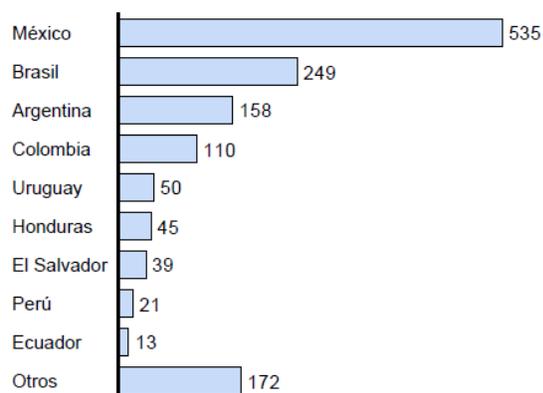
**Ilustración 9. Exportaciones Latinoamericanas de cosméticos**



Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

En las exportaciones del subsector de aseo a nivel mundial fueron de \$32.3 miles de millones de dólares en el 2007, de las cuales US \$1.4 miles de millones fueron de América Latina, esto representa el 4.3% de las exportaciones. Los principales países exportadores de productos de aseo fueron México, Brasil y Argentina, como se puede observar en la *Ilustración 10*. (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

**Ilustración 10. Exportaciones Latinoamericanas de aseo**

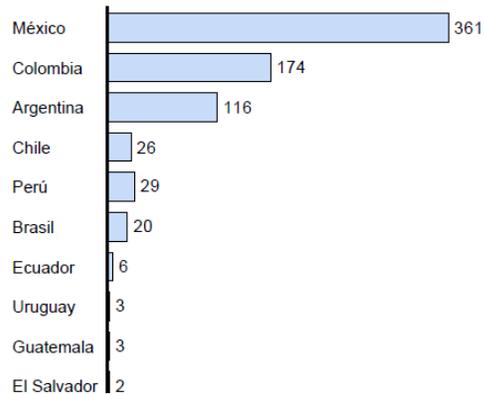


Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

Finalmente, en cuanto a las exportaciones de absorbentes, estas fueron de US \$9.2 miles de millones a nivel mundial, de los cuales el 8.8% (US \$740 millones) de estas fueron solamente de Latinoamérica. Los países líderes en exportaciones de absorbentes fueron México, Colombia y Argentina, como se presenta en la

*Ilustración 11.* (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

**Ilustración 11. Exportaciones Latinoamericanas de absorbentes**



Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

**2.1.5. Principales jugadores mundiales**

La mayoría de las grandes empresas del sector de Cosméticos y Artículos de aseo están concentradas en Estados Unidos, en donde se puede encontrar a Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, Colgate-Palmolive, Avon y Estée Lauder Companies, las cuales alcanzaron para el 2008 unas ventas de US \$83.5 miles de millones, US \$63.7 miles de millones, US \$19.4 miles de millones, US \$15.3 miles de millones, US \$10.7 miles de millones, y US \$7.9 miles de millones, respectivamente. Por otra parte, en el Reino Unido se encuentra Unilever, una empresa la cual obtuvo ventas de US \$59.6 miles de millones en el 2008. En Francia, esta presente L’Oreal con US \$25.8 miles de millones de ventas al 2008. Así mismo, en Japón, se encuentran concentradas 2 grandes empresas del sector, Kao y Shiseido, las cuales al 2008 tuvieron ventas de US \$13.2 y US \$6.2 miles de millones. Finalmente, en América Latina, se encuentra Belcorp en Perú y Natura en Brasil, con ventas de US \$1.0 miles de millones y US \$2.7 miles de millones respectivamente (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009).

### 2.1.6. Tendencias del mercado global

A nivel mundial, existen ciertas tendencias, estas son muy importantes puesto que están marcando el desarrollo del sector de CyA., generando de esta manera ciertos factores en los cuales las empresas se deben enfocar para poder llegar a ser más competitivas. Algunas de estas tendencias se presentan solamente en ciertos subsectores, como se muestran a continuación:

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

Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

Para finalizar, se observa que a pesar que Europa Occidental y Asia Pacifico son las regiones que cuentan con la mayor cantidad de producción y ventas de CyA, Estados Unidos sigue siendo el líder en este sector, ya que cuenta con las principales y más grandes empresas mundiales del sector.

Al mismo tiempo, Latinoamérica cuenta con una participación muy parecida a la de Estados Unidos (solo los diferencia un 2% en la

producción del sector) y adicionalmente, América Latina es la segunda región (después de Europa del Este) que mayor crecimiento ha tenido en cuanto a las ventas del sector, esto demuestra que la región está obteniendo una gran fuerza en este mercado debido principalmente a la demanda y aceptación que han adquirido ciertos productos como aquellos del cuidado de cabello y de la piel, y fragancias.

Los países Latinoamericanos que más se destacan en cuanto a las exportaciones son México, Brasil, Colombia y Argentina, quienes han tenido mayor cantidad de ventas fuera de sus países.

En último lugar, existen ciertas tendencias mundiales, los cuales generan que las empresas multinacionales empiecen a tomar medidas y decisiones para cumplir con esos requerimientos y satisfacer las necesidades de sus clientes. Estas tendencias no solo son con respecto a los diferentes tipos de consumidores sino además de las variadas preferencias de estos, que cada vez buscan productos más naturales y amigables con el medio ambiente.

## **2.2. CONTEXTO NACIONAL**

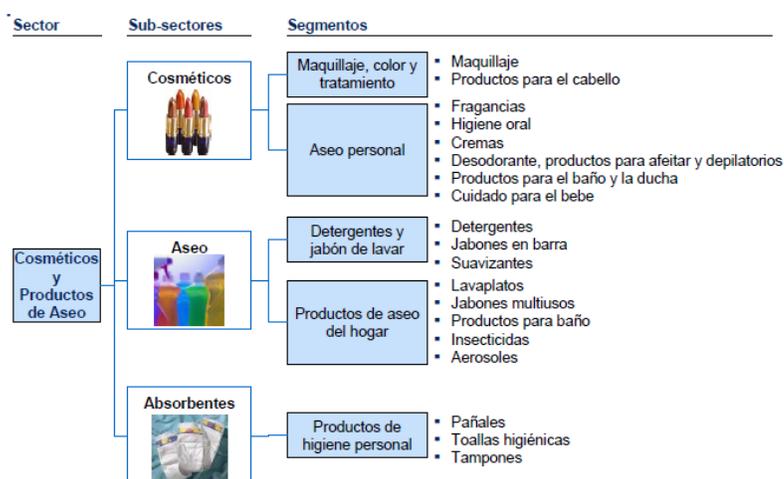
Colombia cuenta con gran potencial dentro del sector de Cosméticos y artículos de aseo (CyA), lo cual la hace altamente atractiva para ejecutivos locales y extranjeros interesados en establecer sus empresas en el país. Esto, se evidencia en el incremento de la producción hasta alcanzar el doble en el 2008, en comparación con el 2005, lo cual conllevó a un crecimiento anual de aproximadamente 16% en los últimos 5 años, que a su vez atrajo gran parte de la inversión extranjera, que para el 2009 había alcanzado poco más de USD 1.240 millones (Proexport Colombia, 2009). Para el 2012, el crecimiento anual del mercado fue de 8,9%, convirtiéndolo en uno de los motores de crecimiento del mercado latinoamericano, así como el cuarto mercado de esta zona en materia de ventas (Proexport Colombia, 2012).

Con el fin de hacer una breve descripción del contexto nacional general del sector en cuestión, se hará una aproximación a temas, tales como: cadenas de valor, producción, exportaciones, importaciones, ventas y grandes participantes del sector.

### 2.2.1. Definición del sector y su cadena de valor

De acuerdo con la definición dada por la CIIU 2424 Revisión 3, mencionada anteriormente, el siguiente trabajo tendrá en cuenta los tres grandes sub-sectores, es decir: Cosméticos, aseo y absorbentes (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009), los cuales a su vez se sub-dividen en diferentes segmentos como se muestra en la *Ilustración 12*.

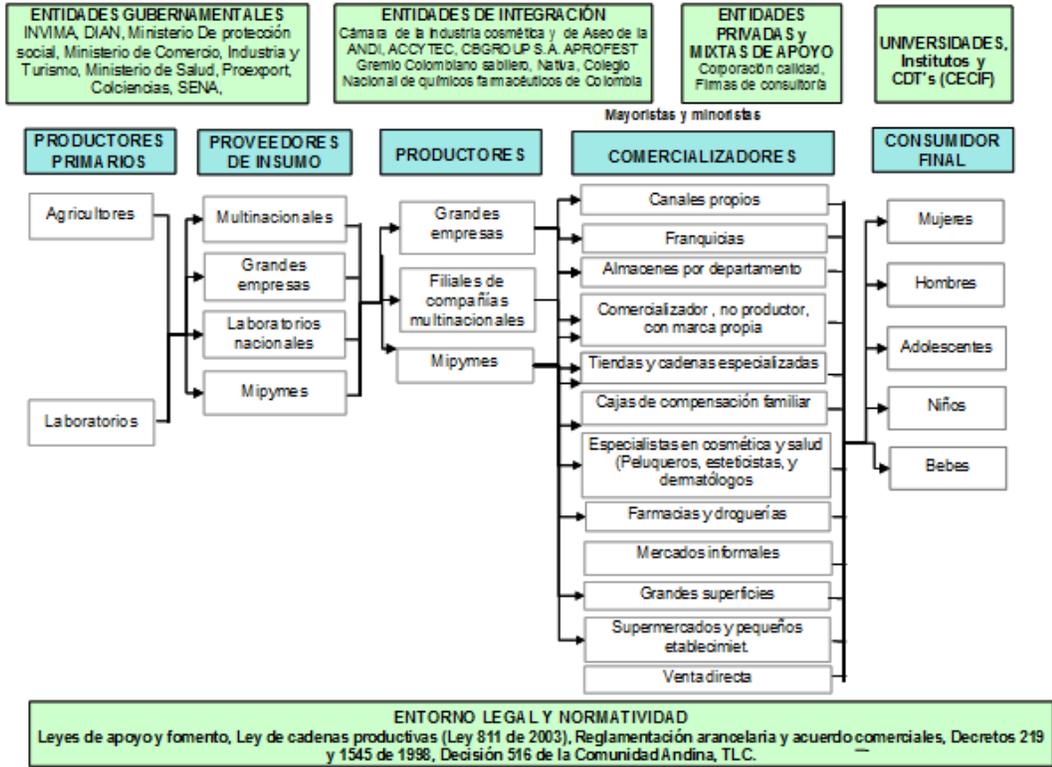
**Ilustración 12. Definición del sector de Cosméticos y artículos de aseo**



Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

Para entender de manera más profunda el funcionamiento del sector es importante conocer la cadena de valor, con un enfoque especial en los participantes. Esto es para determinar las relaciones existentes a lo largo de todo el proceso de producción. La *Ilustración 13* fue elaborado por el grupo de Biogestion de la Universidad Nacional de Bogotá, en el cual se mostraba el mapa de la cadena de artefactos domésticos, y corregido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]:

**Ilustración 13. Mapa de la cadena productiva de Cosméticos y artículos de aseo**



Fuente: (ANDI, 2007)

De acuerdo con el gráfico, a pesar de que el mapa se encuentra bastante ramificado, la realidad colombiana no es así. El sector presenta brechas, que generan ciertos retrasos con respecto a otros países. Algunas de las brechas son (ANDI, 2007):

- Las relaciones mínimas con los productores primarios, quienes son parte fundamental para todo el proceso de producción, por ser el primer eslabón de la cadena.
- Poca explotación de los diversos canales de distribución, en especial de canales propios y franquicias. Esto hace que las PYMES no puedan participar ampliamente en el sector, frente a competidores locales y extranjeros de gran reconocimiento y tamaño.

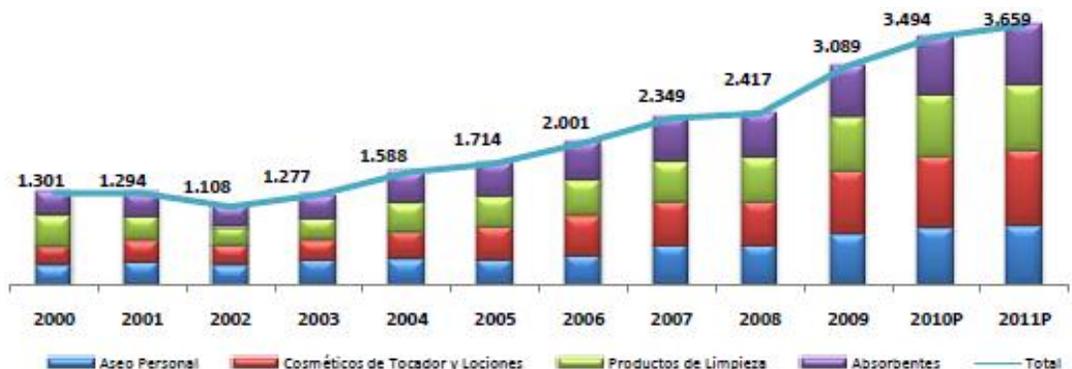
- Las entidades públicas y sus trámites deben mejorar, pues existen muchas limitaciones para la producción y exportación.

