

**PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA ANTIOQUEÑA LABORATORIOS  
DIAQUÍMICOS S.A.**

**SARA CAMILA BOTERO ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLIN  
2018**

**PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA ANTIOQUEÑA LABORATORIOS  
DIAQUÍMICOS S.A.**

**SARA CAMILA BOTERO ESCOBAR**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER**

**ASESORA TEMÁTICA: RAQUEL ROLDÁN YEPES**  
**ASESORA METODOLÓGICA: GINA MARÍA GIRALDO HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**MEDELLIN**  
**2018**

## RESUMEN

Se presenta el plan exportador para la empresa antioqueña Laboratorios Diaquímicos S.A., especializada en el desarrollo de productos capilares dentro del marco de la iniciativa *Antioquia Exporta Más*, que busca liderar la estructuración e implementación de una estrategia exportadora regional, articulando e integrando los esfuerzos de instituciones públicas y privadas. Este trabajo aplica la metodología definida por la universidad EAFIT para el diseño de planes exportadores, la cual consta de cuatro fases que abarcan desde el diagnóstico de internacionalización de la compañía donde se evalúa su potencial exportador, pasando por todo un proceso de análisis de mercados potenciales para la selección del mercado objetivo, seguido por el análisis específico del producto a exportar dentro del mercado elegido para finalmente definir las estrategias de exportación y entregar a la compañía un plan de acción que facilite la materialización del mismo.

**Palabras clave:** Internacionalización, Plan Exportador, Laboratorios Diaquímicos S.A.

## 1. INTRODUCCIÓN

A pesar de que la dinámica de exportación del país ha mejorado en los últimos años, no se puede desconocer que el proceso de internacionalización de la economía colombiana es aún incipiente, lo que la ubica como una de las de menor nivel de internacionalización entre sus pares de América Latina, sacrificando una importante

oportunidad de crecimiento económico, creación de empleo y el logro de mayores niveles de competitividad, bienestar y productividad (Reina, 2009).

La oferta exportadora colombiana está cada vez más concentrada en productos primarios. Los combustibles minerales, aceites minerales y productos de destilación ocuparon la primera posición con una participación del 54,0% en el total de las exportaciones en 2017 experimentando un crecimiento del 38% frente al 2016 (Trade Map, 2018a); mientras que las exportaciones no tradicionales, de mayor valor agregado se orientan a pocos mercados marcados por la inestabilidad.

De acuerdo con un informe de Procolombia, en el 2014, el 95% de las exportaciones colombianas fueron realizadas por 531 grandes empresas, mientras que el 5% restante las protagonizaron 5.831 pymes. Esta situación plantea un reto enorme frente a la internacionalización, pues entendiendo que son precisamente las pymes las que movilizan la economía nacional ya que constituyen el 96,4% de la industria, generan el 64% del empleo y aportan un 30% del PIB, es fácil comprender que el poco aprovechamiento de los tratados de libre comercio y el estancamiento que ha experimentado el país en materia de exportación, se debe en gran medida, a la baja participación de las pymes en dicho proceso (Dinero, 2015a).

Las pymes tienen un enorme potencial exportador por la gran variedad de productos que fabrican, los cuales cubren el 88,6% de la oferta exportable del país, mientras que las grandes empresas se concentran en 60%. La agregación de valor se convierte en una fortaleza para las pymes, pues mientras que el 10% de las exportaciones que hacen las grandes empresas son de productos de alta y media tecnología, en el caso de pymes los bienes con alto valor agregado representan el 25% (Dinero, 2015a).

Antioquia, por su parte, representa un poco más del 20% de lo que el país exporta a los mercados internacionales. Según la Cámara de Comercio de Medellín (s.f.), aunque Antioquia no ha alcanzado todo su potencial en exportaciones, para el 2018 se espera alcanzar un 56,3% en la facturación por ventas externas, al pasar de los

US\$4.478 millones del 2017 al objetivo de los US\$7.000 millones (Portafolio, 2018a).

Este reto suscitó la creación del *Grupo Antioquia Exporta Más*, iniciativa que busca articular los esfuerzos de instituciones públicas y privadas con el objetivo de identificar conjuntamente proyectos, programas y herramientas que impacten positivamente la gestión del comercio exterior y la actividad exportadora de la región (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, s.f.).

La región pretende crecer de manera significativa las exportaciones de bienes de mayor valor agregado, por lo que está realizando importantes esfuerzos en pro de soportar y potenciar su capacidad exportadora, los cuales se integran en la iniciativa *Antioquia Exporta Más* que hace posible la estructuración e implementación de estrategias exportadoras en pymes con alto potencial, a través del acompañamiento y asesoría por parte de profesionales miembros de las instituciones que conforman el grupo.

Este es el caso de la empresa antioqueña Laboratorios Diaquímicos S.A., especializada en desarrollar productos capilares y seleccionada como beneficiaria del diseño de un plan exportador con el propósito de potencializar su estrategia de internacionalización y así apuntar al objetivo regional: crecer de manera significativa las exportaciones de bienes de mayor valor agregado.

La metodología aplicada al diseño del plan exportador fue la definida por la universidad EAFIT y consta de cuatro fases, cada una vinculada a un objetivo específico y asimismo, a un entregable clave dentro del proyecto. El plan se desarrolló con el acompañamiento permanente de la asesora temática Raquel Roldán Yepes, experta en Comercio Exterior, y en un marco de trabajo mancomunado empresa – universidad, donde las responsabilidades eran compartidas, lo que permitió en gran medida el desenlace exitoso del mismo y la apropiación por parte de la empresa.

Se dio inicio al proceso con el diagnóstico de internacionalización de la compañía, donde se evaluó su potencial exportador y se definieron los objetivos perseguidos. A continuación, se definió el producto de la oferta exportable, las variables a considerar en la selección del mercado objetivo con su respectiva ponderación y la lista corta de países a analizar. Con estas definiciones iniciales, se llevó a cabo una exhaustiva investigación sobre cada una de las variables en cada uno de los países definidos. Así, aplicando la matriz *Site Selection*, se seleccionó el país con el mejor desempeño en las variables elegidas. Este análisis postuló a Ecuador como el mercado más conveniente para iniciar la estrategia de internacionalización de la compañía, dadas sus fortalezas en términos de competencia, importaciones de la partida arancelaria, entorno cultural, canales de distribución y disponibilidad de distribuidores.

Una vez elegido el mercado objetivo, se procedió con un análisis más profundo del mismo (o lo que se conoce como inteligencia de mercado), considerando además, el tipo de producto a exportar. De esta manera, se hizo una aproximación a las estrategias de precio, comunicación y exportación siempre evaluando la competitividad del producto en el mercado seleccionado. Finalmente, tras el análisis de los factores externos e internos se elaboró la matriz DOFA y se plantearon las estrategias pertinentes; se construyó un cronograma detallado de actividades con fechas y responsables; también, se entregaron conclusiones principales a la empresa como insumos de primera calidad para la ejecución exitosa del plan de exportación.

## **2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Representantes del Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad EAFIT y de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia visitaron la empresa con la finalidad de evaluar su potencial exportador y su nivel actual en el proceso de

internacionalización. La empresa se encontró viable, por lo que se aprobó su participación en la iniciativa *Antioquia Exporta Más*.

Posteriormente, se realizó una segunda reunión con la empresa, liderada por el asesor temático y el estudiante con la finalidad de profundizar sobre los aspectos más relevantes de la compañía, sus productos, posición competitiva en el mercado nacional y experiencia en el ámbito de las exportaciones. En este espacio se acordó el plan de trabajo y el alcance del mismo.

## **2.1 CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA**

Laboratorios Diaquímicos S.A. es una empresa antioqueña especializada en desarrollar productos capilares; su portafolio actualmente se encuentra posicionado a nivel nacional gracias, no sólo a la amplia experiencia de la compañía que lleva 88 años ofreciendo los mejores productos de belleza y cuidado capilar al mercado, sino también a la calidad y tecnología empleada en sus procesos. Se destaca en el desarrollo nuevos productos que dan respuesta a las cambiantes tendencias del mercado, ampliando sus posibilidades comerciales. Entre sus marcas líderes sobresalen Negrumina, Besuan y Real Color.

La misión de la compañía es fabricar y comercializar productos cosméticos de alta calidad, rentables y a precios competitivos, construyendo una permanente y saludable relación de lealtad con el cliente, a través de las asesorías técnicas especializadas y de un excelente servicio.

En su visión se resalta el imperativo de ser líderes en productos cosméticos, tanto en el mercado interno como externo, con miras a convertirse en una compañía de clase mundial, reconocida por sus altos estándares de calidad, operaciones respetuosas con el medio ambiente y cumplimiento de la normatividad (DIAQUÍMICOS S.A., 2018).

La empresa está conformada por la junta directiva, la gerencia general y las áreas de revisoría, contabilidad, cartera, producción y ventas. Son 26 empleados en total.

## **2.2 CONDICIONES DEL PRODUCTO**

El producto de la oferta exportable es el tinte, el cual se comercializa bajo tres marcas: Besuan, Real Color y Negrumina, cada una con una propuesta de valor diferenciada:

- **Besuan:** coloración en crema cuya fórmula es enriquecida con un complejo multivitamínico, mezcla de aminoácidos y nutrientes exclusivos que aportan doble restauración devolviéndole al cabello la fuerza, resistencia, hidratación y flexibilidad, además de aportar color, mejorar la textura y favorecer la reparación de la fibra capilar. Fórmula compatible con los procesos de alisado progresivos gracias a su contenido rico en proteínas y vitaminas. Se ofrecen 56 tonos.
- **Real Color:** tinte semipermanente, no contiene amoníaco, ni requiere el uso de activador del color. La oferta incluye 18 colores de fantasía llenos de brillo e intensidad.
- **Negrumina:** tinte permanente, con doble acción reparadora, convirtiendo el proceso de coloración en una experiencia de cuidado. Compatible con los procesos de alisados progresivos gracias a su contenido de carbocisteína (DIAQUÍMICOS S.A., 2018).

Los productos de la compañía cuentan con registro INVIMA y ficha técnica. Su ventaja competitiva está fundamentada en la relación precio-calidad, pues usan componentes que los diferencian de la competencia, como el aceite de argán.

## **2.3 CONDICIONES DE LAS EXPORTACIONES**

Hace más de tres años, la compañía realizó cuatro exportaciones puntuales a Ecuador. Sin embargo, desde entonces, no ha vuelto a incursionar en el mercado exterior. En algún momento la compañía estuvo explorando posibilidades de

exportación a Perú y México; se generaron adelantos en cuanto al conocimiento del proceso y los costos implicados, pero la iniciativa no avanzó.

En julio de 2018 Procolombia, en conjunto con la Alcaldía de Medellín, organizó la tercera rueda de negocios para el sector de Químicos y Ciencias de la Vida, espacio al que asistió Diaquímicos, que al igual que otras 55 empresas colombianas de cosméticos, envases, farmacéuticos, químicos e ingredientes naturales lograron atender citas de negocios con 40 compradoras de 15 países. La delegación más importante de compradores fue del Caribe, empresas de Curazao, Jamaica, Puerto Rico y Trinidad y Tobago (Procolombia, 2018). Diaquímicos realizó cotizaciones para exportar tintes y aceite de argán a estos dos últimos países y a la ciudad de Miami.

Si bien el interés en exportar a países similares o cercanos persiste, no se han logrado materializar dichas intenciones por falta de una asesoría que les genere la confianza necesaria para emprender el camino de la internacionalización.

Los objetivos de internacionalización de la compañía son básicamente dos: aprovechar la capacidad ociosa que está alrededor del 70% y crecer en ventas, ya que han experimentado una reducción del 5% en las ventas nacionales.

## **2.4 CONDICIONES DE MERCADEO**

Los principales clientes de la empresa son minoristas, mayoristas, distribuidores y tiendas especializadas en productos de peluquería<sup>1</sup>, focalizados en una zona del centro de la ciudad de Medellín conocida como el “Hueco”. Los productos se comercializan principalmente en Antioquia y el Eje Cafetero y la compañía no cuenta con puntos de venta propios.

Hasta la fecha, Diaquímicos no ha realizado investigaciones de mercado, sin embargo, tiene claro que su público objetivo son las mujeres de los 15 años en

---

<sup>1</sup> Conocidas popularmente como “tiendas del peluquero”.

adelante pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3. El precio de venta del producto se sitúa entre los 6.500 y los 9.000 COP.

La compañía ha estado realizando muestras de producto que ha denominado “shows capilares” en las *tiendas del peluquero* de la ciudad. Su página web está en funcionamiento y es constantemente actualizada con información sobre sus productos. En concordancia con lo anterior, se están desarrollando una plataforma para realizar ventas en línea. Además, se contrató un gerente de ventas, encargado de la estrategia comercial y de capturar nuevas oportunidades de mercado.

### **3. SELECCIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS Y VARIABLES**

En la reunión de contextualización, se definió con la empresa el producto de la oferta exportable sobre el cuál se desarrollará todo el plan exportador. Asimismo, se eligieron dentro de un amplio listado de variables sugeridas para la pre-selección de mercados, (por ejemplo, de acuerdo con Plan Cameral-Fondo Europeo de Desarrollo Regional (s.f.), el riesgo político, económico, social, la competencia, el potencial del mercado, el entorno legal y cultural, la infraestructura), los factores más relevantes para la compañía al momento de tomar la decisión de exportar a un mercado específico. Se estableció además, la importancia relativa de cada variable teniendo en cuenta el contexto de la empresa y de la industria a la que pertenece. Finalmente, se realizó una lista corta de países con potencial exportador:

**Producto:** Tinte capilar (Partida arancelaria: 330590)

**Variables y ponderación:**

1. Competencia local e internacional: 15%
2. Potencial del tamaño del mercado: 20%

3. Entorno legal y regulatorio: 25%
4. Entorno cultural: 15%
5. Presencia de distribuidores o intermediarios: 25%

**Países (lista corta):** Perú, Ecuador y México

### **3.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES**

#### **1. Competencia local e internacional: 15%**

##### **1.1 Competencia local (0%)**

La vanidad de las mujeres (e incluso de los hombres) ha venido jalonado la industria de las tinturas para el cabello. Este mercado se distribuye entre peluquerías, almacenes de cadena, droguerías y tiendas de belleza. El tamaño total del negocio no se conoce con certeza debido a la informalidad en el gremio de salones de belleza, sin embargo, se sabe que una de cada dos mujeres se tintura el cabello (La República, 2017).

Cifras de Euromonitor revelaron que las cadenas de retail facturaron \$180.100 millones en tintes para el cabello durante 2016, equivalente a 9,8 millones de unidades. Se espera que este mercado crezca entre 2% y 3% para 2021. Las marcas líderes fueron Igora (17%) y Palette (14,6%), que están bajo la sombrilla de Schwarzkopf y son manejadas por Henkel; y en tercer lugar estuvo Luminance (11,6%) de Recamier. Les siguen de cerca L'Oréal, con sus marcas Casting, Excellence y Garnier y Prebel con su marca Koleston, dirigida al comercio, y Wella Professionals, usada en salones de belleza (La República, 2017).

Henkel centra su estrategia en la venta directa al consumidor, por lo que el 85% de su facturación se hace en supermercados y droguerías. Según el country manager para el negocio de Cosmética Retail de la empresa, la compra del producto es impulsada por factores como el cubrimiento de canas, la moda y la intención de cambiar de aspecto (La República, 2017).

Por su parte, el gerente de formación de L'Oréal, afirmó que las redes sociales han sido grandes influenciadores, que han llevado a los consumidores a buscar nuevos tonos y salirse de los colores típicos. Mientras que, según la jefe de investigación de mercados de Prebel, el color rubio es el más demandado por las consumidoras. La experta afirmó también que “los tintes se han vuelto parte de la canasta básica familiar” (La República, 2017).

Como los principales clientes de Diaquímicos son minoristas, mayoristas, distribuidores y tiendas del peluquero, la competencia la constituyen marcas y compañías que también se mueven en este mercado, más que las grandes marcas antes mencionadas que lideran el retail en el país. Algunos de los competidores directos de Diaquímicos son:

- **DuvyClass** es una compañía colombiana con 18 años de trayectoria en el mercado de cosméticos. Cuenta con un amplio portafolio de productos enfocado a dar soluciones a las necesidades de cuidado y belleza de la mujer, los cuales son comercializados a través de distribuidoras y salas de belleza. Su crema colorante viene en 31 tonos, que aseguran intensidad, duración y perfecta cobertura de canas. Como elemento diferenciador, el producto tiene “Doble 2k Effect” (Kiwi+Keratina) que cuida y nutre tu cabello (DuvyClass, s.f.).
- **Lehit** es una empresa bogotana con 29 años en el mercado y presencia en la Región Andina y Centroamérica. Sus productos para el cuidado capilar son elaborados con principios activos naturales. Su línea de tinturas se llama MIST COLOR y contiene partículas micro encapsuladas que son liberadas de forma controlada garantizando intensidad, duración y máxima protección. El tinte se complementa con la Crema Reveladora MIST OXY, también con componentes naturales como gusano de seda y aloe vera (Lehit, s.f.).
- **Nouvelle**, compañía italiana de productos cosméticos profesionales con 30 años de experiencia. Es uno de los líderes mundiales del teñido profesional. Cuenta con más de 15 líneas de producto, que van del color al cuidado del cabello y al estilismo. Entre sus marcas de colorantes se destacan *Color effective*, línea

completa de 107 matices para un servicio técnico delicado y fiable; *Lively*, fórmula sin amoníaco ni parabenos; *Touch*, tinte delicado tono sobre tono, sin amoníaco, que resalta el color natural del cabello; *Pastiss*, color semipermanente que da al cabello tenues matices de tono pastel (Nouvelle, s.f.).

