



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

[Plan de Negocios para la
definición de una nueva
línea de producto a nivel de
cosméticos Capilares para
la empresa Koach S.A.S en
Bogotá, D. C.]

Trabajo fin de máster presentado por: Flor Yamile Posada Parada
Director/a: Vicente Giner Crespo

Ciudad: Bogotá, D.C.

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por su amor constante en cada etapa de mi vida y haberme ayudado en este paso tan importante y poder cumplir su propósito para mí en esta tierra: amarlo y servirle desde la docencia.

A mi familia, mi papi y mi mami, quienes me dieron el ser y me han apoyado en todo lo que emprendo, a mis hermanos John, César y Carlos, en especial a ti César que con tu partida dejaste un vacío enorme en mi corazón, pero que sin tu ayuda habría sido más difícil hacer el Análisis Financiero de este Plan de Negocios, no solo fueron datos, fue tu tiempo y amor manifestados.

A mis hijos, por quienes vivo y lucho cada día, Juan y Daniel, los amo y lo saben.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a la UNIR por esta Maestría, esta metodología ha sido una herramienta muy importante para muchos colombianos.

A cada profesor por transmitir sus conocimientos y preocuparse por acortar distancias respondiendo cada duda en el momento oportuno.

A mi Director, el Profesor Vicente Giner Crespo, por su apoyo, dedicación y responsabilidad.

A ti Yorly Viviana Garavito, por tu seguimiento en mi proceso, por tus palabras, tu apoyo y tu dulzura.

Andrés, gracias por su apoyo.

Tabla de contenido

Índice de Tablas	4
Índice de Figuras	4
Resumen	5
Palabras clave	5
Abstract.....	5
Keywords	6
Siglas y Abreviaturas	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. descripción general de la actividad empresarial y justificación.....	7
1.2. OBJETIVOS.....	9
1.3 Misión y Visión.....	10
1.4 valores.....	10
2. ANÁLISIS DEL EXTERNO Y ANÁLISIS INTERNO	11
2.1. ANÁLISIS del entorno – aNÁLISIS PESTEL.....	11
2.2. ANÁLISIS del sector – fuerzas de porter	13
2.3. ANÁLISIS DAFO Y VENTAJAS COMPETITIVAS	19
3. PLAN DE MARKETING	23
3.1 investigación del mercado	23
3.2. Marketing mix.....	25
4. PLAN DE OPERACIONES	36
4.1. Descripción del proceso productivo	36
4.2. proceso de compra	37
4.3. proceso de producción	38
4.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	39
4.4. logística y almacenamiento	39
5. pLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH	41
5.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	41
5.2. ORGANIGRAMA DEL NEGOCIO	42
5.3. ESTRUCTURA DE PERSONAL Y POLÍTICA SALARIAL.....	43
5.4. Estructura de los puestos de trabajo	43
5.5. Plan de contratación	47
6. PLAN FINANCIERO.....	49
6.1 INVERSIONES Y FINANCIACIÓN	50
6.2 proyecto con recursos propios	55
6.3 evaluación financiera	58
7. CONCLUSIONES.....	60
7.1 LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS	61
Referencias	65