### 2.2.2. Producción

El sector de Cosméticos y Artículos de aseo se compone de un número muy elevado de empresas, debido a la variedad de productos y así mismo a la diversidad de sub-sectores y segmentos que sufre, lo cual obliga a sus participantes a innovar constantemente en cuanto a líneas y a tecnología de producción. De lo anterior, se deriva la heterogeneidad en el tamaño de las empresas, de acuerdo con el nivel de inversión con que cuentan y las habilidades gerenciales que utilicen para la producción, distribución y comercialización (ANDI, 2010)

De esta manera, la producción del sector se subdivide en cuatro sub-sectores: cosméticos de tocador y lociones; aseo personal; productos de limpieza; y absorbentes. Cabe resaltar, como se muestra en la *Ilustración 14*, que la información para el 2010 se halló por medio de una proyección de crecimiento según la Encuesta de opinión industrial conjunta [EOIC]. En la *Ilustración 14* se muestra la dinámica de producción de los cuatro sub-sectores, así como el total del sector de cosméticos y artículos de aseo en Colombia:

**Ilustración 14. Producción anual del sector de Cosméticos y artículos de aseo**



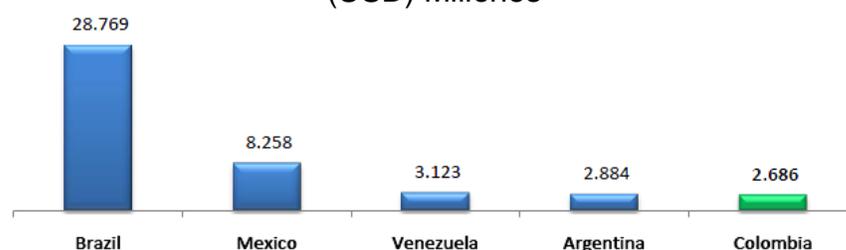
Fuente: (Proexport Colombia, 2012)

Sin embargo, según la ANDI (2010), la producción real total para el 2010 fue de \$5.431.341.908, de los cuales los porcentajes en cada una de las categorías fueron 47,16%, 26,41% y 26,43%, respectivamente. Así mismo, dentro del sub-sector de cosméticos, la producción se si subdivide en aseo personal (45,41%); maquillaje (32,83%); y perfumes y lociones (21,76%). En cuanto a los productos de aseo del hogar, la producción fue de un 43,62% en detergentes; 29,86% en jabones de lavar; y 26,52% en productos para el aseo del hogar. Finalmente, respecto a sub-sector de absorbentes, los segmentos que suple son pañales desechables y toallas higiénicas, con un porcentaje de producción del 48,01% y 29,16% respectivamente.

### 2.2.3. Ventas

Para el año 2008, el sector de CyA movilizó en latinoamericana aproximadamente US\$ 51.944 millones, donde los principales participantes fueron Brasil, México, Venezuela, Argentina y Colombia (Proexport Colombia, 2009), como se muestra en la *Ilustración 15* a continuación:

**Ilustración 15. Ventas de Cosméticos y productos de aseo en América Latina, 2008**  
(USD) Millones



Fuente: (Proexport Colombia, 2009)

Durante el periodo entre 2003-2008, las ventas colombianas del sector se incrementaron en un 15,8%, pasando de US\$1.289 millones a US\$2.686. Dicho crecimiento se debe en gran parte al incremento de la inversión extranjera, haciendo que grandes multinacionales se establezcan

en el país, y se consoliden como las de mayor producción y generación de valor para Colombia (Proexport Colombia, 2009). Entre dichas multinacionales están: Belcorp, Henkel, Procter & Gamble, Avon, Unilever y Yanbal, con un total de inversiones, en expansión de plantas para el 2008, de US\$ 200 millones. En la *Ilustración 16* se muestra la participación en ventas y el número de empresas en 2008, tanto locales como extranjeras.

**Ilustración 16. Participación en ventas y número de empresas en Colombia (%) 2011**



Fuente: (Proexport Colombia, 2011)

De acuerdo a la *Ilustración 16*, se puede observar que a pesar de que las grandes empresas extranjeras son una minoría, generan la mayor parte de las ventas del sector, y así mismo valor para el país. De este modo, es preocupante la situación de las empresas colombianas, en su mayoría PYMES, puesto que la competencia con estas grandes empresas las ha reducido a una participación de tan solo 22% de las ventas. Es decir, que mientras las empresas colombianas representan el 71,1% del total de empresas del sector de CyA, el 77,6% de las ventas lo generan las empresas extranjeras (28,9%). Teniendo en cuenta que las PYMES en Colombia representan el 95% de las empresas colombianas, generando un 57% del empleo industrial y un 70% del empleo total (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010), es de vital importancia buscar mecanismos y

estrategias que les permitan competir con la producción y ventas de las multinacionales.

**Ilustración 17. Mercado colombiano de cosméticos y productos de aseo**  
2000 – 2014p, Millones de US\$ - (%)



Fuente: (Proexport Colombia, 2012)

Para 2011, las ventas del sector de CyA alcanzaron US\$6.502 millones. De acuerdo a las proyecciones realizadas por Proexport Colombia, como se observa en la *Ilustración 17*, se espera que para 2014 las ventas alcancen un total de US\$7.490 millones, con un crecimiento anual de 8,9% (Proexport Colombia, 2012).

**Ilustración 18. Distribución del mercado en Colombia según ventas**  
(%) 2000-2011p



Fuente: (Proexport Colombia, 2012)

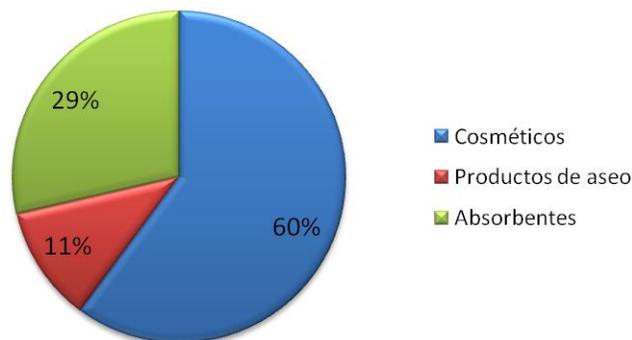
Según la clasificación de la ANDI, en la *Ilustración 18*, el grupo de productos con mayor participación en las ventas colombianas entre 2000 y 2011 (proyección) es el de absorbentes (25,6%). Sin embargo, como se

muestra en la gráfica anterior, la participación en el mercado de estos tres grupos es bastante equitativa. El siguiente grupo con mayor cuota de mercado, aunque por muy poco es el de productos de limpieza, seguido por el de cosméticos de tocador y lociones, y finalmente el de aseo personal con 23,2%.

#### 2.2.4. **Exportaciones**

Para el año 2010, como se puede observar en la *Ilustración 19*, las exportaciones del sector alcanzaron US\$682,5 millones, cifra significativamente elevada en comparación con los US\$113,8 millones en el 2000. De lo anterior, US\$410,5 millones correspondieron a cosméticos; US\$76,7 millones al sub-sector de productos de aseo; y US\$195,2 millones a productos absorbentes (ANDI, 2010).

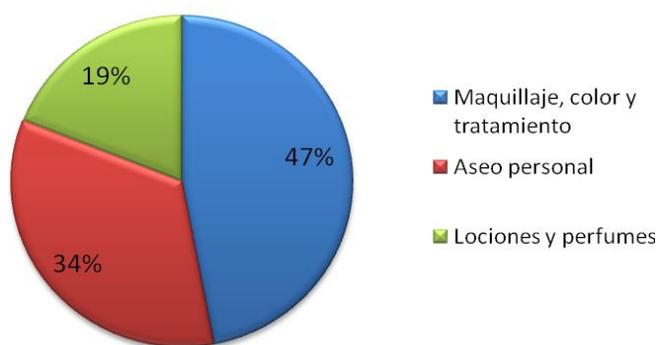
**Ilustración 19. Exportaciones del sector CyA (2010) divididas en sus 3 sub-sectores**



Fuente: Elaboración propia. (ANDI, 2010)

En cuanto al sub-sector de cosméticos, los productos que principalmente se exportaron fueron: maquillaje, color y tratamiento; aseo personal; y lociones y perfumes, cada uno con 47%, 34% y 19%, respectivamente, como se muestra en *Ilustración 20* (ANDI, 2010).

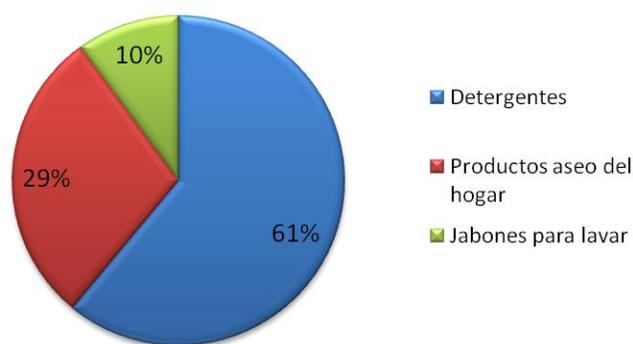
**Ilustración 20. Participación de diferentes productos en exportaciones del sub-sector de cosméticos.**



Fuente: Elaboración propia. (ANDI, 2010)

Por otro lado, de acuerdo con la *Ilustración 21*, las exportaciones de productos de aseo se concentró principalmente en detergentes con un 61%; otros productos de aseo personal con un 29%; y jabones para lavar con un 10% (ANDI, 2010).

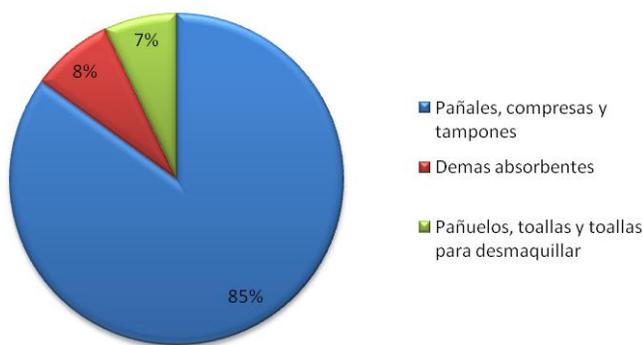
**Ilustración 21. Participación de diferentes productos en exportaciones del sub-sector de productos de aseo.**



Fuente: Elaboración propia. (ANDI, 2010)

Finalmente, la participación de diferentes productos del sub-sector de absorbente, se concentró principalmente en pañales, compresas y tampones (85%); pañuelos, toallitas de desmaquillar y toallas (7%); y los demás absorbentes (8%) (ANDI, 2010). Como se muestra a continuación, en la *Ilustración 22*:

**Ilustración 22. Participación de diferentes productos en exportaciones del sub-sector de absorbentes.**

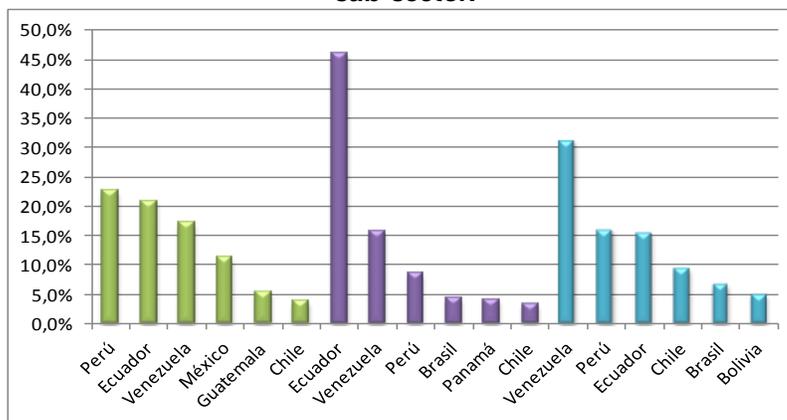


Fuente: Elaboración propia. (ANDI, 2010)

Según la *Ilustración 23*, los principales destinos de exportación del sector de CyA en el 2011, divididos según cada sub-sector fueron (Proexport Colombia, 2012):

- Cosméticos (Barras verdes): Perú (22,5%), Ecuador (20,8%), Venezuela (17,1%), México (11,2%), Guatemala (5,2%) y Chile (3,9%).
- Productos de aseo (Barras moradas): Ecuador (46,1%), Venezuela (15,6%), Perú (8,6%), Brasil (4,4%), Panamá (4,1%) y Chile (3,2%).
- Absorbentes (Barras azules): Venezuela (31,1%), Perú (16,0%), Ecuador (15,5%), Chile (9,4%), Brasil (6,7%) y Bolivia (5,0%).