- **Marcel-France** es una empresa reconocida internacionalmente, con presencia en países como Francia, Colombia, Estados Unidos, Panamá, Ecuador, Nicaragua, Costa Rica y Chile. Es líder en la comercialización y distribución de productos desarrollados con tecnología francesa exclusivos para el estilista profesional. Su portafolio agrupa más de 380 productos capilares exclusivos (Marcel-France, s.f.).

## **1.2 Competencia internacional (15%)**

### **1.2.1 Ecuador**

Como se precia en la tabla 1, Industrias Ales, propietario nacional de las marcas Procter & Gamble Pantene y Head & Shoulders, lideró la industria de cuidado del cabello en 2017. Sin embargo, Savital de Quala del Ecuador continuó liderando marcas para el cuidado del cabello, con un producto convencional, comunicación agresiva y una gran distribución nacional. El resto de la categoría está muy fragmentada (43,2%), con un alto número de jugadores locales e internacionales que compiten agresivamente con las acciones de precios y las promociones (Euromonitor International, 2018a).

**Tabla 1. Participación de empresas en la industria de cuidado del cabello en Ecuador (2013 – 2017)**

% retail value rsp Company	2013	2014	2015	2016	2017
Industrias Ales CA	16.0	16.3	16.2	11.7	11.8
Quala del Ecuador SA	5.5	6.2	6.5	7.8	8.0
Unilever Andina Ecuador SA	7.5	8.9	8.1	7.7	7.6
Casa Möeller Martínez	6.8	6.7	7.6	6.8	6.9
Productos Avon Ecuador SA	7.0	5.9	6.6	6.0	5.9
Otelo SA	4.6	5.0	5.3	5.3	5.3
Procter & Gamble Ecuador CA	4.3	5.5	4.5	4.1	4.0
Henkel Ecuatoriana SA	3.3	4.2	3.6	3.1	3.2
Grupo Transbel SA	2.6	2.1	2.3	2.0	2.0
Mercantil Garzozi & Garbu SA	0.3	0.4	0.5	1.0	1.0
Omnilife del Ecuador SA	-	-	-	0.3	0.5
Oriflame del Ecuador SA	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4
Almacenes Juan Eljuri Cía Ltda	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1
Janssen-Cilag	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Agassy Corp SA	3.1	0.9	-	-	-
Colgate-Palmolive de Ecuador SA	-	-	-	-	-
Others	38.4	37.4	38.5	43.7	43.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018a).

En cuanto a la participación de las marcas de tintes en las ventas de la industria de cuidado del cabello en 2017, tenemos a Palette (Henkel Ecuatoriana) que participa un 0,8%; Koleston (Procter & Gamble Ecuador) 0,4%; L'Oréal Excellence y Garnier Nutrisse ambos de Casa Moeller Martínez con un 0,3% cada uno e Igora Vital (Henkel Ecuatoriana) con un 0,2%. El mercado de marcas profesionales en 2017 estaba dividido entre L'Oréal (Casa Moeller Martínez) con una participación del 54,0% y Schwarzkopf Professional (Henkel Ecuatoriana) con un 39,1% (Euromonitor International, 2018a).

Las marcas masivas compiten adaptando innovaciones premium a una oferta convencional, a precios asequibles, con distribución masiva y sólidas comunicaciones de marketing. Las ofertas masivas en sus presentaciones principales ofrecen un tratamiento del cabello más profundo y más profesional,

añadiendo a sus portafolios ingredientes naturales y diferentes compuestos para aumentar la funcionalidad de los productos (Euromonitor International, 2018a).

Al igual que en otras categorías de belleza y cuidado personal, la presencia de marcas privadas viene aumentando lentamente. Los consumidores se están acostumbrando a productos de marca privada y perciben que ofrecen una buena relación precio-calidad (Euromonitor International, 2018a).

Algunas empresas productoras y comercializadoras de tintes en Ecuador son:

- **D'Mujeres S.A.**, compañía ecuatoriana con 15 años de trayectoria. Se dedica a la importación y distribución de productos de cuidado personal, belleza y peluquería, contando con marcas de distribución exclusiva como propias. Su modelo de negocio se extiende hasta llegar al consumidor final a través de sus 21 tiendas de retail especializadas en productos de belleza ubicadas en las principales ciudades del país. Comercializa un amplio portafolio de marcas, entre ellas el tinte *Duo Color*, marca del grupo internacional Starbrands, su fórmula original italiana tiene filtro UVB y UVA con un empaque en sistema TetraPack que garantiza un producto de altísima calidad. Además su formulación le permite tener una perfecta cobertura de canas en todo el cabello (D'Mujeres, s.f.).
- **LANSEY S.A.**, laboratorio de Recamier, compañía fundada en 1947, ha hecho de la belleza su profesión. Cuenta con aproximadamente 700 ítems (Accióntrabajo, s.f.).
- **René Chardon**, compañía ecuatoriana fundada en Quito en 1967, dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal. Sus productos cuentan con certificación de alta calidad exportable “Foreign Commerce” de Estados Unidos. Dentro de su portafolio de coloración maneja las marcas *Etincelle* cuya fórmula está enriquecida con aceite de oliva, colágeno vegetal y acondicionador; y *Brilho*, tinte de coloración en crema con la mejor relación precio valor del mercado (René Chardon, s.f.).
- **Importadora comercial Loor S.A.** es una empresa ecuatoriana, dedicada hace más de 50 años a la importación y comercialización de la marca *Bigen*. Este

producto es un tinte permanente en polvo que brinda resultados de larga duración. Se activa con el agua, no necesita de agua oxigenada ni contiene amoníaco lo cual le permite tratar con suavidad el cabello; es económico, además de que el polvo restante se puede guardar para futuras aplicaciones. Tienen una línea masculina “*Bigen men’s speedy color*” solución perfecta para cubrir las canas brindándoles a los hombres una apariencia natural y saludable (Bigen, s.f.).

- **BES ECUADOR S.A**, empresa dedicada a la comercialización de productos de alta peluquería. Nace en Guayaquil en el 2011. La marca Bes Beauty & Science está presente actualmente en 77 países en todo el mundo y cuenta con una sólida red de distribución que garantiza un servicio puntual e impecable. Además, la empresa ofrece a sus clientes seminarios técnicos, talleres y cursos académicos. Su portafolio incluye las líneas de tintes *BES INTENSIVE*, producto privado totalmente de amoníaco, con alta concentración de pigmentos, contiene aceite de coco y cera de abejas; y *BES HI-FI HAIR COLOR*, tinte con liposomas vegetales para todo tipo de cabellos (BES Ecuador, s.f.).

### 1.2.2 Perú

Como se aprecia en la tabla 2, en 2017 la industria de cuidado del cabello era liderada por Procter & Gamble con un 28,7%, seguido por Unilever y L’Oréal con 12,2% y 12,0% respectivamente, y en una cuarta posición aparece Henkel Peruana con un 9,5% (Euromonitor International, 2018c).

En cuanto a la participación de las marcas de tintes en las ventas de la industria de cuidado del cabello en 2017, tenemos a L’Oréal Excellence que participa un 2,6%; L’Oréal Casting y Garnier Nutrisse con un 2,0% cada uno, estas tres marcas pertenecen a L’Oréal Perú. Les sigue Palette, Igora Vital y Essential Color de Henkel Peruana con 1,9%, 1,2% y 1,1% de participación. Respecto al mercado de marcas profesionales en 2017 el liderazgo lo mantiene L’Oréal Perú con una participación

del 31,0%, seguido por Recamier con un 13,0% y Química Suiza con el 10,8% (Euromonitor International, 2018c).

Como se aprecia en la tabla 3, en la categoría de colorantes, de forma análoga al análisis dentro de la industria de cuidado del cabello, el liderazgo en 2017 lo tiene L'Oréal Perú (56,2%) con sus marcas Excellence, Casting y Garnier Nutrisse, seguido por Henkel Peruana (36,6%) y sus marcas Palette, Igora Vital y Essential Color. Estas dos compañías abarcan el 92,8% del mercado de tintes en el país (Euromonitor International, 2018c).

Para esta industria, no se esperan cambios significativos en el panorama competitivo, mientras que se esperan pequeñas innovaciones, ya que son necesarias para mantener el interés del consumidor. Los lanzamientos serán un factor clave en los próximos años, principalmente los de fabricantes multinacionales, pero bajo marcas ya conocidas, dirigidas a necesidades específicas. Al mismo tiempo, las empresas locales lanzarán nuevos productos, manteniendo sus estrategias de bajo costo (Euromonitor International, 2018c).

**Tabla 2. Participación de empresas en la industria de cuidado del cabello en Perú (2013 – 2017)**

% retail value rsp Company	2013	2014	2015	2016	2017
Procter & Gamble Perú SRL	29.6	29.7	30.7	26.4	28.7
Unilever Andina Perú SA	13.9	13.6	13.7	12.7	12.2
L'Oréal Perú SA	9.9	10.0	10.8	11.4	12.0
Henkel Peruana SA	9.8	9.5	9.5	9.5	9.5
Cetco SA	10.9	10.1	9.0	8.8	8.7
Natura&Co	-	-	-	-	4.3
Productos Avon SA	5.1	4.5	4.0	3.9	3.4
Mayorsa SA	3.4	3.2	3.3	3.1	3.0
Recamier SA	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6
Omnilife SA de CV, Grupo	-	-	-	0.4	0.6
Química Suiza SA	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5
Oriflame Perú SA	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4
Colomer Andina SA	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Plus Cosmética SA	-	-	0.4	0.4	0.4
Genomma Lab Perú SA	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4
Distribuidora Las Poncianas SA	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3
Percosm Peru SAC	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Beiersdorf SAC	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
Unilever Group	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Unique SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Deutsche Pharma SAC	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Natura Cosméticos SA	4.7	5.9	5.2	5.5	-
California 2000 SAC	0.1	0.1	0.1	-	-
Colgate-Palmolive Perú SA	0.0	0.0	0.0	-	-
Alicorp SAA	-	-	-	-	-
Hipermercados Metro SA	-	-	-	-	-
Others	9.8	10.7	10.2	14.7	13.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018c).

**Tabla 3. Participación de marcas en la industria de colorantes en Perú (2014 – 2017)**

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2014	2015	2016	2017
Excellence Colourant (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	21.1	22.1	21.8	22.3
Casting Colourant (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	14.3	15.0	15.7	17.0
Garnier Nutrisse Colourant (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Perú SA	16.7	17.8	17.0	16.9
Schwarzkopf Palette (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Peruana SA	17.9	16.2	15.9	16.2
Schwarzkopf Igora Vital (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Peruana SA	11.2	10.7	10.4	10.5
Schwarzkopf Essential Color (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Peruana SA	10.2	10.3	9.9	9.9
Revlon Colorsilk (Revlon Inc)	Distribuidora Las Poncianas SA	3.4	3.3	3.1	3.0
Seytú	Omnilife SA de CV, Grupo	-	-	0.4	0.6
Wella Koleston Colourant (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Perú SRL	0.1	-	-	-
Avon Advance Techniques (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	0.0	-	-	-
Avon Beautiful Reflections (Avon Products Inc)	Productos Avon SA	-	-	-	-
Others	Others	5.2	4.5	6.0	3.6
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018c).

### 1.2.3 México

Como se aprecia en la tabla 4, en 2017 la industria de cuidado del cabello era liderada por Procter & Gamble con un 19,2%, seguido por Cosbel y Colgate-Palmolive con 15,9% y 11,6% respectivamente, y en una cuarta posición está Qualamex con un 9,7% (Euromonitor International, 2018b).

**Tabla 4. Participación de empresas en la industria de cuidado del cabello en México (2013 – 2017)**

% retail value rsp Company	2013	2014	2015	2016	2017
Procter & Gamble de México SA de CV	22.8	20.7	20.4	17.7	19.2
Cosbel SA de CV	15.5	15.1	15.2	16.0	15.9
Colgate-Palmolive de México SA de CV	13.7	12.6	12.4	12.0	11.6
Qualamex SA de CV	5.5	8.4	9.4	9.7	9.7
Unilever de México S de RL de CV	9.7	9.3	9.1	8.7	7.9
Genomma Lab Internacional SAB de CV	8.0	7.9	7.7	7.7	7.5
Henkel Mexicana SA de CV	0.7	2.4	5.6	5.6	6.1
Coty México SA de CV	-	-	-	3.6	3.6
Laboratorios Grisi Hermanos SA de CV	2.7	2.6	2.7	2.7	2.8
Avon Cosmetics SA de CV	1.6	1.1	1.1	1.3	1.1
Natura Cosméticos México SA de CV	0.6	0.8	0.8	1.0	1.1
Pantresse SA de CV	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0
Combe de México SA de CV	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6
Amway de México SA de CV	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Industrias Gane SA de CV	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Henkel Capital SA de CV	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5
Revlon SA de CV	0.1	0.4	0.4	0.4	0.4
Oriflame de México SA	0.2	0.2	0.2	0.3	0.4
House of Fuller SA de CV	0.8	0.6	0.5	0.4	0.4
Omnilife SA de CV, Grupo	-	-	-	0.2	0.2
Dirbel SA de CV	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Natura Laboratorios SA de CV	0.4	0.4	0.4	0.4	-
Arabela SA de CV	0.1	0.1	0.1	-	-
Summa Co SA de CV	3.2	3.1	-	-	-
Johnson & Johnson de México SA de CV	0.1	0.0	-	-	-
Janssen Farmaceutica SA de CV	0.0	-	-	-	-
Alberto-Culver de México SA de CV	-	-	-	-	-
Cía Distribuidora del Centro SA de CV	-	-	-	-	-
Colomer México SA de CV	-	-	-	-	-
Private Label	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Others	10.3	10.3	9.9	8.3	8.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018b).

Durante 2017, Procter & Gamble fortaleció su posición de liderazgo, logrando un crecimiento de valor de dos dígitos debido a su estrategia de premiumización para Head & Shoulders y Pantene. La compañía ha tenido éxito en posicionar sus marcas como de alta calidad; por lo tanto, los consumidores objetivo de las marcas están dispuestos a comprarlos, a pesar de que los precios aumentaron a un ritmo superior al promedio para el cuidado del cabello (Euromonitor International, 2018b).

El cuidado profesional del cabello de salón vio el crecimiento de valor más rápido durante 2017, gracias al posicionamiento de alta calidad que tiene, con formulaciones que se perciben como más efectivas que las marcas comerciales. Otro factor que favorece su desempeño es su creciente presencia en canales adicionales y no solo en salones de belleza. El mercado de esta categoría era liderado por Cosbel con una participación del 48,3%, seguido por Henkel Capital con un 19,6% y Coty México con el 13,8% (Euromonitor International, 2018b).

En cuanto a la participación de las marcas de tintes en las ventas de la industria de cuidado del cabello en 2017, tenemos a Garnier Nutrisse (Cosbel) que participa un 3,6%; Wella (Coty) con un 3,1%; L'Oréal Excellence (Cosbel) con un 1,9%; Palette (Henkel Mexicana) con un 0,7% de participación (Euromonitor International, 2018b).

Como se aprecia en la tabla 5, en la categoría de colorantes, de forma análoga al análisis dentro de la industria de cuidado del cabello, el liderazgo en 2017 lo tiene Garnier Nutrisse (Cosbel) que participa un 27,7%; Wella (Coty) con un 23,5%; L'Oréal Excellence (Cosbel) con un 14,4%. Estas tres compañías abarcan el 65,6% del mercado de tintes en el país (Euromonitor International, 2018b).

**Tabla 5. Participación de marcas en la industria de colorantes en México (2014 – 2017)**

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2014	2015	2016	2017
Garnier Nutrisse (L'Oréal Groupe)	Cosbel SA de CV	26.9	27.6	28.6	27.7
Wella (Coty Inc)	Coty México SA de CV	-	-	22.9	23.5
L'Oréal Excellence (L'Oréal Groupe)	Cosbel SA de CV	14.7	14.2	15.0	14.4
Schwarzkopf Palette (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Mexicana SA de CV	5.1	5.2	5.1	5.3
L'Oréal Préférence (L'Oréal Groupe)	Cosbel SA de CV	4.8	5.0	5.4	5.0
Just for Men (Combe Inc)	Combe de México SA de CV	4.1	3.9	3.8	3.9
L'Oréal Casting (L'Oréal Groupe)	Cosbel SA de CV	0.3	1.1	3.5	3.2
Revlon Colorsilk (Revlon Inc)	Revlon SA de CV	2.3	2.5	2.6	2.7
Clairol (Coty Inc)	Coty México SA de CV	-	-	1.9	2.1
Grecian 2000 (Combe Inc)	Combe de México SA de CV	0.6	0.5	0.5	0.5
Lady Grecian (Combe Inc)	Combe de México SA de CV	0.5	0.5	0.5	0.5
Seytú	Omnilife SA de CV, Grupo House of Fuller SA de CV	-	-	0.2	0.2
Fuller (Tupperware Brands Corp)	House of Fuller SA de CV	0.8	0.5	0.2	0.0
Wella (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble de México SA de CV	20.9	21.4	-	-
Clairol (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble de México SA de CV	1.9	1.8	-	-
Avon Advance Techniques (Avon Products Inc)	Avon Cosmetics SA de CV	0.1	-	-	-
Avon Color Active (Avon Products Inc)	Avon Cosmetics SA de CV	-	-	-	-
Avon Hairlights (Avon Products Inc)	Avon Cosmetics SA de CV	-	-	-	-
Schwarzkopf men Express (Henkel AG & Co KGaA)	Henkel Mexicana SA de CV	-	-	-	-
Wellaton (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble de México SA de CV	-	-	-	-
High Dimension (Revlon Inc)	Revlon SA de CV	-	-	-	-
Others	Others	17.1	15.7	10.0	10.9
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018b).

