



**Integración de insumos naturales de producción local en la línea de cosméticos
del cuidado de la piel para le empresa Belcorp**

Diego Hernán Mejía Melo

Andrés Felipe Buitrago Castillo

Maritza Alexandra García Garzón

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos

Maestría de inteligencia de negocios

Bogotá Colombia

20/10/2023

**Integración de insumos naturales de producción local en la línea de cosméticos del
cuidado de la piel para le empresa Belcorp**

Diego Hernán Mejía Melo

Andrés Felipe Buitrago Castillo

Maritza Alexandra García Garzón

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Gerencia en sistemas de información y proyectos tecnológicos

Maestría en Inteligencia de Negocios

Director (a):

Jairo Alonso Orozco Triana

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos

Maestría de inteligencia de negocios

Bogotá Colombia

20/10/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

“Debemos encontrar tiempo para detenernos y agradecer a las personas que hacen la diferencia en nuestras vidas”.

-John F. Kennedy-

Es por ello, que hoy resaltamos y dedicamos este trabajo al apoyo incondicional de nuestras familias, el trabajo en equipo de nuestros compañeros y la enseñanza de los tutores que guiaron el camino y que dejan en alto el nombre de la institución. Mil gracias

Agradecimientos

Para nosotros como equipo de trabajo se hace importante reconocer el esfuerzo que cada uno puso para la elaboración y desarrollo de este trabajo, equipo conformado por Diego Hernán Mejía Melo, Andrés Felipe Buitrago Castillo y Maritza Alexandra García Garzón; esfuerzos que hoy dan frutos a la entrega de una meta que se alcanza para lograr objetivos laborales y personales. De igual manera agradecemos a la Universidad Ean y a todo los Tutores que hicieron parte de este proceso de enseñanza logrando así resaltar habilidades y destrezas las cuales fueron pilar principal para lograr los objetivos. Al tutor Jairo Alonso Orozco Triana por la orientación final que estructura una fuente de ideas aplicadas al desarrollo de la *Integración de insumos naturales de producción local en la línea de cosméticos del cuidado de la piel para le empresa Belcorp*, y por último a la empresa Belcorp que abre sus puertas brindando la oportunidad de lograr grandes aprendizajes el cual se ven reflejados en el contenido este trabajo.

Mil y mil gracias

Resumen

Palabras Claves: (Belcorp, Ingredientes naturales, Insumos, cuidado de la piel, sostenibilidad y estrategia).

Buscando resaltar la importancia de los insumos nacionales fabricados de manera natural para el beneficio de las empresas o instituciones cosméticas del país en especial Belcorp, el cual hace parte de esta industria cosmética sostenible con marcas reconocidas como L'bel, ésika y Cyzone, marcas las cuales, buscan los mejores productos para el cuidado de la piel con ingredientes de origen natural que son utilizados por miles de persona a nivel mundial.

En el presente trabajo se define una estrategia para Belcorp en el desarrollo de nuevos productos del cuidado de la piel a partir de insumos de producción local colombiana, facilitando a la empresa contar con productos al alcance que respondan a las nuevas necesidades de los clientes, contribuyendo así al medio ambiente, la comunidad y su compromiso social, y a sus objetivos financiero.

Para lo anteriormente dicho se tiene en cuenta el contexto empresarial, relacionando el macro, meso y micro entorno basado en la información del mercado; la cual, permite comprender y analizar la problemática de la investigación a favor de la adquisición de insumos cosméticos naturales en el país con el fin de identificar su potencial y alineación con los requerimientos específicos de la empresa; lo cual conlleva a definir una estrategia beneficiosa e innovadora a partir de la oferta para la adquisición de insumos naturales a la fabricación de nuevo productos cosméticos que la empresa viene desarrollando.

Al finalizar este trabajo, se sugiere implementar la metodología lean startup, la cual permitirá a Belcorp implementar un mínimo producto viable, donde se tendrán grandes beneficios para el testeo de productos que tengan recepción positiva o negativa en los clientes

Abstract

Keywords: (Belcorp, Natural ingredients, inputs, skincare, sustainability and Strategic)

This study underscores the significance of domestically produced natural ingredients for the benefit of cosmetic companies in Colombia, with a specific focus on Belcorp, a prominent player in the sustainable cosmetic industry renowned for its brands such as L'bel, ésika, and Cyzone. These brands are dedicated to offering top-quality skin care products crafted from natural ingredients, catering to the needs of consumers worldwide.

The research outlines a strategic framework for Belcorp, emphasizing the development of new skincare products utilizing locally sourced Colombian ingredients. By leveraging indigenous resources, Belcorp aims to create products that are not only accessible to consumers but also aligned with evolving customer demands. This initiative contributes to environmental preservation, community welfare, social responsibility, and financial objectives.

The study adopts a comprehensive approach, analyzing the macro, meso, and micro-business environments through market research data. This analysis helps to comprehend the challenges associated with procuring natural cosmetic ingredients in Colombia, identify their potential, and align them with Belcorp's specific requirements. Consequently, the research formulates an innovative and beneficial strategy that bridges the gap between the availability of natural resources and the production of new cosmetic products by the company.

To expedite the implementation of this strategy, the study recommends the adoption of the Lean Startup methodology by Belcorp. This approach encourages the creation of a Minimum Viable Product (MVP), enabling the company to test new products in the market promptly. Through this method, Belcorp can gather valuable feedback from customers,

facilitating the identification of products with positive reception and those requiring improvement.

In essence, this research provides a roadmap for Belcorp, guiding the company towards sustainable, socially responsible, and market-oriented practices. By harnessing the potential of local natural resources and incorporating customer feedback effectively, Belcorp can not only meet but also exceed customer expectations, thereby ensuring its position as a leader in the sustainable cosmetics industry.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	12
Lista de tablas.....	13
Introducción.....	14
Objetivos	18
<i>Objetivo general</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
Justificación.....	19
Marco Institucional	23
Marco Contextual y Conceptual.....	26
<i>Innovación.....</i>	<i>26</i>
<i>Productos Cosméticos</i>	<i>27</i>
<i>Cuidado de la piel (Skin care)</i>	<i>28</i>
<i>Insumos naturales.....</i>	<i>29</i>
<i>Cadena de suministro</i>	<i>30</i>
<i>Sostenibilidad.....</i>	<i>30</i>
<i>Responsabilidad social corporativa - RSC.....</i>	<i>31</i>
Diseño Metodológico de la Consultoría	33
Fase 1 - Contexto de la Empresa Belcorp.....	37
<i>Macroentorno de Belcorp</i>	<i>37</i>
<i>Meso entorno de Belcorp</i>	<i>42</i>
<i>Microentorno de Belcorp</i>	<i>45</i>

<i>Conclusión del entorno de Belcorp</i>	47
Fase 2 - Descripción de Industria Cosmética Colombiana	49
Fase 3: Identificación de empresas con potencial como proveedores de Belcorp 54	
Fase 4: Socialización con la empresa y conclusiones para la estrategia	59
Fase 5 - Desarrollo de la estrategia	62
<i>Estrategia propuesta para Belcorp</i>	63
<i>Consideraciones finales de la estrategia propuesta</i>	68
<i>Presupuesto y cronograma</i>	68
Conclusiones y Recomendaciones	72
<i>Conclusiones</i>	72
<i>Recomendaciones</i>	73
Referencias	77
A. Anexo. Encuesta a empresas productoras de insumos	85

Lista de Figuras

Figura 1. Brief de investigación propuesto a la empresa Belcorp	35
Figura 2. Análisis PESTEL de la empresa Belcorp	37
Figura 3. 5 fuerzas de Porter	42
Figura 4. Matriz DOFA	45
Figura 5. Ingredientes para fabricación de productos cosméticos	49
Figura 6. Ciudades con mayor número de establecimientos certificados	50
Figura 7. Distribución de empresas que reportaron estados financieros a diciembre de 2022	51
Figura 8. Empresas con certificación de producción y estados financieros distribuidas por ciudades.....	52
Figura 9. Empresas con certificación de producción y estados financieros distribuidas por ciudades.....	52
Figura 10. Distribución de empresas que respondieron la encuesta	55
Figura 11. Porcentaje de empresas que producen insumos naturales para cosméticos	55
Figura 12. Origen de la materia prima para fabricación de insumos.....	56
Figura 13. Etapas de la estrategia de Belcorp.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. Fases desarrolladas en la consultoría profesional.....	34
Tabla 2. Empresas con potencial como proveedores de insumos naturales	57
Tabla 3. Cronograma y presupuesto por etapa.....	69
Tabla 4. Cronograma de actividades	70

Introducción

“Un producto cosmético es toda sustancia o formulación de aplicación externa, que se usa con el fin de limpiar, perfumar, modificar el aspecto, proteger o mantener en buen estado una zona específica del cuerpo” (Decisión 516 de 2002, citado en la Secretaría de Salud de Bogotá, consultado el 12 de marzo de 2023).

La presente consultoría profesional, realizada mediante una investigación exploratoria, responde a la necesidad de la empresa Belcorp de desarrollar nuevos productos cosméticos para el cuidado de la piel basados en ingredientes naturales de origen colombiano. La investigación exploratoria permitió abordar el problema de manera progresiva, partiendo de un proceso de diagnóstico de la empresa, seguido de la captura y análisis de información primaria y secundaria relacionada con el problema de investigación, para finalmente definir una estrategia para la empresa Belcorp orientada a resolver la problemática identificada.

Belcorp pertenece al sector de producción y comercialización de productos cosméticos, sector con gran valor de mercado el cual presentó en el 2022 un crecimiento del 16% respecto al año anterior, liderado por la categoría del cuidado de la piel, la cual representa cerca del 41% de este sector y de la que se proyecta puede generar alrededor de 188 mil millones de dólares para 2026 a nivel mundial (Statista, 2023). Esta categoría tuvo un impulso importante durante la pandemia del COVID-19, a pesar de que el segmento de belleza fue uno de los afectados, la categoría del cuidado de la piel fue uno de los que prosperó, con un valor de mercado de casi 141 mil millones de dólares en el 2020, impulsado en gran parte por el interés derivado del confinamiento respecto al cuidado y bienestar personal (WGSN, 2021).

Si bien en los productos para el cuidado de la piel se proyecta un crecimiento del 4,69% para el 2026 (Global Newswire, 2021, citado en WGSN, 2021), las empresas del sector se enfrentan a un mercado altamente competitivo y a unos clientes que demandan productos innovadores y con nuevos ingredientes. Respecto a esto, la agencia para inteligencia de mercado Mintel Group Ltd, en BEAUTY & PERSONAL CARE TRENDS (2023) indica que los clientes de productos de belleza y cuidado personal buscan productos innovadores y con eficacia comprobada, por lo que las empresas deben incorporar nuevas tecnologías, como biotecnología, BigData, entre otras, en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Para el caso de Latinoamérica, el cuidado de la belleza ha evolucionado hacia un cuidado personal más completo, en el que se integran el bienestar y la salud física y mental, además, los clientes están demandando productos más personalizados, que incorporen ingredientes naturales y de empresas que se preocupen por el cuidado del planeta y el desarrollo de las comunidades locales (Mintel, BEAUTY & PERSONAL CARE TRENDS – LATAM, 2023).

Los productos para el cuidado de la piel con ingredientes de origen natural es una tendencia que viene ganando cada vez más fuerza a nivel mundial; China, por ejemplo, cuenta con mercado consolidado de productos a base de ingredientes tradicionales que han mostrado su eficacia, como ácido hialurónico, retinol, colágeno y extracto de ginseng; seguido por productos de origen natural algo menos conocidos pero con gran demanda, como la astaxantina, el beta-glucano o el resveratrol; y se está desarrollando un mercado a base de productos naturales con tendencia emergente, ya sea a base de bacterias y hongos (ergotioneina, *Tremella fuciformis*), algas (*Haematococcus pluvialis*) u otras plantas (Mintel, TRENDING IN CHINA: ANTI-AGEING SKINCARE, 2023).

Sumado a lo anterior, a nivel mundial se viene presentando un aumento generalizado en el costo de vida, lo cual afecta el poder adquisitivo de las personas, especialmente en

países en vía de desarrollo, como es el caso de Latinoamérica; Colombia, por ejemplo, cerró el 2022 con una inflación acumulada del 13,12% (DANE, 2023). Este aumento en el costo de vida limita las capacidades de los clientes para adquirir productos, por lo que se vuelven más exigentes y selectivos al momento de comprar.

La multinacional Belcorp, fabricante de algunas reconocidas marcas de cosméticos, ha identificado una oportunidad para la fabricación de nuevos productos para el cuidado de la piel a partir de insumos naturales de producción local, que sean seguros y de calidad y que entreguen valor agregado desde la sostenibilidad, haciendo un uso eficiente de los recursos materiales, hídricos y energéticos, dando cumplimiento a su política de sostenibilidad y código de ética (Belcorp, 2020), siguiendo las nuevas tendencias y exigencias de sus clientes, quienes demandan productos más naturales, de bajo impacto social y ambiental y con resultados comprobados. En ese sentido, Colombia posee un gran potencial para proveer materias primas de origen vegetal en la cadena de valor del mercado de cosméticos, estas materias primas se clasifican en tres tipos: biodiversidad (plantas silvestres o nativas), agrícola (plantas domesticadas) y biomasa residual agrícola (Gómez, 2017). En el sitio web de Procolombia se listan algunas de las materias primas vegetales usadas para producción de cosméticos, como son el coco, aguacate, aloe vera, cacao, avena, frutos seco, frutas colombianas en general, sábila, cannabis, entre otros (Procolombia, 2020).

En la presente investigación se define una estrategia para que Belcorp desarrolle nuevos productos del cuidado de la piel a partir de insumos de producción local colombiana, permitiendo a la empresa contar con productos novedosos y diferenciales, que respondan a las nuevas necesidades de los clientes y que contribuyan con sus objetivos financieros, de sostenibilidad y compromiso con la sociedad.

La investigación responde a la pregunta:

¿Qué estrategia debería seguir la empresa Belcorp para desarrollar productos para el cuidado de la piel a partir de insumos naturales de producción local, que le permitan contar con productos diferenciales que contribuyan con sus objetivos financieros, de sostenibilidad y compromiso con la sociedad?

Objetivos

Objetivo general

Definir una estrategia para la integración de insumos naturales de producción local en la línea de cosméticos del cuidado de la piel, que permita a la empresa Belcorp el desarrollo de productos diferenciales que contribuyan con sus objetivos financieros, de sostenibilidad y compromiso con la sociedad.

