

A photograph of an industrial facility, likely a soap and detergent manufacturing plant. The image shows large blue cylindrical tanks, a tall blue structure with yellow railings, and a complex network of blue and yellow metal stairs and walkways. The background is a clear, light blue sky.

6

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE JABONES, DETERGENTES Y PREPARADOS DE TOCADOR

Ronald Mauricio Martínez Contreras²²

Sebastián Urrego Burbano²³

Laura Fernanda Pinilla Devia²⁴

Jonathan Alexis Pulido Reyes²⁵



Resumen

El propósito del texto es presentar los resultados de una investigación que diseñó un plan estratégico para generar un crecimiento en el subsector de fabricación de jabones, detergentes y preparados de tocador en un periodo de cinco años. Frente a esto se elaborará un mapa estratégico que parte de la identificación previa de las necesidades del subsector mediante el análisis combinado y el uso de las herramientas PESTEL y de las cinco fuerzas Porter. Como resultado se propone una estrategia de diversificación, donde se ampliaría el portafolio de artículos de aseo y cosméticos los cuales serán elaborados con ingredientes naturales.

Palabras clave: cuadro integral de mando, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, estrategia.

22. Director de la escuela de administración y competitividad, docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano romartin@poligran.edu.co.

23. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano seurrego2@poligran.edu.co.

24. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano lfdeviap@poligran.edu.co.

25. Estudiante del programa de Administración de Empresas Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.



Introducción

En la coyuntura actual, en la cual la pandemia del COVID-19 ha traído consigo nuevos retos para los negocios, es fundamental un replanteamiento estratégico en los distintos sectores de la economía de cara a lograr mantenerse y crecer durante el periodo pos-pandemia. En este sentido, este artículo describe un plan estratégico que sería la posible hoja de ruta para el subsector de fabricación de jabones, detergentes y preparados de tocador en los próximos años.

Para ello, en primera instancia se realizó un análisis del subsector con apoyo de las metodologías PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, para luego proponer un plan estratégico con la ayuda del cuadro integral de mando.

La propuesta estratégica identificada está encaminada a la diversificación con la que se busca el desarrollo del mercado de productos ecológicos; de tal modo que se logre ampliar el portafolio de productos y se fomente el desarrollo y avance del subsector.



Problema

El subsector de fabricación de jabones, detergentes y preparados de tocador requiere reformular su plan estratégico de mediano plazo de cara a aprovechar las oportunidades existentes y hacer frente a las amenazas del entorno. Para ello a continuación se describe el contexto actual del subsector.

SITUACIÓN DEL MACROENTORNO

Se observa que el factor que mayor relevancia ha tenido en los últimos tiempos es el de los hábitos de consumo de los colombianos, debido a que la demanda de productos de aseo y cuidado personal aumentaron en gran medida por pandemia global del COVID-19; por otro lado, la política monetaria actual favorecerá el desarrollo empresarial debido las bajas tasas de interés (Portafolio, 2019).

Adicionalmente, el Decreto 1545 el cual reglamenta y establece parámetros en los regímenes sanitarios, del control de calidad y de vigilancia de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico desestimula el contrabando lo cual favorece al subsector.

SITUACIÓN DEL MICROENTORNO

La competencia entre nacionales aumentó en los últimos meses debido a que por la pandemia varias empresas las cuales no se dedicaban a manufacturar se vieron obligadas a incursionar en la comercialización de productos para la desinfección, lo cual llevó a replantear el modelo de negocio con el que trabajaban para sobrevivir en medio de la pandemia, por tal motivo la competencia incrementó desde este aspecto (Utadeo, 2020); por otro lado, durante la pandemia grandes empresas como Natura y L'oreal aumentaron de forma importante su producción (Becerra, 2020).

Por otro lado, empresas dedicadas a la comercialización de productos tecnológicos, comenzaron a producir nuevos productos sustitutos para el cuidado personal y la desinfección con el propósito de combatir el COVID-19, este factor se tomó como una amenaza para las industrias de la producción de artículos de aseo, ya que los consumidores pueden optar por la adquisición de estos productos tecnológicos (Dinero, 2020).

Bajo este contexto, vale la pena replantear una estrategia de largo plazo para el subsector de tal modo que se logre su fortalecimiento y desarrollo en el largo plazo.





