

**Análisis de la internacionalización del subsector de los cosméticos
a partir de la dinámica comercial en Colombia y el caso de éxito de la empresa Belcorp**

Andrea Castro Silva
María Alejandra Ramírez García

Director
Cristian Samir Ulloa Ramos

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2019

**Análisis de la internacionalización del subsector de los cosméticos
a partir de la dinámica comercial en Colombia y el caso de éxito de la empresa Belcorp**

Andrea Castro Silva
María Alejandra Ramírez García

Director
Cristian Samir Ulloa Ramos

Trabajo de grado para optar al título como Profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2019

Resumen

Con el presente trabajo se pretende analizar las oportunidades de internacionalización de la industria de los cosméticos en el país, ya sea por las inversiones que llegan a este, las empresas colombianas que se encuentran en proceso y la derivación de lecciones aprendidas a partir de casos de éxito para las compañías que buscan incursionar en el exterior. Se evidencia que a pesar de la gran acogida que tienen los productos cosméticos colombianos en los demás países, son pocas las empresas nacionales que logran penetrar el mercado internacional.

Colombia, dentro de esta industria se ha mantenido en la preferencia de los inversionistas internacionales gracias a la variedad de componentes que puede aportar el país a sus productos y por las cifras de consumo presentadas dentro del territorio nacional, actualmente el país cuenta con importantes marcas internacionales que le aportan a la economía colombiana en diferentes aspectos y obliga a la constante re invención de las marcas nacionales.

En la actualidad la internacionalización aparece como una necesidad para las empresas que desean posicionarse y mantenerse a través de los años dentro del mercado. Los productos cosméticos colombianos han presentado cifras bastante positivas en los últimos años, asegurando un auge mayor en los próximos periodos, es por esto que surge esta investigación con el objetivo de analizar el caso de éxito de la corporación Belcorp, en cuanto al modelo de internacionalización utilizado sirviendo como apoyo para todas aquellas empresas colombianas que deseen abrir su mercado al exterior.

Palabras clave: Industria cosmética; Internacionalización

Abstract

This paper intends to analyze the internationalization opportunities of the cosmetics industry in the country, whether due to the investments that come to it, Colombian companies that are in process and the derivation of lessons learned from cases of Success for companies looking to venture abroad. It is evident that despite the great reception that Colombian cosmetic products have in other countries, there are few national companies that manage to penetrate the international market.

Colombia, within this industry has remained in the preference of international investors thanks to the variety of components that the country can contribute to its products and the consumption figures sent within the national territory, currently the country has important international brands that contribute to the Colombian economy in different aspects and obligation to the constant re-invention of national brands.

At present, internationalization appears as a necessity for companies that want to position and maintain themselves through the years within the market. Colombian cosmetic products have presented quite positive figures in recent years, ensuring a greater boom in the coming periods, which is why this research arises with the aim of analyzing the success story of the Belcorp corporation, regarding the internationalization model used serving as support for all those Colombian companies that wish to open their market abroad.

Keywords: Cosmetic industry; Internationalization

Tabla de contenido

1. Introducción	8
2 Planteamiento del problema	9
2.1. Descripción del problema.....	9
2.2. Formulación del problema.....	10
3. Objetivos	10
3.1. Objetivo general	10
3.2. Objetivos específicos.....	10
4. Justificación.....	11
5. Marco referencial	12
5.1. Internacionalización	12
5.2. Modelo Uppsala	12
5.3. Obstáculos a la internacionalización	13
6. Metodología de investigación	14
6.1. Metodología Mixta.....	15
6.1.1. Recolección de información	15
6.1.2. Análisis de datos.....	16
7. Capítulo I. Describir la situación actual del mercado de los cosméticos en Colombia.	16
8. Capítulo II. Analizar la balanza comercial identificando el comportamiento que presentan los cosméticos colombianos en el exterior.....	20
8.1. Análisis del mercado a partir de las variables comerciales	23
8.2. Balanza Comercial	24
8.2.1. Exportaciones- Valor FOB.....	24
8.2.2. Importaciones-Valor FOB.....	25
8.2.3. Balanza Comercial -Valor FOB	26
8.3. Exportaciones - Cantidades (Q)	27
8.3.1. Importaciones - Cantidades (Q)	28
8.3.2. Balanza Comercial - Cantidades (Q).....	29
8.4. Tasa de crecimiento X- valor FOB.....	30
8.4.1. Tasa de crecimiento M- valor FOB	30
8.4.2. Tasa de crecimiento X - Cantidades (Q)	31
8.4.3. Tasa de crecimiento M- Cantidades (Q).....	32

8.5. Comparación precio/cantidad	33
8.5.1. Tasa de crecimiento X.....	33
8.5.2. Tasa de crecimiento M	34
9. Capítulo III: Analizar las estrategias de internacionalización de la empresa del sector cosméticos: Belcorp en Colombia.....	34
9.1. Historia de Belcorp.....	34
9.2. Proceso de internacionalización	36
9.3. Buenas prácticas.....	38
9.4. Oportunidades de mejora	39
9.5. Lecciones aprendidas	40
10. Conclusiones	41
11. Bibliografía	42

Tabla de figuras

Figura 1. Proceso de internacionalización.....	13
Figura 2: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desde enero de 2014.....	21
Figura 3: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desde enero de 2014.....	22
Figura 4: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta diciembre de 2018.....	22
Figura 5. Exportaciones en USD valor FOB.....	24
Figura 6. Importaciones en USD valor FOB.....	25
Figura 7. Balanza comercial en USD valor FOB.....	26
Figura 8. Exportaciones totales en cantidades.....	27
Figura 9. Importaciones totales en cantidades.....	28
Figura 10. Balanza comercial totales en cantidades.....	29
Figura 11. Tasa de crecimiento exportaciones valor FOB.....	30
Figura 12. Tasa de crecimiento importaciones valor FOB.....	30
Figura 13. Tasa de crecimiento exportaciones en cantidades.....	31
Figura 14. Tasa de crecimiento importaciones en cantidades.....	32
Figura 15. Comparación precio-cantidad exportaciones.....	33
Figura 16. Comparación precio-cantidad importaciones.....	34
Figura 17: Internacionalización a mercados principales de Belcorp.....	38

Tablas

Tabla 1. Clasificación de las empresas.....	19
Tabla 2. Exportaciones Realizadas por Bel Star S.A	37

1. Introducción

El presente trabajo comprende el análisis de las oportunidades para la internacionalización de la industria cosmética en Colombia a través del caso de estudio de empresas internacionalizadas y posicionadas. A pesar de la rentabilidad que proporciona esta industria en los últimos años a nivel mundial, el país no cuenta con una participación significativa en el mercado ya que el crecimiento de la actividad en la economía no corresponde con los beneficios que provee la región en materia de biodiversidad. Por el contrario, compañías extranjeras constituidas también en el país, se posicionan como líderes y obtienen rendimientos importantes que no están siendo aprovechados a nivel nacional.

Es por ello, que el objetivo de este trabajo busca contribuir de manera significativa a los empresarios de dicha industria, mostrando la dinámica comercial del sector en los últimos cinco años para que sea tomada en cuenta como insumo y poder definir sus estrategias de internacionalización, así como también sea una herramienta en la búsqueda y priorización de nuevos mercados. Para este documento se utiliza una metodología de investigación basada en un enfoque mixto, lo que permite la fusión de datos cuantitativos y cualitativos logrando diferentes maneras de recolección de datos y análisis de la información.

El trabajo está dividido en nueve secciones, (1) inicialmente se realizará la descripción y formulación del problema (2) se plantea el objetivo general y los específicos que permitirán el desarrollo de los capítulos a tratar (3) la justificación del trabajo analizando la problemática de internacionalización en el país (4) seguido de esto se ubica el marco referencial, basándose en el Modelo Uppsala para explicar los pasos del proceso de internacionalización (5) en quinto lugar se especifica la metodología de investigación utilizada para el análisis de la información (6) en esta sección inicia el desarrollo de los capítulos, capítulo I donde se describe la información obtenida por medio de una base de datos de la cámara de comercio de Bogotá para conocer la cantidad y la clasificación de las empresas nacionales que cuentan con operación en el sector, (7) posteriormente para el capítulo 2, se tomarán los reportes registrados en fuentes secundarias como bases de datos

internacionales que presentan estadísticas del comercio e información relacionada con la industria de los cosméticos en Colombia y el mundo (8) seguido de esto se desarrolla el tercer y último capítulo donde se consignan las lecciones aprendidas y buenas prácticas a seguir de la empresa del caso de éxito: Belcorp (9) y por último se encuentran las conclusiones.

2. Planteamiento del problema

2.1. Descripción del problema

Los productos cosméticos en la actualidad se posicionan como bienes de primera necesidad en la sociedad colombiana y en otras partes del mundo. Según la encuesta de la Federación Nacional de Comerciantes publicada en el año 2018, una mujer colombiana gasta aproximadamente \$300.000 COP en un trimestre para este tipo de productos, posicionando a Colombia como el quinto mercado en productos de belleza y cuidado de la piel más grande en América Latina. Este contexto ubica al subsector en un escenario con perspectiva de crecimiento prometedora, no solo por la dinámica actual sino también por la fuerza que traen las nuevas generaciones con sus hábitos de consumo y nuevas tendencias de venta, que desplazan estilos de vida y modelos de comercio tradicionales.