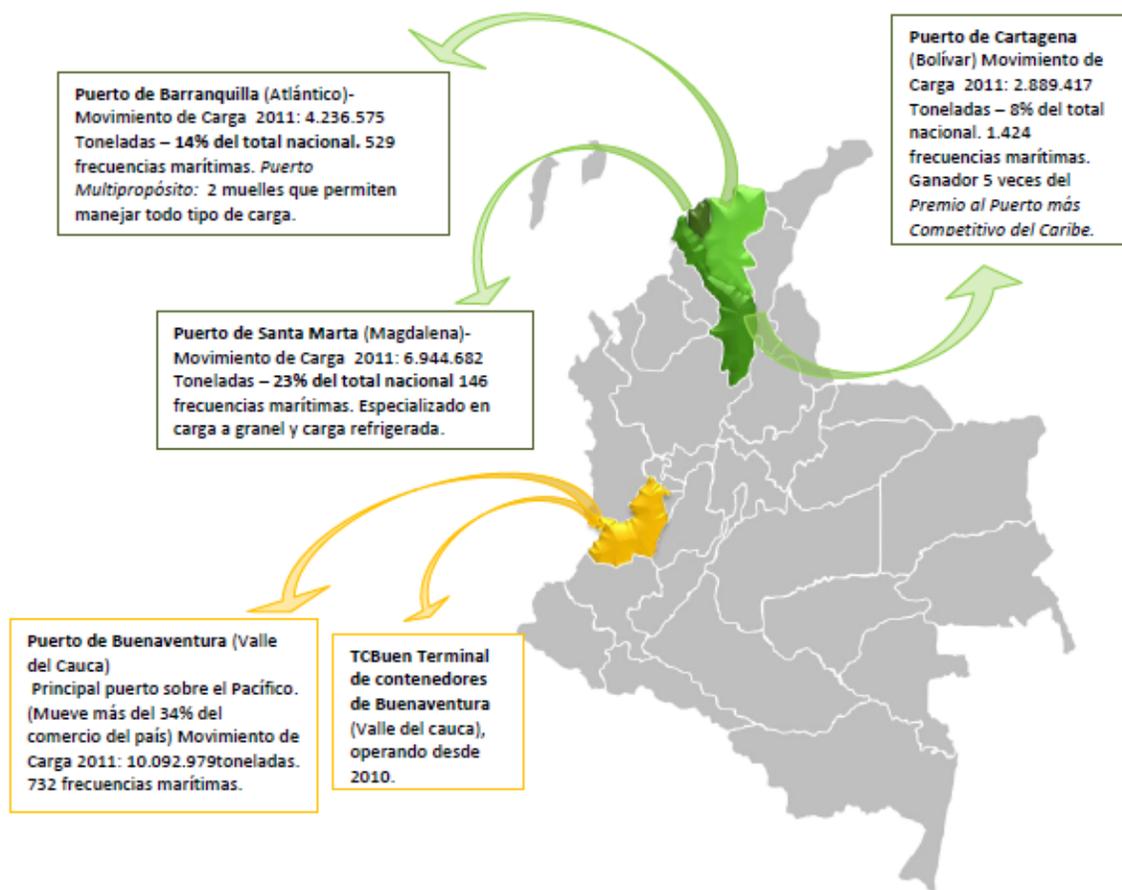
**Ilustración 23. Participación de exportaciones a los principales países en 2010, según cada sub-sector.**



Fuente: Elaboración propia. (Proexport Colombia, 2012)

Las zonas identificadas para la instalación de centros de distribución en el país son, de acuerdo con la *Ilustración 24*: la región Caribe (Bolívar, Magdalena y Atlántico) y el departamento del Valle del Cauca. El movimiento de carga en cada uno de los puertos se distribuye de la siguiente manera: el Puerto de Buenaventura (Valle del Cauca) Distribuye más del 34% del comercio total del país, el Puerto de Santa Marta alrededor del 23% del total nacional, el Puerto de Barranquilla con un 14% del total nacional y el Puerto de Cartagena el 8% del total nacional (Proexport Colombia, 2012).

**Ilustración 24. Capacidad logística exportadora y oportunidades regionales para el establecimiento de centro de logística.**

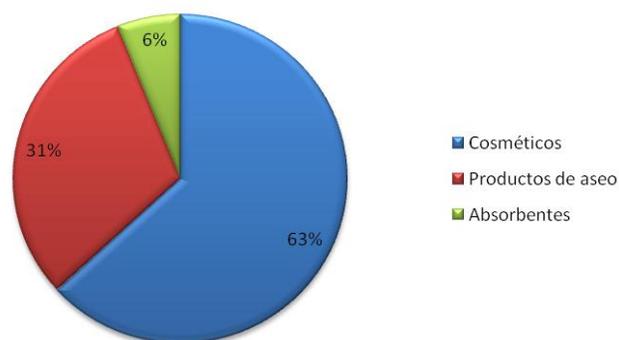


Fuente: (Proexport Colombia, 2012)

### 2.2.5. Importaciones

En cuanto a las importaciones, en el año 2010 alcanzaron US\$ 463,09 millones, de los cuales US\$ 292,5 millones correspondieron a cosméticos; US\$ 142,2 millones a productos de aseo; y US\$ 28,3 millones a absorbentes, como se muestra en la *Ilustración 25*, a continuación (ANDI, 2010):

**Ilustración 25. Importaciones del sector CyA (2010), divididas en sus 3 sub-sectores**

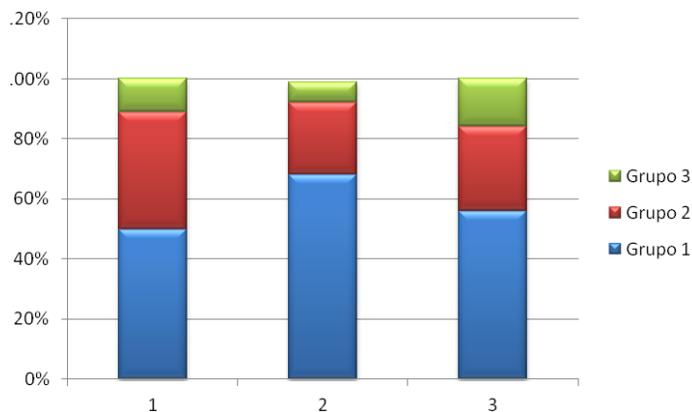


Fuente: Elaboración propia. (ANDI, 2010)

A continuación, en la *Ilustración 26*, se pueden observar los principales productos importados durante el 2010, por cada uno de los sub-sectores, fueron (ANDI, 2010):

1. Cosméticos: Con la mitad de sus importaciones (50%) en productos de aseo personal (grupo 1); un 39% en maquillaje, color y tratamiento (grupo 2); y un 11% en lociones y perfumes (grupo 3).
2. Productos de aseo: Productos de aseo del hogar (grupo 1); detergentes (grupo 2); y jabones de lavar (grupo 3), cada uno con 68%, 24% y 7%, respectivamente.
3. Absorbentes: 56% en pañuelos, toallitas de desmaquillar y toallas (grupo 1); 28% otros absorbentes (grupo 2); y 16% pañales, compresas y tampones higiénicos (grupo 3).

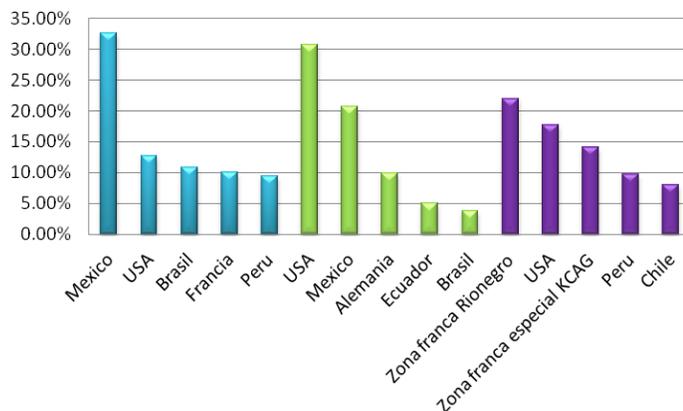
**Ilustración 26. Participación de cada grupo de productos en importaciones de cada sub-sector (2010)**



Fuente: Elaboración propia. (ANDI, 2010)

Los principales países de los cuales se importó durante el 2010 en cada uno de los sub-sectores fueron, de acuerdo con la *Ilustración 27*: Cosméticos (barras azules): México (32,53%), Estados Unidos (12,65%), Brasil (10,87%), Francia (10,06%) y Perú (9,38%). Productos de aseo (barras verdes): Estados Unidos (30,69%), México (20,71%), Alemania (9,87%), Ecuador (4,95%) y Brasil (3,78%). Absorbentes (barras moradas): Zona franca de Rionegro (21,96%), Estados Unidos (17,66%), Zona franca especial KCAG (14,08%), Perú (9,74%) y Chile (8,05%) (ANDI, 2010).

**Ilustración 27. Participación de importaciones de los principales países (2010), dividida en cada sub-sector**



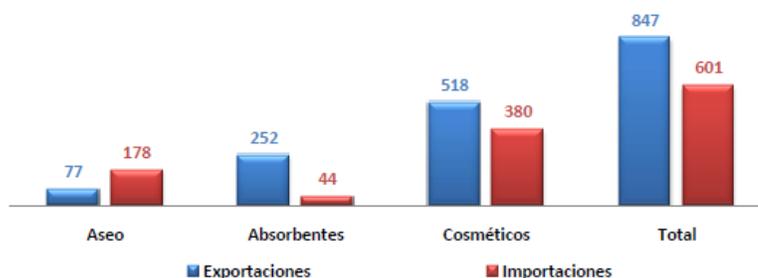
Fuente: Elaboración propia. (ANDI, 2010)

### 2.2.6. **Balanza comercial**

Para 2011, las exportaciones totales del sector de CyA alcanzaron US\$847 millones, donde el sub-sector de cosméticos fue el de mayor participación (61,2%), debido a que en Colombia se encuentran ubicadas varias empresas que abastecen diferentes mercados de la región, además de algunas plantas de distribución. Por otro lado, las importaciones llegaron a US\$601 millones, siendo el sub-sector de cosméticos el de mayor participación (63,2%). En la *Ilustración 28* se muestra dicho comportamiento (Proexport Colombia, 2012).

**Ilustración 28. Exportaciones Vs. Importaciones por segmento en el sector de cosméticos y productos de aseo.**

Millones US\$ 2011



Fuente: (Proexport Colombia, 2012)

### 2.2.7. **Grandes participantes**

Los principales participantes del sector de Cosméticos y artículos de aseo en Bogotá son los siguientes (Revista Portafolio , 2011):

#### 1. **Bel Star S.A.**

Belcorp está registrada como Bel Star S.A en Colombia. Esta multinacional, la cual incluye las marcas L'Bel, CyZone y Esika, nace en 1968, y esta dedicada a la producción, transformación y comercialización de bienes de consumo de uso personal y familiar. En 1985 se crea la marca Ebel en Colombia con el fin de

comercializar sus cosméticos en el país, la cual muchos años después (2008) evolucionaría a L'Bel con el fin de reflejar una imagen en donde las mujeres tienen la capacidad de transformar al mundo. En el 2002 se crea CyZone para reflejar un aspecto femenino y actual, y en el 2003 nace la marca Esika para un segmento de mujeres que desean propuestas de vitalidad y color. La empresa ha ganado diferentes premios y reconocimientos, los cuales la posicionan como una de las mejores compañías del país. Entre sus reconocimientos se encuentra desde el 2003 hasta el 2008 como una de las mejores empresas para trabajar en el país, premios al mejor producto facial por cinco años consecutivos, al mejor producto original y práctico, al mejor diseño de fragancia, al mejor envase de vidrio, entre muchos otros. La empresa está totalmente comprometida con el desarrollo integral de la mujer y debido a esto que nace La Fundación Belcorp, la cual opera en 10 países. (Belcorp, 2009)

## **2. Avon Colombia Ltda.**

Avon se establece en Colombia en 1990, operando como una franquicia de Prebel S.A. (Preparaciones de Belleza S.A.). El posicionamiento de Avon como marca y el crecimiento de sus ventas en el país durante los primeros quince años fueron tan grandes, que Avon Global decidió retomar la franquicia y establecerse en Colombia como compañía. En octubre del 2005 la empresa se constituyó como Avon Colombia Ltda. Actualmente, la empresa está dedicada a importar, exportar, mezclar, producir, manufacturar, distribuir y vender cosméticos, joyería y textiles. La empresa se ha caracterizado por el compromiso que ha conseguido con el bienestar de la mujer, buscando así, siempre entender y satisfacer sus necesidades. Es debido a esto que la empresa cuenta con la

fundación más grande del mundo, mejorando la vida de la mujer, la cual esta enfocada a la lucha contra el cáncer de seno y la violencia domestica. Asimismo, desde hace varios años, la empresa ha empezado a crear consciencia ecológica, en donde han transformado los procesos de producción, empaque y transporte por unos más amigables con el planeta. (Avon Colombia Ltda., 2010)

### **3. Procter & Gamble Colombia Ltda.**

Procter & Gamble esta dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de una amplia variedad de productos para el hogar. Esta multinacional se estableció primero en Colombia a través de la adquisición de Norwich Pharmaceutical, Inc. En la actualidad se encuentra como una de las mayores empresas del mundo, al cual distribuye marcas como Gillette, Ariel, Rindex, Tampax, Pampers, D&G, Lacoste, Max Factor, Wellaton, Pantene, Head & Shoulders, Koleston, Oral-B, Bounty, Camay, entre muchas otras. Esta compañía se ha caracterizado desde sus comienzos por la innovación del producto, por lo cual han sido catalogados como emprendedores. Adicionalmente, es líder en el mercado tanto para champús anticaspa como para cualquier tipo de cabello y su presencia en el mercado es bastante alta. Cuenta con su planta de productos de aseo en Colombia y su planta cosmética en México. La empresa trabaja para satisfacer y mejorar la vida de sus consumidores todos los días, no solo con la venta de sus productos, sino adicionalmente con iniciativas sociales, en donde ayuda a madres las cuales no cuentan con una gran capacidad económica, brindándole vacunas a sus bebes recién nacidos. (Procter & Gamble, 2011)