Objetivos específicos

- Describir el contexto empresarial de la empresa Belcorp en los entornos macro, meso y micro, de manera que se cuente con la información base necesaria que permita comprender mejor la situación de la empresa y la problemática a abordar en la investigación.
- Analizar el estado de la industria cosmética colombiana, específicamente en lo referente a insumos naturales para producción de cosméticos, con el fin de identificar su potencial y alineación con los requerimientos específicos de la empresa Belcorp.
- Definir una estrategia innovadora para la empresa Belcorp, que le permita desarrollar productos cosméticos para el cuidado de la piel a partir de ingredientes naturales de producción local.

Justificación

El mundo se encuentra en un momento donde la conciencia por la preservación del medio ambiente y el consumo responsable se ha convertido en el principal factor de decisión a la hora de adquirir un bien o un servicio. En la industria cosmética y específicamente para la empresa Belcorp se ha evidenciado la necesidad imperiosa de involucrar aliados estratégicos que permitan el cumplimiento de estas metas, de manera armoniosa, involucrando a proveedores que se encuentren alineados al desarrollo sostenible y la producción de materias primas que permitan la innovación en productos cosméticos naturales.

Belcorp cuenta con una planta ubicada en Tocancipá, la cual ha ganado la distinción por el proyecto de encadenamiento productivo, el cual, como se lee en blog de Belcorp:

... permite a la compañía gestionar de manera eficiente los residuos sólidos generados en la producción de sus productos, de tal manera que estos pueden ser valorizados e incorporados como materias primas en nuevas cadenas productivas; lo que se conoce como simbiosis industrial. (Blog Belcorp Responsable, 2019).

De acuerdo con lo anterior, para Belcorp representa estratégico encontrar oferta de proveedores con insumos sostenibles y naturales dentro del territorio colombiano, que les permita minimizar costos de transporte de las materias primas y desarrollar relaciones con proveedores certificados que les permita mejorar la producción basada en los principios organizacionales.

Además, es importante mencionar que Colombia es un país privilegiado que cuenta con diversos tipos de suelos y una amplia variedad en climas, lo que favorece a la

producción de insumos naturales (Minciencias, 2016). Paralelamente, el tener un clima estable durante el año genera una gran ventaja en disponibilidad de producción y amplias alternativas en cuanto a la continuidad del ciclo de producción.

Dentro del proceso de investigación, es necesario tener dentro del espectro el marco normativo. De acuerdo con lo anterior, la resolución 1348 del 14 de agosto 2014 informa que: “La materia prima para la elaboración de ingredientes naturales puede provenir de plantas nativas, endémicas o introducidas. Estas últimas no requieren contrato de acceso a recurso genético y sus productos derivados¹” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014). Esta delimitación jurídica, segmenta la capacidad de producción que provienen de plantas nativas o introducidas las cuales se encuentran protegidas por la resolución anteriormente relacionada.

Ahora bien, dentro de las posibilidades de desarrollar productos de acuerdo con sus propiedades cosméticas, mostrándose como un beneficio para tener en cuenta los productos que las diferentes zonas colombianas ofrecen; en donde se puede notar con gran relevancia en la producción de nuevos insumos y productos naturales. La ventaja de usar productos para esta industria de manera natural es que los consumidores siempre estarán buscando la manera de consumir productos sin aditivos químicos y que sean amigables con el medio ambiente; uniéndose a las estrategias corporativas de Belcorp en donde se referencia el compromiso de proteger y conservar el medio ambiente a lo largo de toda la cadena de valor (Belcorp, 2018-2019). Para el mundo cosmético, la pandemia del COVID-19 vivida, ha abierto una brecha para el sector; de acuerdo con los laboratorios Aitex (2023) “Como consecuencia de la pandemia, el amplio uso de gel

¹ El acceso a recursos genéticos y derivados se solicita ante el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para las especies nativas cuando: i) se pretendan la separación de las unidades funcionales y no funcionales del ADN y/o el ARN, en todas las formas que se encuentren en la naturaleza; ii) Las que pretendan el aislamiento de una o varias moléculas, entendidas éstas como micro y macromoléculas, producidas por el metabolismo de un organismo; y iii) siempre que se pretenda solicitar patente sobre una función o propiedad identificada de una molécula, que no se ha aislado y purificado (Resolución 1348 de 2014).

antibacterial y mascarillas, ha derivado en el aumento de problemas de sequedad y acné” esas consecuencias han favorecido a la industria cosmética en la elaboración y creación de productos en cuanto a la humectación de la piel buscando nuevas alternativas a un problema de talla mundial, mostrando alternativas de permitan definir este alcance dentro del proceso de búsqueda del nuevo insumo de acuerdo a las tendencias del mercado.

De igual manera, Laurle du (2023) anuncia que “los productos para el cuidado de la piel con aceite están ganando rápidamente popularidad entre los consumidores por sus propiedades de humectación, tomando esto y muchas más investigaciones”, es así como por medio de este trabajo se busca generar una estrategia viable para la fabricación o aprovechamiento de insumos que serán usados por la empresa Belcorp en productos o insumos naturales colombianos orientados al cuidado de la piel.

La introducción de nuevos insumos o productos ayuda a que Belcorp siga posicionándose como marca reconocida en el país y en Latinoamérica, volviéndose más atractiva para clientes nuevos y fidelizando los antiguos, con la posibilidad de acceder a nuevos mercados y expandirse en otros países incrementando el ingreso.

Es importante destacar que la fabricación de productos o utilización de nuevos insumos generara una brecha en industria, favoreciendo a la organización mediante la competitividad frente a las otras que también forman parte del sector, en donde se resaltaría la eficiencia y la calidad de los productos, no solo por estar a la vanguardia en el mercado si no por garantizar su innovación, veracidad y funcionalidad de los productos, de igual manera se proyectan unos bajos costos de producción por uso de insumos locales.

La industria cosmética se encuentra en constante evolución que involucra avances tecnológicos y científicos que han permitido el desarrollo de nuevas técnicas y productos de acuerdo con las tendencias mundiales de consumo en este sector, allí radica la

importancia de estar a la vanguardia en el desarrollo de productos que ofrezcan benéficos tangibles al usuario final, sino atiende a la demanda se podría ocasionar un declive en ventas que afectaría los ingresos de la empresa, perjudicado a las finanzas y por ende afectar el sostenimiento y la producción de la organización. La consecuencia sería la perdida de mercado, debido a la constante innovación por parte de la competencia que busca sobresalir en la industria por medio de la oferta de productos cada vez mas diversos, basados en la experiencia del usuario y la creciente tendencia hacia el uso de insumos naturales en su proceso productivo.

En conclusión, Belcorp requiere desarrollar productos que se encuentren dentro de las tendencias cosméticas y de sostenibilidad, que cuenten con componentes naturales para el cuidado de la piel. Dentro Colombia se cuenta con biodiversidad que permitiría genera propuestas basados en la efectividad para tratar la salud de la piel. El reto está en lograr la cantidad de insumos requeridos para el paso a producción, pero las condiciones bajo desarrollo agropecuario y la escasa participación en *Clúster* (Toda la cadena productiva en el mismo sector geográfico, con el objetivo de disminuir costos de producción entregando un producto con precios competitivos) ha dificultado de manera notoriamente, la posibilidad de innovar por medio de nuevos insumos naturales.

Marco Institucional

Belcorp es una empresa multinacional de origen peruano que se enfoca en la producción, distribución y ventas de productos cosméticos, cuidado de la piel, fragancias y otros artículos de cuidado personal; compitiendo el sector de la cosmetología, un sector altamente competitivo el cual se mantiene en constante evolución en sincronía a la vanguardia de la moda. Esta empresa fue fundada en el año de 1968 y actualmente opera en 16 países de América latina como Estados Unidos, México, Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador, República Dominicana, Puerto Rico, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Bolivia, Argentina y Chile. La empresa ofrece una amplia variedad de productos bajo las marcas L'Bel, Ésika y Cyzone; marcas las cuales, son reconocidas a nivel nacional e internacional (La República, 2023), Belcorp basa su modelo de negocio en las ventas directas en donde su visión es convertirse en la empresa que más apoya a las mujeres a acercarse a su ideal de belleza y contribuir con su formación personal, reconociendo el espíritu emprendedor de la mujer apropiándola como punto central del modelo de negocio para que ellas sean autoras de su propia vida y agentes de transformación de su entorno es así como la empresa por medio de su propósito (Acovedi, 2022) "Impulsamos belleza para lograr realización personal" crea oportunidades que inspiran a las personas y las empodera, para lograr un impacto positivo en la sociedad.

El nombre Belcorp se ha consolidado como una de las empresas líderes en el mercado de venta directa en América Latina y ha recibido varios reconocimientos por su desempeño y compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, esta ha experimentado un crecimiento significativo desde su fundación y ha expandido sus operaciones a nivel internacional contando con una red de más de 800.000

consultoras y con más 8.000 colaboradores, información confirmada por García (2023). Este enfoque permite a las consultoras establecer relaciones personales con sus clientes directamente y adaptar sus ventas a las necesidades individuales de cada uno de ellos utilizando los catálogos y herramientas digitales como Catálogo Digital, Mi Tienda Online, maquillador virtual, entre otros, usando así estas herramientas para el éxito de su negocio.

Belcorp durante sus 55 años de funcionamiento se ha posicionado como una empresa con experiencia en el mundo de la cosmética que se esfuerza por innovar constantemente en sus productos y mantenerse al día con las tendencias del mercado para mantener su posición competitiva; en Colombia la plata productora se encarga del 70% de la producción total de las marcas (García, 2023), haciendo de Colombia el sitio ideal para la adquisición de nuevos insumos naturales que ayuden a la producción sin recurrir en costos extras, la empresa se enfrenta a la competencia de otras grandes multinacionales, así como de marcas locales en cada país en el que opera (LaRepública, 2023) . Algunos de sus competidores más conocidos incluyen Avon, Natura, Oriflame, Mary Kay y Amway en donde resalta Belcorp iniciando la lista de participantes mostrándolo como el número uno en Colombia.

Actualmente la compañía trabaja constantemente dentro de un marco institucional el cual incluye regulaciones gubernamentales, en donde se tienen presentes los estándares de la industria y prácticas comerciales éticas en cada país en el que se encuentra. Estas regulaciones incluyen leyes de seguridad y salud, protección del consumidor, etiquetado de productos, publicidad y promoción, y requisitos para la venta directa. La empresa cumple con los altos estándares de calidad demostrado en (Belcorp, Código de ética Belcorp, 2021) las buenas prácticas de fabricación GMP, las directrices ISO, cumplimiento de leyes anticorrupción y prácticas comerciales éticas y responsables, lo

cual le ha ayudado a mantenerse dentro de las políticas reguladoras y a ser empresa líder en el mercado.

Marco Contextual y Conceptual

En la investigación se hace referencia a términos como cuidado de la piel, insumos naturales e innovación. En este capítulo se desarrollan estos y otros conceptos que se consideran relevantes y que serán usados en los diferentes capítulos del documento, de manera que se tenga una definición clara de los mismos.

Innovación

El manual de Oslo 2018 define la innovación empresarial como:

Un producto o proceso empresarial nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos empresariales anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en uso por la empresa. (OECD/Eurostat, 2018, pág. 20).

En términos generales, la innovación puede ser en producto o en proceso; respecto a la innovación en producto el manual de Oslo 2018 la define como “bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios previos de la empresa y que ha sido introducido en el mercado” (OECD/Eurostat, 2018, pág. 21). La innovación es el resultado de una actividad empresarial, que puede ser de investigación y desarrollo, ingeniería, mercadeo, etc. Sin embargo, de acuerdo con las definiciones del manual de Oslo 2018, para que haya innovación, los resultados deben ser implementados en la empresa (para el caso de innovación en proceso) o introducidos en el mercado (innovación en producto) y deben generar valor.

La diferencia entre innovación en proceso y en producto es que la innovación en proceso hace referencia al mejoramiento de la forma en que se realiza el producto, mientras que la innovación en producto se refiere a las mejoras en las características del producto (Minciencias, 2018, pág. 47).

A partir de los procesos de innovación las empresas obtienen resultados como una mayor competitividad, al ofrecer productos nuevos o con nuevas características que los diferencian de la competencia, lo que se traduce en mejores ingresos y rentabilidad; es posible también aumentar la fidelización de los clientes, mejorar la imagen de la marca, reducir el impacto ambiental y contribuir al desarrollo social.

Productos Cosméticos

El INVIMA define un producto cosmético de la siguiente manera:

Un producto cosmético es 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 (INVIMA, s.f).

Ejemplos de productos cosméticos son los productos para el cuidado de la piel, productos para cuidado del cabello, maquillaje, esmaltes, desodorantes, jabones y geles de baño, protectores solares y productos para el cuidado bucal.

La industria de los productos cosméticos está sometida a regulaciones estrictas a nivel mundial y cuenta con estándares de calidad que buscan garantizar la calidad en los procesos y el producto final, como la norma ISO 22716:2007 que establece directrices para la producción, el control, el almacenamiento y el despacho de productos cosméticos

(ICONTEC, s.f) y que permite a las empresas de esta industria el acceso a mercados internacionales.

Cuidado de la piel (Skin care)

En MedlinePlus (2019) la piel se define cómo:

La piel es el órgano más grande del cuerpo. La piel y sus derivados (cabello, uñas y glándulas sebáceas y sudoríparas), conforman el sistema tegumentario. Entre las principales funciones de la piel está la protección. Ésta protege al organismo de factores externos como bacterias, sustancias químicas y temperatura. La piel contiene secreciones que pueden destruir bacterias y la melanina, que es un pigmento químico que sirve como defensa contra los rayos ultravioleta que pueden dañar las células de la piel.

El cuidado de la piel tiene dos componentes claros, el primero el cuidado y el otro es el estético, ambos importantes dentro de la industria cosmética, la propuesta de valor de los productos busca por medio de sus productos, cuidar la piel y que su aspecto sea más estético de acuerdo a las tendencias actuales.

Algunos de los productos más apetecidos dentro de estas líneas son:

- **Tónicos:** el uso es generar limpieza profunda de la piel eliminando las células muertas, manteniendo la piel hidratada y tensa.
- **Cremas contorno de ojos:** es una de las áreas faciales que más requiere atención, por tal razón las cremas contorno de ojos mitigan la aparición de ojeras. Al ser una zona tan delicada, requiere un cuidado especial para mitigar el efecto de la contaminación.