## **2. Potencial del tamaño del mercado: 20%**

### **2.1 Exportaciones Colombia (0%)**

Los principales destinos para las exportaciones colombianas en 2017 de la partida arancelaria 330590 - Preparaciones capilares (excepción champús, preparaciones para ondulación o desrizado permanentes, lacas para el cabello), en la que se ubica el producto de la oferta exportable (tinte capilar) fueron en su orden, Perú, Ecuador y México con participaciones de 26,9%, 18,4% y 10,8% respectivamente (Trade Map, 2018b). Las empresas que lideran las exportaciones del arancel a dichos países son Henkel Colombiana, Recamier y Quala (BACEX, 2018a).

### **2.2 Usuarios finales (10%)**

#### **2.2.1 Población femenina Ecuador**

Según el Censo de Población y Vivienda de 2010 en Ecuador, la población femenina ascendía a 7.305.816, representando el 50,4%. En cuanto a las edades, la población total entre los 15 y 79 años llegaba a 9.743.295 (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2010). Conociendo la participación de la población femenina y asumiendo que aplica para cualquier rango de edad, se podrían considerar 4.910.621 mujeres en edad de ser usuarias potenciales de tintes capilares.

#### **2.2.2 Población femenina Perú**

Según los Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda en Perú, la población femenina ascendía a 13.789.517, representando el 50,3%. El número de mujeres entre los 15 y 79 años llegaba a 9.475.637 (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2007), las cuales consideramos usuarias potenciales de tintes capilares.

De acuerdo a las estimaciones y proyecciones de población del Boletín de Análisis Demográfico N° 36 de la INEI, la población femenina al 30 de junio de 2021 se espera llegue a 16.557.701, experimentando un crecimiento del 20,1% respecto al censo de 2007. En cuanto al número de mujeres en el rango entre 15 y 79 años, la cifra proyectada es de 12.120.519 (Instituto Nacional de Estadística e Informática -

INEI, s.f.), lo que representa un incremento del 27,9% respecto el censo de 2007 en la población objetivo del producto de la oferta exportable.

### **2.2.3 Población femenina México**

Según el Censo de Población y Vivienda 2010 en México, residían en el país 57.481.307 mujeres, el 51,2% de la población. El número de mujeres entre los 15 y 79 años llegaba a 39.918. 840 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI, 2010), las cuales consideramos usuarias potenciales de tintes capilares.

## **2.3 Importaciones (10%)**

### **2.3.1 Importaciones Ecuador**

Las importaciones en 2017 de la partida arancelaria 330590 en la que se ubica el producto de la oferta exportable (tinte capilar) fueron por 30,7 millones de dólares, siendo Colombia el principal proveedor con una participación del 35,9% equivalente a 11,0 millones de dólares. Le siguen México y Perú con participaciones del 23,7% y 11,2% respectivamente.

Las importaciones de la partida crecieron un 12,7% respecto al año 2016, demostrando una recuperación de la categoría la cual venía con tendencia negativa desde 2013, donde la variación promedio fue del -12,1%. También, las importaciones desde Colombia incrementaron 5,4 puntos, pasando de una participación del 30,5% en 2016 al 35,9% en 2017, manteniéndose como el principal proveedor de la categoría desde 2013 (Trade Map, 2018c).

### **2.3.2 Importaciones Perú**

Las importaciones en 2017 fueron por 47,8 millones de dólares, siendo Colombia el principal proveedor con una participación del 32,0% (equivalente a 15,3 millones de dólares). Le siguen México y Argentina con participaciones del 30,2% y 9,9% respectivamente.

Las importaciones totales de la partida crecieron un 3,5% respecto al año 2016, mientras que las importaciones desde Colombia disminuyeron 4,7 puntos, pasando

de una participación de 36,7% en 2016 a 32,0% en 2017, sin embargo, ha conservado su posición como principal proveedor desde 2015 (Trade Map, 2018e).

### **2.3.3 Importaciones México**

Las importaciones en 2017 fueron por 89,6 millones de dólares. Colombia se ubica como el cuarto proveedor con una participación del 6,7% equivalente a 6,0 millones de dólares, antecedido por Estados Unidos, España e Italia con participaciones del 43,4%, 11,3% y 10,6% respectivamente.

Las importaciones de la partida decrecieron un 5,6% respecto al año 2016. Asimismo, las importaciones desde Colombia disminuyeron 3,2 puntos, pasando de una participación del 9,9% en 2016 al 6,7% en 2017 (Trade Map, 2018d).

## **3. Entorno legal y regulatorio: 25%**

### **3.1 Conceptos**

#### **3.1.1 Aranceles**

El arancel es un impuesto que se debe pagar por concepto de importación o exportación de productos; este puede ser *ad valorem*, como un porcentaje fijado sobre el valor de los bienes o específico, como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen. Estos impuestos son empleados como un ingreso gubernamental o como una medida para proteger la industria nacional de la competencia internacional (Procolombia, s.f.b).

#### **3.1.2 Normas origen**

Las normas de origen comprenden criterios necesarios para determinar la procedencia de un producto. Son importantes ya que las condiciones comerciales entre países varían debido a acuerdos y criterios adicionales que hacen de la norma un elemento fundamental para garantizar políticas comerciales propias de las naciones. Es de recordar que Colombia tiene trato arancelario preferencial gracias al precepto "nación más favorecida" de la OMC (Procolombia, s.f.b).

### **3.1.3 Acuerdos Comerciales y Normativa General**

Los acuerdos generales consisten en un convenio entre dos o más partes referente a la actividad comercial entre los firmantes. Son el resultado de una negociación que tiene como objetivo especificar condiciones especiales en el intercambio de bienes y servicios, en donde además se regulan aspectos como los impuestos, la moneda base, el control fronterizo y la cooperación entre otros (Procolombia, s.f.b).

### **3.2 Marco regulatorio en Colombia**

En Colombia, el Decreto 219 de 1998 regula los regímenes sanitarios, de control de calidad y vigilancia sanitaria en lo relacionado con la producción, procesamiento, envase, expendio, importación, exportación y comercialización de productos cosméticos. Se entiende por producto cosmético toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales (Decreto 219 de los regímenes sanitarios, 1998).

Los productos cosméticos requieren para su producción, importación, exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización, el registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA-, previo el cumplimiento de los requisitos contemplados en el artículo 17 del decreto antes mencionado. También se tiene que, de acuerdo con la clasificación del artículo 14, los tintes hacen parte de la categoría “Cosméticos capilares”; aquellos con la misma composición cualitativa de sus colorantes, se consideran grupos cosméticos, por lo que se amparan bajo un solo registro sanitario -artículo 24- (Decreto 219 de los regímenes sanitarios, 1998).

### **3.3 Marco regulatorio Comunidad Andina (CAN)**

Las definiciones de la Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos para la Comunidad Andina están consagradas la Decisión 516 del 15

de marzo de 2002. De acuerdo al artículo 5, los productos cosméticos requieren, para su comercialización o expendio en la Subregión, de la Notificación Sanitaria Obligatoria presentada ante la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización. Los grupos cosméticos como es el caso de los tintes con la misma composición cualitativa de sus colorantes son amparados por una misma Notificación Sanitaria Obligatoria -artículo 10- (Decisión 516 sobre legislaciones de cosméticos, 2002).

Los productos cosméticos que se comercialicen en la Subregión deberán cumplir en todo momento con lo señalado en el artículo 7.- Requisitos de la Notificación Sanitaria Obligatoria:

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

- a) Nombre del Representante Legal o Apoderado acompañado de los documentos que acrediten su representación, según la normativa nacional vigente;
- b) Nombre del producto o grupo cosmético para el cual se está presentando la notificación;
- c) Forma Cosmética;
- d) Nombre o razón social y dirección del fabricante o del responsable de la comercialización del producto autorizado por el fabricante, establecido en la Subregión;
- e) Pago de la tasa establecida por el País Miembro.

#### 2. INFORMACIÓN TÉCNICA

- f) La descripción del producto con indicación de su fórmula cualitativa. Adicionalmente se requerirá la declaración cuantitativa para aquellas sustancias de uso restringido y los activos que se encuentren en normas con parámetros establecidos para que ejerzan su acción cosmética, así no tengan restricciones;
- g) Nomenclatura internacional o genérica de los ingredientes (INCI);
- h) Especificaciones organolépticas y fisicoquímicas del producto terminado;
- i) Especificaciones microbiológicas cuando corresponda, de acuerdo a la naturaleza del producto terminado;

- j) Justificación de las bondades y proclamas de carácter cosmético atribuibles al producto, cuya no veracidad pueda representar un problema para la salud. Deberá tenerse en cuenta que en dicha justificación no se podrán atribuir efectos terapéuticos a los productos cosméticos;
- k) Proyecto de arte de la etiqueta o rotulado;
- l) Instrucciones de uso del producto, cuando corresponda; y,
- m) Material del envase primario.

Por otra parte, se indica en el artículo 16 que la vigencia de la Notificación Sanitaria obligatoria, está sujeta a lo que disponga la legislación interna de los Países Miembros, sin embargo, no podrá ser inferior a siete años contados desde la fecha de presentación de la notificación (Decisión 516 sobre legislaciones de cosméticos, 2002).

En cuanto a las condiciones de comercialización, el envase o empaque debe contener la información consagrada en el artículo 18 de esta Decisión (2002): los productos cosméticos sólo podrán comercializarse si en el envase o en el empaque figuran con caracteres indelebles, fácilmente legibles y visibles, las menciones que se detallan a continuación:

- a) Nombre o razón social del fabricante o del responsable de la comercialización del producto cosmético, establecido en la Subregión. Podrán utilizarse abreviaturas, siempre y cuando pueda identificarse fácilmente en todo momento a la empresa;
- b) Nombre del país de origen;
- c) El contenido nominal en peso o en volumen;
- d) Las precauciones particulares de empleo establecidas en las normas internacionales sobre sustancias o ingredientes y las restricciones o condiciones de uso incluidas en las listas internacionales a que se refiere el artículo 3 o en las Resoluciones que al efecto adopte la Secretaría General conforme al artículo 4;
- e) El número de lote o la referencia que permita la identificación de la fabricación;
- f) El número de Notificación Sanitaria Obligatoria con indicación del país de expedición;

g) La lista de ingredientes precedida de la palabra “ingredientes” siempre que los listados o Resoluciones referidos en los artículos 3 y 4 así lo dispongan.

Las definiciones de esta Decisión aplican a las exportaciones de Colombia a Ecuador y Perú, además de Bolivia, pues estos cuatro países constituyen la Comunidad Andina de Naciones (CAN), organismo regional que tiene por objetivo alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, sudamericana e hispanoamericana (Comunidad Andina, s.f.).

### **3.4 Marco regulatorio Ecuador**

#### **3.4.1 Arancel**

Para los países miembros de la CAN la tarifa arancelaria de la partida 330590 es 0%. En caso de no tener acuerdos comerciales con el país, la tarifa arancelaria es del 20% (ITC, s.f.).

#### **3.4.2 Requisitos, certificaciones, restricciones**

Se necesitan los Certificados de Origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales. En caso de no presentar dicho certificado el producto no podrá acogerse a la liberación arancelaria. Para el caso de los cosméticos, se requiere además, de un Registro Sanitario previo a su comercialización e importación (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2013).

Las altas tasas que se pagan por la obtención de esta notificación sanitaria han frenado el crecimiento del sector cosmético en este país. Además, Ecuador está entre los tres países más caros de la región en pagos de impuestos (El Telégrafo, 2013).

#### **3.4.3 Trámites**

El importador debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAU), enviarla electrónicamente a través del Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE) y

presentarla físicamente en el Distrito de Llegada de las mercancías; adjuntando los siguientes documentos exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas (LOA):

- Original o copia del conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte
- Factura comercial
- Original del Documento Único de Importación (DUI)
- Declaración Andina de Valor (DAV)
- Póliza de seguro
- Certificados de Origen (si aplica)
- Registro Sanitario (si aplica)

En octubre de 2012 entró en funcionamiento la nueva herramienta Ecuapass, que permite realizar todos los trámites y operaciones de comercio exterior a través del portal de Aduanas de Ecuador. Uno de los requisitos indispensables para acceder al nuevo sistema aduanero es el certificado digital de firma electrónica (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2013).

### **3.5 Marco regulatorio Perú**

#### **3.5.1 Arancel**

Se tiene tarifa arancelaria preferencial en esta partida para los países miembros de la CAN y para Colombia de forma exclusiva, equivalente a un 0%. La tarifa por fuera del acuerdo es del 6% (ITC, s.f.).

#### **3.5.2 Requisitos, certificaciones, restricciones**

En el caso de productos cosméticos se aplica el régimen de Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO), la cual se realiza a través de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID. Para realizar el trámite de la NSO, la empresa debe estar constituida en Perú como un “Establecimiento Farmacéutico” (Oficina Económica y Comercial de España en Lima, 2017).

Para solicitar la NSO se debe presentar la misma información solicitada en el artículo 7.- Requisitos de la Notificación Sanitaria Obligatoria de la Decisión 516 de 2002 - Definiciones de la Armonización de Legislaciones en materia de Productos

Cosméticos para la Comunidad Andina (Decisión 516 sobre legislaciones de cosméticos, 2002).

Adicionalmente, se requiere del Certificado de Libre Venta (CLV) o autorización similar. Si el fabricante fuera de CAN solo es un maquilador, el documento a presentar es una declaración de fabricante (Oficina Económica y Comercial de España en Lima, 2017).

En cuanto a restricciones y prohibiciones para el ingreso al país de las mercancías de la subpartida nacional 3305.90.00.00, se tiene que el organismo de control que lo regula es la DIGEMID (MINSA) desde el 26 de junio de 2016 bajo la Ley 29459, DS 016-2011-SA, DEC 516 CAN. No existen restricciones de inspección ni prohibiciones del ingreso de la mercancía (Ley 29459, 2016).

### **3.5.3 Trámites**

Los documentos exigibles para tramitar una importación ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT, en términos generales, son:

- Documento de transporte: conocimiento de embarque, guía aérea o carta porte, según el medio de transporte utilizado
- Factura o documento equivalente y/o declaración jurada de valor según modalidad de importación
- Comprobante de pago para el caso en que se efectúen transferencias de bienes antes de su destino a consumo
- Carta poder notarial para el despacho simplificado, cuando el despacho lo realice un tercero en representación del importador, dueño o consignatario
- Notificación Sanitaria Obligatoria (si aplica) (Oficina Económica y Comercial de España en Lima, 2017).

## **3.6 Marco regulatorio México**

### **3.6.1 Arancel**

Conforme a lo dispuesto en el Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia que entró en vigor el 1 de enero de 1995, la

importación de mercancías originarias del área conformada por México y Colombia (mercancías que cumplan con las reglas de origen establecidas en el Capítulo VI “Reglas de origen” del tratado), estará exenta del pago de arancel, salvo aquellas mercancías en que se indique lo contrario (Decreto: tasa aplicable del IGI, 2012). Así, para la partida en análisis, la tarifa arancelaria es 0%. La tarifa por fuera del acuerdo es del 10% (ITC, s.f.).

### **3.6.2 Requisitos, certificaciones, restricciones**

Estos se establecen conforme al capítulo 5 (Requisitos de etiquetado) de la Norma Oficial Mexicana sobre etiquetado para productos cosméticos (2012/2013), excepto el punto 5.1.6.1 (donde se indica que el importador podrá optar por cualquiera de las alternativas previstas en el segundo párrafo del numeral 6 del Anexo 2.4.1 para comprobar el cumplimiento de la NOM). A partir del 13 de junio de 2013, entró en vigor la actualización a esta norma (Art. Primero Transitorio, Norma Oficial Mexicana, 2012/2013).

La desgravación para la partida en el marco del Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia no exime del cumplimiento de medidas de regulación y restricción no arancelarias, ni de los requisitos previos de importación impuestos por la Secretaría de Economía, o cualquier otra dependencia en el ámbito de sus facultades; de los requisitos previstos en Normas Oficiales Mexicanas, o del trámite del despacho aduanero de mercancías, entre otros, siempre que estén de conformidad con los compromisos internacionales adquiridos por México (Norma Oficial Mexicana, 2012/2013).

### **3.6.3 Trámites**

En México, la importación de bienes de consumo es compleja, dado que la empresa que realiza la importación debe estar registrada en el Padrón de Importadores de la Secretaría de Hacienda y, además, la empresa se hace responsable de todos los trámites para su despacho aduanero y posterior distribución en el país. Por ello, esa figura puede representar un cuello de botella, puesto que no hay muchas empresas

que se quieran hacer responsables de la importación del producto. Ello ocasiona que las empresas extranjeras, en muchas ocasiones, tengan que crear su propia red de distribución en el país (Fernández, 2016).

#### **4. Entorno cultural: 15%**

##### **4.1 Entorno cultural Ecuador**

###### **4.1.1 Tendencias en tonalidades**

De acuerdo al diario ecuatoriano El Comercio, en el 2016 se impuso el rubio hielo como tonalidad preferida para las rubias. En 2017 se impusieron las tonalidades más oscuras y parejas. Comenzando por el *Tiger eye*, coloración inspirada en la piedra semipreciosa del mismo nombre que destaca los tonos amarillos, dorados y marrones. Jessica Alba, Jennifer López y Miranda Kerr son algunas de las famosas que confirman esta moda. El *Baby Blonde*, un rubio casi blanco pero más sofisticado. El *Nude* cuyo objetivo es lucir una melena natural acorde al tono de piel y ojos. Las modelos Gigi Hadid y Alessandro Ambrosio son las impulsoras de este look. El *Bronde*, es una tonalidad intermedia casi indefinible entre los clásicos rubios y los castaños. El *Chocolate mauve*, una coloración para las castañas oscuras. Se trata de crear tonos violetas y rosas sobre el cabello marrón. Esta tendencia se impulsa desde las redes sociales bajo el hashtag #chocolatemauve (El Comercio, s.f.).