Índice de Tablas

Tabla 1. Principios y valores Koach S.A.S.	11
Tabla 2. Análisis PESTEL	13
Tabla 3. Matriz DAFO	20
Tabla 4. Requisitos identificados público objetivo	24
Tabla 5. Ficha Técnica Champú a base de Aloe vera sin sal	27
Tabla 6. Estrategia de Producto	28
Tabla 7. Análisis de Precios	29
Tabla 8. Estrategia de Precio	30
Tabla 9. Estrategia de Comunicación	34
Tabla 10. Estrategia de Distribución	36
Tabla 11. Perfil de cargo Gerente	44
Tabla 12. Perfil de cargo Asistente Administrativo	44
Tabla 13. Perfil cargo Administrador	45
Tabla 14. Perfil de cargo Jefe de Producción	45
Tabla 15. Perfil de cargo Ventas	46
Tabla 16. Perfil de cargo Operario	47
Tabla 17. Plan de Contratación	47
Tabla 18. Costes de Personal	48
Tabla 19. Cálculo de nómina	49
Tabla 20. Presupuesto de Inversión de Recursos Propios	50
Tabla 21. Presupuesto Ingresos	51
Tabla 22. Costo de Fabricación Unitario Materia Prima (Primer año)	52
Tabla 23. Costo de Fabricación Unitario (Primer año)	52
Tabla 24. Presupuesto de Costos de Operación	53
Tabla 25. Estado de Resultados con Recursos Propios	53
Tabla 26. Flujo de Caja con Recursos Propios	54
Tabla 27. Balances Proyectados con Recursos Propios	54
Tabla 28. Presupuesto de Inversión con Financiación	56
Tabla 29. Estado de Resultados con Financiación a 5 años	56
Tabla 30. Flujo Neto de Caja con Financiación	57
Tabla 31. Balance General proyectado con Financiación	57
Tabla 32. Tabla Ratios del Proyecto con Recursos Propios o con Financiación	58
Tabla 33. Cálculo VPN y TIR	59

Índice de Figuras

Figura 1. Caracterización del cliente	25
Figura 2. Koach "La fuerza de la belleza"	26
Figura 3. Productos Koach S.A.S.	26
Figura 4. Canal de ventas tradicional de la empresa	31
Figura 5. Estrategia de comunicación de marketing digital	32
Figura 6. Propuesta diseño página web	33
Figura 7. Presentación página web para dispositivo móvil	34
Figura 8. Mapa de procesos Koach S.A.S	37
Figura 9. Proceso productivo Koach S.A.S.	38
Figura 10. Maquinaria requerida para la producción de Champú	39
Figura 11. Mapa de unidades de Planteamiento Zonal	39
Figura 12. Área de Producción Koach S.A.S	40
Figura 13. Área Administrativa Koach S.A.S.	41
Figura 14. Organigrama de la empresa	42

Resumen

Actualmente en Colombia el sector de cosméticos y productos de aseo personal se encuentra posicionado en la economía nacional teniendo un crecimiento sostenible en los últimos años en producción, ventas y exportaciones de 4.3% con respecto al año anterior, tal como lo indica la Asociación de Industriales de Colombia -ANDI-; dicho sector representa el 4,4% del PIB de la industria manufacturera y el 0,5% del nacional (DANE, 2016), siendo en Latinoamérica es el tercer mercado más importante. Es por ello que Colombia se ha vuelto bastante atractivo para la inversión e ingreso de empresas extranjeras teniendo un tercer lugar de preferencia en América Latina (Procolombia, 2019), ya que satisface una demanda cada vez mayor de las mujeres colombianas estimándose un gasto per cápita en € 105.67 por trimestre en productos de maquillaje y belleza (Inexmoda, 2019) Este proyecto, busca analizar la viabilidad de generar una nueva línea de producto para la empresa Koach S.A.S. específicamente en la elaboración de Champú, Acondicionador y Crema de Peinar para Mujer con productos naturales.

Palabras clave

Plan de Negocios, Productos de Higiene Personal, Productos Naturales, Línea de Producto, Champú, Acondicionador, Crema para Peinar.

Abstract

Currently in Colombia, the cosmetics and personal care products sector is positioned in the national economy having a sustainable growth in recent years in production, sales and exports of 4.3% over the previous year, as indicated by the Association of Industrialists from Colombia -ANDI-; This sector represents 4.4% of the GDP of the manufacturing industry and 0.5% of the national (DANE, 2016), being in Latin America it is the third most important market. That is why Colombia has become quite attractive for the investment and income of foreign companies having a third place of preference in Latin America (Procolombia, 2019), since it satisfies a growing demand of Colombian women estimating a per capita expenditure € 105.67 per quarter in makeup and beauty products (Inexmoda, 2019) This project seeks to analyze the feasibility of generating a new product line for the company Koach SAS specifically in the elaboration of Shampoo, Conditioner and Combing Cream for Women with natural products.

Keywords

Business Plan, Personal Hygiene Productos, Natural Productos, Product Line, Champú, Conditioner, Styling Cream.