El auge que ha tenido este sector en el país ha sido bastante significativo, es por esto, que compañías extranjeras han llegado en búsqueda de posicionamiento en el mercado colombiano, tanto así que cuentan con un alto grado de participación en el mismo. Estas empresas han venido para suplir las necesidades del mercado interno y, a su vez, alimentándose de la biodiversidad que les brinda el país para incrementar la calidad de sus productos. Empresas como Belcorp, Procter & Gamble y Avon lideran el mercado junto con otras 7 más, todas provenientes de países como Perú, Estados Unidos, Francia y Alemania, ubicándose en el top 10 de las más representativas en el país sin la presencia de una marca nacional.

A pesar del panorama positivo que tiene la industria de los cosméticos son pocas las marcas colombianas que sobresalen a nivel nacional e internacional. Esto es producto del bajo aprovechamiento en cuanto a la capacidad de producción con la que cuenta el país. Únicamente se comercializa los productos que sirven como insumo para la elaboración de los cosméticos, dejando escapar una ventana de oportunidad bastante amplia para la economía local en cuestión de producción e internacionalización de estos.

Buscando satisfacer a los consumidores con sus nuevos estilos de vida saludables y amigables con el medio ambiente, la industria actual se está esforzando por lanzar al mercado productos seguros donde prime lo natural y orgánico, colaborando de la misma manera con la normativa para el uso de ingredientes cosméticos que sean seguros, reduzcan el impacto ambiental y el uso eficiente de los recursos, recurriendo una vez más a países ricos en biodiversidad para el suministro

de estos elementos.

Por otro lado, en la actualidad no se aprovechan en su totalidad los acuerdos de libre comercio que se encuentran vigentes. Estos son un factor positivo para las exportaciones, a su vez, el escenario de posconflicto ha mejorado la perspectiva de inversión extranjera en el país, lo que ha motivado la llegada de empresas multinacionales del subsector a la economía nacional.

2.2. Formulación del problema

De acuerdo a la descripción de la problemática planteada anteriormente, la pregunta a la cual se le pretende dar explicación es ¿Cuáles son las oportunidades de internacionalización de la industria de los cosméticos en el país?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Identificar las oportunidades de internacionalización de la industria de los cosméticos en Colombia.

3.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la industria de cosméticos en Bogotá.
- Analizar la relación del subsector cosméticos en el país identificando el comportamiento que presentan en el exterior.
- Analizar las estrategias de internacionalización de la empresa del sector cosméticos: Belcorp en Colombia.

4. Justificación

La ejecución de este trabajo busca contribuir de manera significativa a los empresarios potenciales de la industria de cosméticos en Colombia, brindando información relevante para el proceso de toma de decisión relacionada con su posibilidad de internacionalización para de esta manera aprovechar el contexto favorable derivado del incremento de las exportaciones después de la crisis presentada en el año 2014, registrando para el periodo de 2017 un aumento del 8% con respecto al año 2016, facturando un total de USD 7.497 millones.

Al analizar diferentes marcas se evidencia que compañías colombianas como Ana María, Bendita Aurora, Zao make up, Pure Chemistry por nombrar algunas, son empresas que manejan cosméticos orgánicos de buena calidad y con un precio cómodo, pero que no son marcas muy comerciales a nivel internacional.

Cosméticos Ana María lleva 60 años en el mercado colombiano y hasta el año 2017 empezó a buscar la manera de entrar al mercado internacional empezando con países como Perú, Ecuador y Chile. Siendo una marca pionera en el país desarrollando productos orgánicos pasando de 20.000 a 24.000 millones entre 2016 y 2017 (Portafolio,2017). Este resultado muestra un crecimiento de 18% aumento derivado de la variedad de producto y la mejora en los canales de distribución que decidieron usar para el posicionamiento de estrategias de e-commerce en plataformas como Falabella, Éxito, y en redes sociales donde actualmente su perfil de Instagram cuenta con 29,4 mil seguidores.

Con este trabajo se busca analizar la problemática de la internacionalización evidenciada actualmente en el país, como se mencionó anteriormente Colombia realiza exportaciones a varios países de América Latina, pero sería un gran paso para la industria entrar a mercados en Europa y Estados Unidos principalmente aprovechando acuerdos comerciales vigentes, la manera de mejorarla e identificar qué oportunidad de negocio tienen los cosméticos orgánicos aprovechando

el auge que están experimentando este tipo de productos naturales, gracias a las nuevas tendencias de consumo de las generaciones actuales, a su vez, se pretende comprender las preferencias, los valores que se está dispuesto a pagar estos y cómo ampliar la gama de productos en el país, por medio de instrumentos como encuestas que serán aplicadas a una población específica que use y conozca de los productos.

5. Marco referencial

5.1. Internacionalización

Según Fanjul la internacionalización de una empresa se puede definir en un proceso donde se desarrollan ciertas capacidades para realizar negocios fuera de los mercados ubicados dentro del entorno geográfico. Es un proceso que se lleva a cabo mediante una evolución que involucra de forma directa a la empresa y su actividad en una adaptación de condiciones y requerimientos de mercados internacionales buscando el desarrollo de actividades de negocios fuera del país de origen. (Iberglobal,2017).

5.2. Modelo uppsala

Uno de los modelos que explica cómo las empresas intensifican gradualmente sus actividades en mercados extranjeros es la propuesta por Johanson y Wiedersheim-Paul, en el año 1975. Indican que el modelo Uppsala predice que la empresa incrementara de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia en las actividades que realiza en dicho mercado.

El proceso de internacionalización de acuerdo con el Modelo Uppsala, comprende unas etapas sucesivas que representan un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales, para poder pasar de una etapa a otra, la empresa debe afrontar una serie de obstáculos. Estos se irán reduciendo en la medida en que la empresa adquiera compromiso de recursos como en la experiencia e información que tenga sobre el mercado exterior y que se quiera internacionalizar mediante las siguientes cuatro etapas:

1. **Actividades esporádicas o no regulares de exportación.** Exportaciones directas o indirectas de forma no habitual.
2. **Exportaciones a través de representantes independientes.** Puede realizarse mediante una comercializadora internacional, aumentando así el conocimiento del mercado extranjero.

3. **Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.** En esta etapa ya se establece una presencia comercial en el exterior.
4. **Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.** Cuenta con presencia comercial y también se establece en producción. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).



Figura 1. Proceso de internacionalización. **Fuente:** propia

5.3. Obstáculos a la internacionalización

Como en cualquier proceso por el que pase una empresa, durante el periodo de internacionalización esta se enfrenta a una serie de obstáculos y dificultades, que deben conocerse para poder hacer frente a estos. Son muchas las empresas que se lanzan a los mercados internacionales sin tener conocimiento o una preparación adecuada que les permita superar estas barreras significando un perjuicio para la empresa, amenazando con su supervivencia.

Algunos de los problemas a los que puede enfrentarse una empresa con poca preparación son: incumplimiento en regulaciones del país destino, problemas por cobros, incumplimiento en plazos

de entrega, etc. Estos obstáculos se pueden agrupar en tres grupos. En primer lugar, se encuentran aquellos que son propios de la empresa, como:

- Falta de preparación del personal interno
- Falta de capacidad de adaptación cultural
- Falta de recursos
- Dificultad para contratar con el país destino
- Desinformación acerca de los recursos y facilidades que se ofrecen para impulsar los proyectos internacionales

Se ubican en el segundo lugar aquellos que abarcan las particularidades del país al que se desea llegar:

- Diferencias culturales
- Barreras arancelarias, administrativas o comerciales
- Distancia geográfica
- Infraestructura insuficiente

Y en tercer lugar están los obstáculos directamente relacionados con las condiciones de mercados donde opera la empresa:

- Logística y distribución
- Competencia
- Normativas y procedimientos regulados (Iberglobal,2017).

6. Metodología de investigación

La metodología de investigación se entiende como la agrupación de procesos y/o estrategias aplicadas de manera planeada para la realización de una investigación, su propósito es guiar de manera ordenada los pasos interrelacionados necesarios para la resolución de un problema.

Para esta investigación nace la necesidad de utilizar una metodología de investigación basada en un enfoque mixto, lo que implica la fusión de datos cuantitativos y cualitativos.

6.1. Metodología Mixta

La metodología mixta de la investigación se define como la mezcla de variables acompañada de análisis, técnicas, métodos o conceptos, centrándose en alguno de ellos o dándole la misma equivalencia a ambos con el fin de obtener una estructura más completa del problema, permitiendo también la adaptación o abreviación de los datos de interés para efectuar el desarrollo del problema.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) afirman que, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Los datos cuantitativos usados en este informe estarán presentados en forma de tablas, variables numéricas y modelos analíticos, y cuantitativamente de la recolección de datos de fuentes secundarias en donde se calculan tasas de crecimiento y se relacionan entre sí.