###### **4.1.2 Dinámica del mercado**

Según el diario El Telégrafo (2013), citando a la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (Procosméticos), la comercialización de productos cosméticos en Ecuador alcanzó los \$1.500 millones de dólares anuales en 2012, creciendo a un ritmo del 8% y 10%, que podría haber sido superior al 15% si se bajaran las tasas que se pagan por la obtención de notificación sanitaria, pues en el país hay aproximadamente 45 compañías cosméticas, de las cuales 15 son extranjeras. Por otra parte, el consumo per cápita de los ecuatorianos en materia de productos cosméticos está entre \$30 y \$150 dólares mensuales (El Telégrafo, 2013).

De acuerdo a cifras de Euromonitor (2018a), la industria del cuidado del cabello registró un crecimiento del 4%, llegando a USD 268 millones en 2017 (ver tabla 6). La categoría está siendo impactada por marcas de bajo costo, pues los consumidores buscan opciones más asequibles. Las marcas de bajo precio ganan relevancia entre los principales canales con un crecimiento marginal de los precios unitarios (Euromonitor International, 2018a).

El uso de ingredientes naturales y otros compuestos, como keratina, biotina, miel o colágeno, fueron algunos de los nuevos componentes utilizados para atraer a consumidores de alto ingreso, principalmente mujeres jóvenes que buscan un cabello más saludable. El consumo depende en gran medida de las mejoras de estos productos. Los colorantes naturales son una de las categorías que están tomando la delantera y fueron tendencia en innovaciones durante el 2017 (Euromonitor International, 2018a).

Como se aprecia en la tabla 6, la venta de colorantes para el cabello llegó a los USD 98,1 millones en 2017, experimentando una evolución sostenida desde 2012 que se refleja en un crecimiento del 38,4% entre dichos periodos. Las proyecciones estiman unas ventas por USD 117,6 millones en la categoría de colorantes para 2022, a través de un crecimiento del 19,9% en el periodo 2017-2022 (Euromonitor International, 2018a).

**Tabla 6. Ventas de la industria de cuidado del cabello por categoría en Ecuador (2012 – 2017)**

USD million	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2-in-1 Products	13.6	14.2	14.6	15.1	14.5	14.0
Colourants	70.9	77.0	82.0	85.8	92.2	98.1
Conditioners and Treatments	24.8	26.1	27.0	27.8	25.8	24.6
Hair Loss Treatments	-	-	-	-	-	-
Perms and Relaxants	-	-	-	-	-	-
Salon Professional Hair Care	8.5	8.8	8.4	7.9	6.8	7.3
Shampoos	93.0	97.6	102.0	106.0	110.3	114.6
- Medicated Shampoos	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7
- Standard Shampoos	92.4	96.9	101.3	105.3	109.6	113.9
Styling Agents	7.9	8.4	8.7	9.0	9.1	9.2
Hair Care	218.6	232.1	242.7	251.5	258.6	267.8

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018a).

## 4.2 Entorno cultural Perú

### 4.2.1 Tendencias en tonalidades

Para 2018 estará muy de moda el rubio platino polar. Se trata de un rubio platino muy blanco, aunque en algunas ocasiones tiende a gris. Este tipo de tono favorece a las mujeres que tiene la piel oliva. El *Crem Soda*, es un tono que mezcla moreno y rubio, pero tendiendo más a rubio. Esta coloración combina tonos beige, marrones con toques dorados más cálidos. Además, se adapta fácilmente a rubias y morenas (Americatv, 2018).

Las mechas *Balayage* y *Ombre* en tonos dorado, rubio ceniza, miel o castaño muy claro, son técnicas ideales para conseguir un cabello con un color natural. Otra de las técnicas que más demandan las mujeres son las mechas *babylights*, más discretas y sutiles. Los marrones chocolate, los castaños avellana y los castaños luminosos estarán también muy de moda este año. El tono rojizo más tendencia para el 2018 es el cobrizo, pero también hay cabida para los pelirrojos más anaranjados o rojos discretos (Americatv, 2018).

#### **4.2.2 Dinámica del mercado**

De acuerdo con el sitio Peru.com (2011), una investigación realizada por Kantar WorldPanel muestra que la mujer peruana ahora se preocupa más por su imagen, es más moderna y busca cambios que realcen su belleza, lo que ha impulsado el desarrollo del mercado de tintes en el país.

Altez, Euribe, Salazar y Sotelo (2017) exponen como, según la Corporación de Compañías de Research, entre los productos que no necesariamente pertenecen a la canasta básica familiar, pero cuyo crecimiento sorprende, se encuentra el tinte de pelo, cuyo consumo ha crecido 112%. Esto debido a los ingresos adicionales que perciben las amas de casa que comienzan a trabajar y con el dinero extra compra este tipo de productos.

Adicionalmente, Euromonitor (2018c) indica que, de acuerdo con el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH), los colorantes tienen buenas perspectivas de crecimiento, ya que, este producto todavía es utilizado por menos del 50% de la población femenina, dejando mucho espacio para una futura penetración.

De acuerdo a las cifras de la tabla 7, las ventas de la industria de cuidado del cabello aumentaron un 1% en 2017, alcanzando los 1.200 millones de soles (USD 361 millones aprox.). Por su parte, la venta de colorantes llegó a los 141,2 millones de soles (USD 42,5 millones aprox.) ese mismo año, experimentando una evolución sostenida desde 2012 que se refleja en un crecimiento del 34,9% entre dichos periodos. Las proyecciones estiman unas ventas por 169,2 millones de soles (USD 51 millones aprox.) en la categoría de colorantes para 2022, a través de un crecimiento del 19,8% en el periodo 2017-2022 (Euromonitor International, 2018c).

**Tabla 7. Ventas de la industria de cuidado del cabello por categoría en Perú (2012 – 2017)**

PEN million	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2-in-1 Products	134.1	150.3	159.6	159.8	159.6	160.5
Colourants	104.7	114.5	116.0	129.0	137.8	141.2
Conditioners and Treatments	170.5	179.8	204.2	206.8	211.1	213.2
Hair Loss Treatments	1.0	1.1	1.1	1.2	1.2	1.3
Perms and Relaxants	-	-	-	-	-	-
Salon Professional Hair Care	42.2	45.8	49.7	52.3	54.3	54.6
Shampoos	403.6	432.7	460.5	465.6	469.6	469.9
- Medicated Shampoos	12.8	14.4	15.6	16.6	17.7	19.1
- Standard Shampoos	390.8	418.3	444.9	449.0	451.9	450.9
Styling Agents	133.7	140.0	152.4	163.6	174.3	179.2
Hair Care	989.7	1,064.2	1,143.4	1,178.1	1,208.0	1,220.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018c).

### 4.3 Entorno cultural México

#### 4.3.1 Tendencias en tonalidades

Las tendencias en tintes durante 2017 estuvieron lideradas por el *Tiger Eye*, combinación perfecta de distintos tonos entre miel, dorados y marrones; el *Balayage* en tonos castaños, cobrizos y dorados. El *Lived in*, tendencia de la misma familia del *Balayage* que crea un efecto natural y da un toque beach al look. Los tintes metálicos se unen al top de tendencias, sobre todo en tonos oscuros en verdes y azules o sus pasteles y gamas de grises. El *Blorange*, combina a la perfección el naranja y el rojo. Finalmente, el *Bronde*, tendencia que fusiona el castaño con el rubio, ideal para mantener el color natural del cabello (Glamour, 2017).

El colorista más famoso de Beverly Hills, Johnny Ramirez, comunicó durante su visita a México cuáles serían las tendencias más fuertes en cuanto a color para el 2018: 1) Los colores pasteles y grises, 2) Rubio Platinado y 3) *Lived in Color*, técnica implementada por Johnny, que busca agregar un toque “sunkissed” al pelo, es decir, degradarlo con diferentes tonos rubios o castaños que permitan darle volumen. El

gurú del color planea visitar México cada vez más y enseñarles a los estilistas mexicanos su técnica (InStyle, 2017).

#### **4.3.2 Dinámica del mercado**

México es un país de tradición manufacturera que cada vez produce más cosméticos, tanto para consumo nacional como para la exportación. En el periodo 2011 – 2015, la producción en México creció alrededor de un 40%, ascendiendo en 2015 a 7.009 millones de dólares, de los que aproximadamente 1.173,64 fueron destinados a la exportación, contribuyendo a una balanza comercial positiva. El destino prioritario de estas exportaciones es Estados Unidos, con una cuota, en 2015, del 39,8% (Fernández, 2016).

Forbes (2017), en presenta como, según Carlos Fuentes Arriaga, director ejecutivo de Promoción Internacional ProMéxico, los mercados mexicanos son muy similares a los latinoamericanos en términos de idioma, nivel de sofisticación de los compradores, los gustos del consumidor y el tipo de normas por cumplir, lo que facilita los procesos de comercio exterior.

En México la industria de la belleza ha tenido un crecimiento constante con un valor estimado cercano a los 154,000 millones de pesos en 2017 (8.143 millones de dólares aproximadamente). Según datos de la Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos (Canipecc), citada por el diario Expansión (2018). En el país, el crecimiento del sector es de 11% anual, posicionándose como el segundo mercado más importante de la industria en Latinoamérica. A nivel internacional, México ocupa el tercer lugar en producción de cosméticos, superado únicamente por Estados Unidos y Brasil.

Durante 2017, los colorantes tuvieron problemas para crecer debido en gran parte a que los salones de belleza representan una competencia para ellos pues muchos consumidores consideran que tener el cabello teñido en un salón de belleza no es significativamente mejor que hacerlo en casa, pero tiene la ventaja de que el salón facilita el proceso. Además, existe una tendencia creciente a tener un aspecto

natural, que desafía los productos de color de pelo minorista con tonos intensos, que comienzan a ser percibidos como artificiales. Para contrarrestar el entorno desafiante para el color del cabello, las principales marcas intentan mantener los precios lo más constantes posible para motivar el consumo y ofrecer un precio más bajo que los salones. Durante el periodo de pronóstico, el crecimiento en colorantes vendrá principalmente del aumento de la población, dado que no se espera que disminuya la competencia de los salones (Euromonitor International, 2018b).

**Tabla 8. Ventas de la industria de cuidado del cabello por categoría en México (2012 – 2017)**

MXN million	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2-in-1 Products	2,745.1	2,639.8	2,711.7	2,893.3	3,075.9	3,260.7
Colourants	3,597.1	3,834.5	4,016.6	4,225.5	4,372.1	4,459.1
Conditioners and Treatments	3,322.0	3,605.0	3,792.5	3,976.5	4,344.7	4,636.2
Hair Loss Treatments	83.1	158.1	257.0	287.6	314.8	333.3
Perms and Relaxants	130.4	107.8	105.7	100.5	87.1	71.4
Salon Professional Hair Care	522.1	557.4	604.2	657.5	728.3	805.1
Shampoos	11,899.4	12,294.6	12,934.7	13,272.6	14,205.2	15,203.2
- Medicated Shampoos	504.3	609.0	874.0	1,017.5	1,122.9	1,168.6
- Standard Shampoos	11,395.1	11,685.6	12,060.7	12,255.1	13,082.3	14,034.7
Styling Agents	4,335.1	4,546.4	4,806.2	5,079.7	5,337.3	5,580.1
Hair Care	26,634.2	27,743.5	29,228.7	30,493.1	32,465.4	34,349.3

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018b).

De acuerdo a las cifras de la tabla 8, las ventas de la industria de cuidado del cabello aumentaron un 6% en términos de valor actual en 2017, alcanzando los 34.350 millones de pesos mexicanos (USD 1.818 millones aprox.). Por su parte, la venta de colorantes llegó a los 4.460 millones de pesos mexicanos (USD 236 millones aprox.) ese mismo año, experimentando una evolución sostenida desde 2012 que se refleja en un crecimiento del 24,0% entre dichos periodos. Las proyecciones estiman unas ventas por 4.625 millones de pesos mexicanos (USD 245 millones aprox.) en la categoría de colorantes para 2022, a través de un crecimiento del 3,7% en el periodo 2017-2022 (Euromonitor International, 2018b).

## **5. Presencia de distribuidores o intermediarios: 25%**

### **5.1 Empresas importadoras (10%)**

Las empresas importadoras de la partida arancelaria 330590 en cada uno de los países en análisis son (BACEX, 2018b):

**Tabla 9. Empresas importadoras de la partida 330590 por país (2017 – 2018)**

PAÍS	IMPORTADORES	Valores	
		Prom FOB USD mensual	%Part.
ECU	LANSEY S.A.	\$ 203.069	19%
	DMUJERES S.A	\$ 130.607	12%
	QUALA ECUADOR	\$ 118.573	11%
	HENKEL ECUATORIANA S.A.	\$ 75.777	7%
	ALZAMORA VILLACIS CARLOS IVAN	\$ 69.259	6%
	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	\$ 65.329	6%
	MERCANTIL PAZMIA MERCANPAZ S.A.	\$ 48.079	4%
	LAS FRAGANCIAS CIA LTDA	\$ 41.289	4%
	CRAFIKLES S.A	\$ 41.203	4%
	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	\$ 35.160	3%
	GRUPO TRANSBEL S.A.	\$ 32.547	3%
	LATINCOSMETIC S.A	\$ 31.280	3%
	PALACIOS ASTUDILLO CHRISTIAN ARTURO	\$ 28.593	3%
	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR SA	\$ 22.831	2%
	CORPORACION FAVORITA C.A.	\$ 22.628	2%
	BONILLA ALARCON DISTRIBUCIONES S.A.	\$ 22.120	2%
	ENRIQUE CEDEÑA CABANILLA ENCECA C.A.	\$ 18.786	2%
	SHAJANA S.A.	\$ 18.137	2%
	MUÑOZ TORRES EDUARDO ANTONIO	\$ 15.763	1%
	NIVEL GORDON MARGOTH	\$ 14.261	1%
	PRODUBEL COSMETICA CIA LTDA	\$ 11.278	1%
	PINO BERNAL ALEXANDRA	\$ 5.572	1%
	BERNAL ALEXANDRA	\$ 5.242	0%
	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	\$ 4.742	0%
LABORPAZ S.A.	\$ 3.520	0%	
TIANSHI ECUADOR S.A.	\$ 1.036	0%	
ORIFLAME DEL ECUADOR S.A.	\$ 716	0%	
<b>Total ECU</b>		<b>\$ 1.087.397</b>	<b>100%</b>
MEX	HENKEL CAPITAL S.A. DE CV	\$ 744.034	90%
	TRANSBEL S.A. DE C.V. TRA950227PX7	\$ 32.833	4%
	JOHNSON & JOHNSON DE MEXICO SA DE CV	\$ 24.475	3%
	BELMEXICA S DE RL DE CV	\$ 9.199	1%
	FRABEL S.A. DE C.V.	\$ 7.444	1%
	SEYTU COSMETICA SA DE CV	\$ 4.454	1%
	NATURA COMESTICOS DE MEXICO S.A. DE CV	\$ 2.349	0%
<b>Total MEX</b>		<b>\$ 824.787</b>	<b>100%</b>
PER	HENKEL PERUANA S.A	\$ 407.226	31%
	DERMODIS S.A.C.	\$ 380.191	29%
	QUALA PERU S.A.C	\$ 288.229	22%
	PRODUCTOS AVON S.A.	\$ 120.178	9%
	JOHNSON & JOHNSON DEL PERU SA	\$ 26.986	2%
	LORINKA PERU SAC	\$ 24.039	2%
	UNILEVER ANDINA PERU	\$ 22.928	2%
	CETCO S.A. 20100123763	\$ 20.348	2%
	CRISOL COMERCIAL PERU S.A.C	\$ 10.533	1%
	LABORATORIOS ROEMMERS S.A. PERU // FENYCOM S.A.	\$ 3.390	0%
	VMV COSMETIC GROUP PERU SAS	\$ 1.728	0%
	DIGICOL LL	\$ 917	0%
	NESTOR URETA LIVIA	\$ 178	0%
<b>Total PER</b>		<b>\$ 1.306.873</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia basado en BACEX (2018b).

## **5.2 Canales de distribución (15%)**

### **5.2.1 Ecuador**

Según El Telégrafo (2013), el presidente de la Cámara de Cosméticos de Ecuador, Christian Donoso, manifestó que el 95% de los productos cosméticos que se comercializan es importado, mientras que el 5% restante es fabricado en el país. Las personas que adquieren tintes de cabello, lo compran en un supermercado o en tiendas especializadas en estética. Algunas visitan peluquerías para su aplicación y otras lo hacen en su hogar (Díaz, 2015). Así, la nueva tendencia es que los consumidores se quedan en casa por más tiempo y están aprendiendo a realizar ciertos tratamientos en el hogar, por los que antes pagaban en una peluquería. Los colorantes, por ejemplo, tienen una presencia más fuerte en los supermercados, las cadenas de farmacias y los minoristas especializados en salud y belleza. Una proporción significativa de la población ha aprendido a teñirse el cabello en casa, lo que es mucho más económico que visitar una peluquería. Una amplia gama de marcas ofrecen colorantes, tanto importados como nacionales (Euromonitor International, 2018a).

### **5.2.2 Perú**

El canal preferido por las peruanas para comprar tintes de cabello es el bazar y la perfumería con 29,1%, seguido por el de autoservicios con 22% y el mercado de abastos con 17%. (Perú.com, 2011). Según COPECOH, citado por Euromonitor (2018c), en las zonas rurales y en los pueblos andinos, las mujeres prefieren aceptar sus canas y no suelen teñirlas. En las grandes ciudades, las mujeres con ingresos medios y altos visitan los salones de belleza para colorear su cabello en lugar de comprar el producto para aplicar en casa. Por lo tanto, los colorantes se dirigen principalmente a consumidores de ingresos bajos y medio-bajos que compran el producto en supermercados, hipermercados, farmacias o especialistas en belleza.