#### **4. Unilever Andina**

Unilever Andina se dedica a la fabricación, preparación, procesamiento y comercialización de productos de consumo masivo. Esta compañía se establece en el mercado de Colombia en 1948, por medio de la compra de la empresa Congra (procesadora de grasas). A partir de ese momento comienza a adquirir y crear diferentes empresas, las cuales durante los años siguientes son vendidas a otras marcas, hasta 1970 en donde Unilever decide comprar todas estas empresas convirtiéndose así como el grupo industrial mas grande en alimentos del país. En el 2004, la compañía cambia su misión llevado a cabo bajo el lema de “Aportar vitalidad a la vida”, en donde se compromete con el bienestar de todas las personas, generando una responsabilidad social, en donde trabaja con diferentes organizaciones con el objetivo de contribuir a la mejora de algunos problemas sociales y ambientales tales como la salud e higiene, nutrición y desarrollo sostenible. La empresa cuenta con bastantes marcas pero solo unas pocas son las que representan la mayoría de sus ventas, algunas de estas son Axe, Ponds, Sedal, Dove, Knorr, Lipton, Lux y Rexona. Adicionalmente cuenta con una pequeña planta ubicada en Bogotá, la cual esta destinada a la elaboración de productos para el cuidado del cabello y cremas para los diferentes cuidados de la piel. (Unilever, 2012)

#### **5. Johnson & Johnson de Colombia S.A.**

Johnson & Johnson se dedica a la fabricación, importación y distribución de productos hospitalarios, para niños y femeninos. La empresa llego a Colombia cuando las principales importaciones del país negociaron con productos Johnson`s para el cuidado de los bebes. Su demanda creció tanto que en 1949 la compañía autorizo

una concesión a los Laboratorios Cofarma en Barranquilla para que produjera Talco y Aceite Johnson's. En los siguientes años se crearon dos compañías para la importación, comercialización y supervisión de las producciones en el país, hasta que el 5 de diciembre de 1962 se constituye la empresa como Johnson & Johnson. Esta empresa se caracteriza por ser una compañía dedicada al bienestar y salud de la sociedad en general (familias colombianas) los cuales utilizan sus productos. Sus marcas más reconocidas son Neutrogena, Clean and Clear, Champú Baby Johnson. Su planta de producción de productos de aseo se encuentra situada en Cali, los demás productos son importados de Estados Unidos. (Johnson&Johnson, 2009)

#### **6. Yanbal de Colombia S.A.**

En 1967 nace la empresa Yanbal, en donde sus operaciones estaban destinadas a la producción y distribución de cosméticos por medio de venta directa con el fin de ofrecer a la mujer latina una oportunidad de desarrollarse realizando cada una de sus metas y sueños. La compañía está dedicada a la fabricación, elaboración, preparación y comercialización de cosméticos, joyería y productos de belleza. Esta compañía comienza a expandirse y en el año 1979 llega a Colombia, pero hasta después de cinco años se inaugura una planta de cosméticos en el país con el fin de garantizar mejor calidad y demostrar compromiso por la belleza, más adelante, en 1989 se crea una planta de joyería en Bogotá para reforzar el abastecimiento de estos productos en otros mercados. Entre Colombia, Perú y Ecuador cuentan con cinco fábricas de producción, las cuales abastecen a los demás países en donde está presente la empresa, con altos estándares de calidad, los cuales sitúan a la empresa como una de las mejores y más

exitosas corporaciones latinas en el mundo. Su centro de investigación y desarrollo se encuentra ubicado en Miami, y el de diseño de joyas ubicado en Nueva York. (Yanbal, 2011)

#### **7. Detergentes S.A.**

Detergentes S.A., es una empresa dedicada a la producción y distribución de jabones en barra y detergentes en polvo.

#### **8. Colgate Palmolive**

Colgate Palmolive fue fundada en 1806 por William Colgate, cuando abrió una fábrica de almidón, jabón y velas en la calle Dutch Street en Nueva York. Sin embargo, después de un incendio, la fábrica de almidón es destruida y eliminada de la línea de producción, la cual es sustituida por perfumes y esencias. En 1928, se funciona con la compañía Palmolive, y para 1953 adopta el nombre de Colgate Palmolive Company. Dentro de la amplia gama de productos que la compañía fabrica y/o comercializa actualmente, encontramos productos tanto del cuidado bucal, como del cuidado personal y del hogar. Entre los productos más reconocidos de la marca encontramos: la crema dental de Colgate, los jabones y champús de Palmolive, el jabón líquido para manos de Softsoap, los desodorantes Mennen, los limpiadores marca Ajax y Axion; y los productos para las mascotas Hill's Pet Nutrition. (Colgate Palmolive, 2012)

#### **9. Henkel Colombiana**

El 26 de septiembre de 1876, Fritz Henkel juntos a otros dos socios funda la compañía Henkel & Cie, en la ciudad de Aachen, Alemania y empieza a comercializar su primer producto, un detergente a base de Silicato. Actualmente, tiene su sede en Düsseldorf, Alemania con 48.000 empleados, y tiene filiales alrededor del mundo en 75

países diferentes. Con la gran cantidad de competidores y la presencia en tantos países, la visión de Henkel es ser un líder global en marcas y tecnologías, a través de la innovación, lo cual ha conseguido a través de marcas mundialmente conocidas, tales como: Persil, Schwarzkopf y Loctite. Operan a nivel mundial en tres sectores específicos: cuidado del hogar; cuidado personal; y adhesivos, sellantes y tratamiento de superficies. (Henkel Región Andina, 2012)

#### **10. Cosméticos Votre Passion**

Es una sociedad anónima de Medellín, Colombia, establecida en Abril de 2007.

#### **11. Reckitt Benckiser**

En 1823 Johann Benckiser funda Benckiser, una compañía cuyo negocio principal son los derivados químicos. Por su lado, Isaac Reckitt, en 1940 alquila una fábrica de almidón, que luego en 1948 compra. Cada una de las anteriores se desarrolla y diversifica con el paso de los años, y finalmente en 1999 Reckitt & Colman (su nombre en ese momento) y Benckiser se fusionan para convertirse en Reckitt Benckiser, número 1 en productos para la limpieza del hogar. Actualmente las diferentes marcas de la compañía se encuentran en alrededor de 180 países, en los 5 continentes. Dicho reconocimiento se debe a que la gestión internacional está centrada en cruzar barreras, ser progresista y pensadores audaces, capaces de superar cada objetivo propuesto. El CEO en la actualidad es Rakesh Kapoor, quien ingresó a la compañía en 1987 y fue ascendiendo en la misma, hasta que en septiembre de 2011 alcanzó el puesto de Chief Executive Officer. Reckitt Benckiser posee marcas líderes principalmente en

categorías como: cuidado de la ropa, cuidado de las superficies, lavavajillas, cuidado del hogar, cuidado personal, y salud y alimentación. (Reckitt Benckiser)

## **12. Preparaciones de belleza**

Preparaciones de belleza (Prebel) es una compañía de Medellín, Colombia, que cuenta con experiencia, en el mercado de productos de belleza y cuidado personal, de más de 60 años. Durante sus inicios se dedicaron a comercializar marcas extranjeras (Jean Patou, Elizabeth Arden, L'Oreal, Nina Ricci, Max Factor, Helena Rubinstein y Clairol) en Colombia, pero para 2007 deciden crear y producir la marca Dyclass. Dicha marca, posee un portafolio de productos enfocado en cosméticos y joyería, los cuales se comercializan en Perú y México hoy en día. En la actualidad, Prebel se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal propios (VITÚ, Arden for Men y Nude) o de otras marcas (Yardley International, Elizabeth Arden, Max Factor y Wella Consumo), la fabricación de los mismos para terceros, y la venta directa en México y Perú por medio de distribuidores autorizados. (Preparaciones de belleza, 2009)

## **13. JGB**

En 1875 el Doctor Enrique Garcés, médico de la Universidad Nacional, da inicio a la creación de una farmacia y consultorio médico en la Cra. 5 con calle 13. El y su esposa, Joaquina Borrero, empiezan a desarrollar las actividades preparación y despacho de productos farmacéuticos. En 1899, debido a la muerte del Dr. Garcés, pasa a la dirección su hijo, Jorge Garcés Borrero. Años después, en 1925 la Farmacia adquiere reconocimiento y prestigio a lo largo del país por productos importados, tales como el agua

oxigenada, las píldoras Sultana y la Magnesia Calcinada Engar, entre otros. De lo anterior, Jorge Garcés se propone conseguir que su empresa no solo fuera líder en comercialización, sino en fabricación de todos sus productos farmacéuticos, idea de la cual nacieron los Laboratorios JGB. En la actualidad, JGB es una compañía grande con más de 1.000 empleados, cuyo portafolio de productos se distribuye en las siguientes categorías: suplementos multivitamínicos, cuidado oral, cuidado personal, cuidado del hogar, división farmacéutica, algodón y productos naturales. A pesar de que la sede principal se encuentra ubicada en la ciudad Santiago de Cali, cuentan con Regionales comerciales en Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira. (JGB, 2008)

#### **14. Amway**

Inicia en la década de los 50, con la creación Suplementos Alimenticios NUTRILITE®, por Jay Van Andel y Rich DeVos, estadounidenses asentados en el oeste de Michigan. Ganaron gran reconocimiento gracias a la confianza que enfundaron en sus consumidores. Para 1959, Jay y Rich junto a algunos socios buscaron nuevas ideas para expandir su negocio, de lo que se derivó el primer producto para el cuidado del hogar, Limpiador Multiusos L.O.C.® (Liquid Organic Cleaner), que se convirtió en un exitoso producto muy pronto y los llevó a seguir expandiendo el negocio. En cuanto a América Latina, sus actividades iniciaron en los años 80 (Panamá en 1985; Guatemala en 1987; México en 1990; Brasil en 1991; Argentina en 1993; y Honduras, El Salvador, Chile y Uruguay en 1995). En 1996 abrió mercados en Costa Rica y Colombia, y finalmente en 1998 abrió negocio en Venezuela, para concluir los doce mercados latinoamericanos en los que tiene presencia. Para conseguir diferenciación y posicionamiento en

múltiples mercados, Amway se enfoca en la innovación constante, mediante la cual han producido 600 patentes otorgadas y 400 patentes pendientes. (Amway , 2010)

### 2.2.8. Principales brechas del mercado colombiano

A pesar de que el sector de CyA en Colombia ha crecido significativamente en los últimos años, aun existen ciertas inconsistencias y atrasos que lo dejan rezagado frente a otros países. En la *Ilustración 29* se muestran las barreras que frenan el progreso de la industria.

**Ilustración 29. Relación entre las barreras y los factores que afectan la productividad del sector**

Factores que afectan productividad	Barreras principales					
	A Recurso Humano	B Normatividad	C Fortalecimiento de la industria	D Promoción	E Infraestructura	F Factores estructurales
1 Costos producción competitivos		✓	✓		✓	✓
2 Regulación adecuada		✓	✓			
3 Logística		✓	✓		✓	
4 Fortalecimiento de I+D+i	✓	✓	✓			
5 RRHH Capacitados)	✓					
6 Tratados de comercio		✓		✓		

**Componentes de las barreras**

- A** Recurso Humano
  - Formación y capacitación de talento humano
- B** Normatividad
  - Aranceles e impuestos
  - Normas regulatorias
- C** Fortalecimiento de la industria
  - Coordinación de agentes de la cadena
  - Factores específicos al sector
- D** Promoción
  - Estrategia de venta local e internacional
- E** Infraestructura
  - Red vial/puertos
- F** Factores estructurales
  - Riesgo país, costo de capital

Fuente: (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2009)

### 2.2.9. Implicaciones a nivel macroeconómico

- **Análisis a corto plazo**

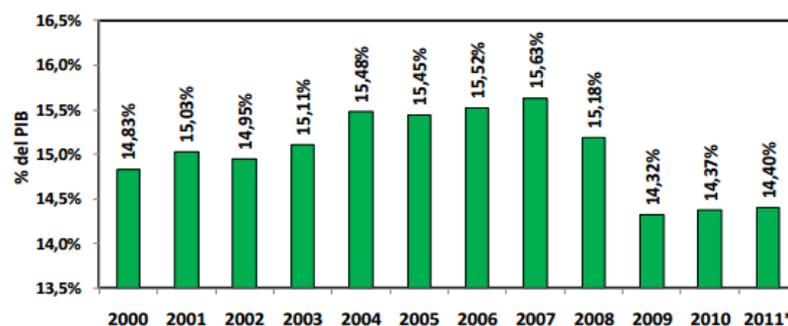
La economía de Colombia ha presentado una evolución bastante similar a la economía mundial en los últimos 10 años. Con un crecimiento constante para el periodo entre 2000 y 2007, el cual fue de un 6%, la cifra

mas elevada para el país en los últimos 30 años. Para el 2008, el país se vio afectado por la crisis internacional, que condujo los niveles de crecimiento hasta un 3,5%, y para el año inmediatamente consecutivo un 1,5%. En el 2010, el país empezó a recuperarse hasta alcanzar un crecimiento de 4,5%, el cual se esperaba que alcanzara un 5% para el 2011, cifra que no se alcanzó (4,6% cifra real) (Mitchell, 2011).