6.1.1. Recolección de información.

Las fases de investigación que se aplicaran para la realización de este trabajo se describen a continuación:

Inicialmente se realizará la recolección de información por medio de fuentes secundarias relacionadas con la industria de los cosméticos en Colombia, bases de datos de la cámara de comercio de Bogotá y fuentes directas, entrevistas a funcionarios de las empresas caso de éxito en la industria de cosméticos mediante un instrumento de diez preguntas que relacionan temas de

internacionalización, balanza comercial, modelo estratégico, datos cuantitativos de producción, operaciones de comercio exterior y factores institucionales.

6.1.2. Análisis de datos.

En esta etapa se organiza la información cuantitativa de las empresas registradas en la base de datos de la CCB. Para ello, se calculan los promedios de las variables más importantes, como lo son: número de empresas, promedio de ventas, total de activos y rotación de activos. Esta información se organiza de acuerdo a la clasificación por tamaño de las empresas.

Posteriormente se tomarán los reportes registrados en fuentes secundarias como bases de datos internacionales que presentan estadísticas del comercio e información relacionada con la industria de los cosméticos en Colombia y el mundo.

El trabajo se concentra en estudiar la información derivada desde la partida 3304100000 (Preparaciones para el maquillaje de los labios), 3304200000 (Preparaciones para el maquillaje de los ojos, excepto los medicamentos), 3304910000 (Polvos, incluidos los compactos, excepto los medicamentos) hasta la 3304990000 (Las demás preparaciones de belleza, de maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y bronceadoras), lo que permite el análisis de la balanza comercial y la tasa de crecimiento en valores FOB y en cantidades, para determinar un efecto precio cantidad.

Por último, se describen los factores que más inciden en el proceso de internacionalización a partir de un caso de éxito de una empresa constituida en el país.

7. Capítulo I. Describir la situación actual del mercado de los cosméticos en Colombia

El estudio de la industria de los cosméticos es fundamental para resaltar nuevas líneas de negocio y garantizar los resultados esperados por el consumidor, consiguiendo un beneficio económico comercializando estos productos dedicados a resaltar la belleza de los rasgos de cada persona reduciendo los riesgos de tener alguna enfermedad.

En Colombia, el sector de los cosméticos se encuentra posicionado dentro de la producción económica nacional, es primero en la región central y está dentro de las primeras cinco posiciones del mercado Latinoamericano. Tiene potencialidades desde el punto de vista de la oferta porque cuenta con grandes oportunidades competitivas para los productos naturales gracias a su biodiversidad y por el lado de la demanda la vanidad de su población buscando la prevención de la edad y los beneficios naturales a la piel y el cuerpo, convirtiendo esto en una oportunidad de negocio e innovación para la industria.

A partir de la valorización de los productos naturales la industria cosmética ha aprovechado los recursos agrícolas colombianos provenientes de la riqueza de algunas frutas, junto con procesos tecnológicos que permiten la realización de productos orgánicos. Siendo una oportunidad para la innovación actual en el mercado colombiano, esto quiere decir que, se cuenta con los recursos, pero el reto de la industria es conseguir la entrada a tendencias enfocadas en la salud y el bienestar.

De esta manera, en el Plan de Negocios del sector Cosméticos y Aseo en el marco del Programa de Transformación Productiva-PTP, liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la ANDI, bajo la estrategia de sector cosmético talla mundial, se planteó como visión para el 2032 “Ser reconocido como líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales, propios de la biodiversidad colombiana”. (DANE,2018).

En la capital del país es donde se realizan la mayor parte de los negocios, gracias a la capacidad de sus mercados y a la acogida de los consumidores. “Del 100% de las ventas de productos cosméticos el 60% corresponde a los cosméticos y productos para la protección de la piel, siendo una cifra bastante atractiva para estas empresas que llevan más de 20 años dentro del mercado”.

(Portafolio,2017).

“Bogotá es el principal centro de producción y consumo de cosméticos en Colombia” (Portafolio,2017). Esto se explica ya que además de ser el centro de operaciones para muchas empresas, cuenta con el apoyo de entidades que buscan el crecimiento de esta industria en el país, según La Cámara de Comercio de Bogotá, (2018).

“La Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2013 crea la segunda fase del programa de clúster de cosméticos con el objetivo de crear un entorno colaborativo entre empresarios, gobierno y entidades de apoyo en pro de incrementar la productividad y competitividad del sector”

Este Clúster actualmente cuenta con 185 actores participantes activamente y 420 empresarios beneficiados en diferentes proyectos que se realizan en pro de la industria como:

La integración de las cadenas productivas espacios de networking e iniciativas de valor compartido con beneficio social y ambiental.

El Clúster Bogotá Cosméticos está integrado por aquellas empresas que realizan actividades de: producción de maquillaje, perfumería, tratamientos corporales y faciales, higiene personal, cuidado de manos y pies, productos capilares, productos para afeitar y depilatorios. Actualmente aporta a la industria cosmética el 3.3% del PIB. Se encuentra aliado con la Red de Clúster de Colombia, Invest in Bogotá, El SENA, La universidad Nacional de Colombia y la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética.

La Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) se creó para ejecutar acciones conjuntas con los empresarios del sector, para fortalecer y beneficiar los esfuerzos coordinados por medio de esta. Tiene como misión, contribuir al desarrollo del sector y de sus asociados tanto local como externamente, desarrollando acciones para atraer la inversión y el consumo promoviendo la responsabilidad social. Actualmente cuenta con un total de 56 empresas afiliadas reconocidas en el país, entre las cuales se pueden destacar: Belcorp, Avon, Yanbal, Jhonson&Jhonson, Natura, Familia, Cosméticos Ana María, entre otros.

Según el último reporte de la Cámara de Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI la venta de estos productos se registró por 3.391 millones USD. Aporta al 3,3% del Producto Interno Bruto del

país, y para el año 2018 el clúster de Bogotá cosméticos de la CCB anuncia un crecimiento del 8% con unas exportaciones más dinamizadas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

La Cámara de Comercio de Bogotá presenta una base de datos constituida por un total de 562 empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de productos cosméticos, se usa esta herramienta para analizar la clasificación de las empresas en cuanto a su constitución, promedio de ventas, activo y rotación de activos totales. Al filtrar cada uno de los datos se obtiene como resultado una mayor participación de microempresas sumando un total de 460, seguidas se encuentran las 62 pequeñas empresas, como medianas empresas registran 28 y, por último, sólo un total de 12 se consideran como grandes empresas.

Tabla 1.

Clasificación de empresas

NUMERO DE EMPRESAS	MICROEMPRESAS	PEQUEÑAS EMPRESAS	MEDIANAS EMPRESAS	GRANDES EMPRESAS
	460	62	28	12
ACTIVO CORRIENTE	5.302.233.592	53.076.970.866	158.406.581.797	1.014.412.507.740
ACTIVO TOTAL	13.173.057.450	79.213.567.733	229.969.023.277	1.914.697.348.315
VENTAS NETAS	24.142.837.636	94.957.954.069	366.271.491.808	1.886.753.954.105
PROMEDIO DE VENTAS ANUAL	52.484.430	1.531.579.904	13.081.124.707	157.229.496.175

Nota. Datos analizados dependiendo el tamaño de la empresa. Fuente: propia

Lo anterior se traduce a un 82% de participación de microempresas, un 11% de pequeñas empresas, un 5% de medianas empresas y solo un 2% de grandes empresas constituidas en Bogotá. Según la tabla, es posible apreciar la poca participación en ventas que generan las micro y pequeñas empresas, a pesar de que su presencia en la ciudad es mayor, sus ingresos no alcanzan la 3° parte de lo que generan las grandes empresas anualmente.

Colombia siempre ha sido un mercado muy competitivo en cuanto a las exportaciones de esta industria, anteriormente, los países a los que más enviaba productos eran Ecuador, Venezuela y Perú, pero por diversos cambios políticos y la entrada de nuevos consumidores, amplió sus negocios aprovechando las alianzas y acuerdos que se han hecho llegando a economías pertenecientes a la Alianza del Pacífico como lo son Chile y México.

Las empresas del sector cosmético consideran que los principales impactos de la innovación se

dan en mejoras en la calidad y la ampliación de la gama de bienes y servicios, lo cual permite mantener la participación en el mercado e ingresar a nuevos mercados. Asimismo, pueden aumentar la productividad y mejorar el cumplimiento interno, normas y reglamentos técnicos, incluidas temáticas ambientales y de seguridad industrial. Los principales obstáculos para la innovación son la facilidad de imitación por terceros, la incertidumbre frente a la demanda de los mismos, así como con el éxito en la ejecución técnica del proyecto y la escasez de recursos propios.

Actualmente esta industria se encuentra muy bien posicionada y con un auge prometedor para los próximos años, gracias a su atractivo y a los hábitos de consumo de los colombianos. Se evidencian dos oportunidades que permitirán ampliar la oportunidad de negocio: (1) está en acrecentar el consumo interno por medio de la introducción en los hogares con categorías como cuidado facial y tratamientos etc., y (2) competir con precios aprovechando el comercio digital que aún no se ha explotado por completo en el país.