- **Cushions:** son cojines, con esponjas y aplicador cuya función es generar un aspecto rejuvenecedor, con aplicación suave y perfecta. Generando sensaciones de frescura en el cutis (El País, 2019).

Insumos naturales

Los insumos se definen como el conjunto de elementos que toman parte en la producción de otros bienes (Real Academia Española, s.f), En una definición más amplia, un insumo es cualquier elemento que interviene en el proceso productivo y se consume en el proceso, contribuye en la transformación de las materias primas en bienes de consumo, pero son distintos de estas últimas (Enciclopedia Concepto, s.f).

Los procesos productivos requieren de diferentes tipos de insumos y si estos están disponibles de manera directa en la naturaleza son considerados insumos naturales.

Dentro del mundo cosmético se encuentra en tendencia por parte del consumidor buscar alternativas de productos que no impacten de manera negativa el medioambiente, desde su proceso de ideación, producción, embalaje, distribución, compra y destino final, debido a que su nivel de consciencia en cuanto al impacto de sus acciones dentro del ecosistema y sus hábitos de consumo han permitido el cambio de sus comportamientos de compra, permitiendo integrar el cuidado de la piel con la preocupación por el cuidado del medioambiente. Procolombia, entidad gubernamental se ha encargada dar a conocer los productos o materias primas que tienen potencial exportador, indica que la producción de insumos naturales para la industria cosmética tiene nuevas oportunidades en el mercado (Procolombia, 2020).

Algunos ejemplos de insumos naturales con potencial para el desarrollo de productos del cuidado de la piel son:

- **Aceite de palma:** Es una planta tropical a la cual se le extrae el aceite. En Colombia se produce generalmente en la región de la costa Atlántica dentro de los departamentos Córdoba, Bolívar, y la Guajira. Este insumo es apto para cremas hidratantes, cremas corporales, aceites desmaquillantes, entre otros.
- **Aceite de sachá inchi:** Generalmente se encuentra en la región Amazónica. Al contener Omega 3, 6 y 9, cuenta con propiedades para humectar y rejuvenecer la piel.
- **Extracto de café:** Este insumo llama poderosamente la atención por sus bondades antioxidantes y contiene cafeína, lo que permite disminuir la inflamación y mejorar la apariencia de la piel. Podría utilizarse dentro de la línea de productos del contorno de ojos como producto exfoliante.

Cadena de suministro

De acuerdo con Economipedia:

Una cadena de suministro es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad. Esto es, desde la búsqueda de materias primas, su posterior transformación y hasta la fabricación, transporte y entrega al consumidor final. (Economipedia, 2020)

Podemos resumirlo como todas esas operaciones realizadas para que el producto llega a manos de su cliente o consumidor final en las condiciones requeridas, el cual cumpla las necesidades para lo cual fue adquirido el producto.

Sostenibilidad

La sostenibilidad se enfoca en esa gran preocupación que ha surgido con el pasar de los años y el crecimiento de las grandes y nuevas empresas, en temas de contaminación y desperdicios refiriéndose a un enfoque de desarrollo económico y de las preocupaciones ambientales (Acciona, 2020). La sostenibilidad trata de “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Naciones Unidas, 1987), a este término se le unen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que fueron adoptados por las Naciones Unidas como una alerta para mitigar el daño causado por la actividad humana y darle fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad (Naciones Unidas, 2023).

Estos objetivos buscan equilibrar los 3 pilares de la sostenibilidad los cuales enmarcan lo social, económico y ambiental y así se compromete a los países a velar por lo que fueron creados, en este caso para mejorar las vidas de las poblaciones alrededor del mundo y mitigar los peligrosos efectos originados por el hombre.

Responsabilidad social corporativa - RSC

En el mundo actual las empresas vienen apuntando a un gran objetivo de carácter ético en donde se ve reflejado la necesidad que las compañías actúen en la prevención ambiental y el entorno social (Economipedia, 2020). La responsabilidad social corporativa (RSC) se define como el compromiso de la empresa a dirigir sus acciones a la contribución del mejoramiento social, económico y ambiental. Es así como se ha vuelto necesario incentivar y ayudar a las organizaciones a fomentar acciones trabajadas desde la ética para llevar grandes compromisos que se vuelven un beneficio para todos.

La RSC permite que las empresas se adapten mejor a los cambios sociales, políticos y ambientales (Economía3, 2023). Al estar comprometidas con el bienestar de la

sociedad, las empresas están mejor preparadas para hacer frente a los retos a los que se enfrentan y para aprovechar las oportunidades que se presentan, es decir, que esta funciona como herramienta para minimizar el impacto negativo que por muchos años las empresas ejercen a nivel general sobre los derechos sociales, humanos, laborales y ambientales.

Los anteriores conceptos permiten comprender tanto la investigación desarrollada como el contexto de la empresa Belcorp, quien requiere una solución innovadora que está relacionada con su cadena de suministro, al requerir insumos naturales de producción local para su línea de productos cosméticos para el cuidado de la piel, que estén en línea con sus políticas de sostenibilidad.

Diseño Metodológico de la Consultoría

El presente trabajo de investigación en modalidad consultoría profesional forma parte de un proyecto de consultoría de la Universidad Ean para la empresa Belcorp, en el cual la empresa define unos retos sobre los cuales, diferentes equipos consultores, desarrollan su investigación y proponen alternativas de solución.

La presente consultoría da respuesta a uno de los retos planteados y fue desarrollada mediante una investigación exploratoria. Según Arias (2012, pág. 23) "la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento". La investigación exploratoria permite abordar el problema de manera progresiva hasta vislumbrar una alternativa que permita incorporar nuevos insumos naturales para la línea de cuidado de la piel (Skin Care) que mejoren la salud de la piel y que estén en tendencia según los hábitos de consumo o la efectividad demostrable en la apariencia de la piel.

Para definir la investigación, se siguen los criterios definidos en la investigación cualitativa que, para Smith M.L (1980, págs. 173 - 183) son los siguientes:

Es un proceso empírico (no una mera especulación, interpretación o reflexión del investigador). Estudia cualidades o entidades cualitativas y pretende entenderlas en un contexto particular. Se centra en significados, descripciones y definiciones situándolos en un contexto. Por lo tanto, es importante recurrir a información primaria y secundaria para determinar si hay empresas en Colombia que cuenten con la capacidad de proveer los insumos naturales que se podrían implementar dentro de los segmentos Skin Care de Belcorp. Esta información, aunque contiene datos numéricos básicos para tabular (por ejemplo, el número de empresas), requieren de un análisis cualitativo a partir de un

criterio imparcial, que permitan proporcionar una calificación objetiva a la hora de definir la estrategia adecuada para la empresa.

Para el alcance de los objetivos propuestos se definieron las fases que se muestran en la Tabla 1. Los objetivos a los que corresponde cada fase se indican de forma numerada.

Tabla 1. Fases desarrolladas en la consultoría profesional

Objetivo Específico	Fase (Capítulo)	Descripción de la Fase	Herramientas	Fuentes de Información
Describir el contexto empresarial de la empresa Belcorp en los entornos macro, meso y micro, de manera que se cuente con la información base necesaria que permita comprender mejor la situación de la empresa y la problemática a abordar en la investigación	Fase 1: Contexto de la empresa Belcorp	Análisis de la empresa Belcorp en los entornos macro, meso y micro con el fin de contextualizar la empresa y su problemática.	Análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter, matriz DOFA.	Información secundaria: Internet, bases de datos especializadas.
Analizar el estado de la industria cosmética colombiana, específicamente en lo referente a insumos naturales para producción de cosméticos, con el fin de identificar su potencial y alineación con los requerimientos específicos de	Fase 2: Descripción de industria cosmética colombiana	Se identifican las empresas que hacen parte de la industria cosmética en Colombia, con el fin de hacer una descripción general de la industria respecto a los actores empresariales y su distribución geográfica en Colombia.	Herramientas de análisis y presentación de datos.	Fuentes secundarias: INVIMA y cámaras de comercio, bases de datos especializadas.
	Fase 3: Identificación de empresas con potencial como	Se aplica una encuesta a las empresas seleccionadas para identificar su potencial como proveedores de	Instrumento de encuesta: muestreo no probabilístico a conveniencia	Fuentes primarias: empresas de la industria cosmética de acuerdo con la

Objetivo Específico	Fase (Capítulo)	Descripción de la Fase	Herramientas	Fuentes de Información
la empresa Belcorp	proveedores de Belcorp	insumos naturales para cosméticos de la empresa Belcorp	de los investigadores. Herramientas de análisis y presentación de datos.	muestra definida.
	Fase 4: Socialización con la empresa y conclusiones para la estrategia.	Se presentan los resultados de la encuesta y las conclusiones preliminares a la empresa Belcorp. Se obtiene información adicional de la empresa y se comparan las conclusiones con las investigaciones y experiencia propia de la empresa.	Presentación de los resultados. Herramientas de presentación de datos: gráficos en barras, etc.	Resultados de la fase anterior e información de la empresa Belcorp.
Definir una estrategia innovadora para la empresa Belcorp, que le permita desarrollar productos cosméticos para el cuidado de la piel a partir de ingredientes naturales de producción local	Fase 5: Desarrollo de la estrategia	A partir de las conclusiones de la fase anterior se construye la propuesta para que la empresa Belcorp desarrolle productos cosméticos para el cuidado de la piel a partir de ingredientes naturales.	Metodologías para desarrollo de productos	Conclusiones de las fases previas.

Durante el desarrollo de la consultoría se realizaron varias jornadas de socialización con la empresa Belcorp, durante las cuales se validaban los resultados de cada una de las fases. En las jornadas preliminares se presentó a la empresa un informe corto materializado en un *Brief* de investigación con el resumen de la metodología, el cual se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Brief de investigación propuesto a la empresa Belcorp

Antecedentes breves de la empresa:

Belcorp es una multinacional peruana con 55 años de experiencia en la producción, distribución y ventas de productos cosméticos, cuidado de la piel, fragancias y otros artículos de cuidado personal. Con presencia en 16 países de América Latina, sus marcas reconocidas incluyen L'Bel, Ésika y Cyzone.

Colombia es un lugar estratégico para Belcorp, ya que su planta productora se encarga del 70% de la producción total de sus marcas. La empresa compite con multinacionales y marcas locales, como Avon, Natura, Oriflame, Mary Kay y Amway.

Belcorp trabaja dentro de un marco institucional que incluye regulaciones gubernamentales, estándares de la industria y prácticas comerciales éticas, cumpliendo con altos estándares de calidad.

Tema

La investigación consiste en determinar la viabilidad para la integración de insumos naturales, que permitan a la empresa el desarrollo de productos diferenciales que contribuyan con sus objetivos financieros, de sostenibilidad y compromiso con la sociedad. Para esto se realizará una exploración del contexto colombiano de empresas de la industria cosmética.

Audiencia/publico

La empresas Belcorp hace parte de la audiencia, ya que a partir de su diagnóstico organizacional y contexto empresarial se sientan las bases para el desarrollo de la investigación.

Metodología: Se desarrollará una investigación exploratoria cualitativa. Para la aplicación de la encuesta se realizará un muestreo no probabilístico a conveniencia de los investigadores. La encuesta será aplicada a 30 empresas del sector y será enviada por medio de correo electrónico con enlace al formulario de encuesta.

Aspectos prácticos

presupuesto, fecha límite, etc.): La encuesta se realiza por medio de un formulario electrónico, el cual permite recopilar la información de manera directa en un archivo de excel, lo cual facilita su procesamiento y análisis. Las empresas son contactadas previamente mediante llamada telefónica o chat, logrando de esta manera una mayor probabilidad de que se diligencie la encuesta con los datos requeridos.

Objetivos:

Definir una estrategia para la integración de insumos naturales de producción local en la línea de cosméticos del cuidado de la piel.

Describir el contexto empresarial de la empresa Belcorp en los entornos macro, meso y micro.

Analizar el estado de la industria cosmética colombiana, específicamente en lo referente a insumos naturales para producción de cosméticos.

Definir una estrategia innovadora para la empresa Belcorp, que le permita desarrollar productos cosméticos.



Fuente: elaboración de los autores

Fase 1 - Contexto de la Empresa Belcorp.

El análisis de entorno en los aspectos macro, meso y micro permiten obtener conocimiento del contexto empresarial y profundizar en la problemática identificada.

Macroentorno de Belcorp

Para el análisis del macroentorno se usó la herramienta PESTEL, este tipo de análisis identifica los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico (ambiental) y legal (Wheelen & Hunger, 2013, pág. 109). La Figura 2 muestra el resumen del análisis PESTEL de la empresa Belcorp.

Figura 2. Análisis PESTEL de la empresa Belcorp

Político	<ul style="list-style-type: none">• Belcorp tiene presencia en más de 12 países de Latinoamérica (Belcorp, 2023) por lo que está sometida a regulaciones y normatividad tanto locales como internacionales.• Latinoamérica es democrático y participativo (Oxford Research Encyclopedia of Politics, 2021)
Económico	<ul style="list-style-type: none">• La inflación promedio en Latinoamérica fue de 14.06% en el 2022 y se proyecta en 11.45% para el 2023 y 8.05% para el 2024 (Statista, 2023).• PIB de 7,5%, presentando un decrecimiento respecto al 11% del año anterior (Banco de la República, 2023) para el 2023 el PIB pueda caer hasta el 1.2% (OECD, 2022),• Devaluación del peso, el cual tuvo una caída del 20.9% en el 2022 (Reuters, 2022).
Social	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar insumos naturales y de empresas que se preocupen por el cuidado del planeta y el desarrollo de las comunidades locales (Intel, 2023).• Política de no uso de insumos de origen animal, la fundación Belcorp que tiene como propósito “Impulsar el potencial de la mujer para transformar la sociedad” (Fundación Belcorp, 2023)
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Colombia posee un gran potencial para la industria de ingredientes naturales y existen unas condiciones favorables para la producción de ingredientes para cosméticos y productos del cuidado de la piel (Invest in Colombia - Procolombia, 2023). Belcorp posee capacidades de innovación, desarrollo de nuevos productos, producción y distribución.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none">• Los países de Latinoamérica se han comprometido a implementar la agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible (CEPAL, 2021)• Colombia particularmente ha adoptado los objetivos de desarrollo sostenible y estos ha proporcionado un enfoque y marco político para las agendas políticas y reformas a implementar (The world Bank, 2017).
Legal	<ul style="list-style-type: none">• La ley 2047 del 2020, la cual prohíbe las pruebas en animales para productos cosméticos, sus ingredientes o combinaciones, también se prohíben los productos probados en animales que se importan, exportan, fabrican o comercializan. (CONGRESO DE COLOMBIA, 2023).• Belcorp es una empresa respetuosa con la legislación y el medio ambiente, cuenta con diversas certificaciones de calidad como la ISO9001, ISO14001 y PEFC (Belcorp, 2021)

Fuente: Elaboración de los autores

- **Político:**

Belcorp tiene presencia en más de 12 países de Latinoamérica (Belcorp, 2023), por lo que está sometida a regulaciones y normatividad tanto locales como internacionales. En general el entorno político en Latinoamérica es democrático y participativo (Oxford

Research Encyclopedia of Politics, 2021), con excepción de Venezuela, Nicaragua y Cuba, países que se consideran bajo régimen autoritario (IDEA, 2021) pero en los cuales Belcorp no opera. El entorno político es estable y no es probable que se presenten cambios significativos que representen riesgos y oportunidades para la empresa.