Esta desaceleración de la economía colombiana ha afectado principalmente al sector industrial, dentro del cual se encuentra el sub-sector de cosméticos y artículos de aseo, bajo el nombre de otros bienes manufacturados, debido a que este sector se encuentra ligado al mercado internacional en gran medida. Esto llevo al sector a pasar de un crecimiento del 7% para el periodo entre 2006 y 2007, a un crecimiento del 3,9% en el 2009, además de perder algo más de un punto porcentual en la participación en el PIB total colombiano (Mitchell, 2011).

Sin embargo, como se muestra a continuación en la *Ilustración 30*, las cifras han ido recuperándose lentamente pero ascendentemente durante el 2010 y el primer semestre de 2011.

**Ilustración 30. Participación del PIB industrial en el PIB total (%)**



Fuente: (Departamento Nacional de Planeación [DPN], 2011)

- **Análisis regional**

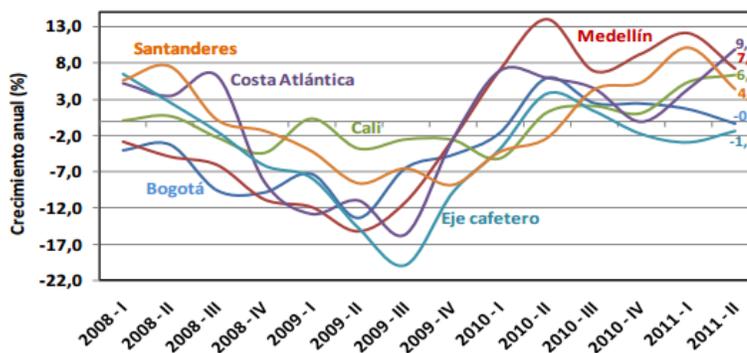
En cuanto al crecimiento anual del sector industrial por región del país, en la Ilustración 31. Crecimiento anual del sector industrial por región

del país se puede observar una recuperación en cada uno de las áreas a partir del último cuarto del 2009, hasta alcanzar un 9,8% en la región de más alto crecimiento (Costa Atlántica) y un -1,4%, la región con menor crecimiento, en el eje cafetero, con relación al crecimiento anual total (%) (Mitchell, 2011).

Los subsectores que se destacan en la *Ilustración 31* por su mayor influencia en el crecimiento de las áreas metropolitanas son (Mitchell, 2011):

- Antioquía: Automotriz, textil, de minerales no metálicos, cárnico y químico.
- Costa atlántica: Químicos, plásticos y petroquímica.
- Santanderes: Avícola, molinería, de maquinaria, y cuero y calzado.
- Valle del cauca: Farmacéuticos, de maquinaria y eléctricos, caucho y plásticos, y bebidas.
- Bogotá: Automotriz, farmacéutico, metalúrgico y químico.
- Zona cafetera: de alimentos, confecciones, papel y cartón, y productos de café.

**Ilustración 31. Crecimiento anual del sector industrial por región del país**



Fuente: (DPN, 2011)

- **Análisis sectorial**

Los subsectores que mas se han dinamizado desde el final de la crisis en Colombia son aquellos vinculados a la construcción, tales como: Minerales no metálicos, metalúrgicos básicos, madera y productos de plástico; y los de consumo final duradero, como: Automóviles, electrodomésticos y muebles. Los primeros gracias los proyectos de inversión en infraestructura y el incremento en las licencias de construcción; y los segundos en gran medida gracias ala reactivación económica, el aumento en los índices de ingresos, entre otros (Mitchell, 2011).

Por otro lado, sectores como los textiles, las sustancias químicas, los cosméticos y artículos de aseo, y los productos metalúrgicos, han experimentado un crecimiento y evolución destacables en relación con los demás subsectores del sector industrial. Esto es principalmente por las nuevas estrategias de comercialización, el aumento en las exportaciones, así como el aumento en los ingresos por hogar (Mitchell, 2011).

A continuación, en la *Tabla 1*, se puede observar el crecimiento del subsector de otros bienes manufacturados tanto en el periodo entre 2001-2010, el cual fue del 5,5%, como el crecimiento del mismo subsector en el primer semestre del 2011 (16,2%), con relación al mismo crecimiento del tal de la industria. Así como la participación del subsector en el PIB industrial, el cual alcanzó apenas el 2,2%.

**Tabla 1. Crecimiento anual y participación en el PIB industrial del subsector de otros bienes manufacturados**

	Participación en el PIB industrial 2010	Crecimiento promedio (2001-2010)	Crecimiento 1er semestre 2011
<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	100%	3,7%	3,5%
<b>Otros bienes manufacturados*</b>	2,2%	5,5%	16,2%

\* El subsector de Cosméticos y artículos de aseo se encuentra vinculado a este ítem.

Fuente: (DPN, 2011). Elaboración propia.

El crecimiento para el primer semestre es el más elevado de todos los subsectores incluidos en la industria, cifra bastante alentadora con relación con el crecimiento promedio del mismo sector para el periodo entre 2001-2010. Sin embargo, la participación del mismo sector dentro del PIB de la industria no es muy significativa con relación a los otros sectores, siendo la mayor participación la de las sustancias y productos químicos, con un 13,4%.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. TIPO DE ESTUDIO**

El siguiente trabajo es un estudio de tipo descriptivo, que estudia situaciones en contextos naturales más no experimentales, describiendo todas las dimensiones de la misma. Los estudios descriptivos son aquellos que definen las propiedades importantes de personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que pueda ser sometido a análisis (Danhke, Fernandez, & Carrillo, 1989).

Este estudio busca hacer una aproximación a los factores clave de éxito utilizados en dos casos específicos de empresas del sector Cosméticos y Artículos de aseo, asociados a la introducción de innovaciones, con el fin de analizar información al respecto que pueda ser útil para empresas PYMES del mismo sector. De este modo, la investigación no se enfoca en el análisis de las posibles causas que estén generando los traspiés de dichas empresas, sino que por el contrario en la identificación de patrones y formulación de ciertas pautas que sean la base de mejores resultados. En pocas palabras, lo que se pretende es describir características similares de un conjunto específico (las empresas seleccionadas del sector CyA), para así brindar cierta información homogénea sobre el éxito de las mismas (Hernández, Baptista, & Fernández, 1991).

### **3.2. TIPO DE MUESTREO**

Teniendo en cuenta que el presente trabajo es un estudio de caso y dado que la recolección de información es bastante compleja, puesto que las empresas no están dispuestas a compartir sus estrategias, la muestra fue seleccionada por conveniencia. Lo anterior indica que para realizar la comparación entre los resultados obtenidos a través de la utilización de FCE en la práctica y la teoría, se analizaron los casos específicos de dos empresas, cuyos nombres permanecen anónimos de acuerdo con sus políticas de confidencialidad.

### **3.3. INSTRUMENTOS EMPLEADOS**

Dentro del estudio se tendrán en cuenta datos cualitativos. Dicha información será adquirida de forma: directa, cuya adquisición es de primera mano por medio de encuestas en línea, que se llevaran a cabo únicamente con el fin de servir al propósito del presente trabajo; y de forma indirecta, que es toda aquella información tomada de otros autores (teoría), quienes la recopilaron con fines diferentes a este, adicionalmente de la información que se puede encontrar en línea sobre las empresas encuestadas.

Para el análisis de la información del proyecto tanto directa como indirecta se van a tener en cuenta tres pasos básicos: el primero es localizar la información, luego discriminar la que sea necesaria y por último seleccionar la que sea pertinente al desarrollo de la investigación. Es de vital importancia seguir estos pasos para descomponer la información que se obtuvo, con el objetivo de conseguir la realmente necesaria y relevante para el proyecto.

En cuanto al manejo de la información obtenida se contará con un método de sistematización de la información, clasificándola por los temas que sean necesarios. Igualmente, se procesará la información a fin de comprender y diferenciar las fuentes obtenidas. Para esto se organizarán los diferentes tipos de información, analizando y sintetizando la información que se posea. Finalmente se generará un reporte con toda la información que se obtuvo en el proceso de

investigación mediante conclusiones acerca de esta, y generando nuevos elementos de estudio.

Finalmente, una vez se ha seleccionado la información relevante y se ha agrupado según su fuente o ámbito de estudio, se hará un análisis de tipo descriptivo transeccional en el cual se determina la relación existente entre los dos casos específicos para poder encontrar factores de éxito, que sirvan como herramienta útil para empresas del sector.

En el ANEXO 1 del presente documento se encuentra el formato de preguntas realizadas a los altos ejecutivos.

## **4. ESTUDIO DE CASO**

A petición de las empresas sus nombres serán confidenciales, por lo que para el presente trabajo se denominarán Empresa A y Empresa B.

### **4.1. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS**

#### **4.1.1. Empresa A**

Con una presencia de 35 años en el mercado Colombiano, La Empresa A es reconocida por producir cosméticos con excelentes estándares de calidad puesto que cuenta con una muy detallada selección de sus materias primas.

La especialidad de esta empresa es el cuidado y embellecimiento de las uñas, para esto cuentan con un grupo de expertos químicos y profesionales en la belleza, los cuales realizan constantemente investigaciones con el fin de mejorar cada vez más los productos de su portafolio, haciéndolos innovadores y acorde a las necesidades de sus clientes. Es debido a esto que cuentan con una gran gama de colores en

cada línea de sus productos, cada una para satisfacer los gustos o requerimientos de sus consumidores.

Por lo anterior, la misión de la Empresa A es ofrecer a los consumidores la mejor alternativa en cosméticos de alta calidad, esto con el fin de fortalecer el sueño de cada consumidor de belleza, seguridad y bienestar con su entorno diario. Para poder lograr cumplir esta misión, la compañía se ha sustentado en sistemas de alta calidad, un excelente servicio al cliente, y grandes sociedades estrategias con los proveedores con el fin de generar una gran competencia en el mercado de cosméticos.

Así mismo, la empresa busca constituirse como proveedor en el mercado de la CAN y ocupar un lugar importante en las exportaciones con el TLC. La empresa busca entrar a nuevos mercados siendo reconocida como una empresa que ofrece productos de excelente calidad con precios competitivos

#### **4.1.2. Empresa B**

Hace alrededor de 40 años, nace la empresa B, con el objetivo de consolidarse como una empresa de producción y distribución directa de cosméticos. Gracias a su exitoso modelo de comercialización, la empresa comienza una campaña expansiva, abriendo sucursales y plantas de producción en diferentes países, además de la inclusión de nuevas líneas de negocio, como la joyería y las fragancias. Es así como el objetivo de la compañía pasa de simplemente buscar ofrecer productos cosméticos, a ofrecer belleza a hombre y mujeres de América Latina y Europa.

Hoy en día, la empresa B tiene presencia en 11 países, y cuenta con estándares de calidad cada vez más altos que pretenden entregar productos excelentes a los consumidores, con la intención de mejorar la calidad de vida de estos, brindando seguridad, belleza y prosperidad tanto para mujeres, como hombres y niños. Su objetivo a largo plazo consiste en

conseguir reconocimiento como la empresa de venta directa más prestigiosa y competitiva en el ámbito de productos de belleza.

En la actualidad hacen parte de diversas corporaciones regionales, que coinciden con los diferentes objetivos y principios de la empresa, las cuales le permiten crecer y ser cada vez más reconocida a nivel mundial por su compromiso con la calidad y con la satisfacción del cliente. Por otro lado, la empresa es dueña de todo el proceso de elaboración de los productos que desarrollan, lo cual no solo les da una ventaja en términos de reducción de costos, sino que los hace responsables directos de la calidad de los productos, lo cual facilita el control de esto, además de permitir una mejor respuesta a las necesidades y a la demanda del consumidor.

Por último, cabe resaltar que el compromiso de la empresa no es únicamente con su consumidor, brindando productos reconocidos por su originalidad y calidad, sino también con sus empleados, a los cuales les ofrece las mejores oportunidades de desarrollo económico y profesional, lo cual se retribuye construyendo un equipo de trabajo excelente que hace posible el mejor funcionamiento de la compañía.

## **4.2. RESULTADOS**

### **4.2.1. Factores clave de éxito FCE**

Con el fin de evaluar 8 factores clave de éxito en las empresas objeto de estudio se realizó una entrevista con fundamento en los factores clave de éxito establecidos por la IMD en el Anuario Mundial de Competitividad: Adaptabilidad de la compañía, práctica éticas, credibilidad de los altos directivos, junta corporativa, prácticas de monitoreo y contabilidad, satisfacción del cliente, espíritu empresarial y responsabilidad social. A continuación se mencionan los resultados obtenidos por ambas compañías al respecto.

## Adaptación al cambio

En relación con el criterio de adaptación al cambio, se observa que dentro de la empresa A no cuentan con mecanismos que posibiliten la adaptación al cambio, mientras que por otra parte, en la empresa B si se cuentan con dichos mecanismos.

En la Empresa A no cuenta con un ambiente laboral adecuado que propicie el aprendizaje dentro de la empresa, mientras que en la Empresa B si se cuenta con este ambiente, el cual genera un constante aprendizaje dentro de la compañía. Así mismo, en la Empresa A no existen herramientas que faciliten el aprendizaje dentro de la empresa, por el contrario en la Empresa B si existen los mecanismos y herramientas para ello.