8. Capítulo II. Analizar la balanza comercial identificando el comportamiento que presentan los cosméticos colombianos en el exterior

El ejercicio para identificar los comportamientos de los cosméticos colombianos en el exterior, se empieza llevando a cabo una primera consulta en la base de datos de Trade Map que permitirá determinar los mercados que tienen una relación comercial en este sector con Colombia. Seguido a esto se tomaron los países con una mayor participación en las exportaciones para compararlas con las importaciones realizadas, y así determinar el balance comercial para comprender las dinámicas de comercio en cuanto a un efecto precio o efecto cantidad se analizan las tasas de crecimiento de los últimos cinco años.

La relación comercial de la industria de los cosméticos presenta un acumulado en el periodo 2014-2018 en miles de dólares americanos un total de USD 786.217. El valor exportado en los años 2014 y 2015 refleja una diferencia de 9.231 USD entre estos periodos, pero en general sus cifras se mantienen. En el año 2016 se redujeron las exportaciones, una posible explicación es el incremento del impuesto al valor agregado (IVA) a la mayoría de los productos (incluyendo los de aseo femenino), como consecuencia de esta decisión varios sectores en el país se ven afectados, en especial, los pequeños empresarios ya que al generarse este aumento también se encarecen las materias primas disminuyendo la rentabilidad de sus negocios. Pero en los siguientes periodos 2017 y 2018 se aprecia un aumento, esto debido al aprovechamiento de los acuerdos vigentes, a su vez, al incluir dentro de la industria productos que son considerados como una necesidad para los consumidores permite que las exportaciones se regulen para el 2017 y aumenten de manera importante en el año 2018.



Figura 2: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desde enero de 2014. **Fuente:** propia

Los porcentajes de participación los lidera Ecuador con un 30% ya que la mayoría de sus productos están elaborados por multinacionales que tienen su núcleo de producción en Colombia. Esto es muestra de que las filiales de producción fueron la alternativa de internacionalización de la industria ecuatoriana en el país, completando el proceso de internacionalización descrito por el Modelo Uppsala. Colombia cumple con la calidad de los estándares internacionales que busca Ecuador. Seguido se encuentra México con un 28% quien cuenta con importantes compañías dedicadas al sector de los cosméticos y al compartir similitud de preferencia por parte de sus consumidores, sobre todo, con los productos que contienen beneficios cosméticos y de cuidado para la piel, se convierte en un influyente importador de los productos colombianos donde el precio es un factor clave en el mercado. En tercer lugar, encontramos a Perú, seguido se encuentra Chile y por último Costa Rica.



Figura 3: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) desde enero de 2014. **Fuente:** propia

En cuanto a las importaciones presentadas por el país se evidencia que los primeros seis países de los cuales Colombia importa productos cosméticos son: Estados Unidos, Francia, Brasil, China, España y México. Presentando para el periodo de 2018 un total en miles de dólares americanos de USD 82.488, resultado que resulta positivo para la industria ya que las exportaciones son superiores en USD 220.841.

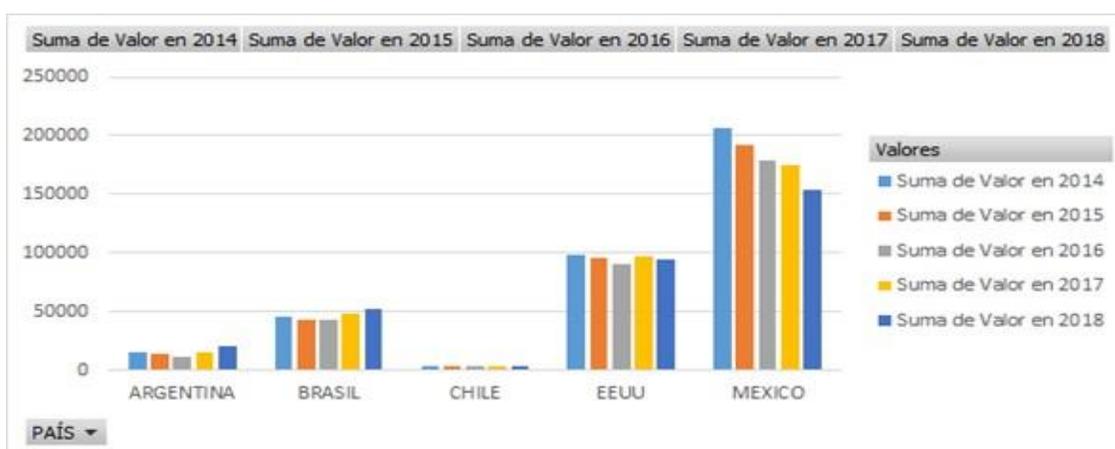


Figura 4: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE hasta diciembre de 2018. **Fuente:** propia

8.1. Análisis del mercado a partir de las variables comerciales

Se realiza el análisis de exportaciones e importaciones de productos cosméticos y de belleza en Colombia durante un periodo de cinco años comprendido entre 2014 y 2018. Las cuatro categorías que forman la industria cosmética son: (1) cuidado y tratamiento; (2) higiene y salud; (3) perfumería; (4) maquillaje y color. En cuidado y tratamiento se incluyen todas las cremas de cuerpo, cara y tratamientos faciales. En higiene y salud, se encuentran champús, geles, jabones, tratamientos capilares y desodorantes. En perfumería, sprays corporales, perfumes, colonias y aftershaves. Y en maquillaje y color, tintes de pelo, labiales, coloretes, base de maquillaje, polvos, sombras, máscaras y delineadores.

En cuanto a la subcategoría que se hace referencia en este estudio será la de maquillaje y color, basado en las siguientes partidas arancelarias: Código arancelario 33041000.- Preparaciones para el maquillaje de los labios. o 33042000.- Preparaciones para el maquillaje de los ojos. 33049100.- Polvos, incluidos los compactos. o 33049900.- Las demás.

Con respecto al modo de recolección de información se utilizan las bases de datos de Legiscomex referentes al comercio exterior.

8.2. Balanza Comercial

8.2.1. Exportaciones- Valor FOB.

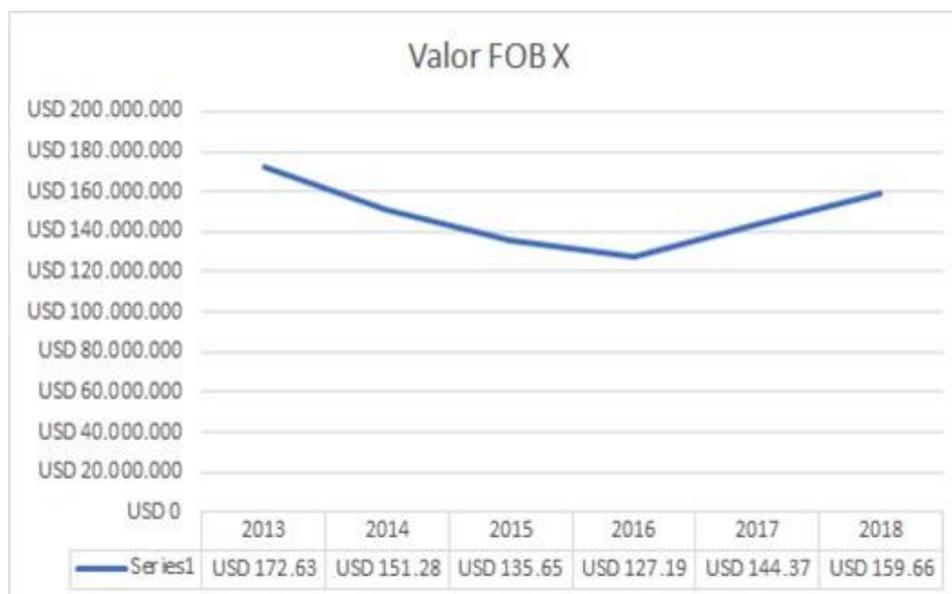


Figura 5. Exportaciones en USD valor FOB **Fuente:** propia

Las exportaciones más representativas para el sector en cuanto al valor FOB son las demás preparaciones de belleza, las cuales presentan en su resultado de forma continua una reducción hasta el año 2016. Para el total de las exportaciones en valor FOB los años 2014 y 2015 presentan el 22% y el 19% de participación, en el año 2016 disminuyen mostrando el 18% y para 2017 y 2018 incrementa llegando a resultados de 20% y 21%.