Siglas y Abreviaturas

BCG	Boston Consulting Group
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas
DAFO	Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades
I+D+I	Investigación, desarrollo e innovación
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
PIB	Producto Interno Bruto
POP	Punto de Compra (Point of purchase)
PTP	Programa de Transformación Productiva
SIC	Superintendencia de Industria de Comercio
TIR	Tasa Interna de Retorno
VPN	Valor Presente Neto

1. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y JUSTIFICACIÓN

En Colombia cada año se crea un número bastante importante de empresas en todos los sectores económicos, por ejemplo, para el año 2018 se crearon abrieron sus puertas 328.237 unidades productivas: 69.283 sociedades y 258.954 bajo la figura de personas naturales, siendo este donde mayor incremento se presentó, frente a un decrecimiento de las primeras. Por su parte, en el nivel de mayor emprendimiento, se encuentran: Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico y Santander (Confecámaras, 2018).

De las empresas creadas en Colombia el 94.7% corresponden a microempresas aportantes de casi el 60% de PIB y generadoras de casi el 64% de los empleos en el país, en su gran mayoría son de tipo familiar donde la gestión del conocimiento y la innovación es nula y el empirismo prima sobre estas herramientas, puesto que se atiende a mercados locales con tecnología muy limitada, siendo el mayor interés el relativo a la subsistencia y a generar rentabilidad en el corto plazo, es importante resaltar que a nivel de gastos no hay diferenciación entre el ente económico y el grupo familiar (Aristizabal & Otros, 2012). En cuanto a la productividad se encuentran entre un 25% y 50% frente a las empresas medianas del país, según el informe de la agremiación ACOPI (Castro, 2016), situación que no es ajena a la empresa Koach S.A.S. donde el socio propietario cuenta con amplia experiencia en el sector de materias primas y comercialización de productos cosméticos, pero no así sobre la viabilidad y factibilidad para fabricar sus propios productos.

Actualmente la empresa comercializa materias primas, excedentes industriales y productos cosméticos y de higiene personal de otros fabricantes, dicha actividad hace parte de la sección G de Comercio al por mayor y al por menor de productos farmacéuticos y medicinales; cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados, por código CIIU es 4773 (Resolución 139, 2012)

Como ya se indicó anteriormente, la empresa quiere incursionar en la elaboración de champú, acondicionador y crema para peinar para mujer, actividad que hace parte del sector secundario de la economía colombiana agrupado según el CIIU en la sección C bajo los códigos 2023 y 2100 de Industrias Manufactureras dedicadas a la Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador y/o Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico (Resolución 139, 2012).

La producción, venta y comercio exterior de productos cosméticos y de aseo personal ha venido en aumento en los últimos 10 años, así como la participación de empresas nacionales e internacionales que han generado según datos del año 2013 un total de 32.292 empleos directos y 92.032 indirectos (ANDI, 2015). Para la microempresa familiar Koach S.A.S. cuya trayectoria ha sido la compra y venta de materia prima, excedentes industriales y la comercialización de productos de belleza de otras marcas nacionales de cuidado personal y capilar, se abre la posibilidad de incursionar en la producción de Champú, acondicionador y crema de peinar a base de productos naturales, mediante el uso de canales de distribución distintos y propios como el marketing digital.

El estado actual del Sector de Cosméticos en lo relativo a productos de aseo e higiene personal en Colombia, ha mostrado un incremento del 7% anual en las ventas de los últimos 5 años y a nivel de las exportaciones un 3% anual (ANDI, 2017), adicional a esto, a nivel Latinoamericano, Colombia ocupa el 5 lugar por ventas, producción y exportación después de Brasil, México, Argentina y Venezuela. En cuanto a los canales de venta de este sector se encuentran, los Supermercados con 39,1% y venta directa o por catálogo 31,9%, mientras que por internet es muy incipiente aún (ANDI, 2015).