Metodología

Para llevar a cabo la propuesta estratégica, fue necesario en primer lugar realizar un análisis a través de un modelo basado en el análisis PESTEL y Porter, donde se realizó la asignación de unas ponderaciones para los factores críticos de éxito, se desarrolló un ranking, y como último paso se clasificó los puntajes generales para determinar la posición competitiva del subsector en relación con su entorno. Básicamente, al final del ejercicio un puntaje superior a cero implica una posición competitiva favorable para el subsector y un puntaje inferior a cero representa todo lo contrario.

A partir de la posición competitiva identificada se generó una propuesta estratégica, la cual fue desarrollada mediante la metodología de cuadro integral de mando en la cual se plasma la estrategia, los objetivos y los principales planes de acción que propone sea desarrollados en el subsector.



Resultados y análisis

Conforme a los análisis realizados se identifica que la ponderación general alcanzada del subsector fue de 1.1, por ende, esto significa que el subsector se encuentra en una posición favorable con respecto a su entorno, principalmente sustentado en un macroentorno favorable como se observa en la tabla 1.

Del macroentorno se destacan principalmente los factores sociales debido al crecimiento de la demanda de productos de aseo en los últimos meses y

a la generación de empleo que se ha dado como consecuencia del aumento de la producción.

Tabla 1. Ponderación PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

PONDERACIÓN PESTEL	
Factor	Ponderación
Político	1,3
Económico	2,6
Social	6,6
Tecnológico	3,3
Ecológico	2,0
Legal	1,9
Promedio	2,9

Asimismo, el subsector se ha visto beneficiado por la inversión en avances tecnológicos para su crecimiento y desarrollo.

En cuanto a las cinco fuerzas de Porter se encuentra un puntaje de -0.8 lo cual implica que a nivel del microentorno existe un ambiente desfavorable para hacer negocios.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La mayor amenaza está dada por una fuerte competencia de empresas multinacionales y por la llegada de productos sustitutos que contemplan nuevos métodos para el cuidado personal y la desinfección; por otro lado, la gran demanda de productos de aseo durante la pandemia le da a las empresas del subsector una oportunidad para aprovechar estos ingresos en beneficio de un replanteamiento de la estrategia de crecimiento de mediano y largo plazo.

Tabla 2. Ponderación Porter

Fuente: Elaboración Propia

PONDERACIÓN PORTER

Factor	Ponderación
Poder de negociación de clientes	13
Poder de negociación de proveedores	2
Amenaza de nuevos competidores entrantes	-2
Amenaza de nuevos productos sustitutos	-4
Rivalidad entre competidores	-13
Promedio	-0,8





Propuesta

Tabla 3. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia: Incursionar en la fabricación de productos ecológicos con el propósito de lograr que el 15% de los ingresos del subsector provengan de esta línea de productos en los próximos cinco años.

Perspectiva

Objetivos

Finanzas	Incrementar el margen neto del subsector de un 3,43% a un 5% en un periodo de cinco años.	Reducir el endeudamiento que tiene el subsector de un 55% a un 45%, en los próximos cinco años.
----------	---	---

Clientes	Aumentar en un 50% la cantidad de clientes que hacen recompra de productos los próximos cinco años.	Incrementar las ventas del subsector en un 15% en los próximos cinco años.
----------	---	--

Procesos Internos	Desarrollar los proveedores actuales de tal modo que el 50% de las empresas se conviertan en organizaciones social y ambientalmente responsables en un periodo de cinco años.	Ampliar en un 50% la infraestructura y tecnología de las empresas del subsector en los próximos cinco años.
-------------------	---	---

Crecimiento y aprendizaje	Lograr que el 100% del personal en el área de producción aprenda nuevos métodos de fabricación.	Incentivar en un 100% la innovación y la mejora continua en las empresas del subsector durante los próximos cinco años.
---------------------------	---	---

Se realiza una propuesta estratégica basada en la elaboración de productos cosméticos y de aseo con ingredientes naturales, en esencia el diseño y desarrollo de esta propuesta estratégica, tiene como propósito aumentar los ingresos del subsector en un 15% en los próximos cinco años, en los cuales se tiene previsto la capacitación del personal, la innovación en los procesos de producción, la adquisición de maquinaria, desarrollo de proveedores, aumentar la cantidad de clientes, incrementar las ventas, reducir el endeudamiento e incrementar el margen neto.