8.2.2. Importaciones-Valor FOB.

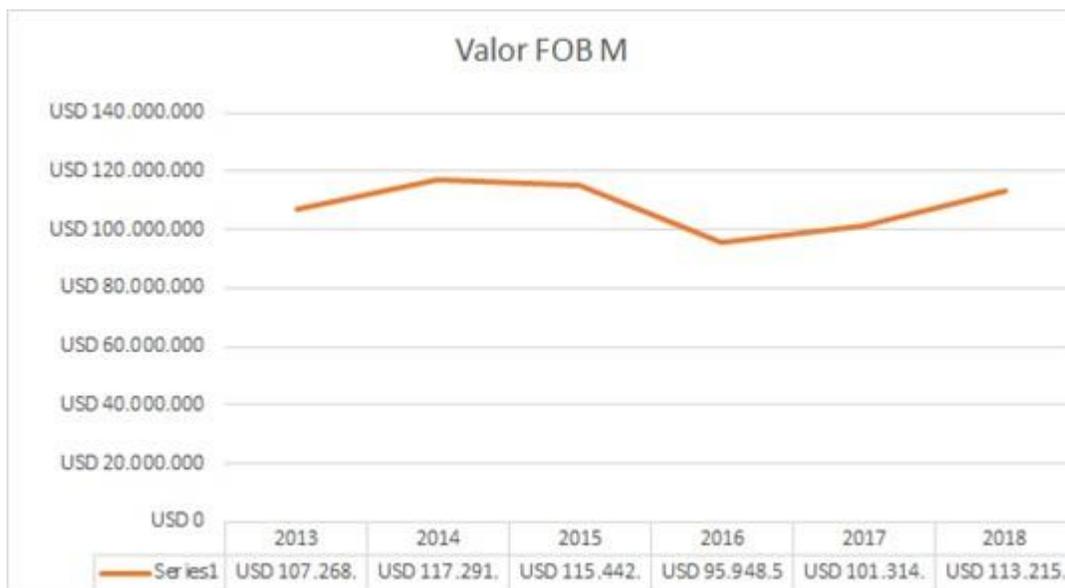


Figura 6. Importaciones en USD valor FOB **Fuente:** propia

El valor de las importaciones se ha mantenido constante pasando de 107.268 a 113.215 entre 2013 y 2018. La tasa de crecimiento promedio del periodo es 1,6%. Las importaciones a final del periodo son menores que a inicio del periodo a pesar de la recuperación presentada desde el año 2016. Entre los productos con mayor importancia en las importaciones se encuentran las demás preparaciones de belleza, seguido del maquillaje para ojos.

La participación en el total importado de la subpartida de las demás preparaciones no ha variado significativamente a través del tiempo. En la mayoría del periodo representa el 21% -para los años 2014, 2015 y 2018-, mientras su contribución al total fue de 18% y 19% en el año 2016 y 2017 respectivamente.

8.2.3. Balanza Comercial -Valor FOB.



Figura 7. Balanza comercial en USD valor FOB **Fuente:** propia

La balanza comercial del subsector en todo el periodo de estudio ha sido positiva. Inclusive tuvo un alza importante en el rango de diferencia entre exportaciones e importaciones entre 2016 y 2018. El único año donde se evidencia una reducción de dicha balanza comercial fue 2015.

8.3. Exportaciones - Cantidades (Q).

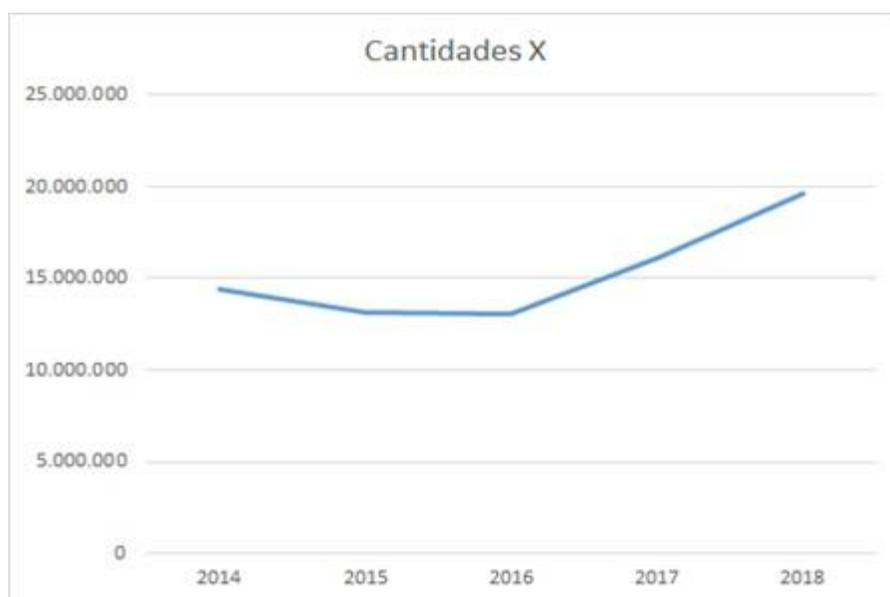


Figura 8. Exportaciones totales en cantidades **Fuente:** propia

En cuanto a las cantidades exportadas para los últimos cinco años se destaca nuevamente el grupo de las demás preparaciones de belleza, representando el 78% de las cantidades en kilogramos del valor total en el periodo mencionado, empleando la tercera parte de los resultados obtenidos.

La gráfica representa que para los años 2014 se obtuvo un 19%, disminuyendo para el 2015 y 2016 donde se mantuvo el nivel de participación con un 17% y mostrando un crecimiento para el 2017 de 21%, cerrando el 2018 con resultados mayores con un porcentaje de 26% y ubicando a Colombia como uno de los principales países que aporta el 70% de la materia prima para productos cosméticos a nivel mundial según la revista de negocios América Economía.

8.3.1. Importaciones - Cantidades (Q).

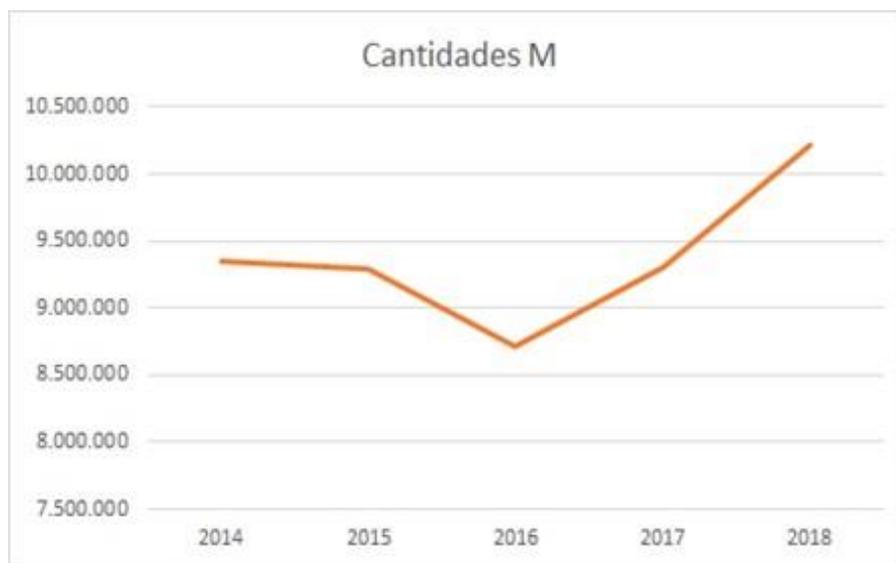


Figura 9. Importaciones totales en cantidades **Fuente:** propia

Los polvos ocuparon el tercer lugar de participación en las importaciones es con un 6%, dando lugar a las preparaciones de maquillaje de los ojos en segundo lugar, lo que demuestra una variación en comparación con las exportaciones en cuanto su posición.

Las cantidades en kilogramos reportadas en cuanto a las importaciones muestran para el año 2018 la cifra más elevada con un 22% de contribución ya que el resultado más alto registrado en los últimos cinco años se había reportado para en el año 2014 con un valor de 9.352.338 kg. El

2016 sufrió una caída notable con un 19% de movimiento recuperándose nuevamente para el año 2017 con 20%.

8.3.2. Balanza Comercial - Cantidades (Q).



Figura 10. Balanza comercial totales en cantidades **Fuente:** propia

La balanza comercial respecto al volumen de cantidades en kilogramos refleja resultados favorables puesto que las exportaciones se ubican con un mayor porcentaje que las importaciones, sin embargo, se evidencia una caída en el 2015 del 23% en comparación con el año 2014, para el año 2016 sube 13% y para el año 2018 indica un crecimiento importante en los últimos años.

Con el objetivo de identificar el progreso internacional que ha tenido el mercado de los cosméticos colombianos en los últimos cinco años, se calcula la tasa de crecimiento para exportaciones e importaciones en valor FOB y cantidades en Kg, obteniendo resultados que definen la madurez que ha tenido la industria.

8.4. Tasa de crecimiento X- valor FOB



Figura 11. Tasa de crecimiento exportaciones valor FOB **Fuente:** propia

La tasa de crecimiento de las exportaciones en valor FOB presenta un comportamiento negativo en los años 2014, 2015 y 2016. Destacando el año 2017 con un 14% siendo el porcentaje más alto registrado del sector, seguido del periodo 2018 donde disminuye al 11%. Se estima que este mercado crezca a una tasa de 6,4% anual, hasta alcanzar los USD 675 mil millones en ingresos mundiales para el año 2020.