## Responsabilidad social y prácticas éticas

Por otro lado, en cuanto a la responsabilidad social y ambiental con el fin de mitigar, en cierta forma, los daños causados a terceros, se observa que la Empresa A no está involucrada en estos programas, mientras que la Empresa B si cuenta con programas de responsabilidad social y ambiental en su empresa, con el fin de disminuir los posible daños causados en el entorno.

## Credibilidad de los altos directivos

En cuanto al papel que cumplen los gerentes dentro de la empresa, en donde existen relaciones de respeto con todos los empleados, una sensación de tranquilidad e igualdad, y en la que es fácil creer en las metas y puntos de vista de los gerentes, ambas

empresas cuentan con estas características por parte de sus gerentes dentro de sus empresas.

#### Juntas directivas

Por otro lado, teniendo en cuenta que durante las juntas directivas se toman decisiones, se plantean nuevos cursos de acción y actividades encaminadas a alcanzar los objetivos de la empresa, tanto en la Empresa A como en la Empresa B existen momentos específicos, en donde se comparten los temas tratados en la junta y se explican las decisiones tomadas, así todos los empleados están encaminados hacia los mismo objetivos.

#### Prácticas de control y monitoreo

Con respecto a realizar prácticas de control y monitoreo de los procesos y resultados obtenidos dentro de la empresa, para verificar que se estén alcanzando los niveles de calidad deseados, ambas empresas, la compañía A como la B, realizan procedimientos de control y monitoreo aproximadamente una vez al mes, de los cuales se derivan conclusiones que se aplican para mejorar los resultados de la empresa, es decir que se aplican o implementen las respectivas correcciones y mejoras derivadas de los resultados obtenidos en los monitoreos.

#### Satisfacción al cliente

Así mismo, para ambas empresas es fundamental que los objetivos y estrategias fijados por la empresa, no solo sean conocidos por todos los miembros de esta, sino que estén claramente dirigidos al cliente objetivo, es por esto que para ambas

empresas, los objetivos y estrategias de la empresa están encaminados y enfatizados hacia la satisfacción del cliente.

#### Espíritu empresarial y práctica éticas

Finalmente, para el buen funcionamiento de la empresa es necesario una convivencia y ambiente de trabajo óptimos, por lo que deben existir valores y principios claramente establecidos, conocidos por todos los empleados y que faciliten la comunicación y el trabajo en equipo. Tanto la empresa A, como la empresa B, poseen estos principios por escrito dentro de su compañía.

#### **4.2.2. Innovación**

Para evaluar los diferentes aspectos asociados con la introducción de innovaciones, se realizó una serie de preguntas a altos ejecutivos de las empresas nombradas anteriormente, teniendo en cuenta los criterios mencionados por el Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2006). A continuación se mencionan los resultados brindados por ambas compañías al respecto.

#### Investigación y desarrollo

Utilizando la información brindada por los participantes entrevistados se encontró que en el último año la Empresa A con el fin de aumentar la suma de conocimientos ha realizado actividades innovadoras de desarrollo y adquisición, mientras que la Empresa B ha realizado actividades innovadoras en investigación, desarrollo e implementación. En el área de la empresa en el que se realiza con mayor frecuencia estas actividades innovadoras, tanto para la Empresa A como la Empresa B es en el área comercial.

### Tipo de actividades innovadoras

En cuanto a los tipos de actividades innovadoras, la Empresa A y la Empresa B han realizado actividades de innovación exitosas en el área comercial. En las actividades de innovación en curso la Empresa A está llevando a cabo innovaciones tecnológicas y comerciales, y la Empresa B está llevando a cabo solo innovaciones comerciales. Por último, ninguna de las dos empresas ha abandonado en el último año alguna actividad de innovación.

### Adquisición de conocimientos y bienes de capital

Con respecto a las actividades relativas a innovaciones de producto y proceso, en el último año los tipos de invención, conocimiento y/o tecnología que la Empresa A ha adquirido son marcas, mientras que la Empresa B ha adquirido estudios de diseño o modelos; ambas empresas han adquirido *Know How*. Adicionalmente, los tipos de bienes de capital para la introducción de nuevos o mejorados productos o servicios, que la Empresa A ha adquirido son equipos y servicios de consultoría, por otro lado la Empresa B adquirió terrenos, edificios, maquinas, herramientas, equipos y servicios de consultoría. Así mismo, ambas empresas adquieren maquinaria y equipo que genera valor agregado a los productos y/o servicios dos veces al año.

### Preparación destinada a innovación de producto

En lo relacionado a la preparación del mercado para innovaciones de producto ambas empresas han realizado estudios de mercado o test de mercado para la comercialización de innovaciones de productos nuevos o mejorados. Y en cuanto a la

formación de la organización para realizar y llevar a cabo actividades de innovación, la Empresa A no cuenta con capacitaciones pertinentes, en tanto que la Empresa B si realiza capacitaciones dentro de la empresa.

#### Preparación destinada a innovación de mercadotecnia

Con respecto a las actividades relativas a innovaciones de mercadotecnia y organización, en el último año los preparativos realizados por ambas empresas para innovaciones de mercadotecnia han sido desarrollo de un nuevo diseño, mejora en la distribución y mejora en la promoción del producto, y desarrollo de un nuevo sistema de precio, todas estas encaminadas a la introducción de nuevos métodos de comercialización. En las actividades necesarias para la preparación y aplicación de nuevos métodos totalmente nuevos de organización, la Empresa A no ha realizado acciones encaminadas a mejorar las practicas dentro de la empresa, mientras que la Empresa B si ha realizado acciones para mejorar las prácticas de la empresa

#### Programas en actividades de innovación

Finalmente, con respecto a las actividades relativas a desarrollo y uso de programas y aplicaciones informáticas, en el último año las tecnologías de información y la comunicación que la Empresa A y B han introducido para mejorar el desempeño de las diferentes áreas de la organización fueron software y sistemas de comunicación, las cuales ayudan a llevar a cabo y preparan a la empresa para innovaciones de mercadotecnia y organización.

### 4.3. CUADRO COMPARATIVO

ASPECTOS EVALUADOS	EMPRESA A	EMPRESA B
<b>Innovación</b>		
Empresa con actividad innovadora	✓	✓
Actividad de innovación exitosa	✓	✓
Actividad de innovación en curso	✓	✓
Actividad de innovación abandonadas	✘	✘
Adquisición de invención, conocimiento y/o tecnología	✓	✓
Adquisición de máquinas, equipos y otros bienes	✓	✓
Preparación del mercado para innovaciones de producto	✓	✓
Capacitación	✘	✓
Preparación para innovaciones de mercadotecnia	✓	✓
Preparación para innovaciones de organización	✘	✓
Uso de tecnologías de la información	✓	✓
<b>Factores clave de éxito</b>		
Adaptación al cambio	✘	✓
Ambiente y herramientas propicios para el aprendizaje	✘	✓
Programas sociales y ambientales	✘	✓
Credibilidad y respeto de los gerentes	✓	✓
Realización de prácticas de control y monitoreo	✓	✓
Correcciones y mejoras de los resultados del control	✓	✓
Objetivos enfatizados a la satisfacción del cliente	✓	✓
Valores y principios por escrito	✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para el análisis de los resultados se hizo una comparación de los 8 factores clave de éxito propuestos por la IMD con cada uno de los aspectos evaluados dentro de la innovación, con el fin de encontrar una posible asociación entre factores clave de éxito e innovación. Para ello, se analizaron los resultados obtenidos teniendo en cuenta si la utilización de los FCE era directamente proporcional con un buen apropiamiento de las innovaciones, para luego contrastarlos con la revisión teórica.

##### **4.4.1. Empresa A**

De acuerdo a los resultados, es evidente que en esta empresa se implementa una buena práctica en relación al ambiente de trabajo, permitiendo un mejor desempeño en los empleados gracias al trabajo en equipo y la sana convivencia. Por otro lado, este comportamiento no se logra reflejar al exterior de la empresa pues no se aplica un FCE en relación a los programas de responsabilidad social y ambiental.

Por otro lado, con respecto a la adaptación al cambio, a pesar de que no existen mecanismos establecidos para prever o dar respuesta rápida a los cambios del entorno, el desarrollo y adquisición de innovaciones en lo referente al campo comercial le han permitido estar a la vanguardia del mercado. Adicionalmente, la adquisición de servicios de consultoría y equipos le permiten conocer y responder rápidamente a las necesidades del cliente. De lo anterior, se puede ver la importancia de tener una mentalidad de mejoramiento continuo y adaptación al cambio para tomar ciertas iniciativas relacionadas con la introducción de innovación y mejoras en los procesos y productos de la organización.

En cuanto a los objetivos, la empresa tiene claramente definida su estrategia de satisfacción al cliente, por lo cual realiza constantemente estudios de mercado que le han permitido desarrollar nuevos diseños de productos y sistemas de precios para mejorar la distribución y promoción

del producto. Cabe resaltar que la implementación de una herramienta como lo es el *Know How*, significa un gran impulso a las estrategias mencionadas anteriormente y permite obtener resultados más eficientes.

La buena imagen de los gerentes, atribuida a la confianza que generan en los trabajadores, además de la existencia de espacios para la participación de estos en el desarrollo de ideas, ha facilitado las relaciones jerárquicas y, a su vez, ha permitido un mejor desempeño del equipo. En la aplicación de innovaciones, esto se ve reflejado en la realización de los estudios de mercado previos a las innovaciones de mercadotecnia, que demuestran la congruencia y coherencia a la hora de tomar decisiones y garantizan el éxito de las mismas.

De acuerdo a las actividades mencionadas anteriormente, es de vital importancia realizar constantes prácticas de control y monitoreo que permitan evaluar la consecución de los objetivos planteados. Además, teniendo en cuenta que la inclusión de innovaciones es costosa y toma bastante tiempo, es necesario revisar constantemente estos aspectos, de manera que se pueda detener o mejorar el desarrollo de innovaciones fallidas y continuar con aquellas que serán útiles para la empresa. Dado lo anterior y los resultados ya explicados, se evidencia que esta empresa tiene claro este FCE, pues lo aplica considerando las tres etapas mencionadas en la sección 1.2 del presente documento.

La comunicación es un factor importante dentro de la empresa ya que permite compartir con todos los empleados los objetivos y los medios a través de los cuales se planea alcanzarlos, especialmente porque gran parte de estas decisiones se toman a nivel interno por los directivos, y se debe llevar a cabo un proceso de divulgación vertical. Sin embargo, estas prácticas deben ir de la mano del aprendizaje continuo, ya que esto garantiza un buen desempeño de los empleados al momento de aplicar dichos cambios en las actividades.

A pesar de lo anterior, la Empresa A no cuenta con un ambiente propicio, ni con las herramientas adecuadas para facilitar el aprendizaje de sus empleados, como se mencionó anteriormente, lo que genera incongruencias entre lo planeado y la ejecución. Esto origina fallas a la hora de capacitar a los empleados para conseguir una eficiente introducción de las innovaciones.

Ahora bien, es importante resaltar que la inversión en sistemas de comunicación con el fin de mejorar la interacción entre las diferentes áreas de la empresa, ha permitido crear un producto final mejor, teniendo en cuenta tanto las necesidades del cliente, como los objetivos de la empresa.

#### **4.4.2. Empresa B**

En relación con los factores de prácticas éticas y responsabilidad social, esta empresa cuenta con una buena perspectiva tanto a nivel interno como externo, debido a que el ambiente laboral apropiado que existe dentro de la misma permite la ayuda mutua de todos los empleados alcanzando los objetivos globales y las metas individuales. Adicionalmente, los programas de responsabilidad social y ambiental de la empresa están dirigidos a disminuir los daños que esta causa en su entorno, además de ayudar a mejorar la imagen de la misma. Es así como la empresa logra crear una excelente imagen ante sus consumidores ya que refleja su clima organizacional en su forma de tratar al entorno.

Por otro lado, en cuanto a la adaptación al cambio, como ya se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con mecanismos que permiten prever los cambios del entorno y anticipar una respuesta a las necesidades del consumidor. De lo anterior, la innovación es un punto clave dentro de esta empresa, ya que su objetivo principal es la creación de productos de alta calidad que cumplan satisfactoriamente con las demandas de los clientes.

De acuerdo a esto y como se mencionó en el marco teórico, en este punto se ve una relación directa entre la capacidad de adaptación a los cambios del mercado y la constante dinámica de innovación de los procesos, servicios y productos de la empresa, para mantenerse a la vanguardia del sector. Esta relación ha sido de mucha ayuda en la sostenibilidad de la empresa y en su meta de crecimiento, ya que ha hecho de la innovación una parte importante dentro de la empresa, satisfaciendo de esta forma las exigencias de los consumidores de conseguir cada vez mejores productos, con resultados más rápidos, y que sean amigables con el ambiente y con su salud.