Dicha propuesta está en línea con lo manifestado por la Cámara de Industria Cosmética (2015), donde expresa que la industria cosmética y de aseo en Colombia ya cuenta con la capacidad para iniciar los procesos de transformación productiva.



Referencias

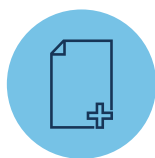
Becerra, L. (2020, 4 de mayo). *L'Oréal, Masglo y Bardot, entre las empresas que ahora producen gel antibacterial*. La República, <https://www.larepublica.co/empresas/loreal-masglo-y-cosmeticos-bardot-entre-las-empresas-que-ahora-producen-gel-antibacterial-3000545>.

Portafolio. (2019, 24 de septiembre). *BNP Paribas rebaja proyección de crecimiento para Colombia en 2020*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/bnp-paribas-rebaja-proyeccion-de-crecimiento-para-colombia-en-2020-533890>

Semana. (2020, 26 de julio). *Covid-19: Cinco 'armas' para mitigar los contagios*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/productos-tecnologicos-de-desinfeccion-durante-la-pandemia/293217/>

Utadeo. (2020, 8 de mayo). *Empresas que se reinventan en tiempos de coronavirus*. Utadeo. <https://www.utadeo.edu.co/es/noticia/especiales/observatorio-diseno-de-producto/219671/empresas-que-se-reinventan-en-tiempos-de-coronavirus>





Anexos

ANEXO 1 MATRIZ PESTEL

Factor	Factor Crítico de Éxito	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking	Ponderación
Económico	Crecimiento económico	Oportunidad	3	1	5
	Alza del dólar	Amenaza	3	2	-5
	Exención de IVA a productos de cuidado personal y aseo	Oportunidad	2	6	2
Social	Generación de empleo	Oportunidad	2	7	2
	Hábitos de consumo	Oportunidad	2	13	1
	Fortalecimiento y Beneficio Gremial	Oportunidad	3	4	4
Político	Políticas Impositivas	Oportunidad	2	10	1
	Política Monetaria	Oportunidad	1	15	0
Legal	Resolución 2827 de 2006 Ministerio de la Protección Social	Oportunidad	2	12	1
	Decreto 1545 de 1998 y sus modificaciones	Oportunidad	2	11	1
	Circular Externa INVIMA DG- 0100-284 de 2002	Oportunidad	1	14	0
Tecnológico	Apoyo tecnológico de entidades internacionales e instituciones nacionales	Oportunidad	2	9	2
	Transferencia Tecnológica y Mercadotecnia	Oportunidad	2	8	2
Ecológico	Elementos químicos contaminantes	Amenaza	2	5	-3
	Productos Ecológicos	Oportunidad	3	3	5

ANEXO 2 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Factor	Factor Crítico de Éxito	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking	Ponderación
Poder de negociación de Clientes	Diversidad de productos	Oportunidad	2	8	2
	Tiempos de respuesta	Oportunidad	3	6	3
	Disponibilidad de información	Oportunidad	2	9	2
Poder de negociación de Proveedores	Alianzas Empresariales	Oportunidad	2	11	1
	Aumento de la operatividad	Oportunidad	1	15	0
Poder de negociación de Clientes	Patrones de consumo de los clientes	Oportunidad	2	12	1
Poder de negociación de Proveedores	Exportaciones a otros países	Oportunidad	2	10	1
Poder de negociación de Clientes	Incremento de las compras en línea	Oportunidad	3	1	5
	Poder de negociación dependiendo de la cantidad de la compra	Oportunidad	1	14	0
Rivalidad entre Competidores	Planes Estratégicos	Amenaza	3	5	-4
	Guerra de Precios	Amenaza	3	2	-5
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Nuevos Productos	Oportunidad	1	13	0
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Competencia entre nacionales	Amenaza	2	7	-2
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Acceso a tecnología e innovación	Amenaza	3	3	-5
Rivalidad entre Competidores	Desarrollo de nuevos productos por parte de competidores multinacionales	Amenaza	3	4	-4