8.4.1. Tasa de crecimiento M- valor FOB.



Figura 12. Tasa de crecimiento importaciones valor FOB **Fuente:** propia

La tasa de crecimiento para las importaciones cuenta con dos porcentajes negativos pertenecientes al año 2015 y 2016, en este último se evidencia una gran variación del -17%, siendo

la cifra más alta de los periodos registrados, para el año 2017 se logra un porcentaje positivo equivalente al 6% y para el último año está ya habría aumentado al doble con un 12%.

8.4.2. Tasa de crecimiento X - Cantidades (Q).

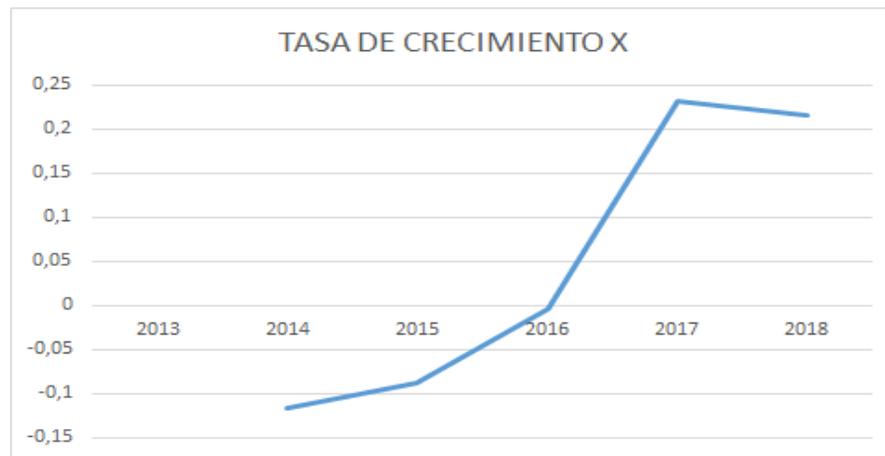


Figura 13. Tasa de crecimiento exportaciones en cantidades **Fuente:** propia

Para los períodos de 2014, 2015 y 2016 la tasa de crecimiento de exportaciones en cuanto a cantidades no refleja movimientos positivos en los dos primeros años puesto que cayó un 12% y 9%, para el año 2016 se mantuvo y para el 2017 aumentó a un 23% presentando la cifra más numerosa del periodo analizado y en el 2018 cerró con una variación del 1% con un valor de 22%.

8.4.3. Tasa de crecimiento M- Cantidades (Q).



Figura 14. Tasa de crecimiento importaciones en cantidades **Fuente:** propia

Los resultados arrojados para la tasa de crecimiento en relación con la cantidad exportada en

kilogramos no muestran resultados importantes desde el 2014 debido a que ese año reporta el registro más alto en comparación con los periodos calculados, por el contrario, los dos años siguientes se bajaron los indicadores de crecimiento hasta el 2017 el sector retoma nuevamente su desarrollo.

8.5. Comparación precio/cantidad.

8.5.1. Tasa de crecimiento X.

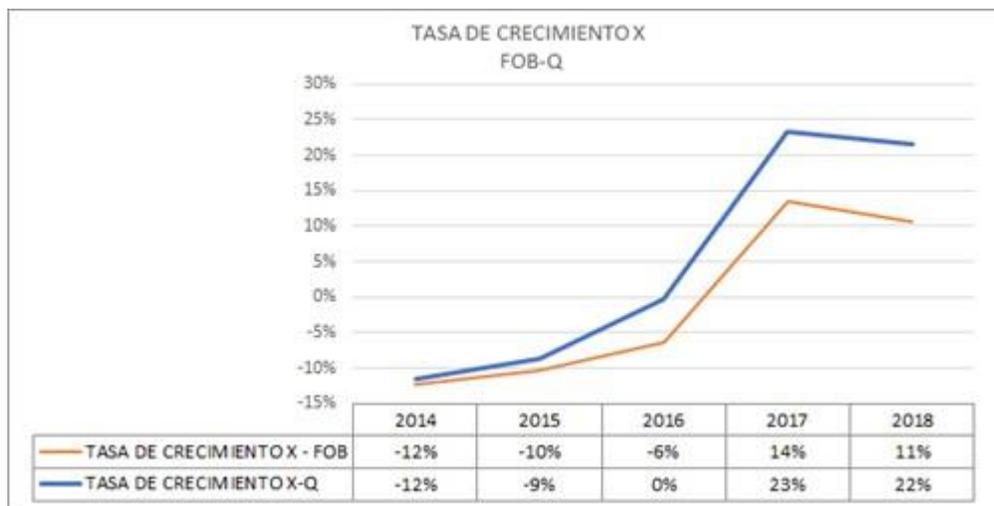


Figura 15. Comparación precio-cantidad exportaciones **Fuente:** propia

La tasa de crecimiento de las exportaciones en valor FOB y cantidades presenta un efecto cantidad ya que las cantidades exportadas son mayores al valor FOB recibido por estas operaciones. Esto ocurre cuando el efecto precio no supera el efecto cantidad en la medida que se tuvo que comercializar mayor producto para aumentar en mayor medida el valor FOB de dichas exportaciones.

8.5.2. Tasa de crecimiento M.

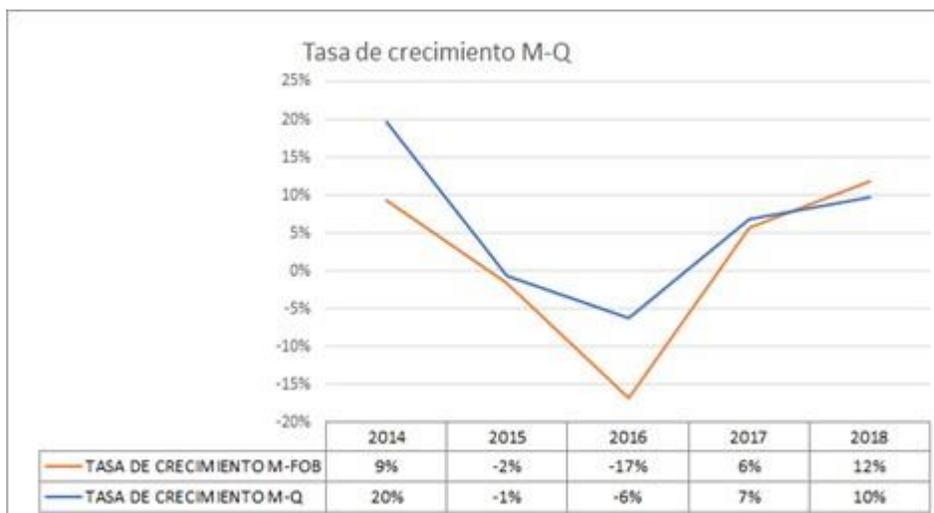


Figura 16. Comparación precio-cantidad importaciones **Fuente:** propia

La tasa de crecimiento de importaciones en valor FOB y cantidades muestra también un efecto cantidad ya que las cantidades importadas son mayores al valor FOB recibido por estas operaciones. Esta variación sucede cuando el efecto precio no supera el efecto cantidad en la medida que se importaron más productos en menor proporción del valor FOB.

9. Capítulo III: Analizar las estrategias de internacionalización de la empresa del sector cosméticos: Belcorp en Colombia

9.1. Historia de Belcorp

Belcorp, es una compañía peruana dedicada a la producción y comercialización de productos de belleza por venta directa, mediante catálogos que se distribuyen a través de consultoras independientes con la participación de sus marcas: L'Bel, Ésika y Cy. Zone. Con más de 50 años de experiencia en el mundo de la cosmética, hoy en día cuenta con presencia en 15 países y la colaboración de 8.000 trabajadores.

Esta empresa nace en los años 60 enfocada en la venta de cosméticos y productos de belleza de marcas internacionales lo cual inicialmente, se manejaba por medio de la marca Yanbal, es entonces cuando ingresa al negocio Eduardo Belmont Anderson, gerente de ventas de Belcorp, y funda oficialmente a Yanbal en el año 1968. Lleva el negocio a tal punto que en 1985 crea la marca L'Bel, para operar especialmente en Colombia, a partir de entonces Belmont decide crear su propia empresa adicionando marcas como Ésika y Cy Zone, creciendo exponencialmente sobre la década de los 90's en su país de origen y a nivel internacional esto permite la diversificación de los productos y el lanzamiento de nuevos artículos para cuidado facial, maquillaje y perfumería. Para el año 1997 Belcorp formó una alianza con el Centre de Biodermatologie des Laboratoires Seobiologiques (Inversian, 2016). Lo que mejoró los procesos de producción gracias al avance de la tecnología enfocada a la cosmética, para finales de los noventa dejaron de usar el nombre de Yanbal y para el 2000 la marca Belcorp se hacía más conocida, así como sus productos.