Ahora bien, en cuanto al comportamiento de los clientes y del sector en general se vislumbra un buen futuro para las empresas de cosméticos, ya que las cifras están mostrando crecimientos positivos, por otra parte a nivel social, el ingreso de las mujeres a la vida laboral ha generado que inviertan una importantísima parte de su salario en este rubro, se calcula en € 105.67; también la necesidad nunca saciable de bienestar del ser humano al querer verse y sentirse bien; el aumento de compras de productos especializados por parte de hombres y adolescentes, así como la valoración de la marca y de los beneficios ofrecidos por el producto, así lo expresó Juan Carlos Castro Lozano, director de la ANDI, quien indica que el orden en que los clientes priorizan estos productos a la hora de adquirirlos son: capilar, piel, oral y maquillaje (Portafolio, 2015).

Según el estudio realizado por Euromonitor se encuentran datos interesantes para Colombia, donde es latente el mayor interés en la población en cuanto a productos de cuidado y reparación del cabello, especialmente en las mujeres, quienes al ingresar a la vida laboral deben mantener un cuidado de sí mismas con exigencias específicas y poco tiempo, un según indicó Fenalco, 9 de cada 10 mujeres usan maquillaje (Procolombia, 2014), esto tanto para compradores tanto de bajos como de altos ingresos, para quienes los intereses siguen siendo

los mismos aunque las presentaciones, cantidades y formas de distribución sean distintas (Euromonitor, 2014).

La intencionalidad del presente plan de negocios es disminuir la incertidumbre en el empresario y evitar el fracaso de este emprendimiento para la microempresa Koach S.A.S. apoyando con gestión del conocimiento a la organización a través del desarrollo de un Plan de Negocios que indique la viabilidad o no de esta línea de negocio.

Existe a nivel mundial una alta demanda por alternativas de emprendimiento que a su vez contribuyan al desarrollo económico del país, la generación de empleo y la satisfacción del cliente en temas relacionados con belleza y salud, así sucede en el sector cosméticos en Colombia el cual, ha venido ganando terreno importante volviéndolo un escenario interesante para los microempresarios en el país y la inversión extranjera quienes representan el 61% del mercado nacional situación favorable para Koach S.A.S. (ANDI, 2015), además porque el mercado en Colombia se estima en 1000 millones de consumidores con un consumo per cápita de más de € 319, 62 por año (Procolombia, 2016).

En este documento se evaluará la viabilidad de incursionar en la producción dentro del sector cosmético para la empresa Koach S.A.S., como una posible alternativa de inversión y negocio. Se realizará un análisis del entorno, así como de los aspectos internos de la organización y a partir de la mejor estrategia, plantear un plan de marketing. Posteriormente se desarrollará un plan de operaciones, que es un análisis técnico sobre los procesos que se deben llevar a cabo para la producción de Champú, Acondicionador y Crema de Peinar, así como en lo relativo a las necesidades de materiales y maquinaria. A partir de lo anterior, se realizará un horizonte organizacional, en el cual se genera el organigrama y las necesidades de recursos humanos, finalizando con el plan financiero, donde son determinados los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y de operación para esta nueva línea de negocio y así, determinar la viabilidad de esta línea de negocio.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad de la línea de negocio para la empresa Koach S.A.S. en la ciudad de Bogotá, D.C. en los factores de mercado, operativo, organizacional y financiero.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el Plan de Marketing según el mercado actual y potencial para Koach S.A.S y el mejor método y canales de comercialización.
- ✓ Describir la estructura operativa que especifique los procesos y recursos requeridos para la fabricación y producción de Champú, Acondicionador y Crema para peinar a base de productos naturales.
- ✓ Establecer la viabilidad financiera de la línea de negocio que indique el capital requerido, su crecimiento en el corto plazo, su tasa de retorno y su establecimiento en el mercado colombiano.

1.3 MISIÓN Y VISIÓN

A continuación se plantea el horizonte organizacional para la empresa Koach S.A.S. (Serna, 2008):

1.3.1. Misión

Koach S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a la fabricación de productos cosméticos naturales que transmiten salud y belleza a nuestros clientes con un compromiso ambiental de nuestra parte.

1.3.2. Visión

Para el año 2021 ampliaremos nuestra línea de productos de cosmética natural para toda la familia, tendremos procesos y empaques 100% ecológicos y biodegradables, con dos puntos de venta en la ciudad de Bogotá.