Así mismo, la inversión en la adquisición e implementación de software, le ha permitido optimizar procesos y la comunicación de las diferentes áreas de la organización, acelerando la capacidad de reacción ante los cambios del medio. De esta manera, no solo se garantiza un mejor desempeño de la organización a través de la comunicación, sino que se invierte en una herramienta importante para las introducciones de innovación futuras

En cuanto al aprendizaje de los empleados, al brindarles mecanismos y medios para desarrollarse profesionalmente, de manera individual o a nivel interno de la compañía, la organización ha creado un equipo de trabajo capacitado, comprometido con los objetivos e intelectualmente apto para aportar un valor agregado a la empresa. Este aspecto es indispensable a la hora de intentar innovar, ya que permite que los miembros de la compañía se involucren con los proyectos de mejoramiento continuo y así garantizar un mejor uso y funcionamiento de las herramientas y/o procesos implantados.

Otra práctica organizacional fundamental para la empresa, consiste en la comunicación continua entre las diferentes áreas, la cual, como se mencionó anteriormente, es importante para garantizar una mejor adaptación al cambio y el aprendizaje continuo. Es así, como a la hora de

introducir innovaciones, la empresa se ha valido no solo de una cultura de trabajo en equipo, sino de sistemas de comunicación eficientes que permiten desarrollar al máximo la capacidad de los empleados, además de mitigar el error entre el empalme de las diferentes áreas y la creación cuellos de botella, que ralenticen o disminuyan la ventaja que se espera crear.

Como se mencionó anteriormente, a través del FCE de satisfacción al cliente, la empresa ha logrado conocer las necesidades y requerimientos de los consumidores, y de este manera ha conseguido innovar en los diferentes aspectos de la misma en pro de conseguir posicionamiento, preferencia y competitividad. De este modo, con la realización de test de mercado y la adquisición de herramientas de conocimiento como el *Know How*, se logra mejorar la producción, distribución y comercialización de sus productos, crear nuevos sistemas de precios y desarrollar nuevos diseños de producto, además de realizar las diferentes actividades y procesos de la organización de la mejor manera posible, de acuerdo con los cambios del mercado.

De lo anterior se puede observar, como la utilización de diferentes herramientas de análisis y estudios del mercado permite la satisfacción de los clientes, de tal manera que la empresa se logra consolidar como una marca líder y preferida entre los consumidores. Es por esto que la innovación es vista como una parte importante de la planeación y las estrategias de la empresa, ya que permite mejorar la eficiencia de la misma, posicionando su imagen frente al mercado y diferenciándose frente a sus competidores.

Por otro lado, dado que dentro de la empresa se tiene en cuenta que la credibilidad de los altos directivos es importante, se debe evidenciar una buena imagen de los gerentes y directivos hacia los empleados, lo que a su vez generaría un mejor desempeño pues se reducen los conflictos internos. De lo anterior, de acuerdo con las respuestas que se obtuvieron,

se puede decir que si bien los gerentes sustentan sus ideas y acciones en conocimientos previos (cifras, estudios, resultados, entre otros) los cuales generan confianza a los trabajadores, así mismo brindan a los empleados la posibilidad de compartir sus ideas con respecto a estas decisiones, lo cual permite analizar los diferentes puntos de vista. A través de esto, la empresa consigue tomar decisiones sabias, basadas en datos verídicos e involucra a los empleados en el proceso con el fin de crear un compromiso más honesto.

Los gerentes entienden que es importante tener y facilitar las relaciones de los empleados entre sí y frente a los altos directivo, ya que esto ayuda en el buen desempeño de la empresa. A la hora de innovar, lo anterior dicho, se ve en el momento de realizar los test y estudios de mercado antes de hacer las innovaciones, demostrando así que se tiene coherencia en las decisiones tomadas para ser realizadas por todo el equipo de trabajo.

Finalmente, la empresa realiza prácticas extensivas de control y monitoreo en todas las áreas de la empresa, donde se incluyen los procesos de desarrollo e implementación de innovaciones, de tal manera que se evalúe si estas fueron exitosas, fallidas o están en curso, tal como se explicó en la sección 1.2 del presente documento. Estas prácticas permiten conocer el estado en el que se encuentran las metas propuestas por la empresa, para saber si se debe continuar con la actividad o revisarla para mejorarla, con el fin de evitar la obtención de resultados negativos que puedan significar más trabajo dentro de la compañía.

De acuerdo con el análisis anterior, se puede afirmar que la empresa se encuentra en buen forma, ya que aplica los diferentes FCE determinados por la IMD, los cuales le han permitido desarrollar de mejor manera los procesos y actividades de la organización, influenciando de esta forma el desempeño a la hora de introducir innovaciones. De lo anterior se entiende que la empresa tiene claro cuáles son las prácticas

que debe tener y realizar dentro de la empresa para ser exitosa y tener un gran reconocimiento frente a sus clientes y aliados estratégicos.

## **5. CONCLUSIONES**

Es así como finalmente analizando los principales factores clave de éxito asociados con la introducción de innovación de estas dos empresas se crean conclusiones derivadas de los aspectos positivos comunes que comparten ambas compañías, los cuales han creado empresas estables, que han perdurado en el tiempo, y que adicionalmente se han convertido en ejemplos a seguir por empresas más pequeñas. A continuación estas conclusiones, a tener en cuenta en las empresas:

Para empezar, es primordial tener en cuenta que para poder alcanzar cualquier meta es indispensable contar con un muy buen equipo a nivel interno de la organización. Esto implica tener un equipo de trabajo excelente y comprometido con los objetivos de la empresa, los cuales estén involucrados en cualquier proceso, cambio o proyecto de la compañía, sobre todo al realizar actividades de innovación y de mejoramiento continuo. Es por esto que debe existir un buen ambiente entre todas las personas de la organización sin importar su nivel jerárquico, resaltándose de esta manera un entorno de confianza y ayuda mutua.

Así mismo, debe existir una muy buena imagen de los gerentes, por parte de sus colaboradores, en donde estos estén dispuestos a seguir sus proyectos, llevando a cabo las decisiones tomadas por el gerente, además de realizar las actividades necesarias para cumplir las metas propuestas. Para lograr esto, los gerentes deben entender que es importante facilitar las relaciones entre todos los empleados, entendiendo que un buen equipo de trabajo conlleva a mejores resultados en el ejercicio y en las mejoras al mismo.

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que es importante contar con un aprendizaje continuo de todos los empleados, en donde existan sistemas de comunicación eficientes además de una muy buena cultura de trabajo en equipo, como se mencionó anteriormente. Contar con una muy buena comunicación en las diferentes áreas de la organización es de vital importancia para poder llevar a cabo de manera adecuada todas las actividades de la empresa, con el fin de que todas estas estén encaminadas hacia el mismo objetivo. En los casos en los que sea necesario, se debe invertir en la adquisición de sistemas de comunicación para lograr de manera efectiva lo descrito anteriormente.

Por otro lado, es importante siempre conocer las necesidades y requerimientos de los consumidores, y para ello la empresa debe realizar diferentes tipos de estudios como tests de mercado, estudios de diseño o modelos. Realizando estos tipos de estudios es mucho más fácil crear estrategias en la empresa con el fin de siempre buscar satisfacer estas necesidades de los clientes. Muchas de estas estrategias son con respecto a temas de innovación ya sea en sus productos, en su promoción, en la forma de distribuirlos, en las características de sus productos o entre otros, los cuales cumplan con la demanda de sus consumidores finales.

Es así como la compañía al tener clara sus estrategias con respecto a la satisfacción del cliente, está en una constante búsqueda de nuevos mercados y/o nuevas formas de llegar al cliente, con productos y servicios que cumplan con las expectativas de los consumidores, con el fin de crear una fidelización de sus clientes, para que estos vean en la empresa un estado de confianza, seguridad y alta calidad en lo que ofrece.

De lo anterior, para poder llevar esto a cabo, y saber si estas estrategias están marchando correctamente o es necesario la implementación de nuevas estrategias o modificaciones en los modelos planeados, es necesario que en la empresa exista prácticas de monitoreo y control en todo el proceso de la estrategia, es decir no solo en la ejecución

sino en la forma de realizarlo. Para conseguir esto, la empresa debe contar al mismo tiempo, con una muy buena capacidad de adaptación al cambio, contando con diferentes mecanismos los cuales ayuden a prever los cambios del entorno y anticipar una respuesta a las necesidades del consumidor. Es por esto que en ciertas ocasiones es de vital importancia la adquisición e implementación de software con el fin de optimizar los procesos de la compañía, además de contar con una buena guía para los empleados para que exista una verdadera adaptación a los cambios planeados.

De aquí, la preparación constante que debe hacer la compañía a sus empleados, capacitándolos regularmente sobre los procesos y formas de realizar las actividades diarias, formándolos para afrontar cualquier cambio o nueva actividad que se realice, como en el momento en el que se introduce actividades de innovación necesarias para que la empresa sea más productiva, disminuya costos y aumente ventas. De esta forma todos los empleados pueden realizar las tareas de forma correcta y eficiente, sin causar problemas en las innovaciones planeadas, sino por el contrario, se convierten en una herramienta que facilite la ejecución de las actividades de innovación, cualquier que esta sea.

En pocas palabras, es necesario, contar con un excelente manejo a nivel interno y externo para poder realizar y llevar a cabo las metas y objetivos que se propone la empresa, teniendo siempre en cuenta los diferentes aspectos que influyen en ella, y realizando así innovaciones para seguir a la vanguardia del mercado (mentalidad de buscar cosas nuevas o mejorarlas). Además estar dispuesto a invertir en maquinarias, equipos, terrenos, estudios, conocimientos, entre otros, para conocer la posición de la empresa y realizar actividades de sostenibilidad y crecimiento de esta.

De acuerdo con las conclusiones anteriormente mencionadas, que se derivan específica y directamente de los casos, y la información revisada en las

diferentes bibliografías, a continuación se mencionan las conclusiones más generales del presente documento, que pretenden determinar el grado de dependencia de los FCE a la hora de introducir innovaciones.

De lo anterior, se puede afirmar que los FCE no son indispensables para la introducción de innovaciones dentro de la organización, sin embargo son bastante importantes y necesarios para garantizar una mejor apropiación de las prácticas, herramientas o actividades derivadas de la innovación; y para permitir la ejecución exitosa de las mismas, lo que conlleva a la creación de un factor diferencial más determinante frente a los competidores. Además, la falta de la apropiación de al menos alguno de estos factores o de algunos diferentes los mencionados en el presente documento, puede dificultar el proceso de intervención y participación de los empleados de la empresa, lo cual resultaría en una implementación poco exitosa de la innovación.

Así mismo, se puede decir que los FCE que desempeñan un papel más importante en el desarrollo, introducción y/o puesta en práctica de las innovaciones son:

- La satisfacción al cliente: ya que permite entender que el cliente es la razón de ser de la empresa y por ende todos los procesos de la misma deben estar encaminadas a satisfacerlo. De esta manera, se debe trabajar constantemente en el mejoramiento de los procesos, productos y/o servicios que se le brindan a los consumidores, y uno de los principales medios para conseguirlo es a través de la introducción de innovaciones;
- La adaptabilidad: ya que además de ser indispensable estar en constante cambio para satisfacer al cliente y contar con una ventaja frente a los competidores, es importante adaptarse a los cambios del entorno, incluyendo este: las preferencias de los

consumidores, las acciones de la competencia, el mercado, los sustitutos, las implicaciones legales, entre otros aspectos. De esta manera, la empresa reconoce la necesidad de cambiar constantemente para ser líderes del mercado y por ende invierte ya sea en la investigación, desarrollo o implementación de innovaciones en los diferentes ámbitos de la empresa, de acuerdo con las exigencias del entorno; y por último, pero no menos importante,

- Las prácticas de monitoreo y contabilidad: que se encargan de revisar y controlar las diferentes áreas de la empresa, sus funciones y resultados, con el fin de determinar en qué aspectos es necesario mejorar o en cuales no se están alcanzado las metas planteadas, para de esta manera implementar los cambios y desarrollar las mejoras pertinentes y conseguir ser mejores en el desempeño de las actividades cada día. De esta manera, se entiende que no existe un punto máximo de desempeño el cual se quiera alcanzar, sino que cada día es necesario seguir mejorando, incluso en las áreas en las que antes se era el mejor, para adaptarse a los cambios del entorno que se mencionaron.

Sin embargo, cabe mencionar que la credibilidad de los altos directivos, las juntas directivas y el espíritu empresarial son buenas prácticas que si bien no tienen una influencia tan directa a la hora de innovar dentro de una organización, también brindan ciertas ventajas que no se alcanzarían si se llevase a cabo un proceso de innovación más informal y menos integral.

Por un lado, tanto la credibilidad de los altos directivos, como las juntas directivas permiten un desarrollo correcto de las innovaciones ya que dentro de las juntas directivas se revisa el curso que está tomando la organización y se evalúan los objetivos y medios que se están utilizando

para alcanzarlos, para finalmente determinar lo que se debe llevar a cabo para responder al mercado y para alcanzar las metas planteadas. En este punto, es importante el papel que desempeñan los altos directivos para comunicar esta información a sus empleados, cuidando de respaldar las decisiones en datos y estudios, además de brindándoles la oportunidad de participar del proceso de crecimiento de la empresa; mientras se trabaja en la presentación de una imagen amigable de la empresa y sus decisiones frente a sus consumidores.

Por el otro lado, el espíritu empresarial facilita la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización en el proceso de innovación o mejoramiento, lo cual garantiza un mejor desempeño del mismo y por ende mejores resultados a largo plazo.