El propósito social y organizacional de Belcorp a lo largo de su trayectoria ha sido el crecimiento y desarrollo personal tanto de sus colaboradores como de la mujer, este último como su foco principal para la elaboración de programas de responsabilidad social y campañas solidarias como publicitarias. La organización ha sido reconocida a nivel mundial y Latinoamérica por diferentes proyectos con fundamentos sociales y empresariales distinguiendo su labor de sostenibilidad, donde resaltan: La creación de Fundación Belcorp, transformación de la mujer latina a través del empoderamiento; Grandes Mujeres, con un sistema de capacitación y orientación; Mujeres Iluminando Mujeres, becas para hijas de consultoras; Transformando vidas y Padrinazgo, sensibilidad social lideradas por los colaboradores de la compañía.

Como muestra y reconocimiento de la labor que realiza Belcorp, en los últimos años ha tenido certificaciones que elogian su trabajo. Esta suscrito con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde el año 2007, en el año 2008 se une a la Red de Clima Neutral del Programa Ambiental y en el 2009 hace parte del Foro de Líderes del Sector Privado liderado por el Banco Mundial. También ha sido merecedora de premios y reconocimientos como: Premio Orden al Mérito Acrip 2013 con su proyecto “Creando futuro generando bienestar”, ha sido reconocida dentro de los 20 mejores lugares para trabajar en el mundo por la firma Great Place to Work y como líder multilatina del año en la séptima edición del Foro Multilatinas 2017 organizado por la Revista América Economía.

La trayectoria y reconocimiento de Belcorp a lo largo del tiempo, le ha permitido llegar a otros mercados latinoamericanos debido a su postura etnocentrista con la incursión en países de esta región, relacionándolos con las similitudes que poseen y su cultura de consumo. Lo que a su vez ha retrasado su desarrollo en Estados Unidos, ya que sus prácticas comerciales son diferentes a las experimentadas anteriormente por la compañía.

9.2. Proceso de internacionalización

El fenómeno de la globalización es un movimiento totalmente influyente para la gestión de las organizaciones, lo que está generando un nuevo entorno para la economía y las empresas. Las razones que llevaron a Belcorp a internacionalizarse, además de ampliar sus ingresos, fue conseguir eficiencia productiva y ventaja tecnológica; mejorando también su red de distribución y contacto con proveedores y clientes (Amanca Orellana, J. P., & Rospigliosi Mendoza, M. S,2016). Por esta razón elige a Colombia como su primer mercado para iniciar su proceso de internacionalización representando actualmente uno de los estados más importantes para la organización desde hace treinta años.

Belcorp ingresa a Colombia explorando su primer mercado internacional, inicialmente con exportaciones directas de su marca hoy nombrada L’Bel, por medio de su modalidad de venta directa por catálogo. Logra presencia comercial en el país tercerizando algunas de sus operaciones con el objetivo de dar viabilidad a su estrategia comercial obteniendo un crecimiento exponencial. Debido a los altos costos operativos que significaban su operación logística, Belcorp decide realizar Inversión Extranjera Directa por medio de la instalación de una planta de producción logrando así posicionarse en el país para los años 90’s, dando apertura a su primer centro de producción y

distribución internacional ubicado en Tocancipá, zona industrial estratégica de Colombia.

Con esta inversión la compañía Belcorp logra culminar con las etapas de internacionalización expuestas en el Modelo Uppsala siendo considerada un caso de éxito en su proceso de internacionalización, iniciando así su posicionamiento a nivel internacional y convirtiendo al país en su principal mercado. Con la planta de producción más importante y actualmente convirtiéndose en su segunda sede corporativa y la economía de mayor facturación de sus productos.

En los últimos cinco años, las cifras de BEL STAR SA (Nombre de Belcorp en Colombia) reflejan valores promedio de 68 millones de dólares valor FOB anual en sus exportaciones, con un 47 por ciento de participación en la industria con respecto a las mismas, liderando de esta manera el mercado en Colombia. Para el año 2018 con la creación de una nueva planta dentro de la ya existente, se pronosticó una producción que llegaba a 220 millones de productos al año, de los cuales el 70% serían exportados a países como Brasil y Estados Unidos.

Tabla 2.
Exportaciones Realizadas por Bel Star S.A.

EXPORTACIONES REALIZADAS POR BEL STAR S.A		
AÑO	CANTIDADES	VALOR FOB (USD)
2018	5.028.035,36	77.854.321,52
2017	4.651.387,75	74.959.762,58
2016	3.416.881,98	58.825.103,43
2015	3.146.277,57	61.099.251,14
2014	4.030.331,82	70.249.587,02

Nota. Se analizan los últimos 5 años. Fuente: propia

Debido a la acogida en países latinoamericanos, Belcorp empieza a incorporar estrategias de expansión hacia mercados norteamericanos, es allí cuando incursiona en México en el año 1985. Inicia sus operaciones con su marca principal L'BEL, incorpora progresivamente Ésika y Cy Zone logrando posicionarse en el mercado y años después da apertura a su planta de producción en el estado de Queretano, generando comodidad y rapidez en la distribución de productos en el país y

en países de Centroamérica, convirtiéndolo hoy en día en su segundo mercado más importante.

Gracias a los límites fronterizos de esta región y lo acuerdos comerciales existentes con Estado Unidos, Belcorp aprovecha para conocer la competencia americana y abrir el camino al principal mercado del mundo. El incremento de sus ventas y campañas de publicidad hacen notable su nombre por medio de productos, obligando su presencia en Estados Unidos en el año 2005 con su marca de lujo L'BEL y adaptando nuevos instrumentos de distribución para moverse al ritmo del país americano.



Figura 17: Internacionalización a mercados principales de Belcorp **Fuente:** propia

9.3. Buenas prácticas

En la actualidad Belcorp es una de las compañías con mayor crecimiento e influencia en Latinoamérica no solo por su comportamiento comercial en el mercado, sino por la implementación de buenas prácticas que ha generado reconocimientos significativos e importantes para su evolución en la industria. Ganó con su proyecto “Creando futuro generando bienestar” el premio Orden al Mérito Acrip 2013 (Acrip,2015).

Fue reconocida en el puesto 7 del ranking de Great Place to Work en 7 países entre el 2016 y 2017, debido a la confianza y clima laboral en aspectos de productividad. También ha sido reconocida como como líder multilatina del año en el marco de la séptima edición del Foro Multilatinas 2017 organizado por la Revista América Economía.

En cuanto a su aporte a la conservación del medio ambiente, como una empresa socialmente

responsable tiene como objetivo “minimizar y neutralizar el impacto ambiental generado por Belcorp ha sido reconocido como una prioridad estratégica por la Corporación [...] En Belcorp hemos asumido un compromiso para contribuir con el desarrollo sostenible de nuestro planeta en tres frentes: oficinas, planta y control de distribución.” (Belcorp, 2016). Según la Memoria de Sostenibilidad de 2010, se han emprendido unas iniciativas para lograr el objetivo de minimizar y neutralizar el impacto que genera, por esta razón, se crea el programa “Eco por el planeta” en el año 2008, con el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible del planeta.

Belcorp busca generar un aporte positivo para la sociedad integrando sus labores sociales por lo que se está logrando una transformación social, dándole la oportunidad a mujeres que lo necesiten. La compañía defiende el empoderamiento de la mujer en la sociedad considerándola la base para lograr la igualdad de oportunidades, es por esto que crea para las mujeres las condiciones necesarias para que ellas logren sus metas y se conviertan en agentes de cambio social a través de su modelo de negocio para crecer profesional y personalmente desarrollándose como emprendedoras que logren independencia económica.

9.4. Oportunidades de mejora

A partir del caso Belcorp, las empresas de cosméticos colombianas pueden dirigir su enfoque a implementar el desarrollo internacional de su compañía contribuyendo al crecimiento de la misma, aprovechando el auge que está teniendo la industria cosmética en los últimos años. Como oportunidades de mejora aplicables se pueden destacar:

Lograr una primera posición estratégica que permita abarcar más mercado, es un factor importante. Para Belcorp uno de sus objetivos era llegar a un mercado potencial como lo es EEUU, pero no lo hizo directamente ya que es un entorno desconocido para la compañía, así que empezó posicionándose en el mercado mexicano obteniendo resultados y rendimientos positivos que le iban a servir para posteriormente introducirse en el mercado estadounidense aprovechando su cercanía geográfica y sus relaciones comerciales transfronterizas.

Firmar alianzas con organizaciones internacionales que fomenten un desarrollo sostenible se encuentra como una oportunidad para abarcar más consumidores. Para las nuevas generaciones es importante que el producto que están consumiendo sea socialmente responsable y que en la empresa estén comprometidos con la preservación del medio ambiente, se trata de un consumidor

emergente comprometido con la conservación del entorno, teniendo en cuenta el impacto de sus hábitos de consumo y que se siente responsable por el cuidado del planeta al realizar sus compras.

Es importante resaltar la capacidad que tiene Belcorp para adaptarse a los cambios derivados de las necesidades del consumidor lanzando productos nuevos e innovadores anualmente. En promedio cada tres meses y medio se genera un artículo nuevo, lo que equivale a 150 al año.