1.4 VALORES

La empresa enmarca sus principios y valores propendiendo por desarrollar una *cultura organizacional* con base en los siguientes pilares (Ver Tabla 1: Principios y Valores Koach S.A.S):

- ✓ **Cultura de Calidad:** entregamos lo mejor de nosotros en cada producto de cosmética natural con insumos y procesos que satisfagan a nuestros clientes.

- ✓ **Cultura Ambiental:** todos nuestros procesos productivos propenden por prevenir y controlar los impactos ambientales sobre el entorno.
- ✓ **Cultura de Responsabilidad Social:** al fabricar y comercializar cada producto procuramos generar espacios de bienestar para nuestros colaboradores y clientes

Tabla 1. Principios y valores Koach S.A.S.

Principios		Valores	
Calidad	Producir con los estándares reglamentados y características tales como la variedad de aceites e ingredientes naturales, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes armonizando su trayectoria con nosotros.	Honestidad	Trabajamos en pro de mantener la sinceridad con nuestros clientes acerca de las materias primas usadas para la elaboración de nuestros productos, así ellos contarán con certeza de los insumos y procesos que desarrollamos.
Excelencia	Trabajamos en equipo, y esto hace que podamos garantizar al 100% nuestros procesos reflejados en el rostro de nuestros clientes al percibir nuestra variedad de productos de cosmética natural.	Unidad	Nuestra empresa obedece a la fidelidad con nuestros clientes internos y externos, por ello trabajamos en pro de enamorarlos cada día con nuestros productos dándoles a conocer las actualizaciones de los beneficios de nuestra línea de productos, los cuales brindan armonía y un ambiente agradable cuando los fabricamos y los usas. Tu experiencia es importante.
Responsabilidad	Cumplir con los plazos de entrega de pedidos y características manifestadas establecidas con nuestros clientes y así poder brindarles confiabilidad.	Respeto	Para nosotros es prioridad ya que reconocemos que existe variedad de gustos y pensamientos en cuanto a la elección de nuestros productos, por ello pensamos en los insumos procesos que mejoren la salud

Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS DEL EXTERNO Y ANÁLISIS INTERNO

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO – ANÁLISIS PESTEL

A partir de la información con que se contaba acerca de los aspectos externos, se realizó un análisis PESTEL, para identificar los diferentes factores:

POLÍTICOS: los tratados de libre comercio firmados han permitido la incursión de multinacionales de cosméticos e higiene al país con beneficios importantes que incluye el momento de importar insumos (Procolombia, 2019).

ECONÓMICOS: teniendo en cuenta que el costo de vida en el año 2016 fue de 5,75% el sector se puede ver afectado por la reforma tributaria que empezó a regir desde el 1 de enero de 2017, en la cual se impone un IVA (impuesto a las ventas) del 19% y que afecta sustancialmente el bolsillo del consumidor. Sin embargo, habrá beneficios y exenciones para las empresas que inviertan en tecnología, maquinaria y la expansión de sus negocios, ya que busca apoyar la competitividad e impulsar el emprendimiento y la formalización empresarial (Revista Semana, 2018).

SOCIALES: por aspectos sociales, psicológicos y de salud hay una alta propensión a comprar más productos cosméticos y de higiene personal tradicionales y naturales entre la población colombiana, se venden anualmente 30 millones de productos de belleza, y el 5,8% de los gastos mensuales de los hogares colombianos están destinados a comprarlos, alcanzando un presupuesto medio de más de € 72,49 por hogar y por año, a pesar de que los colombianos han visto disminuidos sus ingresos y su poder adquisitivo (El Nuevo Siglo, 2018). De igual manera, este sector genera empleos directos e indirectos (ANDI, 2015).

TECNOLÓGICOS: se requiere inversión en I+D+I para fortalecer la capacidad de los eslabones de las empresas que conforman la cadena de valor del sector (Conpes 3678, 2010), en este sentido, las industrias nacionales con procesos artesanales, tienen una brecha amplia con aquellas extranjeras que cuentan con alto nivel de tecnología, evidencia de esto es el bajo número de patentes con ingredientes naturales en Colombia donde se opta por el uso de fórmulas desarrolladas por terceros en otros países (Gómez, 2017).