Es importante resaltar, que a pesar de que en el presente documento únicamente se mencionan los ocho FCE propuestos por el IMD, existen un sinnúmero de buenas prácticas únicas dentro de cada organización, como ya mencionó en el documento, encaminadas a mejorar el desempeño de la misma en los diferentes ámbitos indispensables para su funcionamiento, que contribuyen, de manera directa o indirecta, a una mejor introducción de innovaciones dentro de la organización.

Finalmente, se puede concluir entonces, que a pesar de que se pueden llevar a cabo procesos encaminados a la introducción de innovaciones dentro de una empresa, sin poner en práctica las buenas prácticas (FCE) mencionados en el documento u otros diferentes a estos, la utilización de los mismos puede garantizar la obtención de resultados más óptimos, lo cual permite la creación de una ventaja competitiva mayor.

## 6. RECOMENDACIONES

Debido a que este trabajo es de gran magnitud, considerando el elevado número de empresas de cosméticos y productos de aseo en Bogotá, las diferentes maneras de aproximarse al tema de los factores clave de éxito y los diferentes ámbitos en los que se puede aplicar la innovación; se recomienda a quienes en el futuro se encuentren interesados en el presente trabajo o en realizar una investigación similar tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Si bien el mercado de los cosméticos y artículos de aseo se encuentra saturado de competencia, la recolección de información es bastante complicada teniendo en cuenta que los aspectos diferenciadores en esta industria son vitales para ser reconocidos y preferidos por los consumidores, por lo que las empresas suelen proteger las técnicas y prácticas eficientes que les han permitido un desempeño sobresaliente frente a otros.
- En cuanto a la medición de los factores clave de éxito (buenas prácticas) dentro de una organización es importante no olvidar que estos son diferentes para cada empresa y por lo tanto puede que en una investigación general no se exploren todos estos. Es así, como en el presente trabajo se tomaron como factores base aquellos señalados por la IMD, que aplican de manera general en las organizaciones. Sin embargo, se recomienda para realizar una investigación exhaustiva la profundización en las prácticas de la empresa sobre la cual se esté realizando el caso de estudio.
- Finalmente, en cuanto a la innovación, se debe recordar que este es un término bastante amplio, el cuál puede ser aplicado en diferentes ámbitos y áreas organizacionales por lo que se debe determinar sobre

cuál de estos se desea realizar la investigación. Paralelamente, se recomienda que a la hora de determinar las innovaciones a evaluar se comprenda de manera clara la diferencia que existe entre aquellos aspectos que se consideran innovaciones de aquellos que son considerados facilitadores de los procesos de innovación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la calidad: Un enfoque a los servicios*. Editorial tecnológica de Costa Rica.
- Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México D.F.: Panorama editorial.
- Amway . (2010). *Amway América Latina*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de Amway: [https://www.amwaycolombia.com.co/Content/page\\_Content.aspx?Dest=%2fMain%2fconoce\\_amway%2fhistoria](https://www.amwaycolombia.com.co/Content/page_Content.aspx?Dest=%2fMain%2fconoce_amway%2fhistoria)
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2007). *Cosméticos y productos de aseo en Colombia. Sector de clase mundial*.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2010). *Cámara de la industria cosmética y de aseo*. Bogotá.
- Avon Colombia Ltda. (2010). *Avon*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de [http://www.avon.com.co/PRSuite/aboutus\\_landing.page](http://www.avon.com.co/PRSuite/aboutus_landing.page)
- Belcorp. (2009). *Belcorp. Lo imaginamos, lo hacemos*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de <http://www.belcorp.biz/somosbelcorp/historia.html>
- Bello P., C. (2006). *Manual de la producción. Aplicado a las PYME*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Colgate Palmolive. (2012). *Historia*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de Colgate, el mundo del cuidado.: <http://www.colgate.es/about/history.shtml>
- COTEC. (2007). *La persona protagonista de la innovación*. Fundación Coltec para la innovación tecnológica.
- DANE. (2007). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*. CIIU Rev.3.
- Departamento Nacional de Planeación (DPN). (2011). *Balance sector industrial 2011*. Bogotá.
- Freeman, C. (1974). *La teoría económica de la innovación industrial*. Alianza Universidad.
- Gatewood, R., & Riordan, C. (1991). The development and test of a model of total quality: Organizational practices, TQ principles, Employee attitudes and customer satisfaction. *Journal of quality management*, 41-65.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation & international competitiveness*. Nueva York: Wiley&sonsl.
- Grueso, M., Gomez, J., & Garay, L. (2011). *Cuestionario para gerentes de empresa*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Indiana: Global business press.
- Henkel Región Andina. (2012). *Historia de la empresa*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de Henkel, excellence is our passion:  
[http://www.henkel.com.co/cps/rde/xchg/henkel\\_cva/hs.xsl/142\\_CVA\\_HTML.htm](http://www.henkel.com.co/cps/rde/xchg/henkel_cva/hs.xsl/142_CVA_HTML.htm)
- Herka, L. L. (2007). *Organizational practices That create highly engaged workforces*. Ottawa.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1977). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *International business studies*, 75-89.
- JGB. (2008). *Historia*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de JGB:  
[http://www.jgb.com.co/index.php?p=nuestra\\_compania/historia&](http://www.jgb.com.co/index.php?p=nuestra_compania/historia&)
- Johnson&Johnson. (2009). *Así es J&J*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de Johnson&Johnson:  
[http://www.jnjcolombia.com.co/portal\\_institucional/contenidos/contenido\\_59.asp?id=91&ti=4](http://www.jnjcolombia.com.co/portal_institucional/contenidos/contenido_59.asp?id=91&ti=4)
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
- Machado, M. (1997). *Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial*. Madrid: CDTI-CSIC.
- Membrado Martínez, J. (2003). *Innovación y Mejora Continua Según el Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Bogotá: Mckinsey & Company.
- Mitchell, D. (2011). *Balance sector industrial 2011*. Departamento Nacional de Planeación.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las PYMES en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 107-117.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge.
- OECD & Eurostat. (2005). *Manuel de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3era ed.)*.
- Ortiz, F. (2006). *Gestión de innovación tecnológica en PYMES manufactureras*. México D.F.: I Congreso iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e innovación CTS-I.
- Pardavé Livia, W. (2007). *Estrategias ambientales de las 3R a las 10R*. ECOE EDICIONES.

- Patiblanda, M., & Chandra, P. (1998). Organizational practices and employee performance: the case of the Canadian primary textile industry. *Economic behavior and organization*, 431-441.
- Pavón, J., & Goodman, R. (1981). Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico. Madrid.
- Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). *Gestión e innovación: Un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Perez, P., Ananias, R. A., & Hernández, G. (2007). Estudio experimental del secado de renovales de canelo Drimys Winteri. *Maderas, ciencia y tecnología Vol. 9*, 59-70.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force. *Harvard business school press*.
- Preparaciones de belleza. (2009). *Nuestra compañía*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de PreBel:  
<http://www.prebel.com/NuestraCompa%C3%B1a/NuestraHistoria/tabid/56/Default.aspx>
- Procter & Gamble. (2011). *P&G*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de  
[http://www.pg.com/en\\_US/company/purpose\\_people/index.shtml](http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/index.shtml)
- Proexport Colombia. (2009). *Sector cosméticos*. Bogotá: Fiducoldex.
- Proexport Colombia. (2011). *Sector Cosméticos y Artículos de Aseo*. Bogotá: Fiducoldex.
- Proexport Colombia. (2012). *Sector cosméticos y artículos de aseo Colombia*.
- Reckitt Benckiser. (s.f.). *Historia*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de RB:  
<http://www.rb.com/RB-worldwide/RB-History>
- Revista Portafolio . (2011). 1.001 compañías del año en Colombia. *Portafolio Edición Especial*, 21-61.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Nueva York: McGraw Hill.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2002). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Toro, F. J. (2007). *Costos Y Presupuestos Con Base en Tareas*.
- Umaña Montero, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José: EUNED.
- Unilever. (2012). *Colombia*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de Unilever:  
<http://www.unilever-ancam.com/conocenos/nuestrahistoria/historiapaises/colombia/>
- Villegas, D. I., & Toro, I. D. (2010). Las PYMES: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*, 86-101.

Yanbal. (2011). *Historia*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de Yanbal:  
<http://www.yanbal.com/colombia/conocenos/historia>

Zimmermann, A. (1998). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*. Quito.

## ANEXO 1

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ENCUESTA PARA PROYECTO DE GRADO

Somos estudiantes de la Universidad del Rosario, de la Facultad de Administración, que actualmente estamos desarrollando nuestro trabajo de grado acerca de factores clave de éxito asociados con la introducción de innovaciones en un grupo de medianas empresas del sector cosméticos y artículos de aseo presentes en Bogotá. Para ello necesitamos de su colaboración en la recolección de la siguiente información. Estas encuestas serán utilizadas para fines netamente académicos, y por lo tanto, la información aquí recopilada será confidencial.

---

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y escoja la respuesta que más se adecúe a su empresa.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa (opcional): \_\_\_\_\_

1. En el último año, ¿en cuál de los siguientes campos la empresa ha realizado actividades de innovación y desarrollo? (Múltiple Respuesta)
  - a. Investigación
  - b. Desarrollo
  - c. Financiación
  - d. Adquisición
  - e. Implementación
  
2. De las siguientes innovaciones, ¿cuál realiza con mayor frecuencia? (Múltiple Respuesta)
  - a. Tecnológicas
  - b. Administrativas
  - c. Financieras
  - d. Comerciales
  
3. Teniendo en cuenta que una innovación exitosa es aquella en la que se realiza una introducción de innovación aunque no se obtengan los resultados esperados, ¿en el último año su empresa ha llevado a cabo una innovación de este tipo?

- a. Si (Tecnológica  , Administrativa  , Financiera  , Comercial  )
  - b. No
4. En este momento, ¿su empresa está llevando a cabo una innovación?
- a. Si (Tecnológica  , Administrativa  , Financiera  , Comercial  )
  - b. No
5. Teniendo en cuenta que una innovación abandonada es aquella que se cancela antes de ser introducida al mercado o implantada en la organización, ¿en el último año su empresa ha abandonado una innovación?
- a. Si (Tecnológica  , Administrativa  , Financiera  , Comercial  )
  - b. No
6. En el último año, ¿Qué tipo de invención, conocimiento y/o tecnología ha adquirido la empresa? (Múltiple Respuesta)
- a. Patentes
  - b. Invenciones no patentadas
  - c. Licencias
  - d. Marcas
  - e. Estudios de diseño o modelos
  - f. *Know How*
7. ¿En su organización se realiza capacitación pertinente (profesional y minuciosa) con el fin de introducir innovaciones (tecnológicas, comerciales, financieras y administrativas)?
- a. Si
  - b. No
8. ¿Qué tan frecuentemente la empresa adquiere maquinaria y equipo que genere valor agregado a los productos y/o servicios?
- a. Una vez al año
  - b. Dos veces al año
  - c. Más de dos veces al año
  - d. Menos de una vez al año
9. ¿Cuáles tecnologías de la información y la comunicación se han introducido para mejorar el desempeño de las diferentes áreas de la organización? (Múltiple Respuesta)

- a. Software
- b. Bases de datos
- c. Sistemas de comunicación
- d. Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- e. Ninguna

10. En el último año, ¿qué tipo de bienes ha adquirido la empresa? (Múltiple Respuesta)

- a. Terrenos
- b. Edificios
- c. Maquinas
- d. Herramientas
- e. Equipos
- f. Servicios de consultoría

11. En el último año, para la comercialización de innovaciones de producto ¿la empresa ha realizado actividades de estudios o test de mercado?

- a. Si
- b. No

12. En el último año, ¿Qué preparativos destinados a las innovaciones de mercadotecnia ha realizado la empresa? (Múltiple Respuesta)

- a. Desarrollo de un nuevo diseño del producto
- b. Mejora en la distribución del producto
- c. Mejora en la promoción del producto
- d. Desarrollo de un nuevo sistema de precio

13. ¿Existen mecanismos de adaptación al cambio en las diferentes áreas de la empresa?

- a. Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b. No

14. ¿Existe un ambiente que propicie el aprendizaje constante dentro de la empresa?

- a. Si
- b. No

15. ¿Existen herramientas que faciliten el aprendizaje dentro de la empresa?

- a. Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b. No

16. ¿La empresa y empleados están involucrados en programas sociales y ambientales que busquen mitigar los daños causados a estos?

- a. Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b. No

17. ¿Existe una relación de respeto, credibilidad y reciprocidad mutua por parte de los gerentes con los empleados de todas las áreas funcionales?

- a. Si
- b. No

18. ¿Existe momentos en los que se compartan y expliquen los objetivos y estrategias tratados durante las juntas directivas con los subordinados?

- a. Si
- b. No

19. ¿Con qué frecuencia se realizan prácticas de control y monitoreo de los registros contables?

- a. Todos los días
- b. Una vez a la semana
- c. Una vez al mes
- d. Casi nunca
- e. Nunca

20. ¿Se implementan correcciones y mejoras derivadas de los resultados del control y monitoreo?

- a. Si
- b. No

21. ¿Considera que los objetivos y estrategias de la empresa están enfatizados en la satisfacción al cliente?

- a. Si
- b. No

22. ¿Existen valores y principios claramente establecidos de convivencia (por escrito) dentro de la empresa?

- a. Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b. No