- **Económico:**

La inflación promedio en Latinoamérica fue de 14.06% en el 2022 y se proyecta en 11.45% para el 2023 y 8.05% para el 2024 (Statista, 2023). Colombia cerró el 2022 con una inflación acumulada del 13.12% (DANE, 2023) y un PIB de 7,5%, presentando un decrecimiento respecto al 11% del año anterior (Banco de la República, 2023) y algunas proyecciones estiman que para el 2023 el PIB pueda caer hasta el 1.2% (OECD, 2022), esto sumado a la devaluación del peso, el cual tuvo una caída del 20.9% en el 2022 (Reuters, 2022). Lo anterior plantea un escenario de desaceleración económica y aumento considerable del costo de vida, lo que limita el poder adquisitivo de los consumidores. La devaluación del peso colombiano puede impactar a Belcorp al aumentar el precio de los insumos importados y reducir su utilidad al no poder transferir todo el costo a los productos finales.

- **Social / Cultural:**

“Consumidores conscientes, preocupados por la experimentación con animales y un mundo sin plástico dictan los próximos movimientos de las tendencias cosméticas en Colombia” (Cosmetic Latam, 2019).

En Latinoamérica los clientes están demandando productos más personalizados, que incorporen ingredientes naturales y de empresas que se preocupen por el cuidado del

planeta y el desarrollo de las comunidades locales (Mintel, BEAUTY & PERSONAL CARE TRENDS – LATAM, 2023).

Belcorp, con su política de no uso de insumos de origen animal, la fundación Belcorp que tiene como propósito “Impulsar el potencial de la mujer para transformar la sociedad” (Fundación Belcorp, 2023) y la búsqueda de insumos naturales para el desarrollo de nuevos productos, está en línea con las tendencias de consumo y responsabilidad social. Esto contribuye por una parte a mantener vigente con las tendencias en el cuidado y por otra parte a mantener una imagen y percepción de marca positiva con sus clientes y con la sociedad en general.

- **Tecnológico:**

Colombia posee un gran potencial para la industria de ingredientes naturales y existen unas condiciones favorables para la producción de ingredientes para cosméticos y productos del cuidado de la piel (Invest in Colombia - Procolombia, 2023). Este escenario es beneficioso para Belcorp, la cual, al contar con una estructura sólida y procesos de innovación, está en capacidad de desarrollar nuevos productos que aprovechen este potencial identificado en la región, sumado a su planta de producción en Tocancipá, que cuenta con equipos automatizados de última generación con capacidad para elaborar más de 660.000 productos diarios y desde la que abastece el 75% del mercado en los 14 países en los que opera (La República, 2019). Lo anterior, además de una amplia red de distribución con omnicanalidad: venta directa, E-commerce y retail (Belcorp, 2023), permiten a Belcorp el desarrollo de nuevos productos basados en ingredientes naturales locales y garantizar un gran volumen de producción y distribución en el mercado.

- **Ecológico:**

Los países de Latinoamérica se han comprometido a implementar la agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible (CEPAL, 2021), Colombia particularmente ha adoptado los objetivos de desarrollo sostenible y estos ha proporcionado un enfoque y marco político para las agendas políticas y reformas a implementar (The world Bank, 2017). Belcorp, como empresa socialmente responsable es sensible al medio ambiente y a la sostenibilidad y debe continuar con la adaptación de sus políticas y procesos a los nuevos retos y exigencias ambientales, buscando cada vez una mayor eficiencia y menor impacto ambiental.

- **Legal:**

El mercado de cosméticos está sometido a estrictas regulaciones para la fabricación, comercialización y distribución de sus productos. En Colombia, por ejemplo, además de la reglamentación vigente se expidió la ley 2047 del 2020, la cual prohíbe las pruebas en animales para productos cosméticos, sus ingredientes o combinaciones, también se prohíben los productos probados en animales que se importan, exportan, fabrican o comercializan. Esta ley entrará en plena vigencia en agosto de 2024 y en 2024 se prohibirán completamente las pruebas en animales (CONGRESO DE COLOMBIA, 2023).

Belcorp es una empresa respetuosa con la legislación y el medio ambiente, cuenta con diversas certificaciones de calidad como la ISO9001, ISO14001 y PEFC (Belcorp, 2021), los cambios en la legislación respecto a las pruebas en animales no generan impacto directo en la empresa, pero pueden beneficiar al limitar la competencia y dar un mayor reconocimiento a su compromiso ambiental.

Conclusión del macroentorno

Belcorp opera en un entorno político estable y es una empresa sólida con reconocimiento en Latinoamérica. Las proyecciones de desaceleración económica en la región y la pérdida de poder adquisitivo generan un nuevo escenario al cual Belcorp debe adaptarse con anticipación. El potencial de Colombia para la producción de ingredientes naturales para cosméticos y las nuevas demandas de los consumidores representan una gran oportunidad para la empresa, sumado a las nuevas legislaciones que prohíben las pruebas en animales para productos cosméticos, esto puede representar una gran ventaja competitiva si la empresa logra producir cosméticos para el cuidado de la piel a partir de ingredientes naturales locales, además del impacto positivo que esto puede generar en las comunidades y en la imagen de Belcorp. La empresa es socialmente responsable y estricta en el cumplimiento de la ley, lo cual es un factor diferencial y puede ser decisivo al momento de un cliente elegir un producto.

Meso entorno de Belcorp

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un método ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias” (David & David, 2017, pág. 71). El análisis del meso entorno de Belcorp se realizó con la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, esta permite evaluar la estructura competitiva de una industria, en este caso de la industria cosmética, desde 5 fuerzas: amenaza de nuevos competidores, rivalidad en competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación del cliente y amenaza de productos o servicios sustitutos. La Figura 3 ilustra las 5 fuerzas de Porter mencionadas.

Figura 3. 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración de los autores

- **Amenaza de nuevos competidores:**

La amenaza de nuevos competidores en la línea de productos de cuidado de la piel es relativamente baja debido a las barreras de entrada. Esta industria requiere una inversión significativa en investigación y desarrollo, producción y marketing. Además, Belcorp ha logrado una posición sólida en América Latina a través de sus marcas reconocidas en el mercado. El entorno competitivo es de empresas con gran trayectoria y reconocimiento como Dove, Palmolive, Nivea, Natura, Avon, entre otras (Statista, 2023).

- **Rivalidad entre competidores existentes:**

La rivalidad en la industria de cuidado de la piel es alta debido a la gran cantidad de competidores en el mercado, como se vio con anterioridad. Belcorp compite con

empresas locales y globales que ofrecen una amplia gama de productos de cuidado de la piel. Para competir en el mercado, Belcorp debe centrarse en la calidad de sus productos, la innovación y la diferenciación.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

En la industria de cuidado de la piel, los proveedores de materias primas tienen un alto poder de negociación debido a la concentración de los proveedores y la naturaleza especializada de los ingredientes utilizados, además de la alta cantidad de competidores en el mercado. La crisis en la cadena de suministros ha afectado todo tipo de industrias, generando escasez y aumento de precios (CNN, 2021). El desarrollo de productos a partir de ingredientes locales reduce en Belcorp los riesgos en la cadena de suministros.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Los clientes en la industria de cuidado de la piel tienen un alto poder de negociación debido a la amplia gama de opciones de productos disponibles en el mercado. Sin embargo, Belcorp, por medio de su modelo de negocio de venta y la diversidad de sus productos, ha logrado desarrollar un mercado en Latinoamérica que es fiel a la marca (Belcorp, 2023).

Para mantener su posición en el mercado, Belcorp debe centrarse en las preferencias de los consumidores y ofrecer productos de alta calidad que satisfagan sus necesidades.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

La amenaza de productos o servicios sustitutos en la industria de cuidado de la piel es alta. Los consumidores pueden optar por productos de marcas diferentes o productos naturales caseros. Belcorp debe innovar en sus productos a través de la utilización de

ingredientes naturales y mantener su compromiso con los clientes y la sociedad para diferenciarse de la competencia y mantener su posición en el mercado.

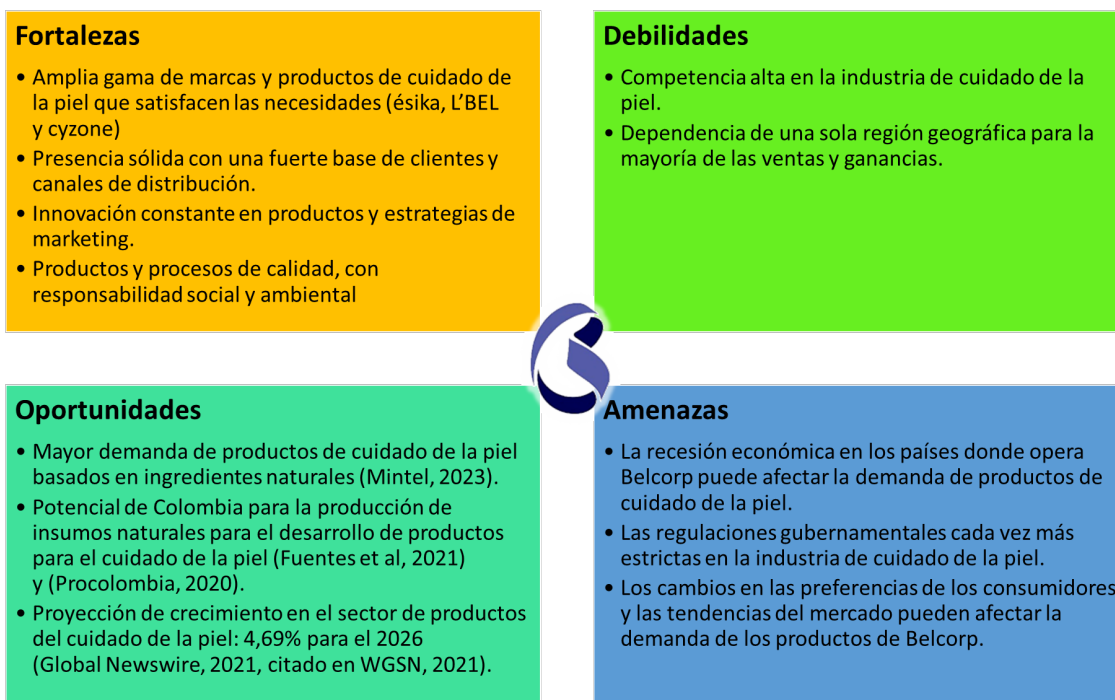
Conclusión del meso-entorno

En general, Belcorp se enfrenta a una fuerte competencia en la industria de cuidado de la piel y debe centrarse en la innovación y la diferenciación de sus productos para mantener su posición en el mercado. La producción local y el uso de ingredientes naturales pueden ser una ventaja competitiva para Belcorp. La empresa también debe seguir enfocada en las preferencias de los consumidores y en la calidad de sus productos para mantener su posición en el mercado de cuidado de la piel.

Microentorno de Belcorp

Para el microentorno se aplicó mediante la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), este análisis es útil tanto para el micro entorno (fortalezas y debilidades) como para el meso entorno (oportunidades y amenazas) (Wheelen & Hunger, 2013, págs. 18,39,43), por lo que complementa el análisis del meso entorno anterior realizado con las 5 fuerzas de Porter. La matriz DOFA de la empresa Belcorp se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Matriz DOFA



Fuente: Elaboración de los autores

Fortalezas:

1. Amplia gama de marcas y productos de cuidado de la piel que satisfacen las necesidades de diferentes segmentos de mercado (ésika, L'BEL y cyzone) (Belcorp, 2023).
2. Presencia sólida en América Latina con una fuerte base de clientes y canales de distribución (tiendas física, online y venta directa).
3. Innovación constante en productos y estrategias de marketing.
4. Productos y procesos de calidad, con responsabilidad social y ambiental (Belcorp, 2023).

Oportunidades:

1. Mayor demanda de productos de cuidado de la piel basados en ingredientes naturales (Mintel, BEAUTY & PERSONAL CARE TRENDS – LATAM, 2023).
2. Potencial de Colombia para la producción de insumos naturales para el desarrollo de productos para el cuidado de la piel (Fuentes et al, 2021) y (Procolombia, 2020).
3. Mayor conciencia de la importancia del cuidado de la piel en la sociedad.
4. Aumento del comercio electrónico y la posibilidad de expandir la presencia de Belcorp en línea.

Debilidades:

1. Competencia alta en la industria de cuidado de la piel.
2. Dependencia de una sola región geográfica para la mayoría de las ventas y ganancias.

Amenazas:

1. Competencia global en el mercado de cuidado de la piel.
2. La recesión económica en los países donde opera Belcorp puede afectar la demanda de productos de cuidado de la piel.
3. Las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas en la industria de cuidado de la piel.
4. Los cambios en las preferencias de los consumidores y las tendencias del mercado pueden afectar la demanda de los productos de Belcorp.

Conclusión del entorno de Belcorp

En general, Belcorp tiene una posición sólida en el mercado de cuidado de la piel en América Latina. La empresa debe aprovechar la oportunidad de la demanda creciente de productos naturales y orgánicos para mejorar su posición en el mercado y enfrentar el escenario de desaceleración económica que se proyecta en la región. Además, Belcorp

debe enfrentar la competencia y reducir costos de producción para mantener su posición en el mercado. El desarrollo de productos a base de ingredientes naturales locales le da a Belcorp un mayor poder de negociación con los proveedores, al contar con una nueva alternativa en Colombia. Es importante para Belcorp estar actualizada en las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores para adaptarse a los cambios en el mercado y mantener su posición de liderazgo en la industria de cuidado de la piel en América Latina.