ECOLÓGICOS: existe una alta conciencia en la población con relación al impacto ambiental lo que, unido a leyes al respecto, presionan a los fabricantes de cosméticos a utilizar materias primas, cajas y empaques eco amigables, así como informar de la disposición correcta al finalizar el ciclo de vida de los productos que en el caso de cosméticos, es corto (Gómez, 2017).

LEGALES: existen múltiples normas, decretos y documentos que hablan de las BPM y permisos para fabricar cosméticos en el país, así como que es y cómo se sanciona la publicidad engañosa respecto a usos y propiedades, sin embargo, hay vacíos sobre temas relacionados con los temas de laboratorios, el uso de los animales en las pruebas cosméticas y farmacológicas con los estándares que la comunidad científica internacional exige, así como en las pruebas microbiológicas (Revista Semana, 2019).

A continuación, se muestran los principales factores encontradas en el análisis PESTEL:

Tabla 2. Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL		
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales
Leyes cambiantes Ausencia de legislación en algunos aspectos de la cadena de valor del sector Amplitud de beneficios con los Tratados de Libre Comercio para importar y exportar	Reforma tributaria que afecta el bolsillo de los consumidores al gravar con IVA de 19% todos los productos El comportamiento del dólar y la devaluación del peso beneficia a las empresas que exportan, pero no así al momento de importar materias primas e insumos El bolsillo de los consumidores se ve afectado por Inflación que ha venido en ascenso en los últimos años.	Cada vez más mujeres ingresan a la vida laboral e invierten una parte importante de su sueldo en cosméticos e higiene personal Se está abriendo un mercado nuevo para adolescentes y hombres en Colombia, así como cosmética natural. En la población en general hay un interés cada vez más naciente por el autocuidado, la belleza y la salud.
Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales
No se requiere tecnología costosa Fácil consecución de la maquinaria Brecha amplia en I+D+I entre empresas nacionales y extranjeras Pocas patentes nacionales	Tanto las empresas como los consumidores tienen un concepto claro de la conciencia ambiental Existen leyes ambientales que favorecen las políticas al respecto Mejora de la cadena de valor al colocar mayores exigencias ambientales Fuerte tendencia al uso de insumos naturales y menos sintéticos en los productos	Existen leyes de control de calidad, exportación, importación, transporte y publicidad en el sector Se carece de leyes claras en otros aspectos como: laboratorios, pruebas con animales, productos naturales, microbiología, etc.

Fuente: Elaboración propia

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR – FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de (Porter E. M., 2009) son analizadas a continuación para el Sector cosmético y de Higiene personal:

2.1.1. Análisis y Valoración del mercado

A pesar de la desaceleración de la economía a nivel mundial la demanda del sector ha sido constante creciendo incluso en un 3.9% entre los años 2013 a 2017, lo que sigue poniendo de manifiesto el interés de los consumidores por el cuidado de su imagen y bienestar, así como por el contenido químico de los productos y el impacto de estos en el medio ambiente. Los productos capilares ocupan el segundo lugar a nivel de comercio internacional y han tenido un incremento del 28.8% promedio anual en su precio final, dado el interés de los clientes en empresas con una economía circular que propende por procesos industriales más responsables que busquen optimizar recursos, alargar la vida útil y generar el mínimo posible de residuos (Safe + , 2019).

Las empresas que componen la cadena de valor del sector de cosméticos y de higiene personal han tenido un crecimiento y desarrollo que trae beneficios económicos representativos para el país, Colombia es el 5° país en ventas en Latinoamérica y 7° como generador de más de un millón de empleos a nivel industrial. La producción de este sector la componen 3 subsectores, así: un 52% del subsector *cosméticos* (perfumes; maquillaje, color y tratamiento; aseo personal), 21% *absorbentes* (productos absorbentes de higiene personal) y un 27% *aseo* (detergentes, jabón de lavar, productos de aseo del hogar). (ANDI, 2015).