### **5.2.3 México**

Dentro de la distribución al consumidor final (retail), las ventas en supermercados, hipermercados y tiendas *discount* superan el 50%, siendo los puntos de venta más

importantes. Por otra parte, la venta directa (por catálogo, principalmente) se consolida en segundo lugar con una cuota de venta del 24,2%. Los productos más especializados, que requieren de la intervención de un especialista para su aplicación, como es el caso de los tintes, tienen un canal de distribución más largo. Así, para los productos enfocados al ámbito profesional, la figura del distribuidor/importador, es fundamental para la introducción del producto en México (Fernández, 2016).

El cuidado profesional del cabello de salón creció de manera importante en 2017 favorecido, entre otras cosas, por la creciente presencia en canales adicionales, no solo en salones de belleza. Por ejemplo, algunas marcas están disponibles en los comercios de internet como Mercado Libre, Amazon y Walmart. Se espera que el comercio minorista por internet continúe siendo el principal contribuyente a la disponibilidad de cuidado capilar profesional para el salón de belleza a través de canales alternativos. Sin embargo, los especialistas en belleza como Sally Beauty Supply y los minoristas modernos de abarrotes como Walmart también contribuirán a una mayor disponibilidad de productos para el cuidado profesional del cabello (Euromonitor International, 2018b).

### **3.3 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

Una vez investigadas las variables de decisión definidas para cada uno de los países de la lista corta, se aplica la metodología "Site Selection", la cual fue desarrollada por profesores del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT. Se analiza cada país de la lista para elegir finalmente el mercado objetivo. El proceso consta de tres etapas: macroeconómica, microeconómica y empresa. En la fase macroeconómica, se identifica el potencial del mercado comparando factores generales de los países en consideración. En la fase micro se estima el tamaño del mercado, la demanda y la competencia. La etapa de la compañía se centra en la estrategia de expansión (marketing, ajuste del producto, recursos financieros).

En este caso las tres etapas se ejecutaron de manera paralela ya que se investigó cada variable seleccionada en cada uno de los mercados potenciales, abarcando el ámbito macro, micro y de la empresa en una única fase.

Para la selección, se establece una valoración de 1 a 3 a cada variable en cada país, donde 3 denota el mejor desempeño en la variable y 1 el menos favorable, de esta manera, se selecciona el país con el mayor puntaje.

**Tabla 10. Matriz Site Selection**

Variables	Ponderación (%)	Puntaje			Puntaje ponderado		
		Ecuador	Perú	México	Ecuador	Perú	México
1. Competencia local e internacional	15%	3	1	2	0,5	0,2	0,3
2. Potencial del tamaño del mercado	20%						
2.1 Usuarios finales	10%	1	2	3	0,1	0,2	0,3
2.2 Importaciones	10%	3	2	1	0,3	0,2	0,1
3. Entorno legal y regulatorio	25%	2	3	1	0,5	0,8	0,3
4. Entorno cultural	15%	3	2	1	0,5	0,3	0,2
5. Presencia de distribuidores o intermediarios	25%						
5.1 Empresas importadoras	10%	3	2	1	0,3	0,2	0,1
5.2 Canales de distribución	15%	3	2	1	0,5	0,3	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>				<b>2,6</b>	<b>2,1</b>	<b>1,4</b>

Fuente: elaboración propia.

## 4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

### 4.1 BARRERAS ARANCELARIAS

Para los países miembros de la CAN, como es el caso de Colombia, la tarifa arancelaria de la partida 330590 es 0%. En caso de no poseer acuerdos comerciales con Ecuador o no cumplir con los requisitos de origen para participar del beneficio arancelario que otorga el acuerdo comercial, la tarifa es del 20% (ITC, s.f.).

Se necesitan los Certificados de Origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales. Para la obtención del certificado, las materias primas nacionales, que componen el producto de la oferta exportable, deben tener una participación mínima del 80%. En caso de no presentar dicho certificado el

producto no podrá acogerse al beneficio arancelario que otorga el acuerdo comercial.

Para aplicar a la obtención del certificado de origen se debe diligenciar la declaración juramentada de origen de acuerdo a las indicaciones del instructivo reglamentado por la Resolución 331 del 25 de junio de 2010. Además, se deben seguir las instrucciones consignadas en la circular externa 000018 del 9 de agosto de 2017, en materia de radicación y actualización de mandatos para presentar las declaraciones juramentadas de origen y solicitar el certificado de origen.

#### **4.2 BARRERAS NO ARANCELARIAS**

Para el caso de los cosméticos, se requiere además, de un Registro Sanitario previo a su comercialización y/o importación (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2013).

#### **Marco regulatorio Comunidad Andina (CAN)**

Las definiciones de la Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos para la Comunidad Andina están consagradas la Decisión 516 del 15 de marzo de 2002. De acuerdo al artículo 5, los productos cosméticos requieren, para su comercialización o expendio en la Subregión, de la Notificación Sanitaria Obligatoria presentada ante la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización. Los grupos cosméticos como es el caso de los tintes con la misma composición cualitativa de sus colorantes son amparados por una misma Notificación Sanitaria Obligatoria -artículo 10- (Decisión 516 sobre legislaciones de cosméticos, 2002).

Los productos cosméticos que se comercialicen en la Subregión deberán cumplir en todo momento con lo señalado en el artículo 7.- Requisitos de la Notificación Sanitaria Obligatoria:

##### **1. INFORMACIÓN GENERAL**

a) Nombre del Representante Legal o Apoderado acompañado de los documentos que acrediten su representación, según la normativa nacional vigente;

- b) Nombre del producto o grupo cosmético para el cual se está presentando la notificación;
- c) Forma Cosmética;
- d) Nombre o razón social y dirección del fabricante o del responsable de la comercialización del producto autorizado por el fabricante, establecido en la Subregión;
- e) Pago de la tasa establecida por el País Miembro.

## 2. INFORMACIÓN TÉCNICA

- f) La descripción del producto con indicación de su fórmula cualitativa. Adicionalmente se requerirá la declaración cuantitativa para aquellas sustancias de uso restringido y los activos que se encuentren en normas con parámetros establecidos para que ejerzan su acción cosmética, así no tengan restricciones;
- g) Nomenclatura internacional o genérica de los ingredientes (INCI);
- h) Especificaciones organolépticas y fisicoquímicas del producto terminado;
- i) Especificaciones microbiológicas cuando corresponda, de acuerdo a la naturaleza del producto terminado;
- j) Justificación de las bondades y proclamas de carácter cosmético atribuibles al producto, cuya no veracidad pueda representar un problema para la salud. Deberá tenerse en cuenta que en dicha justificación no se podrán atribuir efectos terapéuticos a los productos cosméticos;
- k) Proyecto de arte de la etiqueta o rotulado;
- l) Instrucciones de uso del producto, cuando corresponda; y,
- m) Material del envase primario

Por otra parte, se indica en el artículo 16 que la vigencia de la Notificación Sanitaria obligatoria, está sujeta a lo que disponga la legislación interna de los Países Miembros, sin embargo, no podrá ser inferior a siete años contados desde la fecha de presentación de la notificación (Decisión 516 sobre legislaciones de cosméticos, 2002).

En cuanto a las condiciones de comercialización, el envase o empaque debe contener la información consagrada en el artículo 18 de esta Decisión (2002): los productos cosméticos sólo podrán comercializarse si en el envase o en el empaque figuran con caracteres indelebles, fácilmente legibles y visibles, las menciones que se detallan a continuación:

- a) Nombre o razón social del fabricante o del responsable de la comercialización del producto cosmético, establecido en la Subregión. Podrán utilizarse abreviaturas, siempre y cuando pueda identificarse fácilmente en todo momento a la empresa;
- b) Nombre del país de origen;
- c) El contenido nominal en peso o en volumen;
- d) Las precauciones particulares de empleo establecidas en las normas internacionales sobre sustancias o ingredientes y las restricciones o condiciones de uso incluidas en las listas internacionales a que se refiere el artículo 3 o en las Resoluciones que al efecto adopte la Secretaría General conforme al artículo 4;
- e) El número de lote o la referencia que permita la identificación de la fabricación;
- f) El número de Notificación Sanitaria Obligatoria con indicación del país de expedición;
- g) La lista de ingredientes precedida de la palabra “ingredientes” siempre que los listados o Resoluciones referidos en los artículos 3 y 4 así lo dispongan.

Las definiciones de esta Decisión aplican a las exportaciones de Colombia a Ecuador y Perú, además de Bolivia, pues estos cuatro países constituyen la Comunidad Andina de Naciones (CAN), organismo regional que tiene por objetivo alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, sudamericana e hispanoamericana (Comunidad Andina, s.f.).

#### **4.3 SEGMENTACIÓN Y NICHOS DE MERCADO**

La nueva tendencia es que los consumidores se quedan en casa por más tiempo y están aprendiendo a realizar ciertos tratamientos en el hogar, por los que antes pagaban en una peluquería. Los colorantes, por ejemplo, tienen una presencia más

fuerte en los supermercados, las cadenas de farmacias y los minoristas especializados en salud y belleza. Una proporción significativa de la población ha aprendido a teñirse el cabello en casa, lo que es mucho más económico que visitar una peluquería. Una amplia gama de marcas ofrecen colorantes, tanto importados como nacionales (Euromonitor International, 2018a).

#### **4.4 COMPETENCIA**

La categoría está muy fragmentada, el 43,2% del mercado está compuesto por un elevado número de jugadores locales e internacionales que compiten agresivamente con las acciones de precios y las promociones (Euromonitor International, 2018a).

En cuanto a la participación de las marcas de tintes en las ventas de la industria de cuidado del cabello en 2017, tenemos a Palette (Henkel Ecuatoriana) que participa un 0,8%; Koleston (Procter & Gamble Ecuador) 0,4%; L'Oréal Excellence y Garnier Nutrisse ambos de Casa Moeller Martínez con un 0,3% cada uno e Igora Vital (Henkel Ecuatoriana) con un 0,2%. El mercado de marcas profesionales en 2017 estaba dividido entre L'Oréal (Casa Moeller Martínez) con una participación del 54,0% y Schwarzkopf Professional (Henkel Ecuatoriana) con un 39,1% (Euromonitor International, 2018a).

Las marcas masivas compiten adaptando innovaciones premium a una oferta convencional, a precios asequibles, con distribución masiva y sólidas comunicaciones de marketing. Las ofertas masivas en sus presentaciones principales ofrecen un tratamiento del cabello más profundo y más profesional, añadiendo a sus portafolios ingredientes naturales y diferentes compuestos para aumentar la funcionalidad de los productos (Euromonitor International, 2018a).

Al igual que en otras categorías de belleza y cuidado personal, la presencia de marcas privadas viene aumentando lentamente. Los consumidores se están acostumbrando a productos de marca privada y perciben que ofrecen una buena relación precio-calidad (Euromonitor International, 2018a).

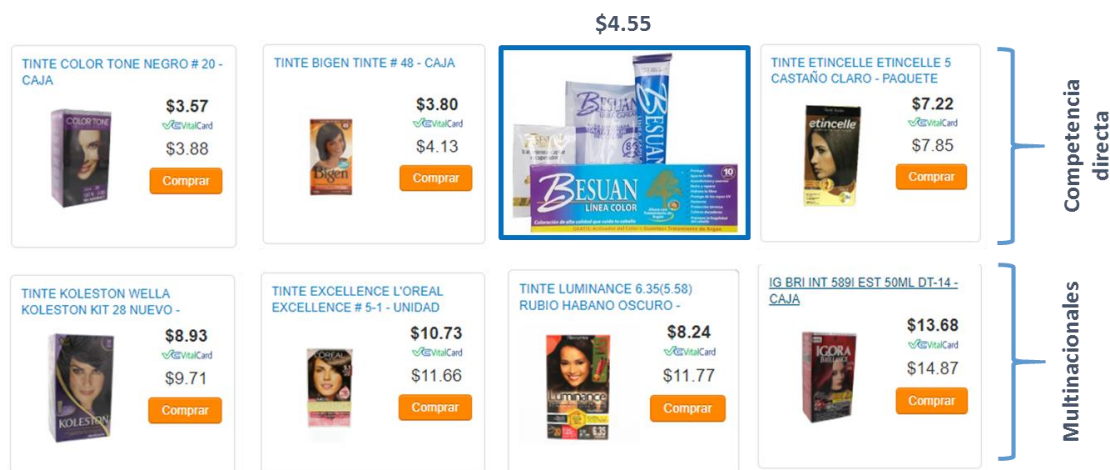
Algunas empresas productoras / comercializadoras de tintes en Ecuador:

- **D'Mujeres S.A.**, compañía ecuatoriana con 15 años de trayectoria. Se dedica a la importación y distribución de productos de cuidado personal, belleza y peluquería, contando con marcas de distribución exclusiva como propias. Su modelo de negocio se extiende hasta llegar al consumidor final a través de sus 21 tiendas de retail especializadas en productos de belleza ubicadas en las principales ciudades del país. Comercializa un amplio portafolio de marcas, entre ellas el tinte *Duo Color*, marca del grupo internacional Starbrands, su fórmula original italiana tiene filtro UVB y UVA con un empaque en sistema TetraPack que garantiza un producto de altísima calidad. Además su formulación le permite tener una perfecta cobertura de canas en todo el cabello (D'Mujeres, s.f.).
- **LANSEY S.A.**, laboratorio de Recamier, compañía fundada en 1947, ha hecho de la belleza su profesión. Cuenta con aproximadamente 700 ítems (Accióntrabajo, s.f.).
- **René Chardon**, compañía ecuatoriana fundada en Quito en 1967, dedicada a la fabricación y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal. Sus productos cuentan con certificación de alta calidad exportable “Foreign Commerce” de Estados Unidos. Dentro de su portafolio de coloración maneja las marcas *Etincelle* cuya fórmula está enriquecida con aceite de oliva, colágeno vegetal y acondicionador; y *Brilho*, tinte de coloración en crema con la mejor relación precio valor del mercado (René Chardon, s.f.).
- **Importadora comercial Loor S.A.** es una empresa ecuatoriana, dedicada hace más de 50 años a la importación y comercialización de la marca *Bigen*. Este producto es un tinte permanente en polvo que brinda resultados de larga duración. Se activa con el agua, no necesita de agua oxigenada ni contienen amoníaco lo cual le permite tratar con suavidad el cabello; es económico, además de que el polvo restante se puede guardar para futuras aplicaciones. Tienen una línea masculina “*Bigen men’s speedy color*” solución perfecta para cubrir las canas brindándoles a los hombres una apariencia natural y saludable (Bigen, s.f.).

- BES ECUADOR S.A**, empresa dedicada a la comercialización de productos de alta peluquería. Nace en Guayaquil en el 2011. La marca Bes Beauty & Science está presente actualmente en 77 países en todo el mundo y cuenta con una sólida red de distribución que garantiza un servicio puntual e impecable. Además, la empresa ofrece a sus clientes seminarios técnicos, talleres y cursos académicos. Su portafolio incluye las líneas de tintes *BES INTENSIVE*, producto privado totalmente de amoniaco, con alta concentración de pigmentos, contiene aceite de coco y cera de abejas; y *BES HI-FI HAIR COLOR*, tinte con liposomas vegetales para todo tipo de cabellos (BES Ecuador, s.f.).

Los precios de las marcas de estos competidores oscilan entre 3,88 y 7,85 USD, mientras que las marcas de las multinacionales (*Luminance, Koleston, Excellence, Igora*) van de 9,71 a 14,87 USD. Estos precios fueron consultados en *Fybeca* (s.f.), una de las cadenas más grandes de retail farmacéutico del país.

**Gráfico 1. Comparación de precios de marcas de tintes de la competencia y marcas multinacionales en Ecuador (Fybeca)**

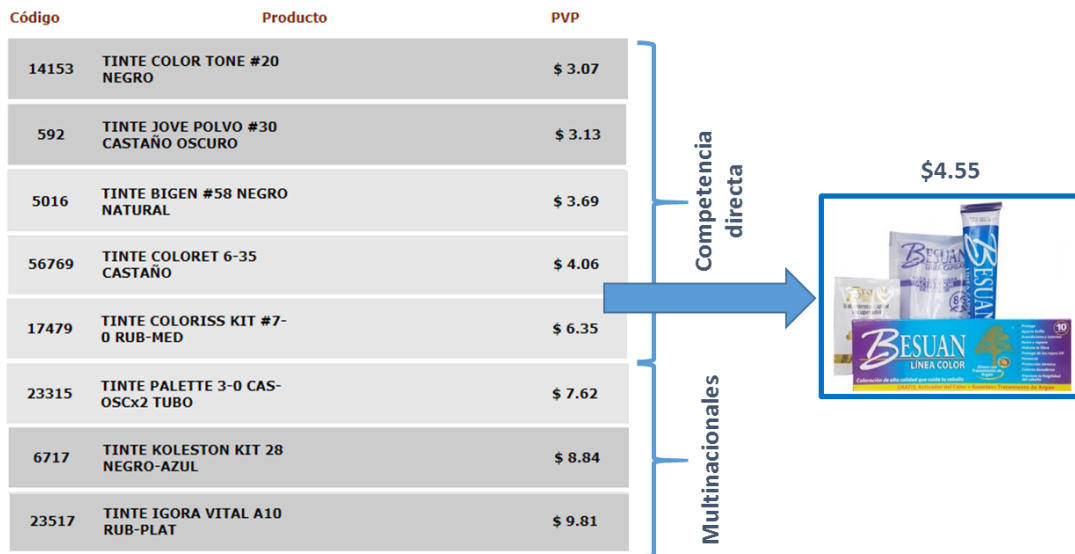


Fuente: elaboración propia basado en la información de Fybeca (s.f.).

Como fuente de consulta complementaria se revisaron los precios de los tintes en *Pharmacy's* (s.f.), otra cadena de farmacias en Ecuador con características muy similares a la primera. Se encontraron marcas adicionales que entrarían a hacer

parte de la competencia directa de *Besuan* en dicho país y también, los precios de las marcas multinacionales.