Las conclusiones del análisis de contexto fueron socializadas con Belcorp mediante una reunión con funcionarios de la empresa. En esta reunión se confirmaron los resultados de este análisis y la importancia que representa para la empresa el desarrollar la línea de productos para el cuidado de la piel con insumos naturales, aprovechando el gran potencial que tiene Colombia en este aspecto y las expectativas que tiene la empresa al incluir este tipo de productos, además del riesgo que representa el no actualizarse a las nuevas tendencias.

Fase 2 - Descripción de Industria Cosmética Colombiana

Después de contextualizar el entorno de Belcorp y entender mejor su problemática, es importante identificar las empresas que hacen parte de la industria de cosméticos colombiana, específicamente cuantas son y donde están ubicadas, particularmente las empresas que cuentan con capacidad de producción, ya que lo que busca Belcorp son empresas que transformen la materia prima básica obtenida de las plantas en insumos útiles para la fabricación de cosméticos. La Figura 5 ilustra algunos de los ingredientes con potencial para fabricación de productos cosméticos.

Figura 5. Ingredientes para fabricación de productos cosméticos

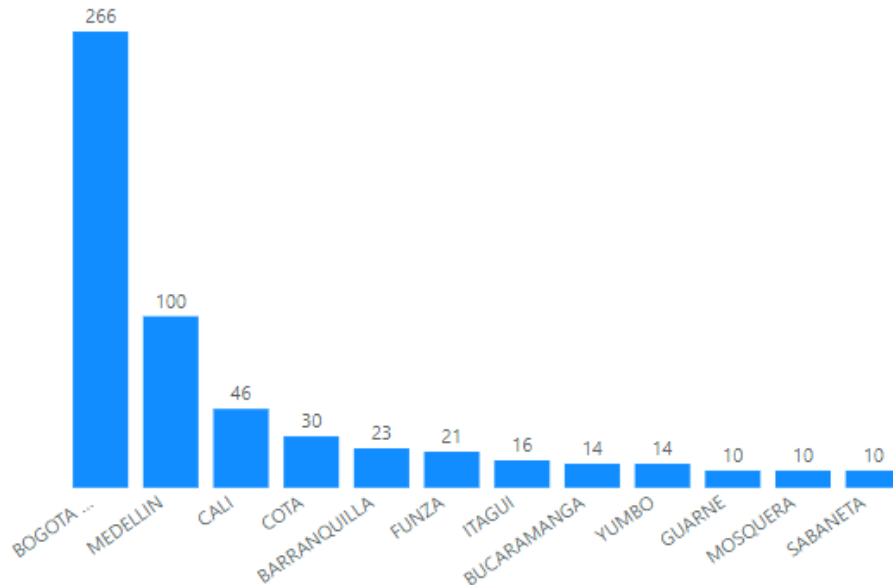


Fuente: Elaboración propia

El INVIMA genera un reporte mensual con el listado de establecimientos certificados con capacidad de producción cosmética (INVIMA, s.f), el reporte de mayo de 2023

contiene un total de 726 establecimientos. Las ciudades con mayor número de establecimientos certificados se muestran en la Figura 6.

Figura 6. Ciudades con mayor número de establecimientos certificados

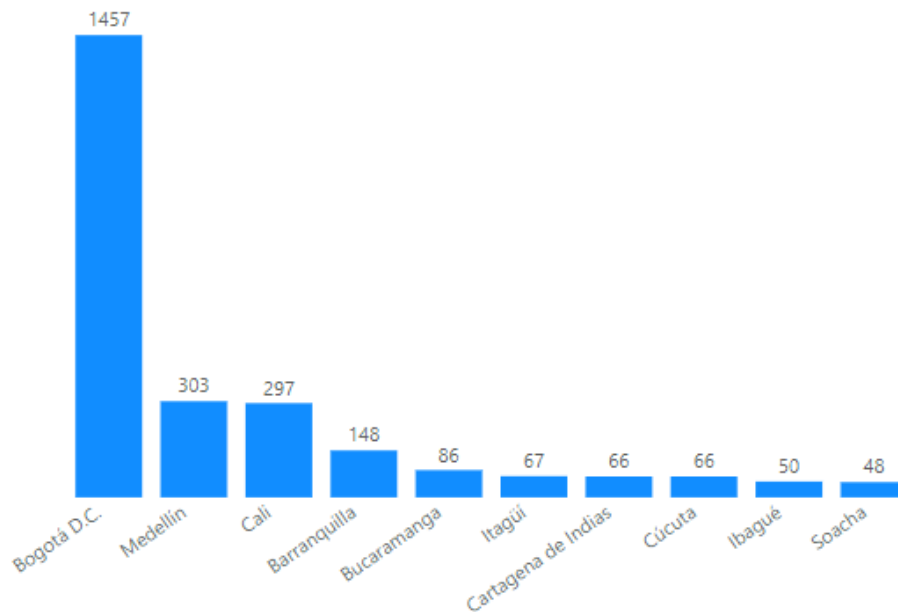


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INVIMA.

La mayoría de los establecimientos se encuentran en las ciudades principales, como Bogotá, Medellín y Cali.

El listado de INVIMA incluye todo tipo de empresas, desde personas naturales hasta grandes empresas. Con el fin de filtrar y seleccionar empresas que podrían cumplir con los requisitos de Belcorp en cuanto a volumen de producción y estándares de calidad, se consultó la base de datos de EMIS para obtener el listado de empresas colombianas del sector cosmético y de aseo que registraron estados financieros con cierre a diciembre del 2022 (EMIS, 2023), obteniendo un total de 3804 empresas cuya distribución se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Distribución de empresas que reportaron estados financieros a diciembre de 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de EMIS (2023)

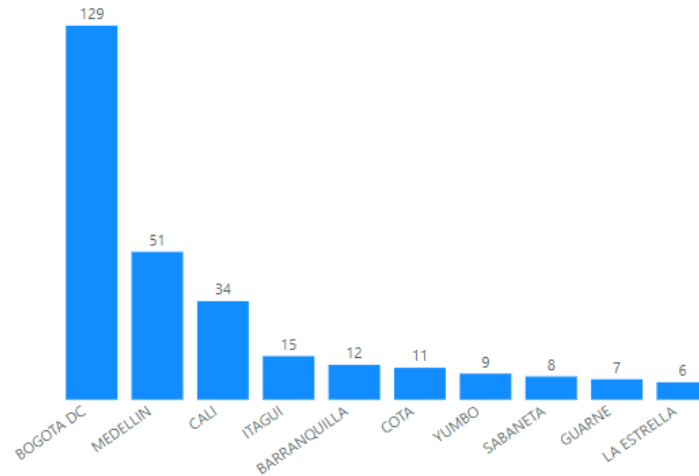
El listado de empresas es mucho mayor al de INVIMA, ya que este último incluye empresas del sector aseo y figuran tanto productores, como importadores y distribuidores. Nuevamente se observa una concentración de empresas en las ciudades principales.

A partir de ambas bases de datos, se realizó un cruce de información, con el fin de obtener el listado de empresas que están certificadas en el INVIMA con capacidad de producción y que además reportaron estados financieros a diciembre del 2022, de esta manera se eliminaron del listado inicial empresas muy pequeñas o personas naturales que no están obligadas a llevar contabilidad o reportar sus estados financieros, además de agregar un factor de antigüedad para descartar empresas con menos de un año de constitución.

El resultado del cruce de información y su distribución en las ciudades se observa en la Figura 8. El total de empresas luego del cruce de información fue de 374. La figura

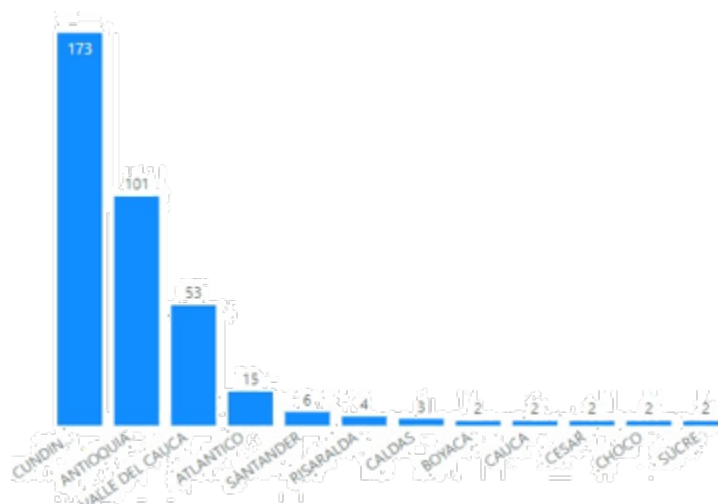
muestra las 10 ciudades con mayor número de empresas. La Figura 9 muestra la distribución por departamentos.

Figura 8. Empresas con certificación de producción y estados financieros distribuidas por ciudades



Fuente: Elaboración propia a partir de INVIMA y EMIS

Figura 9. Empresas con certificación de producción y estados financieros distribuidas por departamentos



Fuente: Elaboración propia a partir de INVIMA y EMIS

Se identificaron 374 empresas cuya distribución en las regiones del país muestra una concentración en los departamentos y ciudades principales, como Cundinamarca,

Antioquia y Valle del Cauca. Estas empresas fueron objeto de análisis para identificar el potencial para proveer a Belcorp de insumos naturales para la fabricación de cosméticos para el cuidado de la piel, lo cual se detalle en la siguiente fase.

Fase 3: Identificación de empresas con potencial como proveedores de Belcorp

Con el fin de identificar el potencial de las empresas fabricantes del sector cosmético para ser proveedores de insumos naturales de Belcorp, se diseñó un instrumento de encuesta, el cual se encuentra detallado en el Anexo 1. Las preguntas de la encuesta fueron construidas para obtener información de las empresas respecto a los tipos de insumos para cosméticos, capacidades de producción, aspectos de calidad de producto y proceso y experiencia en el sector. Las preguntas fueron socializadas con la empresa Belcorp quién confirmó la pertinencia de las preguntas y su alineación con el reto definido en la consultoría.

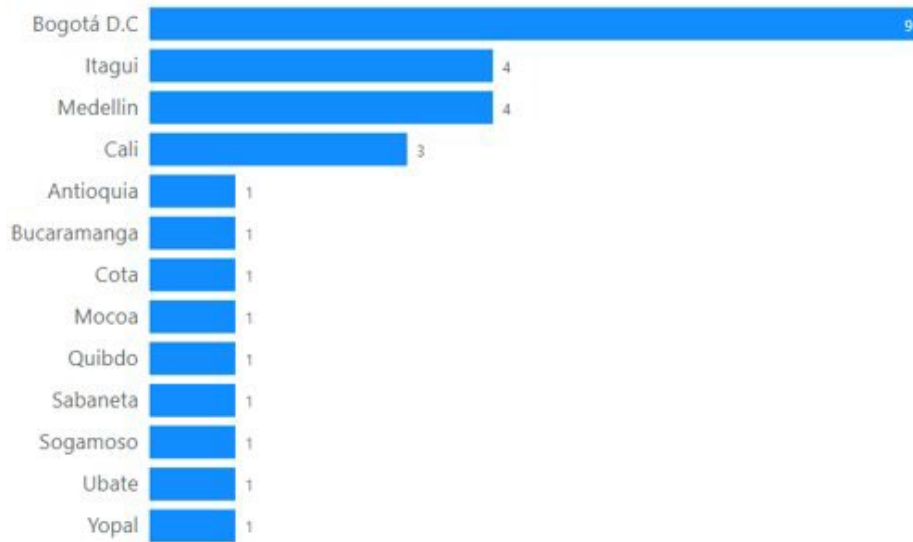
Para la encuesta se seleccionó un muestreo no probabilístico y se realizó a conveniencia de los investigadores, depurando la información y eliminando aquellas empresas que no contaban con información de contacto, como número telefónico o correo electrónico válido. El resultado final fue un total de 149 empresas de cosméticos, certificadas con capacidad de producción por el INVIMA y con estados financieros reportados con cierre al 2022 de acuerdo con EMIS, que además contaban con número telefónico o correo electrónico válido para contacto

La encuesta se realizó por medio de un formulario en línea el cual fue enviado por medio de correo electrónico a la persona responsable de producción o venta, en algunos casos fue necesario el contacto telefónico y vía WhatsApp.

Se logró la participación de 29 empresas, las cuales suministraron la información requerida, dentro de estas se encontraban laboratorios que producen insumos de materias primas para la elaboración de cosméticos, así como empresas proveedoras de insumos relacionados. La Figura 10 muestra la ciudad de ubicación de las empresas que

respondieron la encuesta, en la cual se observa que la mayor participación la tuvo la ciudad de Bogotá, seguida de Itagüí, Medellín y Cali.

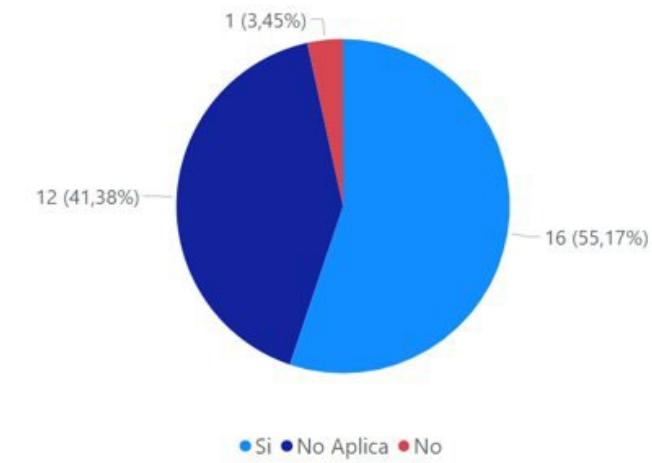
Figura 10. Distribución de empresas que respondieron la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Una de las preguntas clave de la encuesta es la relacionada con la producción de insumos para cosméticos con base a ingredientes naturales, a la cual 16 empresas respondieron afirmativamente (55,17%), como se muestra en la Figura 11. Las demás empresas o bien no cuentan con insumos para cosméticos o estos se basan en ingredientes sintéticos o basados en animales, lo cual no está permitido en la política de sostenibilidad de Belcorp (Belcorp, 2020), así mismo, una de las empresas manifestó realizar todo el proceso hasta la fabricación del producto final con un enfoque artesanal y a pequeña escala.