9.5. Lecciones aprendidas

La experiencia de Belcorp sirve como referencia para que otras compañías en proceso de internacionalización apliquen o modifiquen sus procedimientos dentro de su organización, para el caso Belcorp se pueden resaltar algunas de estas lecciones adquiridas por su experiencia internacional.

Como primera lección resaltan sus preferencias por iniciar en mercados que tienen similitudes culturales para facilitar el consumo, la comunicación y la comercialización de sus productos, reduciendo la distancia psíquica y permitiendo el conocimiento de nuevas culturas.

Proponer como objetivo para la empresa el conseguir buenas relaciones sociales y comerciales que permitan la apertura del mercado a diferentes culturas a la Latinoamericana logrando posicionarse en países desarrollados como EEUU y países europeos.

Para Belcorp sus colaboradores representan oportunidades para el éxito de su estrategia de negocio, aplican habilidades de aprendizaje que aseguren la implementación de las capacidades organizacionales requeridas. Por parte de la empresa es compromiso que sus colaboradores no estén resistentes al cambio, sino mostrarles los beneficios que trae consigo el conocer nuevas formas de llevar a cabo los procesos con el objetivo de mejorar los mismos dentro de esta, se puede destacar la importancia que ha tenido la transformación digital en los últimos años, lo cual afecta no solo la forma de relacionarse con los clientes, sino de igual forma con los colaboradores.

Actualmente Belcorp es una de las empresas más grandes en Latinoamérica y comparte posición con otras empresas de gran nombre originarias de Brasil y México, su modelo de negocio se ha mantenido bajo la venta directa y buscan constantemente el logro de la consolidación en mercados ya incursionados, de igual manera están en constante mejora de sus procesos de producción y distribución, enfocados a mejorar su capacidad de adaptación a los cambios.

10. Conclusiones

- Teniendo en cuenta el Modelo Uppsala como fundamento de internacionalización para este trabajo y el comportamiento de Belcorp para su proceso de internacionalización, se identifica el cumplimiento en cada una de las etapas expuestas paulatinamente. Iniciando su ingreso al mercado colombiano con exportaciones directas, luego su presencia comercial y más adelante inauguró su actualmente principal planta de producción ubicada a las afueras de la capital del país.
- Según base de datos arrojada por la Cámara de Comercio de Bogotá, se encuentra mayor presencia en las micro y pequeñas empresas, sin embargo, se evidencia mayor participación de las medianas y grandes pequeñas, ya que sus activos son más altos y sus ventas representan cifras superiores. Con estos datos se puede percibir que la mayor parte de estas micro y pequeñas empresas no cuentan con el suficiente músculo financiero y posiblemente no están siendo beneficiadas por las entidades y clúster encargadas de su crecimiento y desarrollo tanto nacional como internacional.
- Los mercados más importantes para el proceso de internacionalización en materia de exportación de cosméticos, registrados en nuestras bases de datos utilizadas para la recolección de información, encontramos a Ecuador, seguido de México y Perú. Gracias a la cercanía cultural y geográfica, se ubica a estos tres países como principales destinos debió a la preferencia de sus consumidores por la industria colombiana que cumple con sus expectativas de consumo. Lo que resulta favorable para el país ya que en los últimos cinco años su balanza comercial ha arrojado valores superavitarios.
- De acuerdo con la investigación realizada y los análisis expuestos, el estudio de caso de Belcorp brinda apoyo a otras empresas que se encuentren en un proceso de internacionalización sirviendo como fuente de información a los interesados y como guía para la toma de decisiones, la implementación de buenas prácticas que contribuyan a su proceso, oportunidades de mejora con base en la experiencia de esta empresa y lecciones aprendidas con respecto a la introducción en mercados de países desarrollados.

11. Referencias

ACRIP. (2018). Asociación de Gestión Humana Bogotá y Cundinamarca. Bogotá: Acrip Bogotá Y Cundinamarca.

ADUANET. (2019). Sección: VI productos de las industrias químicas o de las industrias conexas. obtenido de capítulo:32 extractos curtientes o tintóreos; taninos y sus derivados; pigmentos y demás materias colorantes; pinturas y barnices; mástiques; tintas: <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/EAIScroll?Partida=3204120000&Desc=>

Cardozo, P.P (2007). Teorias de la internacionalización. Dialnet. Recuperado de: <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf>

America Retail. (27 de 11 de 2018). Colombia: Esta es la nueva estrategia de Belcorp. Obtenido de Colombia: Esta es la nueva estrategia de Belcorp: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-esta-es-la-nueva-estrategia-de-belcorp/>

ANDI. (2019). La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Obtenido De Industria Cosmética, Aseo, Absorbentes: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/15-industria-cosmetica-aseo-absorbentes-y-pla>

ÁNGEL. (29 de 09 de 2016). INVERSIAN. Obtenido de Fundación Belcorp: <https://inversian.com/exxon-mobil-historia-resumida/>

Arana Berdejo, A., Del Rosario, L. Á., Delgado Allende, Á., & Torres Changana , V. (2015). Tarea Académica . Proceso de internacionalización de la Empresa Corporación Belcorp. Lima, Perú: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.

BELCORP. (2016). Belcorp. Obtenido de Bienvenidos a Belcorp: <https://www.belcorp.biz/>

Cámara de comercio de Bogotá. (2018). Cámara de comercio de Bogotá. Obtenido de Cluster, una Iniciativa de Valor Compartido: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos>

Cuiñas, A. Á. (2015). La internacionalización de la empresa: Análisis del caso Indra. Trabajo De Fin De Grado. Universidade Da Coruña.

DANE. (2018). Encuesta mensual de comercio . Bogotá: DANE.

DINERO. (23 de 05 de 2019). Belcorp invierte 3 millones de dólares en reconversión de procesos. DINERO, pág. 3.

El tiempo. (14 de 12 de 2014). El tiempo. Obtenido de Colombia es el mercado donde Belcorp vende más: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14974437>

Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (S.F.). Metodología De La Investigación. México: Mcgraw Hill Education.

Gómez, C. (2018). Producción desde Colombia, clave en negocios de Belcorp. Portafolio, 5.

Hakanson, L., & Kappen, P. (12 De 2018). The 'Casino Model' Of Internationalization: An Alternative Uppsala Paradigm. Cbs Copenhagen Business School.

Jamanca Orellana, J. P., & Rospigliosi Mendoza, M. S. (12 De 2016). Trabajo De Suficiencia Profesional. Análisis Comparativo De Las Estrategias De Internacionalización De Las Empresas Belcorp Y Yanbal International En Colombia, México Y Estados Unidos En Los Últimos 5 Años. Lima, Perú: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.

LEGISCOMEX. (2019). Estadísticas Del Comercio Exterior. Obtenido de <https://www-legiscomex.com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/Home/Estadisticas?id=ee0dce6a6f944cacad3d8068f6cd2111>

LEGISCOMEX (2019). Obtenido de <https://www-legiscomex.com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/>

Litman, T. G. (04 de 09 de 2019). Fashion Network. Belcorp prevé un crecimiento por encima del 5 % en sus ventas en Colombia este año, págs. 2-3.

LR LA REPÚBLICA. (17 de 06 de 2016). Lr La República. Obtenido de Belcorp, P&G y Avon, las líderes en cosméticos: <https://www.larepublica.co/empresas/belcorp-pg-y-avon-las-lideres-en-cosmeticos-2390761>

Muñoz, G. A. (2014). *Cosméticos De La Patagonia Al Mundo: Propuesta De Estrategia Comercial Para Exportar Cosméticos Orgánicos De La Patagonia Al Mercado Internacional*. Tesis Para Optar Al Grado De Magíster En Gestión Para La Globalización. Santiago, Chile: Universidad De Chile Facultad De Ciencias Físicas Y Matemáticas Departamento De Ingeniería Industrial.

Ocampo Figueroa, L. E., Alarcón Osuna, M. A., & Fong Reynoso, C. (2014). *Determinants Of The Internationalization Of The Firm: The Accelerated Model Vs The Sequential Model*. *The International Journal Of Business And Finance Research*.

Procolombia. (19 De 12 De 2016). *Recomendaciones Para Exportar Cosméticos A La Unión Europea*. Obtenido De [Http://Www.Procolombia.Co/Actualidad-Internacional/Recomendaciones-Para-Exportar-Cosmeticos-La-Union-Europea](http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/recomendaciones-para-exportar-cosmeticos-la-union-europea)

Promperú. (2011). *Plan De Introducción Al Mercado Internacional*. Lima: Promperú.

Propais. (2016). *Un Estudio Propais. Sector De Cosméticos En Colombia*. Colombia: Propais.

Velandia, E. P., & Mendoza Forero, C. P. (2016). *Propuesta De Internacionalización Para Una Pequeña Empresa*. Tesis Propuesta De Internacionalización Para Una Pequeña Empresa. Universidad De La Salle .

Zapata., C. M. (28 De 06 De 2018). *Anexo 4 Análisis Sector Cosmético Y Aseo. Análisis De La Situación Y Recomendaciones De Política De Bioeconomía*. Medellín, Colombia: Estudio Sobre Bioeconomía.