**Gráfico 2. Comparación de precios de marcas de tintes de la competencia y marcas multinacionales en Ecuador (Pharmacy's)**



Fuente: elaboración propia basado en la información de Pharmacy's (s.f.).

#### 4.5 LOGÍSTICA DE LA EXPORTACIÓN

La Distribución Física Internacional (DFI) es el conjunto de esfuerzos destinados a llevar un producto desde un punto de origen hacia un punto de destino. Dependiendo del incoterm, será generado por el exportador o el importador. Comprende los conceptos de modos de transporte, carga a transportar y costos asociados:

- Los modos de transporte son marítimo, ferroviario, terrestre o aéreo, además, se debe definir el tipo de vehículo, características del servicio, contratos y documentación. Entre el 80% y el 90% del transporte internacional del mundo es marítimo debido a los beneficios de las economías de escala y bajos costos.
- La carga debe ser dispuesta de acuerdo al medio de transporte y las manipulaciones que se producirán sobre la mercancía (embalaje).

- c) Los costos logísticos son directos e indirectos. Los costos directos incluyen marcado, documentación, embalaje, transportes internos, almacenamiento, manipulación, transporte principal, seguro, aduanas, agentes portuarios, etc. Los costos indirectos están relacionados con costos administrativos y de capital (inventarios) (Promperu, s.f.).

La logística de exportación se cotizó bajo el incoterm DDP (*Delivery Duty Paid*), lo que implica el máximo de obligaciones para el exportador: paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino, en este caso, Quito, Ecuador. El comprador no realiza ningún tipo de trámite y los gastos de aduana de importación son asumidos también por la empresa exportadora (Areadepymes, s.f.). La cotización se hizo bajo dicho incoterm con el objetivo de obtener el precio final del producto puesto en destino y de esa forma verificar su competitividad en el mercado ecuatoriano.

Sin embargo, lo usual es que la empresa exporte el producto bajo el incoterm FOB (*free on board*), significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque. El vendedor debe de realizar el despacho aduanero de exportación. En cuanto al seguro para transportar la mercancía al lugar de destino, el vendedor está libre de esta obligación. Sin embargo, el comprador tendrá el derecho de pedir ayuda al vendedor, si lo requiere, asumiendo los riesgos asociados (ComercioyAduanas, s.f.).

El manejo de la carga se cotizó paletizada y consolidada (LCL, *Less than container load*), lo que significa que varios exportadores llenan el contenedor y el costo se prorratea entre todos. Se requiere la contratación de un agente de aduanas, preferiblemente que maneje productos similares ya que conoce los requisitos en destino y es mucho más eficiente (Promperu, s.f.).

El principal puerto de Ecuador es el de Guayaquil, que maneja el 70% del comercio exterior del Sistema Portuario Nacional. Actualmente desde Buenaventura, la oferta de servicios de transporte de carga hacia Ecuador, es prestada por 12 navieras con

rutas directas hacia Guayaquil y tiempos de tránsito desde un día (Procolombia, 2016).

### Gráfico 3. Diagrama Logística de Exportación Diaquímicos (Medellín, Colombia – Quito, Ecuador)



Fuente: elaboración propia basado en Transmares Logistics (2018).

### Trámites previos al despacho

**Registro como exportador:** Para utilizar las aduanas colombianas, la empresa debe estar en el Régimen Común. De acuerdo con Procolombia (2015), citando la Reforma Tributaria 863 (Art. 49 de Dic. 2003), para ello, se requiere modificar el RUT y agregar las casillas como exportador. Este trámite se realiza en la DIAN, con ello, la empresa obtiene la devolución del IVA.

### Trámites en la aduana destino

El importador debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAU), enviarla electrónicamente a través del Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE) y presentarla físicamente en el Distrito de Llegada de las mercancías, adjuntando los siguientes documentos exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas (LOA):

- Original o copia del conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte
- Factura comercial: debe contener el valor FOB, los cargos específicos del flete y cargos adicionales. También debe tener una declaración firmada que diga: “Declaramos bajo juramento que todas las cantidades, precios y más detalles de esta factura comercial son exactos y verdaderos” (Procolombia, 2016)
- Original del Documento Único de Importación (DUI)
- Declaración Andina de Valor (DAV)

- Póliza de seguro
- Certificados de Origen (si aplica)
- Registro Sanitario (si aplica)

En octubre de 2012 entró en funcionamiento la nueva herramienta Ecuapass, que permite realizar todos los trámites y operaciones de comercio exterior a través del portal de Aduanas de Ecuador. Uno de los requisitos indispensables para acceder al nuevo sistema aduanero es el certificado digital de firma electrónica (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2013).

#### 4.6 COSTEO DEL PRODUCTO PARA LA EXPORTACIÓN

Se solicitó una cotización a la compañía Transmares Logistics. A continuación se presenta el resumen de los costos:

**Tabla 11. Costos Exportación Diaquímicos (Medellín, Colombia – Quito, Ecuador)**

Unidades	16.000
Cajas	200
und/caja	80
Costo mercancía (COP)	\$ 96.800.000
Costo mercancía (USD)	\$ 32.300
TRM	\$ 3.000
Precio venta exportación (USD)	\$ 2,019
Peso caja (kg)	43,6
Peso total (kg)	8.720

COSTEO EXPORTACIÓN	
Transporte terrestre Mde - Buenaventura	\$ 666,67
Gastos en origen	\$ 355,52
Aduana de exportación	\$ 255,67
Flete internacional	\$ 388,80
Seguro de carga internacional	\$ 80,00
Gastos en destino	\$ 1.707,00
<b>TOTAL EXPORTACIÓN</b>	<b>\$ 3.453,66</b>

IMPUESTOS EN ECUADOR	
Derechos Arancelarios (20%)	\$ 6.408,00
Fondinfa	\$ 160,20
Iva	\$ 4.632,98
<b>TOTAL IMPUESTOS</b>	<b>\$ 11.201,18</b>

Fuente: elaboración propia basado en Transmares Logistics (2018).

#### 4.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Las empresas importadoras de la partida arancelaria 330590 en Ecuador, que pueden ser distribuidores potenciales para la marca *Besuan* en dicho mercado son:

**Tabla 12. Empresas importadoras de la partida 330590 en Ecuador (2017 – 2018)**

PAÍS	IMPORTADORES	Valores	
		Prom FOB USD mensual	%Part.
ECU	LANSEY S.A.	\$ 203.069	19%
	DMUJERES S.A	\$ 130.607	12%
	QUALA ECUADOR	\$ 118.573	11%
	HENKEL ECUATORIANA S.A.	\$ 75.777	7%
	ALZAMORA VILLACIS CARLOS IVAN	\$ 69.259	6%
	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	\$ 65.329	6%
	MERCANTIL PAZMIA MERCANPAZ S.A.	\$ 48.079	4%
	LAS FRAGANCIAS CIA LTDA	\$ 41.289	4%
	CRAFIKLES S.A	\$ 41.203	4%
	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	\$ 35.160	3%
	GRUPO TRANSBEL S.A.	\$ 32.547	3%
	LATINCOSMETIC S.A	\$ 31.280	3%
	PALACIOS ASTUDILLO CHRISTIAN ARTURO	\$ 28.593	3%
	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR SA	\$ 22.831	2%
	CORPORACION FAVORITA C.A.	\$ 22.628	2%
	BONILLA ALARCON DISTRIBUCIONES S.A.	\$ 22.120	2%
	ENRIQUE CEDEÑA CABANILLA ENCECA C.A.	\$ 18.786	2%
	SHAJANA S.A.	\$ 18.137	2%
	MUÑOZ TORRES EDUARDO ANTONIO	\$ 15.763	1%
	NIVELO GORDON MARGOTH	\$ 14.261	1%
	PRODUBEL COSMETICA CIA LTDA	\$ 11.278	1%
	PINO BERNAL ALEXANDRA	\$ 5.572	1%
	BERNAL ALEXANDRA	\$ 5.242	0%
	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	\$ 4.742	0%
	LABORPAZ S.A.	\$ 3.520	0%
	TIANSHI ECUADOR S.A.	\$ 1.036	0%
ORIFLAME DEL ECUADOR S.A.	\$ 716	0%	
<b>Total ECU</b>		<b>\$ 1.087.397</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia basado en BACEX (2018b).

#### 4.8 APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO

Teniendo en cuenta el valor comercial de la mercancía en el país de origen (Colombia), los costos de la exportación y los impuestos de Ecuador, valores compartidos por la empresa Transmares Logistics, se calcula el valor del producto entregado al distribuidor en Quito (2,93 USD). A continuación se hace una

aproximación del costo de distribución comercial de acuerdo a valores promedios usados en comercio internacional Así, se estima un 30% sobre los costos asociados hasta la entrega al distribuidor para llegar a los mayoristas y de ahí un 25% adicional para cubrir los costos de la cadena logística hasta la góndola de un supermercado. De esta manera se encuentra que el valor del producto puesto en un supermercado en Quito es 4,55 USD, precio competitivo considerando que los precios de los competidores directos oscilan entre 3,88 y 7,85 USD (Fybeca, s.f.).

**Tabla 13. Costeo del producto para exportación Diaquímicos (Medellín, Colombia – Quito, Ecuador)**

<b>COSTEO DEL PRODUCTO PARA EXPORTACIÓN</b>	
Valor Comercial	\$32.300,00
Costos Exportación	\$ 3.453,66
Impuestos	\$11.201,18
Costos producto para distribución en Quito	\$46.954,84
<b>Valor unidad para distribuidor en Quito</b>	<b>\$ 2,93</b>
Costos de distribución comercial (Aprox.)	\$25.825,16
Costo producto en estantería supermercado Quito	\$72.780,00
<b>Valor unidad en estantería supermercado Quito</b>	<b>\$ 4,55</b>

Fuente: elaboración propia basado en Transmares Logistics (2018).

#### **4.9 APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN**

Una vez finalizado el plan exportador, le recomendamos a la empresa contactar a Procolombia para acceder a los servicios de Comex, elaboración de agendas comerciales para realizar visita a distribuidores potenciales y macrorruedas del sector. La empresa ya ha tenido acercamientos con estos servicios, evidencia de ello, fue su asistencia en el mes de julio en Medellín a la tercera Rueda de Negocios de Químicos y Ciencias de la Vida, espacio en el que realizó cotizaciones para exportar tintes y aceite de argán a Puerto Rico, Trinidad y Tobago y la ciudad de Miami (Procolombia, 2018). Se recomienda estar atentos a las fechas de la próxima versión de la rueda para 2019.

**Comex** es una iniciativa de Procolombia que busca impulsar las exportaciones no minero energéticas y el crecimiento del tejido empresarial exportador, competitivo y constante, a través de un plan de trabajo a la medida, para la creación, el diseño y la adecuación del área de comercio exterior de cada empresa beneficiada. Este servicio incluye el acompañamiento de un asesor de Procolombia, que pretende generar una dinámica de exportación constante. Pueden participar las empresas que estén legalmente constituidas en Colombia, sean productoras, fabricantes o comercializadoras internacionales junior, que no tengan creada el área de comercio exterior y requieran estructurar la misma. Además, cumplan con los siguientes criterios habilitantes: mínimo 7 personas como empleados directos o indirectos; persona jurídica que pertenezca al régimen común; tener mínimo 2 años de constitución a la fecha de cierre de la convocatoria (Procolombia, s.f.a).

**Macrorrueda** es una de las acciones comerciales más importantes de Procolombia, ya que hace parte de la estrategia de aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, diversificación de mercados y promoción de la oferta exportable de las empresas colombianas. La próxima versión, Macrorrueda 75, se llevará a cabo los días 03, 04 y 05 de abril de 2019, en la ciudad de Bogotá. Este evento reúne a más de 3.000 empresarios cuyas ofertas cuentan con potencial de internacionalización dentro de los sectores de agro-alimentos, metalmecánica, químicos, industrias 4.0 y sistema moda (Procolombia, s.f.c).

Para participar, la empresa debe ingresar a la página web del evento y registrarse como exportador para tener la oportunidad de agendar citas de negocios con los compradores internacionales invitados. Los canales de comercialización internacionales convocados para la Macrorrueda 75 son:

- Distribuidores (comerciante extranjero que compra productos colombianos y los vende en el exterior a un minorista).
- Retail o venta al detal (grandes cadenas minoristas que el exportador puede contactar directamente).

- E-commerce (empresas que venden al consumidor final y/o a empresas que hacen negocios entre ellas a través de una plataforma online).
- Compras públicas (empresas que pertenecen a un Estado o empresas que licitan con Estados).

En el caso de Diaquímicos, su participación sería dentro del sector Químicos y Ciencias de la Vida, en la categoría Cosméticos, subcategorías Cosméticos de Color y/o Cosméticos de uso profesional.

**Tabla 14. Programación Macrorrueda 75**

CRONOGRAMA MACRORRUEDA 75	
Inscripciones	Fecha límite 04 de febrero 2019
Validación de empresas	12 de noviembre 2018 - 11 de enero 2019
Preparación de Agendas	07 de enero 2019 - 15 de marzo 2019
Retiro o Cambio de Participantes	Fecha límite 22 de Febrero 2019
Macrorrueda 75	3, 4 y 5 de abril 2019
Lugar del evento	Corferias - Bogotá Colombia

Fuente: Procolombia (s.f.c).

Adicionalmente, la participación en **ferias** del mercado capilar en Latinoamérica es clave para estar al tanto de las tendencias de la industria.

En el contexto de Colombia, la celebración más grande en torno a esta industria es la Feria de la Belleza y Salud. En 2018 se llevó a cabo la edición XVII, entre el 3 y 7 de octubre en Bogotá, espacio en el que expertos y marcas nacionales e internacionales se dieron cita para mostrar los últimos productos, tendencias y avances relacionados a la belleza integral para el hombre y la mujer. El evento contó con la participación de más de 64.000 visitantes, 2 días de agenda de negocios donde se concretaron 657 citas entre 156 expositores y 43 compradores internacionales de las Antillas Holandesas, Argentina, Bolivia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico,

República Dominicana y Uruguay. Los negocios cerrados en la feria alcanzaron los 1.746.400 dólares (Feria Belleza y Salud, s.f.).

En Ecuador, algunas ferias del sector de la belleza son realizadas por las cadenas de supermercados y farmacéuticas., Se recomienda estar atentos a las fechas para 2019:

- Feria de la belleza Supermaxi, cadena de supermercados más grande del país con 55 años de experiencia (Supermaxi, s.f.).
- Feria Medicity, organización empresarial dedicada a comercializar productos farmacéuticos (Farmacias Medicity, s.f.).
- Feria del Trébol verde, grupo de distribuidoras farmacéuticas aliadas (El Trebol verde, s.f.).

El desarrollo del **mercadeo digital** a través de la presencia en redes sociales y fortalecimiento de la página web, es clave en la estrategia de introducción al mercado ecuatoriano ya que la competencia directa tiene adelantos en este campo:

- **D'Mujeres S.A.:** en su página web resalta los valores de la compañía, la importancia del talento humano, su gran diversidad de marcas y categorías, últimas tendencias, eventos y noticias relevantes del sector de la belleza (D'Mujeres, s.f.).

En su cuenta de Facebook – dmujeresbeautymarket – da a conocer sus promociones vigentes, ubicación y horarios de sus sucursales, publica fotos, videos y comerciales. La cuenta les gusta a 207.157 personas.

En Instagram se encuentra como dmujeres\_beautymarket, en la categoría tienda de cosméticos. Sus publicaciones incluyen recomendaciones y tutoriales de belleza, fotos de los eventos en los que participan, promociones (descuentos y tratamientos gratuitos), productos destacados, videos de las inauguraciones de las sucursales, entre otros. La cuenta tiene 94.100 seguidores y 4.477 publicaciones.

- **René Chardon:** su página web le da protagonismo a sus marcas y categorías resaltando las características de sus productos. Tiene un espacio denominado

“sala de prensa” donde está la información referente a lanzamientos, noticias, eventos y tendencias (René Chardon, s.f.).

En Facebook se encuentra en la categoría Salud/belleza – RC Professionnel – da a conocer sus promociones (descuentos y tratamientos gratuitos), ubicación y horarios de sus sucursales, publica fotos, videos y comerciales. Sin embargo, la cuenta no se actualiza desde julio de 2017. La cuenta les gusta a 22.392 personas. No tienen cuenta en Instagram.

- **Importadora comercial Loor S.A. (Bigen):** su sitio web le da protagonismo a sus productos, resaltando sus características diferenciadoras (Bigen, s.f.). En su cuenta de Facebook – BigenEcuador – resalta de manera importante su participación en eventos de belleza, la entrega de premios a sus clientes y la aplicación de sus productos, lo que da cuenta de su fuerte estrategia de fidelización con el usuario final. También da a conocer promociones y destaca sus productos por medio de videos (comerciales de televisión). La cuenta le gusta a 277 personas.

En Instagram se encuentra como bigenecuador, en la categoría salud/belleza. Sus publicaciones incluyen tinturaciones gratuitas, capacitaciones, exhibición de sus productos y fotos de los eventos en los que participan. La cuenta tiene 72 seguidores y 14 publicaciones, se activó en junio de 2017.

- **BES ECUADOR S.A:** En Facebook se encuentra en la categoría Salud/belleza – BES Ecuador S.A – da a conocer los talleres, cursos y seminarios que ofrece (colorimetría), publica fotos de sus líneas de productos haciendo énfasis en sus características y beneficios para el usuario (BES Ecuador, s.f.). La cuenta le gusta a 1.133 personas. En Instagram se encuentra como besecuador. Sus publicaciones incluyen invitaciones a cursos, talleres y seminarios, fotos de paletas de colores y mezclas, muestras de trabajos realizados (cabellos tinturados), exhibición de sus productos e inauguraciones de sus clientes (peluquerías). La cuenta tiene 229 seguidores y 32 publicaciones, activa desde mayo de 2017.