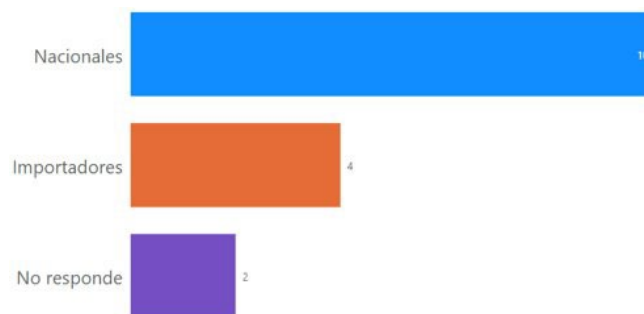
Figura 11. Porcentaje de empresas que producen insumos naturales para cosméticos



Fuente: Elaboración propia

Se preguntó también por el origen de la materia prima para la producción de los insumos naturales para cosméticos, ya que el propósito de Belcorp es la fabricación de cosméticos con base a ingredientes de origen local, el resultado obtenido fue de 16 empresas en donde solo 10, basan sus insumos en ingredientes naturales de origen colombiano. La Figura 12 muestra este resultado.

Figura 12. Origen de la materia prima para fabricación de insumos



Fuente: Elaboración propia

Las empresas que basan sus insumos en ingredientes locales se proveen principalmente de cultivadores en diversas zonas del país en donde se abarca grupos y

zonas de campesinos que ayudan al cultivo y obtención de la materia prima. Las 10 empresas que cumplieron con los requisitos de fabricación de insumos naturales de origen local se muestran en la Tabla 2. Tabla 1

Tabla 2. Empresas con potencial como proveedores de insumos naturales

Empresa	Cuidad	Experiencia	Tipo de insumos	Capacidad
Ecoflora cares	Antioquia	de 21 a 30 años	No lo detalla	Depende de la variedad
Green Andina Colombia	Bogotá D.C	de 11 a 20 años	Aceites vegetales, aceites esenciales, extractos, exfoliantes naturales	4 Ton/mes
Phitoter	Bogotá D.C	de 21 a 30 años	Extractos naturales de rosas aguacates, ajeno	0,3 Ton/mes
Laboratorios Dermack S.A.S	Bucaramanga	de 11 a 20 años	Extractos ya sean hidrosolubles u oleosos, aceites extraídos por prensado en frío, hidrolatos	3000 Litros/mes
Cosméticos protection SAS	Itagüí	de 11 a 20 años	Capilares, piel y uñas	20 Ton/mes
Natural Kattalei SAS Zomac	Mocoa	de 1 a 10 años	Productos para cuidado capilar	Depende de la variedad
Selvaceutica s.a.s	Quibdo	de 1 a 10 años	Productos orgánicos a base de plantas	Depende de la variedad
Neyber	Sabaneta	de 21 a 30 años	No lo detalla	4 Ton/mes
Esencias del Jardín SAS BIC	Sogamoso	de 21 a 30 años	Aceites Esenciales, Aceites de primer prensado en frío.	0,04 Ton/mes
Vita Copaiba SAS	Yopal	de 1 a 10 años	Aceite de copaiba (copaifera Pubiflora)	500 litros/mes

Fuente: Elaboración propia

A partir de la consulta de fuentes secundarias y primarias y la realización de la encuesta es posible concluir que el sector de cosméticos en Colombia carece de un sistema de información confiable que integre los actores y sus roles de manera clara: se integra información de empresas de alimentos, aseo y cosméticos dentro de las bases de cosméticos. Así mismo, aunque Colombia tiene potencial en la producción de insumos naturales para la industria cosmética, no hay un desarrollo de la industria local para la transformación de materia prima (materia vegetal) o con bajo nivel de valor agregado en

insumos útiles para la industria cosmética (por ejemplo, aceites esenciales) a gran escala. Respeto a esto, Gómez (2017, pág. 9) afirma: "... cabe mencionar que los procesos de agregación de valor, como refinamiento de aceites y extracción de principio activo de ciertos ingredientes naturales, se realizan en Estados Unidos y Europa. Esto quiere decir que mientras que Colombia exporta a estos lugares productos con algún valor agregado (ej: aceite no refinado), es en estos países en donde se desarrolla en producto para luego ser exportado a otros mercados (incluyendo el colombiano)".

Aunque hay una selección final de 10 empresas con potencial, en su mayoría no reportan gran capacidad de producción y no cumplen con los requerimientos de Belcorp.

El listado de la tabla anterior y las conclusiones de la encuesta fueron socializadas a la empresa Belcorp en reunión con uno de sus expertos, lo cual se detalla en la siguiente fase.

Fase 4: Socialización con la empresa y conclusiones para la estrategia

Los resultados de la encuesta y la selección final de empresas con potencial de la Tabla 2 fueron socializados a Belcorp en reunión con uno de sus expertos, el químico farmacéutico John Jiménez, científico Senior y responsable del área de exploración. En esta reunión se compartió con Jiménez la conclusión de la encuesta, confirmando que los hallazgos corresponden a lo que la empresa ya ha identificado previamente.

Jiménez compartió algunas de las dificultades que tiene la empresa Belcorp y el sector cosmético colombiano en general, los puntos clave identificados se resumen a continuación:

- A diferencia de Colombia, Brasil cuenta con una red de proveedores y una industria local muy desarrollada. En Colombia el 99% de los insumos para cosméticos son importados.
- Belcorp es una empresa multinacional con presencia en varios países, que requiere un alto volumen de materias primas para su proceso productivo.
- En Colombia hay problemas en la cadena de suministros, los proveedores locales tienen poca capacidad de producción, por lo que hay un gran riesgo en volumen de producción al escalar a producción a gran escala.
- Los proveedores tienen poca capacidad de investigación, por lo que identifican la efectividad de los insumos por medio de pruebas científicas.
- Los proveedores siguen fabricando extractos con ingredientes ya que no se usan en la industria cosmética moderna: Propilenglicol.
- En Colombia falta desarrollo científico y actualización a las nuevas tendencias. No hay información clara sobre los componentes activos de los insumos que se comercializan.
- No hay procesos estándar que permitan mantener las concentraciones del componente activo durante los diferentes ciclos de producción de insumos.

Lo anterior se confirma por Gómez (2017, pág. 22) quien afirma que “El 88% de las empresas en Colombia utiliza ingredientes naturales para la producción de cosméticos e

importa la mayor parte de los ingredientes naturales, debido al escaso desarrollo de la cadena de suministro a pues no hay suministro nivel local por el bajo número de proveedores, y se dan bajos niveles de calidad y de volúmenes ofrecidos”

La encuesta no muestra un resultado diferente a lo que se expone por el experto de Belcorp y que ya había concluido Gómez. Las empresas reportan capacidades de producción en niveles que pueden ser interesantes para Belcorp. Sin embargo, las que reportan los niveles mayores niveles de producción ya tienen cubierta esta cuota de producción y no es claro si cuentan con la capacidad de respuesta que les permita suplir un aumento significativo en la demanda. Aunque todas reportan capacidad de ampliación de la producción.

Aunque se identifican más de 300 empresas en el listado de empresas certificadas con capacidad de producción de INVIMA, la oferta colombiana de insumos naturales para cosméticos a partir del mercado local es muy baja, especialmente para las necesidades de una empresa como Belcorp. Se identifican muchas empresas pequeñas pero enfocadas en un mercado que se podría llamar artesanal.

Por otra parte, aunque las empresas reportan contar con certificaciones de calidad y de proceso, estas en su mayoría son las obligaciones mínimas que exige la ley (Invima).

Por último y a partir de las fuentes consultadas, tanto primarias como secundarias, es posible afirmar que en este momento en Colombia no existen las condiciones de mercado y de capacidades de la industria para que una empresa como Belcorp desarrolle un producto de venta masiva a partir de ingredientes naturales de producción local. Esto debido principalmente a tres factores que implican un alto riesgo para la empresa:

- Variabilidad en la calidad y consistencia de los ingredientes.
- Bajo volumen de producción de insumos naturales (cadena de suministro).

- Mayores costos de producción.

En la siguiente fase se desarrolla la estrategia que permita a Belcorp fabricar cosméticos para el cuidado de la piel a partir de insumos naturales de producción local.

Fase 5 - Desarrollo de la estrategia

A partir de las conclusiones de la fase anterior, se desarrolló una propuesta que tiene como objetivo: Fomentar el desarrollo de la industria local y establecer una cadena de suministro sostenible y eficiente que permita a Belcorp producir cosméticos de alta calidad con ingredientes naturales locales, adaptando la metodología Lean Startup, una estrategia probada para un desarrollo de productos rápido, eficiente y centrado en el cliente (Ries, 2012).

El método Lean Startup es un enfoque para el desarrollo de negocios y lanzamiento de productos que se basa en la idea de crear un producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés) para probar conceptos de mercado lo más rápidamente posible (Ries, 2012). Fue popularizado por Eric Ries en su libro "The Lean Startup", publicado en 2011 y traducido al español en el 2012.

El método se centra en tres componentes clave:

1. Construir: Desarrollar un MVP que incorpore las características que se cree satisfarán las necesidades del cliente.
2. Medir: Probar el MVP en el mercado real para medir cómo los clientes interactúan con él.
3. Aprender: Utilizar los datos recopilados para aprender más sobre lo que funciona y lo que no, realizar los ajustes que se consideren e iterar (repetir el proceso) según sea necesario.

El objetivo es minimizar el tiempo y los recursos necesarios para determinar la viabilidad de una idea de negocio, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado. Este enfoque es especialmente útil en

entornos de alta incertidumbre, como startups y nuevos proyectos dentro de empresas más grandes.

Lean Startup busca hacer más eficiente el proceso de desarrollo de productos y negocios, permitiendo a las empresas aprender rápidamente de sus errores y adaptarse a las necesidades del mercado y realizar ajustes en el proceso con mayor agilidad.

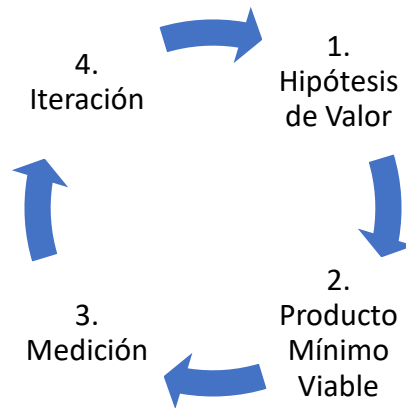
La estrategia que se propone para Belcorp está basada en los principios de Lean Startup, ajustando el método para el caso puntual de Belcorp y lo que se pudo concluir en las fases previas. Esta estrategia requiere que Belcorp asuma una mentalidad de experimentación y la disposición a fallar y aprender de los errores, ya que en las etapas iniciales se maneja un alto grado de incertidumbre.

Un enfoque Lean Startup puede ayudar a Belcorp a minimizar el riesgo y la inversión inicial, aprendiendo rápidamente qué funciona y qué no, y adaptándose a las necesidades y deseos de sus clientes.

Estrategia propuesta para Belcorp

Se propone a la empresa una estrategia consistente en 4 etapas principales e iterativas, las cuales se muestran en la Figura 13. Se define también una etapa previa denominada etapa 0, así como una etapa 5 que sigue luego de finalizar los ciclos de iteración.

Figura 13. Etapas de la estrategia de Belcorp



Fuente: Elaboración propia

Etapa 0: Evaluación detallada de las empresas de insumos naturales

Antes de empezar se debe profundizar en el análisis de 10 las empresas de insumos naturales del listado de la Tabla 2. Estas empresas fueron identificadas con potencial para ser proveedores de Belcorp, pero en el momento no cumplen con las condiciones de capacidad de producción y calidad que necesita la empresa. El análisis detallado de estas empresas debe identificar:

- Capacidad real de producción: confirmar que lo afirmado en la encuesta sea correcto y que el proceso de producción cumpla con unos criterios mínimos de calidad.
- Limitaciones: identificar las limitaciones de las empresas con potencial y está dentro del alcance de Belcorp apoyar a las empresas para superar estas limitaciones.
- Necesidades: identificar necesidades de las empresas con potencial para cumplir con los requisitos de Belcorp, como pruebas de laboratorio de los insumos o certificaciones de calidad.

- Afinidad con Belcorp y su línea de productos objetivo: confirmar si los insumos naturales que fabrican las empresas son afines al propósito de Belcorp y su política de sostenibilidad.

Esta etapa de análisis detallado de las empresas identificadas con potencial requiere de visitas a las instalaciones por parte de parte de personal calificado de Belcorp, que esté en capacidad de obtener la información requerida y determinar si es posible para Belcorp apoyar el desarrollo de estas empresas para ser proveedores de insumos naturales.

A partir del conocimiento en detalle de las empresas se debe realizar el plan de inversión y asistencia técnica, que se establece para ayudar a estas empresas a superar sus limitaciones, por ejemplo: mejoras en la infraestructura, formación de personal, estándares de calidad, prueba de laboratorio, etc.

La etapa 0 debe finalizar con el listado de empresas seleccionadas para intervención y desarrollo de proveedores por parte de Belcorp y el plan de inversión para cada una de estas empresas.

Belcorp debe realizar una alianza estratégica con estas empresas para que participen de manera conjunta en el proyecto para la fabricación de cosméticos para el cuidado de la piel a partir de ingredientes naturales.

Etapa 1: Hipótesis de valor

Con el banco de empresas con potencial en proceso de mejora, se debe formular una hipótesis de valor que determine la creencia de la empresa en los resultados que espera del proyecto, esta hipótesis debe ser clara y debe detallar los aspectos más relevantes que se deben evaluar. Un ejemplo de hipótesis de valor es: creemos que los consumidores valorarán y comprarán nuestros productos para el cuidado de la piel si son

hechos con ingredientes naturales basados en aceite de coco”. En la definición de la hipótesis se debe tener claro el tipo de producto que se pretende desarrollar y evaluar, para el caso de Belcorp esto está claro desde el planteamiento inicial que motivó el proyecto de consultoría: cosméticos para el cuidado de la piel a partir de ingredientes naturales.

Al momento de definir la hipótesis de valor las empresas pueden optar por diversos métodos para generación de ideas o retos de innovación, los cuales dependerán de sus procesos internos y capacidades de innovación. Belcorp tiene definido su propio proceso para identificar ideas de nuevos productos, este proceso no fue socializado en detalle por parte de la empresa y no se pretende en esta investigación profundizar o sugerir a Belcorp metodologías para identificación de nuevos productos o proyectos.

Etapa 2: Producto Mínimo Viable (PMV)

Belcorp debe desarrollar el Producto Mínimo Viable (PMV) para probar la hipótesis. Este debe ser el nuevo producto para el cuidado de la piel hecho con ingredientes de las empresas locales identificadas. Siguiendo con el ejemplo planteado en la hipótesis de valor, el PMV podría ser una crema para las arrugas basada en aceite de coco, en presentación de 50 ml, por dar un ejemplo orientador. El PMV se define a partir de la hipótesis de valor y puede presentar cambios o iteraciones dependiendo de los resultados obtenidos. Belcorp debe definir las características del PMV a partir de su propio conocimiento del mercado y de las empresas de la alianza involucradas.

El PMV se fabrica en pequeños lotes que permitan validar tanto el producto como el proceso, incluyendo la evaluación de desempeño de las empresas de la alianza involucradas.

El PMV se distribuye a un segmento de clientes pequeño y en que la empresa tenga capacidad de medir en detalle y de obtener realimentación del producto.

Etapa 3: Medición y Aprendizaje

Una vez lanzado el PMV, Belcorp debe medir su desempeño en el mercado y recoger la retroalimentación de los clientes. Esto permitirá a la empresa validar o refutar su hipótesis inicial y aprender más sobre las preferencias de sus clientes y determinar los aspectos a mejorar tanto a nivel interno como en las empresas aliadas. En esta etapa Belcorp debe definir los indicadores que usará para medir el desempeño del PMV en los aspectos que considere relevantes, algunos indicadores relacionados con los procesos internos pueden ser precio final del producto, tiempo promedio de producción, tiempo de respuesta del proveedor para la entrega de los insumos, entre otros. Respecto a la respuesta del mercado, se sugiere realizar una encuesta a clientes finales y distribuidores en la que se puede identificar la percepción respecto al nuevo producto y obtener sugerencias que pueden ser incorporados en la próxima iteración del PMV.

Etapa 4: Iteración

En función de lo aprendido, Belcorp puede iterar su producto, ajustando la formulación, cambiando los ingredientes, mejorando el marketing, ajustando aspectos en las empresas aliadas, etc. Si la hipótesis inicial es refutada, la empresa puede pivotar, es decir, cambiar su estrategia basándose en lo que ha aprendido, esto incluye también el descartar una de las empresas aliadas para lanzar una iteración con una nueva empresa o grupo de empresas.

Etapa 5: Escalado

Una vez que Belcorp haya validado su hipótesis y tenga un producto que haya demostrado ser atractivo para los clientes y uno o varios proveedores que puedan garantizar la disponibilidad del insumo base, puede empezar a escalar, y puede realizar inversiones con mucho menor riesgo, tanto en su planta como en las empresas aliadas para lograr el aumento de la producción.

Consideraciones finales de la estrategia propuesta

La estrategia propuesta requiere un cambio cultural que puede ser difícil de asumir en una empresa establecida y con larga tradición como Belcorp. El estado inicial es de gran incertidumbre y se basa en construir una relación estrecha con los proveedores, que implica un importante nivel de dependencia para la empresa, la cual puede mitigar en el largo plazo aplicando estrategias similares con una mayor red de proveedores. De igual manera, el producto a desarrollar está limitado por los ingredientes disponibles en las empresas aliadas.

Presupuesto y cronograma

La estrategia propuesta se desarrolla en un ciclo de vida iterativo e implica un alto nivel de incertidumbre, el cual va reduciendo a medida que avanzan las etapas, esto permite a la empresa avanzar con inversiones controladas en tiempo y recursos y determinar si el proyecto sigue siendo viable en etapas tempranas, sin incurrir en grandes inversiones con resultados que solo se obtienen hasta el final y que pueden no ser los esperados. Respecto al ciclo de vida iterativo, la guía del PMBOK versión 6 especifica:

En un ciclo de vida iterativo, el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. (Project Management Institute, Inc, 2017, pág. 19)

Dado el estado actual de las empresas y la necesidad de una intervención por parte de Belcorp (como se definió en la etapa 0 de la estrategia) se propone un cronograma dividido en cada una de las etapas y estimado en meses de ejecución, como se muestra en la Tabla 3. Se calcula que el proyecto puede oscilar entre 190 y 450 millones de pesos, sin embargo, las estimaciones de presupuesto deben ser ajustadas a medida que se avanza en cada una de las etapas.

Tabla 3. Cronograma y presupuesto por etapa.

Etapas	Actividad	Tiempo (meses)	Presupuesto (pesos)	Descripción
Etapa 0	Análisis de empresas con potencial	6	50 millones	Visitas a las 10 empresas identificadas con potencial
	Plan de intervención	2	5 millones	Se determina presupuesto y cronograma de inversión
	Intervención en las empresas seleccionadas	12	50 a 200 millones	Se realizan las inversiones y ajustes en las empresas seleccionadas
Etapa 1	Definición de hipótesis de valor	2	5 millones	Se define la hipótesis a validar en conjunto con las empresas aliadas
Etapa 2	Diseño de PMV	2	20 millones	Se diseña el PMV a partir de los ingredientes y proveedores definidos
	Fabricación de PMV	4	20 a 100 millones	Se lanza a producción el lote del PMV
	Distribución y venta de PMV	6	20 a 50 millones	Se realiza la distribución y venta del MPV
Etapa 3	Medición de PMV	10	10 millones	Medición detallada y constante del proceso y del comportamiento en el mercado del PMV.

Etapa	Actividad	Tiempo (meses)	Presupuesto (pesos)	Descripción
Etapa 4	Iteración de la hipótesis o del MPV	1	10 millones	De acuerdo con el resultado de la hipótesis se determina si se itera o si se escala
Etapa 5	Escalado	x	x	El escalado hace parte del proceso de producción normal de la empresa cuando se aprueba la hipótesis y el PMV

Fuente: Elaboración propia

En la etapa 0 Belcorp determina los requerimientos y necesidades de inversión para ajustar el proceso productivo en las empresas con potencial para ser proveedores de insumos, de manera que cumplan con los requisitos de Belcorp. Belcorp debe determinar si esta primera actividad da como resultado un proyecto viable tanto en los aspectos técnicos como financieros. Es posible que al final de la primera actividad Belcorp determine que las empresas no cumplen con los requisitos mínimos para realizar un plan de inversiones y se dé por finalizado el proyecto.

La Tabla 4 muestra el cronograma de actividades en el tiempo, en donde se observa que algunas actividades se pueden desarrollar en paralelo.

La propuesta fue socializada a los representantes de Belcorp en el proyecto de consultoría.

Tabla 4. Cronograma de actividades

Actividad	Meses							
	1 - 6	7 - 8	9 - 16	17 - 18	19 - 20	21 - 24	25 - 30	31
Análisis de empresas con potencial								
Plan de intervención								
Intervención en las empresas seleccionadas								
Definición de hipótesis de valor								
Diseño de PMV								
Fabricación de PMV								
Distribución y venta de PMV								
Medición de PMV								

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

Conclusiones

Belcorp, ha demostrado una profunda comprensión de su entorno empresarial, pero debe adaptarse a las tendencias de cambio en la industria. Lo cual estratégicamente le permitirá mantener una presencia sólida en el mercado y destacarse de sus competidores. Un factor clave en su diferenciación es el compromiso de la empresa con el medio ambiente, la sociedad y su propia integridad. Es importante que la empresa desarrolle productos integrando insumos locales, y de esta manera no solo demuestra su responsabilidad social corporativa, sino que también contribuye al desarrollo de comunidades locales y disminución de costos acarreado por la logística de las importaciones realizadas para la fabricación de sus productos.

Al analizar el estado de la industria cosmética colombiana a partir de información de fuentes primarias, se pudo identificar algunas tendencias dentro del sector cosmético en el país, identificando que la capacidad productiva generalmente es limitada, de hecho, los proveedores que proveen a gran escala son empresas que se encuentran trabajando con Belcorp y cuyos proveedores son externos. Aunque Colombia cuenta con bastante biodiversidad, la capacidad productiva es escasa y generalmente no cuentan con certificaciones y procesos estándar que permitan la adquisición de sus productos por parte de empresas como Belcorp, teniendo en cuenta que el producto puede tener

variaciones en sus características entre lotes y no se podría garantizar el suministro constante para garantizar la línea de producción, lo cual generaría riesgos en el caso de desarrollar un producto que tenga acogida en el mercado.

Se propone una estrategia relacionada con la integración de insumos naturales de producción local basada en la metodología lean Startup, que ayudará a Belcorp a minimizar el riesgo y la inversión final identificando qué funciona y adaptándose fácilmente a las necesidades de los clientes, permitiendo así el desarrollo de productos innovadores fabricados con insumos de las regiones del país y el cual contribuye con los objetivos de sostenibilidad.

Se ha identificado una carencia en el sector de cosméticos en Colombia, caracterizada por la falta de un sistema de información confiable y actualizado que integre de manera clara a los diferentes actores y sus respectivos roles. Este desafío se acentúa debido a la necesidad de acceder a fuentes de datos que abarcan no solo empresas de cosméticos, sino también empresas de alimentos y productos de limpieza, lo que dificulta la disponibilidad y precisión de la información necesaria para llevar a cabo investigaciones en este sector.

Recomendaciones

Colombia tiene identificado un gran potencial para el desarrollo de diferentes industrias basadas en su bio diversidad, en el caso específico de los insumos naturales para producción de cosméticos se observa que tanto entidades gubernamentales como

el sector empresarial son conocedores de este potencial, como también de las dificultades y específicamente de la falta de capacidad para transformación de las materias primas en insumos con alto valor agregado. Sin embargo, aunque Gómez publicó el informe de - *Caracterización y análisis de competitividad de la cadena de ingredientes naturales para el sector cosmético y cosméticos - naturales* en el año 2017 y que éste referencia datos incluso de antes del 2010, en la actualidad no se observa ningún cambio en la industria ni alguna estrategia gubernamental enfocada en aprovechar realmente todo este potencial. Es por esto, que la industria debe liderar las estrategias que transformen y desarrollen las capacidades para que todo el potencial identificado, tanto para el sector cosméticos como para otros sectores, pueda ser aprovechado.

Se recomienda a Belcorp que, dentro de las dinámicas de desarrollo corporativo, vislumbren la posibilidad de liderar un clúster, como lo define (Porter, 1999) “*Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos —como componentes, maquinaria y servicios—, y a proveedores de infraestructura especializada*”. Un clúster de productores de insumos naturales para cosméticos a partir de ingredientes locales permitirá optimizar la cadena de producción, haciendo más eficientes los procesos, lo cual permitirá la disminución en los costos de producción, y adicionalmente mejorar los procesos de producción dentro de las organizaciones, quienes a su vez tendrán mayor posibilidad de desarrollar productos alta calidad con precios más competitivos, beneficiando al usuario final, al sector y las comunidades locales.

La estrategia propuesta puede ser el primer paso para el desarrollo de un clúster de proveedores de insumos naturales a partir de ingredientes locales liderado por la empresa Belcorp.

Considerando la riqueza de recursos naturales y conocimientos tradicionales presentes en Colombia, recomendamos a Belcorp aprovechar esta abundancia y diversidad para fortalecer sus encadenamientos productivos. La empresa debería establecer colaboraciones estratégicas con comunidades rurales y etnias indígenas, involucrando a los campesinos locales en la producción y siembra de productos utilizados en sus procesos; Esta colaboración no solo beneficiaría a las comunidades locales al proporcionarles oportunidades económicas, sino también enriquecería los procesos de producción de Belcorp con conocimientos ancestrales y prácticas sostenibles. Al asociarse con estas comunidades, Belcorp podría obtener acceso a ingredientes naturales únicos y de alta calidad, lo que, a su vez, podría impulsar la innovación en sus productos cosméticos. Además, esta iniciativa estaría alineada con los principios de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, ya que contribuiría al desarrollo económico y social de las regiones rurales y a la conservación de los conocimientos tradicionales. Estas alianzas no solo mejorarían la cadena de suministro de Belcorp sino también fortalecerían los lazos con las comunidades locales, creando un impacto positivo tanto a nivel empresarial como social.

Por otra parte, la industria cosmética colombiana carece de un sistema de información que identifique de manera clara los actores de la cadena de valor, e incluso estos están incluidos en la misma categoría de productos de aseo. Es necesario contar con un sistema de información que permita la consulta e identificación de las empresas del sector y que permita búsqueda avanzada por tipos de empresas o tipos de productos, como productores de insumos, importadores, distribuidores, proveedores de materias

primas naturales, etc. De esta manera se facilitan las negociaciones entre empresas y el desarrollo de estrategias o proyectos de investigación que requieren de información sectorial precisa.

Referencias

Acciona. (2020). *¿CÓMO CONSEGUIRÁ LA SOSTENIBILIDAD SALVAR EL PLANETA?*

Obtenido de https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/?_adin=02021864894

Aitex. (2023). *¿CUÁLES SON LAS TENDENCIAS DE LOS CONSUMIDORES DE*

COSMÉTICOS? Obtenido de *¿CUÁLES SON LAS TENDENCIAS DE LOS CONSUMIDORES DE COSMÉTICOS?:* <https://www.aitex.es/ultimas-tendencias-de-los-consumidores/>

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas - República Bolivariana de Venezuela: Ediciones El Pasillo 2011.

Banco de la República. (29 de Marzo de 2023). *Producto interno bruto total y por*

habitante a precios constantes_Metodología 2015. Obtenido de *Producto interno bruto total y por habitante a precios constantes_Metodología 2015:*

https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&lang=es&NQUser=publico&NQPassword=publico123&Path=%2fshared%2fSeries%20Estad%c3%adsticas_T%2f1.%20PIB%2f1.%202015%2f1.20%20PIB_Total%20y%20por%20habitante%20a%20precios%20constantes_IQY&Options=rdf

Belcorp. (2018-2019). *Informe de progreso de sostenibilidad*. Perú: Belcorp.

Belcorp. (2020). *POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD*. Perú: Belcorp.

Belcorp. (Agosto de 2021). *Código de ética* . Obtenido de *Código de ética* :

<https://www.belcorp.biz/assets/uploads/2021/08/Codigo-de-E%CC%81tica-Belcorp-2021.pdf>

Belcorp. (28 de 03 de 2023). *Belcorp*. Obtenido de Belcorp: <https://www.belcorp.biz/>

Blog Belcorp Responsable. (2019). <https://www.belcorp.biz/blog/produccion-responsable/>.

Obtenido de Belcorp Blog Sostenible.