## 5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

### 5.1 MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS

**Tabla 15. Matriz DOFA Exportación Diaquímicos (Medellín, Colombia – Quito, Ecuador)**

		Factores Internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Externos	Amplia experiencia (88 años en el mercado nacional)		Falta de estudios de mercado
	Marcas líderes		Precio muy similar al promedio de la competencia (no es una variable diferenciadora)
	Desarrollo nuevos productos		El producto no aplica para la obtención del Certificado de Origen por lo cual no lo acoge el beneficio arancelario de la CAN
	La ventaja competitiva del producto está fundamentada en la relación precio-calidad		
	Componentes diferenciadores (aceite de argán)		
	Productos de alta calidad, rentables y a precios competitivos		
	Asesorías técnicas especializadas		
	Excelente servicio		
	Productos con registro INVIMA y ficha técnica		
	Cientes nacionales: minoristas, mayoristas, distribuidores y tiendas del peluquero		
	Realización de muestras de producto		
	Página web en funcionamiento y actualizada con la información de los productos		
	Oportunidades (O)	Estrategias de integración (FO)	Estrategias intensivas (DO)
Mercado de fácil acceso (El 95% de los productos cosméticos que se comercializan es importado)	Ingresar al mercado con una potente propuesta de valor haciendo uso de la amplia experiencia que se ha adquirido en el mercado nacional		
Los consumidores buscan productos innovadores (ingredientes naturales y otros compuestos), a precios asequibles y con amplia disponibilidad	Replicar el modelo de negocio pues la propuesta de la compañía está muy alineada con las necesidades del mercado ecuatoriano: Desarrollo nuevos productos, alta calidad, precios competitivos, componentes diferenciadores	Profundizar en el conocimiento del mercado ecuatoriano para validar la pertinencia de la propuesta de valor actual y si es del caso, hacer los ajustes necesarios para responder de manera efectiva a las necesidades del usuario/cliente (Estudio de mercado)	
Los colorantes tienen una presencia fuerte en los supermercados, las cadenas de farmacias y los minoristas especializados en salud y belleza.	Aprovechar el conocimiento que se tiene de estos clientes para diseñar una estrategia de llegada al mercado lo más eficiente posible sea simplemente a través de un distribuidor que se encargue de llevar el producto a las demás instancias o asumiendo los costos de toda la cadena logística hasta el usuario final	Desarrollar una estrategia de marketing potente que resalte significativamente los beneficios y elementos diferenciadores del producto logrando la preferencia del usuario a pesar de que el precio del producto sea muy similar al de la competencia (Estrategia de diferenciación)	
Crecimiento de las importaciones. Colombia es el principal proveedor de la categoría.	Mantener una dinámica de exportación constante que permita a la empresa posicionarse como un exportador colombiano relevante en la categoría		
Se espera un crecimiento en la venta de colorantes del 19,9% en el periodo 2017-2022	Aprovechar las proyecciones de crecimiento de la categoría en el mercado ecuatoriano para lograr los objetivos de internacionalización propuestos: uso de la capacidad ociosa y crecimiento en ventas		
Amenazas (A)	Estrategias de diversificación (FA)	Estrategias defensivas (DA)	
Mucha competencia: El 43,2% del mercado está compuesto por jugadores locales e internacionales que compiten agresivamente con las acciones de precios y las promociones	Aprovechar los elementos diferenciales de la propuesta de valor del producto para competir en el nuevo mercado y desarrollar una estrategia agresiva de precios y promociones que aseguren una introducción exitosa		
Altos costos de ingreso: Se requiere Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) la cual tiene un alto costo; Ecuador está entre los tres países más caros de la región en pagos de impuestos; posee el Arancel más costoso entre los países de la lista corta por falta del Certificado de origen del producto (20%)	Desarrollar las materias primas requeridas aprovechando la capacidad actual de desarrollo de productos e innovación con la finalidad de obtener el Certificado de Origen y con ello el beneficio arancelario. Se puede a futuro analizar la posibilidad de abrir una planta de producción en Ecuador si el volumen de ventas lo ameritara, evitando así el pago de la NSO y del arancel, además de los costos logísticos relacionados con la exportación del producto desde Colombia	Trabajar en la consecución del Certificado de Origen a través de la búsqueda de proveedores de materias primas de origen nacional. Hacer seguimiento a los cambios en las políticas de comercio exterior, a la espera de una reducción del porcentaje requerido de materias primas nacionales para la obtención del Certificado de origen de la CAN	
Los consumidores se están acostumbrando a productos de marca privada y perciben que ofrecen una buena relación precio / calidad	Fortalecer la ventaja competitiva nacional en el mercado ecuatoriano, la cual está fundamentada en una excelente relación precio-calidad que llegaría a superar la oferta de las marcas privadas y los demás competidores directos		
La competencia tiene adelantos en mercadeo digital (página web, redes sociales)	Continuar con la página web y actualizar constantemente incluyendo información de interés como tips y tutoriales de aplicación del producto, noticias y tendencias, experiencias con usuarios, promociones, etc. Crear cuentas en las diferentes redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) para generar mayor interacción con el usuario		
Competidores fuertes en estrategias de fidelización de clientes y usuarios (entrega de premios, aplicaciones gratuitas, cursos, talleres, seminarios, participación en inauguraciones de peluquerías)	Llevar al mercado ecuatoriano los elementos de valor actuales como son las asesorías técnicas especializadas, realización de muestras de producto, excelente servicio, buscando fidelizar al usuario desde la introducción del producto		
Los descuentos y tratamientos gratuitos son protagonistas dentro de las estrategias de mercadeo y promoción de la competencia	Buscar eficiencias en costos que permitan llegarle al mercado con una estrategia de promoción que incluya como mínimo lo que hoy la competencia ofrece		

Fuente: elaboración propia.

## 5.2 PLAN DE ACCIÓN Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 16. Cronograma de actividades Exportación Diaquímicos (Medellín, Colombia – Quito, Ecuador)**

N°	Actividad	Fecha	Responsable
1	Presupuestar los costos de exportación para 2019 tomando como base la cotización realizada por la empresa Transmares Logistics	Noviembre 2018	Junta Directiva
2	Hacer el registro como exportador: modificar el RUT y agregar las casillas como exportador. Este trámite se realiza en la DIAN, con ello, la empresa obtiene la devolución del IVA	Noviembre 2018	Contabilidad
3	Mantener actualizada la página web con información de los productos, promociones, tendencias del sector, tips y tutoriales, eventos y noticias	Constante	Ventas (Mercadeo)
4	Desarrollar mercadeo digital a través de redes sociales: Facebook, Instagram, Twiter	Enero 2019	Ventas (Mercadeo)
5	Contratar un agente de aduanas para efectuar los trámites de la exportación, preferiblemente que maneje productos similares y conozca los requisitos en destino	Enero 2019	Ventas (Comercio Exterior)
6	Realizar investigación de fuente primaria al listado de importadores de BACEX con la finalidad de elegir el distribuidor más conveniente en Ecuador y comenzar el proceso de negociación. Apoyarse en el agente de aduanas	Enero 2019	Ventas (Comercio Exterior)
7	Contactar a ProColombia para solicitar el servicio de Comex previo cumplimiento de los requisitos (acompañamiento de un asesor para generar una dinámica de exportación constante)	Enero 2019	Ventas (Comercio Exterior)
8	Hacer el análisis costo/beneficio entre entregar el producto al distribuidor y llegar con recursos propios hasta el supermercado. Validar el costo aproximado del ejercicio académico(30% distribuidor a mayorista + 25% mayorista a supermercado = 55%). Apoyarse en el asesor de ProColombia	Febrero 2019	Ventas (Comercio Exterior)
9	Participar en la Macrorrueda 75 dentro del sector Químicos y Ciencias de la Vida, en la categoría Cosméticos, subcategorías Cosméticos de Color y/o Cosméticos de uso profesional	Incripciones: Hasta 4 Febrero 2019 Evento: 3, 4 y 5 Abril 2019 (Bogotá)	Ventas (Comercio Exterior)
10	Agendar citas de negocios con los compradores internacionales invitados a la Macrorrueda 75	Abril 2019	Ventas (Comercio Exterior)
11	Hacer seguimiento a los avances y compromisos adquiridos durante las citas de negociación	Mayo 2019	Ventas (Comercio Exterior)
12	Estar atentos a las fechas de la próxima rueda de negocios para el sector de Químicos y Ciencias de la Vida con el objetivo de abrirse a nuevas oportunidades en mercados latinoamericanos	Mayo 2019	Ventas (Comercio Exterior)
13	Estar atentos a las fechas de la próxima Feria de la Belleza y Salud para mantenerse actualizado sobre las tendencias del sector y agendar citas de negocios	Agosto 2019	Ventas (Mercadeo)
14	Exportar el producto al mercado ecuatoriano	Agosto 2019	Ventas (Comercio Exterior)
15	Una vez se ha ingresado al mercado ecuatoriano es importante estar presente en las ferias del sector, realizadas por las cadenas de supermercados y farmacéuticas: Feria de la belleza Supermaxi, Feria Medicity, Feria del Trébol verde.	Agosto 2019	Ventas (Mercadeo)
16	Trabajar en la consecución del Certificado de Origen a través de la búsqueda de proveedores de materias primas de origen nacional y/o el desarrollo de dichas materias primas aprovechando la capacidad actual de desarrollo de productos e innovación	Septiembre 2019	Producción / Compras

Fuente: elaboración propia.

## 5.3 CONCLUSIONES

- Recomendamos iniciar la estrategia de internacionalización de la compañía exportando a Ecuador, país con fortalezas en términos de competencia, importaciones de la partida arancelaria, entorno cultural, canales de distribución y disponibilidad de distribuidores.
- La propuesta de valor actual de la compañía se ajusta muy bien a las necesidades del consumidor ecuatoriano, lo que facilita la introducción exitosa del producto en dicho mercado.
- El precio del producto puesto en un supermercado en Quito (4,55 USD) es competitivo considerando que los precios de los competidores directos oscilan

entre 3,88 y 7,85 USD. Sin embargo, los esfuerzos en la consecución del Certificado de Origen con el fin de poderse acoger al beneficio arancelario tienen un impacto muy relevante en los costos del producto (reducción del 13,6% equivalente a un precio final de 3,93 USD) lo que permitiría llegar con precios más agresivos al mercado, consolidando una propuesta más robusta en la relación precio-calidad.

- El mercadeo digital cada vez toma más fuerza, pues se ha convertido en la principal herramienta de interacción con clientes y usuarios, siendo el vehículo de ejecución de las estrategias de fidelización, promoción y mercadeo.
- La página web de la compañía cuenta con información y contenido similar al de los competidores en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, se está en desventaja en lo referente a la interacción a través de redes sociales.
- Las estrategias de fidelización y promoción son bastante relevantes en este mercado y los competidores directos las han desarrollado en diferentes niveles, algunos más enfocados a las experiencias (entrega de premios a usuarios, aplicaciones de producto, cursos) y otros a los descuentos. Si la compañía quiere llegar al mercado de manera exitosa debe diseñar una agresiva estrategia de precios y promociones, además de complementar con la homologación de sus actuales elementos de valor: asesorías técnicas especializadas, realización de muestras de producto y excelente servicio.
- Es importante hacer el análisis financiero del alcance en la llegada al mercado ecuatoriano. La compañía debe definir si su cliente en el nuevo mercado es el distribuidor o si es viable llegar con recursos propios y de manera eficiente hasta el final de la cadena, directamente al consumidor (supermercados, cadenas de farmacias, minoristas especializados en salud y belleza).
- Se requiere de una estrategia de marketing muy potente que resalte significativamente los beneficios y elementos diferenciadores del producto, de modo que se logre la preferencia del usuario ecuatoriano a pesar de que el precio del producto sea muy similar al de la competencia (ventaja competitiva basada en la diferenciación).

- El plan exportador de la compañía se desarrolló a través de cuatro fases, iniciando con el diagnóstico de internacionalización seguido por la selección de mercados, pasando luego al análisis a profundidad del mercado objetivo y finalmente el capítulo de diseño de estrategias de acuerdo a las fortalezas y debilidades de la empresa en contraste con las oportunidades y amenazas suscitadas por el mercado (DOFA). Estas estrategias se acompañan de un cronograma de actividades, recomendaciones y conclusiones finales.
- Una vez la compañía consolide las relaciones con Ecuador, sugerimos continuar desarrollando la estrategia en Perú y por último, explorar el mercado mexicano dada la complejidad en los procesos de importación.

## **6. LECCIONES APRENDIDAS**

### **6.1 DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO**

La competencia hoy en día no es local. Ahora, los mercados son globales pues aunque la operación de una compañía se limite geográficamente a un país determinado, los proveedores, colaboradores, competidores y demás integrantes de la cadena de suministro pueden estar ubicados en cualquier parte del mundo.

Los mercados son cada vez más dinámicos, especializados y competidos, pues los consumidores cada día tienen mayor acceso a la información, lo que les permite conocer a profundidad los productos, sus características, beneficios, así como comparar precios; la lealtad a las marcas ya es cosa del pasado, el consumidor busca la mejor opción, que más valor agregado le entregue, que le genere una verdadera experiencia de compra y, todo esto, al menor costo posible. Esta realidad representa a la vez una oportunidad y un reto enorme para cualquier compañía, grande o pequeña que desee crecer y ser sostenible en el tiempo.

Las compañías deben comprender y asimilar que el consumidor ha reemplazado los canales de compra tradicionales o modelos de llegada al mercado por los modernos conceptos de “omnicanalidad” o “multicanalidad”, que hacen referencia

al hecho de que un mismo consumidor acceda o se aproxime a un canal de compra específico de acuerdo a sus necesidades y prioridades en un momento determinado.

Estos conceptos se acompañan de importantes avances tecnológicos y retos de diversa índole, dentro de los cuales se pueden resaltar temas como los problemas de tráfico en las ciudades principales: las experiencias de compra son cada vez más valoradas por los usuarios la responsabilidad social y ambiental en la producción de bienes y servicios, entre muchos otros aspectos, deben ser considerados al momento de enfrentarse al mercado.

Una vez comprendida la nueva realidad de los mercados, se hace evidente para las compañías que, competir efectivamente en el contexto local -y más aún en el internacional- requiere del desarrollo y fortalecimiento de ciertas capacidades internas que apoyen la estrategia definida., Así pues, la internacionalización no es un tema de mera decisión, requiere de una buena planeación, que debe incluir un análisis concienzudo de los mercados pre-seleccionados y, a una mayor profundidad, del mercado objetivo.

En este caso en particular, se encontró que los mercados latinoamericanos explorados son muy similares entre sí en cuanto a las necesidades, expectativas y exigencias del consumidor frente al producto de la oferta exportable (tinte capilar). Para llegar a tal conclusión se necesitó de una exhaustiva investigación y recurrir a diferentes fuentes confiables que dieran cuenta de las tendencias de consumo y dinámica de los mercados explorados.

Ahora bien, el tema cultural es un elemento clave dentro de los factores a evaluar al momento de elegir el mercado objetivo pues, puede convertirse en un facilitador o, por el contrario, en una barrera al momento de introducir el producto. De hecho, los choques culturales son los responsables de gran parte de los fracasos que experimentan las compañías al llegar a nuevos países.

Precisando en el caso de Laboratorios Diaquímicos, la compañía cuenta con importantes fortalezas y una propuesta de valor muy alineada a las necesidades y expectativas de los consumidores ecuatorianos, lo cual facilitará sin duda el proceso de introducción del producto a dicho mercado.

## **6.2 DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

Debe existir una estructura organizacional sólida, desde los procesos *core* y de soporte del negocio, que permita a las pymes incursionar en procesos de exportación, sin ver comprometida su operación a nivel local, buscando un crecimiento rentable a través del posicionamiento y consolidación de la compañía en nuevos mercados.

Además de contar con fortalezas operativas, es fundamental que la empresa esté convencida y crea en las instituciones involucradas en el proceso, pues en la medida que se cuente con dicha credibilidad y convicción, la ejecución de la estrategia de internacionalización llegará o no a feliz término. En este caso, la compañía mostró desde el comienzo una total apertura y disposición, lo que facilitó el desarrollo del plan exportador dentro de un contexto de trabajo colaborativo enmarcado en el respeto, compromiso mutuo y transparencia.

De hecho, el único inconveniente que llegó a generar un pequeño retraso en la ejecución del plan de trabajo fue el análisis del origen de las materias primas del producto de la oferta exportable, con el objetivo de validar la posibilidad de aplicar al certificado de origen y así obtener el beneficio arancelario de la CAN.

Esta situación puso en evidencia un comportamiento bastante frecuente: aquellos temas que no son de la gestión directa de la persona encargada del proceso tienden a ser postergados por el esfuerzo de relacionamiento que ello implica. En este caso particular, la persona de la empresa que lideró el proyecto de internacionalización era del área de contabilidad, mientras que el tema expuesto (composición del producto) le competía al área de compras, que es la que maneja la relación con los

proveedores. Se logró evidenciar, también, que muchas empresas aún no trabajan de forma interrelacionada sino como “silos” independientes, lo que dificulta el flujo de la información y limita el desarrollo de los proyectos, incluso de aquellos que sean de primera prioridad para la empresa.

Adicional a lo concerniente al racionamiento entre áreas, la dificultad presentada estuvo vinculada a un tema de necesidad de información por parte de los proveedores, pues si bien la empresa conoce claramente los componentes que usa sus proveedores, (que además son todos nacionales) éstos a su vez para fabricar los productos que le venden a la compañía hacen uso de insumos importados, por lo que fue difícil definir la proporción de componentes importados - nacionales, ya que para ello, cada proveedor debía dar a conocer la composición de sus productos, información que hace parte de su “know how”.