CEPAL. (18 de Marzo de 2021). *Countries of Latin America and the Caribbean Commit to*

Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development and Building

Forward Better. Obtenido de Countries of Latin America and the Caribbean

Commit to Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development and

Building Forward Better:

<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/08/23/sdgs-targets-used-to-focus-colombias-local-global-goals>

CNN. (19 de Octubre de 2021). *¿Cuáles son los principales productos afectados por la*

crisis en la cadena de suministros? Obtenido de *¿Cuáles son los principales*

productos afectados por la crisis en la cadena de suministros?:

<https://cnnespanol.cnn.com/2021/10/19/principales-productos-afectados-crisis-cadena-suministros-trax/>

CONGRESO DE COLOMBIA. (12 de Febrero de 2023). *LEY 2047 DE 2020*. Obtenido de

LEY 2047 DE 2020:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2047_2020.html

Cosmetic Latam. (9 de Septiembre de 2019). *Tendencias y Mercado de cosméticos en*

Colombia. Obtenido de *Tendencias y Mercado de cosméticos en Colombia:*

<https://www.cosmeticlatam.com/index.php/2019/09/09/tendencias-en-el-creciente-mercado-de-belleza-de-colombia/>

DANE. (2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Bogotá: DANE.

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson

Educación.

Departamento Nacional de Planeación . (2019). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*.

Obtenido de <https://ods.dnp.gov.co/>

Economia3. (30 de marzo de 2023). *Responsabilidad social corporativa: ¿Qué es y sus tipos principales?* Obtenido de <https://economia3.com/responsabilidad-social-corporativa-que-es/>

Economipedia. (2020). *Cadena de suministro*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>

Economipedia. (01 de mayo de 2020). *Responsabilidad social corporativa (RSC)*.

Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/responsabilidad-social-corporativa.html>

El País. (18 de mayo de 2019). *El País*. Obtenido de

https://elpais.com/elpais/2019/05/17/escaparate/1558101832_901856.html

EMIS. (07 de Agosto de 2023). *www.emis.com*. Obtenido de www.emis.com

Enciclopedia Concepto. (s.f). *Insumo*. Obtenido de Insumo: <https://concepto.de/insumo/>

Fundación Belcorp. (29 de Marzo de 2023). *Fundación Belcorp*. Obtenido de Fundación

Belcorp: <https://www.belcorp.biz/fundacionbelcorp/>

Garcia, J. (24 de febrero de 2023). *Presentacion Belcorp*. Obtenido de

<https://universidadean.webex.com/recordingservice/sites/universidadean/recording/e63ad5cf96c4103bbef73ae633768299/playback>

Gómez, J. A. (2017). *Caracterización Y Análisis De Competitividad De La Cadena De Ingredientes Naturales Para El Sector Cosmético Y Cosméticos Naturales*.

SWISSCONTACT.

ICONTEC. (s.f). *Certificación ISO 22716 Buenas Prácticas de Manufactura para la*

producción de cosméticos. Obtenido de *Certificación ISO 22716 Buenas Prácticas de Manufactura para la producción de cosméticos*:

https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-iso-22716-buenas-practicas-de-manufactura-para-la-produccion-de-cosmeticos/

IDEA. (31 de Diciembre de 2021). *The Global State of Democracy Indices*. Obtenido de The Global State of Democracy Indices: <https://www.idea.int/gso-d-indices/democracy-indices>

Invest in Colombia - Procolombia. (29 de Marzo de 2023). *Artículo COSMETICS AND PERSONAL CARE SECTOR*. Obtenido de Artículo COSMETICS AND PERSONAL CARE SECTOR: <https://investincolombia.com.co/en/sectors/manufacturing-industries/cosmetic-sand-personal-care>

INVIMA. (s.f). *Cosméticos*. Obtenido de Cosméticos: <https://www.invima.gov.co/cosmeticos>

La República. (2019). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/belcorp-fortalece-su-produccion-con-nueva-planta-de-hidroalcoholes-y-maquillaje-2816267>

La República. (08 de Julio de 2023). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/mejores-bancos-en-rankings-de-diferentes-categorias-a-nivel-nacional-e-internacional-3653754>

Ltd, M. G. (2023). *2023 BEAUTY & PERSONAL CARE TRENDS EMEA WEBINAR*. Londres: Mintel Group Ltd.

M.L, S. (1980). Publihing Qualitative Research. American Educational Research. 173 - 183. Obtenido de Revista de Psicodidáctica: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

- MedlinePlus en español. (27 de ago de 2019). *MedlinePlus en español*. Obtenido de https://medlineplus.gov/spanish/ency/esp_imagepages/8912.htm
- Minciencias. (2016). *Colombia, el segundo país más biodiverso del mundo*. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo
- Minciencias. (2018). *Documento de tipología de proyectos de carácter científico, tecnológico o de innovación Versión 6*. Obtenido de Documento de tipología de proyectos de carácter científico, tecnológico o de innovación Versión 6: https://minciencias.gov.co/viceministerios/conocimiento/direccion_transferencia/beneficios-tributarios/tipologia-proyectos
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (14 de Agosto de 2014). <https://www.minambiente.gov.co/>. Obtenido de Minambiente: <https://udes.edu.co/images/micrositios/investigaciones/tramites-ambientales/resolucion-1348-de-2014.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (14 de Agosto de 2014). <https://www.minambiente.gov.co/>. Obtenido de Minambiente: <https://udes.edu.co/images/micrositios/investigaciones/tramites-ambientales/resolucion-1348-de-2014.pdf>
- Mintel. (2023). *BEAUTY & PERSONAL CARE TRENDS – LATAM*. Londres: Mintel Group Ltd.
- Mintel. (2023). *TRENDING IN CHINA: ANTI-AGEING SKINCARE*. Mintel Group Ltd. Londres: Mintel Group Ltd.
- Naciones Unidas. (1987). *Sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>

- Naciones Unidas. (2023). *Los ODS en acción*. Obtenido de <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- OECD. (Febrero de 2022). *Colombia Economic Snapshot*. Obtenido de Colombia Economic Snapshot: <https://www.oecd.org/economy/colombia-economic-snapshot/>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris: Eurostat.
- Oxford Research Encyclopedia of Politics. (22 de Enero de 2021). *Political Culture in Latin America*. Obtenido de Political Culture in Latin America: <https://oxfordre.com/politics/display/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1757;jsessionid=1E0F9378F305351114FCC9429FAA7EFD>
- Portafolio. (2 de Septiembre de 2019). *Belcorp relanza la marca Ésika y se alista para competir más*. Obtenido de Belcorp relanza la marca Ésika y se alista para competir más: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/belcorp-relanza-la-marca-esika-y-se-alista-para-competir-mas-533166>
- Porter, M. (1999). *Clusters. Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31015823/Lectura_5-Los_Cluster_y_la_Compentencia-libre.pdf?1392155886=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DClusters.pdf&Expires=1697863663&Signature=U6SEaQ3uFIHnm-t4aDpYS3tX0Hoy2GYk-oWCbPEi6Gzr4GjUdrMP0wC.
- Procolombia. (2020). *Artículo "Los productos naturales de Colombia hacen parte de la industria cosmética"*. Obtenido de Artículo "Los productos naturales de Colombia

hacen parte de la industria cosmética":

<https://www.colombiatrader.com.co/noticias/los-productos-naturales-de-colombia-hacen-parte-de-la-industria-cosmetica>

Project Management Institute, Inc. (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th Edition)*.

Real Academia Española. (s.f). *Insumo*. Obtenido de Insumo: <https://dle.rae.es/insumo>

Reuters. (29 de Diciembre de 2022). *Colombian peso fell 20.9% during 2022*. Obtenido de Colombian peso fell 20.9% during 2022:

<https://www.nasdaq.com/articles/colombian-peso-fell-20.9-during-2022>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup : cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Secretaría de Salud de Bogotá. (12 de 03 de 2023). *Secretaría de Salud de Bogotá*.

Obtenido de Secretaría de Salud de Bogotá:

<http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/Normatividadparaproductoscsm%C3%A9ticos.aspx>

Statista. (29 de Junio de 2022). *Cosmética y cuidado personal en el mundo - Datos estadísticos*. Obtenido de Cosmética y cuidado personal en el mundo - Datos estadísticos: <https://es.statista.com/temas/9391/cosmetica-y-cuidado-personal-en-el-mundo/#topicOverview>

Statista. (26 de Enero de 2023). *Cosmetics industry - statistics & facts*. Obtenido de Cosmetics industry - statistics & facts:

https://www.statista.com/topics/3137/cosmetics-industry/#topicHeader__wrapper

Statista. (9 de Febrero de 2023). *Latin America and the Caribbean: Inflation rate from 2017 to 2027*. Obtenido de Latin America and the Caribbean: Inflation rate from

2017 to 2027: <https://www.statista.com/statistics/698928/inflation-rate-in-latin-america-and-the-caribbean/>

Statista. (28 de Febrero de 2023). *Leading health and beauty brands in Latin America in 2021*. Obtenido de Leading health and beauty brands in Latin America in 2021: <https://www.statista.com/statistics/1069375/most-popular-health-beauty-brands-latin-america-by-reach/>

The world Bank. (23 de Agosto de 2017). *SDGs Targets Used to Focus Colombia's Local, Global Goals*. Obtenido de SDGs Targets Used to Focus Colombia's Local, Global Goals: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/08/23/sdgs-targets-used-to-focus-colombias-local-global-goals>

WGSN. (01 de 06 de 2021). www.wgsn.com/. Obtenido de www.wgsn.com/: https://www.wgsn.com/beauty/p/article/91539?lang=es&_gl=1*wzlasr*_ga*MTYyMDAwNDYwNi4xNjc4NjQyOTI0*_ga_3N1Q1PKH1F*MTY3ODY0MjkyNC4xLjEuMTY3ODY0MzE3Ny4wLjAuMA..

Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Educación.

Anexos

A. Anexo. Encuesta a empresas productoras de insumos.

Este anexo contiene el link de la encuesta aplicada y los pantallazos de las mismas donde se evidencian las preguntas realizadas a productores de insumos para cosméticos a nivel país.

Link encuesta aplicada:

<https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq-egLS4oxSBAjNUUo7K7rJNUOEhRQlpQN1dIM1hPUTFNM0swUEZSUzgzNiQIQCN0PWc>

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la viabilidad de integrar insumos naturales de producción local en la línea de cosméticos del cuidado de la piel para la empresa Belcorp e identificar posibles aliados para el desarrollo de nuevos productos. Agradecemos su tiempo y colaboración en completar esta encuesta, que estimamos le tomará aproximadamente 10-15 minutos. Por favor, responda las siguientes preguntas lo más detalladamente posible

* Obligatorio

Información general de la empresa

Por favor, complete la siguiente información sobre su empresa

1. Nombre de la empresa *

Escriba su respuesta

2. Ubicación (departamento, ciudad) *

Escriba su respuesta

Siguiente

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des su contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizará los datos de sus respuestas. [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

* Obligatorio

Información de Contacto

3. Nombre del contacto *

Escriba su respuesta

4. Correo electrónico

Escriba su respuesta

5. Teléfono

Escriba su respuesta

Atrás **Siguiente**

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des su contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizará los datos de sus respuestas. No proporcionaré información personal o confidencial. [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Descripción de la empresa y sus productos

Proporcione una breve descripción de su empresa, su misión y los principales productos que fabrica

6. Breve descripción de la empresa y su misión

7. ¿En su línea de productos cuentan con insumos para la industria cosmética?

Sí

No

8. ¿Los insumos para la industria cosmética son de origen natural?

Sí

No

[Atrás](#) [Siguiente](#)

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre proporcionar información personal o confidencial. [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Información sobre insumos para productos cosméticos

9. Describa que tipo de insumos producen en su empresa que sean usados en productos cosméticos

10. Cuántos años de experiencia tiene la empresa en la industria cosmética

[Atrás](#) [Siguiente](#)

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de sus respuestas. No proporcionar información personal o confidencial. [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Información sobre capacidades de Producción

Responda a las siguientes preguntas sobre la capacidad de producción de su empresa

11. Volumen de producción mensual/anual de insumos para productos cosméticos

Escriba su respuesta

12. Capacidad de producción en función de la demanda (adaptación a los cambios en la demanda)

Escriba su respuesta

13. Posibilidad de ampliar la producción en el futuro

Escriba su respuesta

Atrás **Siguiente**

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario de responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des su contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizará o proporcionará información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Proveedores

Proporcione información general sobre los principales proveedores de materias primas y su relación con ellos. No se requieren detalles de nombres de proveedores o números de contacto, solo aspectos generales que permitan identificar el tipo de proveedor y su relación con la empresa. Ejemplo: Cultivadores de palma, importadores de extractos, etc.

14. Principales proveedores de materias primas para insumos usados en productos cosméticos

Escriba su respuesta

15. Ubicación de los proveedores de productos cosméticos

Escriba su respuesta

16. Relación con los proveedores (duración, términos de contrato, etc.)

Escriba su respuesta

Atrás **Siguiente**

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des su contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de sus respuestas. No proporcionará información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Calidad de los productos

Describe el proceso de control de calidad de su empresa y las certificaciones de calidad que posee

17. Describa si la empresa cuenta con procesos estándar de control de calidad

Escriba su respuesta

18. Certificaciones de calidad (ISO, BPM etc.)

Escriba su respuesta

19. Estándares de calidad de la empresa que son aplicables a los productos

Escriba su respuesta

Atrás **Siguiente**

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizará o proporcionará información personal o confidencial. [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Aspectos de sostenibilidad

Proporcione información sobre las prácticas de producción sostenible y ecológica de su empresa, así como las certificaciones de sostenibilidad que posee (si aplica)

20. Prácticas de producción sostenible y ecológica

Escriba su respuesta

21. Certificaciones de sostenibilidad (si aplicable)

Escriba su respuesta

22. Iniciativas para reducir el impacto ambiental de la producción

Escriba su respuesta

Atrás **Siguiente**

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca de su contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizará los datos de sus respuestas. No proporciona información personal o confidencial. [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Relaciones comerciales y experiencia

Proporcione información sobre sus principales clientes en la industria cosmética y su experiencia colaborando con empresas del sector. No se requiere información específica de los clientes, solo identificar el tipo y tamaño del cliente. Ejemplo: Micro-empresas fabricantes de productos para el cuidado de la piel.

23. Principales clientes en la industria cosmética

24. Experiencia en la colaboración con empresas del sector

[Atrás](#) [Siguiente](#)

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. [Términos de uso](#)

Identificación de Capacidades de producción de Insumos Naturales para Cosméticos

Gracias por su tiempo y colaboración en completar esta encuesta

[Atrás](#) [Enviar](#)

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. [Términos de uso](#)