Finalmente, la compañía quedó muy satisfecha con la calidad del trabajo realizado, además de estar altamente motivada para su ejecución en el corto plazo. Sin embargo, se considera relevante (y debe plantearse a la empresa) contar dentro de su estructura con una persona con nociones sobre comercio exterior que pueda liderar la ejecución del plan exportador, pues de lo contrario, el éxito de la iniciativa no se podrá asegurar y en consecuencia, se verán afectados los resultados regionales que persigue el programa *Antioquia Exporta Más*.

Para el caso de Laboratorios Diaquímicos, dicha necesidad era clara y de manera proactiva, contrataron un gerente de ventas encargado de la estrategia comercial y de capturar nuevas oportunidades de mercado, funciones íntimamente ligadas al plan exportador diseñado. Esto nos da un parte de tranquilidad como institución asesora, pues indica que existe una alta probabilidad de que el plan diseñado se ejecute realmente dando valor al esfuerzo y tiempo invertido en el mismo.

### 6.3 DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

Las pymes colombianas tienen una gran diversidad de productos y propuestas de valor con el potencial y los atributos necesarios para competir en el mercado global. Sin embargo, el desconocimiento y aversión al riesgo han limitado sus dominios al ámbito regional o nacional. Además, es una realidad que la intensidad operativa en estas organizaciones sumerge a sus directivos en el día a día, razón por la que ellos van aplazando dentro de su lista de prioridades el tema de la internalización, lo cual asocian muchas veces de manera errónea a un asunto de difícil ejecución, demasiados requisitos y altos costos.

Respondiendo a esta necesidad surge la iniciativa *Antioquia Exporta Más*, que apoya y acompaña en el proceso de internacionalización a las pymes, a través de la asesoría en materia de planes exportadores, que les permita incursionar en nuevos mercados, de manera que en el mediano plazo se puedan consolidar y posicionar en los mercados internacionales.

Construir un plan exportador siguiendo una metodología clara, práctica y efectiva, con el acompañamiento permanente del asesor temático, el apoyo del Consultorio en Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y el respaldo de las bases de datos de la información, fue una experiencia realmente significativa dentro de mi proceso de formación académica y profesional, ya que me permitió adquirir nuevos conocimientos y capacidades como elementos diferenciadores en el ámbito laboral, por lo que considero que el objetivo de esta modalidad como trabajo de grado se logró a cabalidad.

El plan diseñado cuenta con toda la documentación y elementos necesarios para llevar a cabo su ejecución de forma ágil y contundente. Por ello, fue gratamente valorado por la empresa cuya participación en el proceso fue impecable; el compromiso de ambas partes contribuyó significativamente a un resultado final de alta calidad y en tiempo reducido, superando las expectativas que se tenían al comienzo del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Accióntrabajo. (s.f.). *lansey s.a.* Obtenido de:  
<https://acciontrabajo.ec/empresas/lansey-s-a-fiio>.
- Altez, L. V., Euribe, L. F., Salazar, F., & Sotelo, R. S. (2017). *Planeamiento estratégico para la industria peruana de productos orgánicos de tocador*. Obtenido de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8955/ALTEZ\\_EURIBE\\_PLANEAMIENTO\\_TOCADOR.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8955/ALTEZ_EURIBE_PLANEAMIENTO_TOCADOR.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- Americatv. (2018). *Los colores de cabello que están de moda este 2018*. Obtenido de: <https://www.americatv.com.pe/noticias/estilo-de-vida/colores-cabello-que-estan-moda-este-2018-n308921>.
- Araya, L. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, Vol. 3(3), 18-25. Obtenido de:  
[http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/653/580](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580).
- Areadepymes. (s.f.). *Guía de incoterms 2010 - DDP - Delivered Duty Paid*. Obtenido de: <https://www.areadepymes.com/?tit=ddp-delivered-duty-paid-guia-de-incoterms-2010&name=Manuales&fid=em0bcal>.
- BACEX. (2018a). Base de datos.
- BACEX. (2018b). Base de datos.
- Bancoldex. (s.f.). *¿Qué es Pyme?* Obtenido de: <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>.
- BES Ecuador. (s.f.). *BES Ecuador*. Obtenido de: <http://besecuador.com/index.php>.
- Bigen. (s.f.) *Bigen*. Obtenido de: <http://www.bigen.com.ec/>.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018). *Desempeño económico de Antioquia y perspectivas 2018*. Obtenido de:

<https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/linavelezcamaradecomerciodemedellinparaantioquiamar7.pdf>.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Antioquia Exporta Más*. Obtenido de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Gestion-Regional/Antioquia-Exporta-Mas.aspx>.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.

Caracol Radio. (2017). *Las exportaciones en Antioquia siguen estancadas*. Obtenido de: [http://caracol.com.co/emisora/2017/03/02/medellin/1488475678\\_643436.html](http://caracol.com.co/emisora/2017/03/02/medellin/1488475678_643436.html).

Claver, E., & Quer, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Obtenido de: <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/193.pdf>.

ComercioyAduanas. (s.f.). *Incoterm FOB*. Obtenido de: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-fob/#incoterm-fob>.

Comunidad Andina. (s.f.). *¿Qué es la CAN?* Obtenido de: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?tipo=QU>.

Cuellar, M. (2008). *Definición de Globalización del Banco Mundial*. Obtenido de: <http://www.globalizate.org/getArticle?authors=Mario+Cuellar&date=2008-05-01&title=Definici%F3n+del+Banco+Mundial>.

Decisión 516. Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos (2002). Obtenido de: <https://www.invima.gov.co/decisiones-cosmetico/>.

Decreto 219 de los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos. (1998). Obtenido de:

<https://www.invima.gov.co/decretos-en-cosmeticos/decreto-219-1998-pdf/detail.html>.

Decreto: Tasa aplicable del IGI para mercancías originarias de Colombia, DOF 29/VI. (2012). Obtenido de: [http://www.siicex-  
caaarem.org.mx/Bases/TIGIE2007.nsf/76139c8ec2e1d72906256b9200522  
7a1/876dd8f76eee0322862578e0004b138b?OpenDocument](http://www.siicex-caaarem.org.mx/Bases/TIGIE2007.nsf/76139c8ec2e1d72906256b92005227a1/876dd8f76eee0322862578e0004b138b?OpenDocument).

DIAQUÍMICOS S.A. (2018). *DIAQUÍMICOS S.A.* Obtenido de: <http://www.diaquimicos.com/>.

Díaz, A. J. (2015). *Análisis del comportamiento del consumidor en la toma de decisiones de compra de productos de cuidado del hogar, higiene personal y alta perfumería en los principales canales de distribución de las ciudades de Quito y Guayaquil.* (Tesis). Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8824/Tesis.pdf;sequence=1>.

Dinero. (2015a). *¿Qué tanto han aprovechado las Pymes el comercio exterior?* Obtenido de Dinero: [https://www.dinero.com/edicion-  
impresa/caratula/articulo/que-tanto-han-aprovechado-pymes-comercio-  
exterior-colombia/213538](https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/que-tanto-han-aprovechado-pymes-comercio-exterior-colombia/213538).

Dinero. (2015b). *Industria de la belleza vislumbra un buen futuro en Colombia.* Obtenido de Dinero: [https://www.dinero.com/edicion-  
impresa/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-  
2015/211931](https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-2015/211931).

D'Mujeres. (s.f.). *D'Mujeres.* Obtenido de: <http://www.dmujeressa.com.ec/>.

DuvyClass. (s.f.). *DuvyClass.* Obtenido de <http://duvyclass.co/>.

El colombiano. (2018). *Antioquia tiene 18 % de las exportaciones de 2017.* Obtenido de: [http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/antioquia-tiene-18-de-  
las-exportaciones-de-2017-NA8147096](http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/antioquia-tiene-18-de-las-exportaciones-de-2017-NA8147096).

- El Comercio. (s.f.). *Las 5 tonalidades de pelo que se impondrán en el 2017*.  
Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/chic/tonalidades-pelo-color-tendencia-look.html>.
- El Telégrafo. (2013). *El ecuatoriano gasta hasta \$ 150 al mes en cosméticos*.  
Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-ecuatoriano-gasta-hasta-150-al-mes-en-cosmeticos>.
- El Trebol verde. (s.f.). *Nosotros*. Obtenido de: <http://eltrebolverde.com/nosotros/>.
- Euromonitor International. (2018a). *Hair care in Ecuador*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/hair-care-in-ecuador/report>.
- Euromonitor International. (2018b). *Hair care in México*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/hair-care-in-mexico/report>.
- Euromonitor International. (2018c). *Hair care in Peru*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/hair-care-in-peru/report>.
- Expansión. (2018). *México 'se pone guapo' y crece 11% al año en el sector cosmético*. Obtenido de: <https://expansion.mx/economia/2018/02/23/mexico-se-pone-guapo-y-crece-11-al-ano-en-el-sector-cosmetico>.
- Farmacias Medicity. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de: [https://www.farmaciasmedicity.com/?page\\_id=1434](https://www.farmaciasmedicity.com/?page_id=1434).
- Feria Belleza y Salud. (s.f.). *Noticia. Concluyó exitosamente la XVII edición de la feria Belleza y Salud*. Obtenido de: <https://feriabellezaysalud.com/index.cfm?d=m/n/v&id=2321>.
- Fernández, D. (2016). *El mercado de la cosmética y perfumería en México*. Obtenido de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html>.

- Forbes. (2017). *La belleza... un lujo necesario*. Obtenido de:  
<https://www.forbes.com.mx/forbes-life/belleza-lujo-necesario/>.
- Frynas, J. G., & Mellahi, K. (2011). *Global Strategic Management*. New York: Oxford University Press. Obtenido de:  
[https://books.google.com.co/books/about/Global\\_Strategic\\_Management.html?id=3lOcAQAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books/about/Global_Strategic_Management.html?id=3lOcAQAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Fybeca. (s.f.). *Belleza / Cabello / Tintes / Permanentes*. Obtenido de:  
<https://www.fybeca.com/FybecaWeb/pages/search-results.jsf?s=0&pp=25&cat=476&b=-1&ot=3>.
- Galán, J. I., Galende, J., & González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial* 333, 33-48. Obtenido de:  
<http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/07.J.I.GALAN.pdf>.
- Gillespie, K., & Hennessey, H. D. (2015). *Global Marketing*. New York: Routledge. Obtenido de:  
<http://ezproxy.eafit.edu.co:2136/ehost/detail/detail?vid=0&sid=85c4bcae-52ab-499c-a223-41417d310adb%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=1021279&db=nlebk>.
- Glamour. (2017). *Aquí las tendencias en tintes para el 2017*. Obtenido de:  
<https://www.glamour.mx/belleza/cabello/articulos/tendencias-en-tintes-2017/5475>.
- Globalízate. (s.f.). *¿QUÉ ES LA GLOBALIZACIÓN?* Obtenido de:  
<http://www.globalizate.org/getDocument?name=whatIs>.

Gutiérrez, J. P. (s.f.). *Globalización Económica*. Obtenido de:  
[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTA1MTtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAOKLwuzUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTA1MTtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAOKLwuzUAAAA=WKE).

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2007). *Censos de Población y Vivienda 2007 / Población*. Obtenido de:  
<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (s.f.). *Estimaciones y Proyecciones de Población*. Obtenido de INEI:  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2010). *Información Censal*. Obtenido de: [//www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010 - Tabulados*. Obtenido de:  
<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ccpv/2010/>.

InStyle. (2017). *3 tendencias para el pelo que arrasarán en 2018, según un experto*. Obtenido de: <https://instyle.mx/belleza/pelo/2017/12/12/tendencias-pelo-2018-segun-experto/>.

Intradebid. (s.f.). *Acceso Preferencial a los Mercados*. Obtenido de:  
<https://intradebid.org/acceso-mercados/#reglas>.

Intradebid. (s.f.). *Acceso Preferencial a los Mercados*. Obtenido de  
<https://intradebid.org/acceso-mercados/#desgravacion>.

ITC. (s.f.). *Find tariffs*. Obtenido de: <http://www.macmap.org>.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.

- La República. (2017). *Henkel y Recamier son las empresas líderes en ventas de tintes para el cabello*. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/empresas/henkel-y-recamier-son-las-empresas-lideres-en-ventas-de-tintes-de-cabello-2526410>.
- Lehit. (s.f.). *Lehit*. Obtenido de <http://www.lehit.com.co/>
- Lerma Kirchner, A., & Marquéz Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. México D.F: Cengage Learning. Obtenido de: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/\[PD\]%20Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]%20Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf).
- Marcel-France. (s.f.). *Marcel-France*. Obtenido de: <http://marcel-france.com/web/es>.
- Mercado, S. (2000). *Comercio Internacional I*. Mexico: Limusa. Obtenido de: [https://books.google.com.co/books?id=YHMWlynwS0cC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=YHMWlynwS0cC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Nouvelle. (s.f.). *Nouvelle*. Obtenido de: <http://nouvellecolor.com/es/>.
- Oficina Económica y Comercial de España en Lima. (2017). *Guía de País Perú*. Obtenido de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html>.
- Oficina Económica y Comercial de España en Quito. (2013). *Guía País Ecuador*. Obtenido de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html>.
- Perú.com. (2011). *Venta de tintes mueve más de S/.60 millones al año*. Obtenido de: <https://peru.com/2011/05/04/actualidad/economia-y-finanzas/venta-tintes-mueve-mas-s60-millones-noticia-3347>.

Pharmacy's. (s.f.). *Productos / Tinte*. Obtenido de [http://www.pharmacys.com.ec/Resultado\\_productos.aspx?mid=6](http://www.pharmacys.com.ec/Resultado_productos.aspx?mid=6)

Pla Barber, J., & Suárez Ortega, S. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*(N°. 52), 155-176.

Plan Cameral - Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (s.f.). *¿Cómo se gestiona la elección de mercados internacionales?* Obtenido de: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/b4e610a1-d869-4bc7-ae2c-752ee437a98f>.

Portafolio. (2018a). *Antioquia, con la meta de aumentar más de 50% sus exportaciones*. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/negocios/antioquia-con-la-meta-de-aumentar-mas-de-50-sus-exportaciones-514449>.

Portafolio. (2018b). *En febrero, exportaciones en Colombia sumaron 2.940 millones de dólares*. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/economia/exportaciones-en-colombia-en-febrero-de-2018-515761>.

Porter, M. E. (1986). *Competition in Gobal Industries*. Boston: Harvard Business School Press.

Procolombia. (2015). *Trámites y documentos para exportar*. Obtenido de: <http://www.procolombia.co>.

Procolombia. (2016). *Perfil de logística desde colombia hacia Ecuador*. Obtenido de: <http://www.procolombia.co>.

Procolombia. (2018). *Agenda de eventos Procolombia del 9 al 15 julio de 2018 - Tercera rueda de químicos y Ciencias de la vida*. Obtenido de: <http://www.procolombia.co/actualidad/agenda-de-eventos-procolombia-del-9-al-15-de-julio-de-2018>.

- Procolombia. (s.f.a). *Comex Procolombia*. Obtenido de:  
<http://comex.procolombia.co/>.
- Procolombia. (s.f.b). *Condiciones de Acceso*. Obtenido de:  
<http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/condiciones-acceso>.
- Procolombia. (s.f.c). *Macrorrueda 75*. Obtenido de:  
<https://www.macrorruedasprocolombia.co/macrorrueda75/index.php?tu=exp&ci=1>.
- Procolombia. (s.f.d). *Planes Exportadores*. Obtenido de Procolombia:  
<http://www.procolombia.co/node/1141>.
- Promperu. (s.f.). *Proceso logístico de exportación*. Obtenido de:  
<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=A2EAD105-7AEB-41E0-9907-9BF7A110A556.PDF>.
- Ramírez, S. (8 de enero de 2017). *Las relaciones internacionales en 2017*. Obtenido de:  
<https://razonpublica.com/index.php/internacional-temas-32/9957-las-relaciones-internacionales-en-2017.html>.
- Rave Gómez, E. (2010). La internacionalización de las empresas. *Lupa Empresarial*, 13-32.
- RCN Radio. (2018). *Colombia ingresa a la OCDE ¿Qué beneficios trae para el país?* Obtenido de:  
<https://www.rcnradio.com/politica/colombia-ingresa-la-ocde-que-beneficios-trae-para-el-pais>.
- Reina, M. (2009). *Internacionalización de la economía colombiana: comercio e inversión*. Obtenido de:  
<https://www.caf.com/media/3784/ComercioExterior.pdf>.
- Reina, M., Zuluaga, S., & Roza, M. (2006). *La Globalización económica*. Obtenido de:

[http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/guia4\\_la\\_globalizacion.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia4_la_globalizacion.pdf).

René Chardon. (s.f.). *René Chardon*. Obtenido de: <http://www.renechardon.com.ec/>.

NORMA Oficial Mexicana NOM-141-SSA1/SCFI-2012, Etiquetado para productos cosméticos preenvasados. Etiquetado sanitario y comercial (2012/2013). Obtenido de: <http://www.economia-snci.gob.mx/>.

Ley 29459, DS 016-2011-SA, DEC 516 CAN. (2016). Obtenido de: <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>.

Supermaxi. (s.f.). *Conózcamos más*. Obtenido de: <http://www.supermaxi.com/conozcanos/>.

Trade Map. (2018a). *Exportaciones Colombia 2017 - Indicadores*. Obtenido de: <https://trademap.org>.

Trade Map. (2018b). *Exportaciones Colombia producto 330590 - Indicadores*. Obtenido de: <https://trademap.org/>.

Trade Map. (2018c). *Importaciones Ecuador producto 330590 - Indicadores*. Obtenido de Trade Map: <https://trademap.org>.

Trade Map. (2018d). *Importaciones México producto 330590 - Indicadores*. Obtenido de Trade Map: <https://trademap.org>.

Trade Map. (2018e). *Importaciones Perú producto 330590 - Indicadores*. Obtenido de: <https://trademap.org>.

Transmares Logistics. (2018). *COT. 4265 - LABS. DIAQUIMICOS - EXPO - BUN A GUAYAQUIL - CIF - LCL 4 PALLETS*.