Del total de industrias dedicadas a este sector el 55% son organizaciones grandes, el 35% medianas y el 10% pequeñas. En cuanto a exportaciones, los 3 subsectores tuvieron el siguiente comportamiento: 61% cosméticos, 34% aseo y 5% absorbentes. El 71% de las empresas del sector son nacionales y el 78% de ventas en el país son lideradas por empresas extranjeras, es por ello que a través de PTP apoyado por el Ministerio de Industria y Comercio y Proexport Colombia se prevé que para el año 2032 que el país sea reconocido como líder en producción y exportación de productos cosméticos (Propais, 2016).

Para el caso de Bogotá, donde se ubican el 41% de las empresas de cosméticos y de higiene personal de todo el país, la capital aporta la cuarta parte del PIB. El sector el 4.4% del PIB de la industria manufacturera y 0,5% a nivel nacional, lo que le hace ocupar el noveno lugar en las industrias colombianas (ANDI, 2015). La capital es considerada como uno de los principales centros de negocios en Latinoamérica ya que concentra la mayoría de las empresas tanto productoras como maquiladoras, comercializadoras o proveedoras de la industria y tiene las mejores características potenciales para el desarrollo de las empresas del

sector cosméticos, lo cual es un buen escenario para que continúe llegando inversión extranjera (Proexport Colombia, 2015).

2.1.2. Competidores

En Colombia hay empresas que tiene productos cosméticos naturales, como son Prebel, Belcorp, Avon, Esko, M&N, Labfarve, Natura, Biocommerce, Recamier, Bioprocol, Apiflower, Quifarma, Inbiotec, Ecobaby, Pure chemistry, Natura, Grupo azulado, Caribbean eco soap, y productos de belleza Ana María, entre otros. Estas empresas comercializan a nivel nacional e internacional con canales de distribución directos y distribuidores mayoristas y minoristas como tiendas y cadenas especializadas (La Riviera o Fedco), salas de belleza, esteticistas y dermatólogos, venta por catálogo, supermercados de cadena, ventas por canales virtuales, y tiendas especializadas en artículos de belleza (Gómez, 2017).

A continuación, se hace una relación de las empresas de cosméticos e higiene personal, más representativas del país, donde la mayoría de ellas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá bien sea, por temas de ventas y distribución de productos o ubicación de sus plantas de producción en Cundinamarca, tal como se relaciona a continuación:

- **Belcorp:** es una organización con 45 años en el mercado que inició como una empresa familiar en Perú con el nombre de Yanbal en 1968, inició su internacionalización en Colombia en 1985, escogido por ser un país estratégicamente ubicado donde se lanzó la marca Ebel, siendo actualmente el que proporciona el mayor número de ventas para toda la corporación, en el año 2000 instalan la planta de producción de Tocancipá en Colombia. Las marcas actuales son L'Bel, Ésika y Cyzone (Belcorp, 2018).
- **Procter & Gamble:** esta empresa creada hace 175 años por los socios William Procter, inmigrante inglés y fabricante de jabón, con James Gamble, nativo de Irlanda y fabricante de velas. Esta empresa lleva en Colombia más de 30 años y cuenta con una planta de distribución en Antioquia y producen algunos productos en el país como detergente en polvo, suavizantes líquidos para la ropa, lavaplatos y el resto los importan (Portafolio, 2017)
- **L'Oréal:** empresa fundada hace un siglo por el químico Eugène Schueller en 1909 quien generó uno de los primeros tintes para el cabello en París y a través de la investigación ha venido dando respuesta a las diversas necesidades mundiales a nivel

cosmético (AXXIS, 2017) incursionó al mercado colombiano hace 17 años y como parte de su nueva estrategia adquirió hace 7 años la marca colombiana Vogue (Revista Dinero, 2019).

- **Johnson & Johnson:** empresa que produce desde el año 1962 en Colombia como fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés y toda la familia con fuertes mensajes publicitarios que generan recordación en la mente de los clientes, recientemente escogió a Colombia como su 'hub' o centro de operaciones para toda América Latina (Portafolio, 2017).
- **Natura Cosméticos:** empresa de origen brasileño fundada en 1969 por Luis Seabra con materias primas desarrolladas en el Amazonas y enfocándose en la venta directa, cuyo interés es ofrecer bienestar y adquirir compromisos con el medio ambiente bajo el concepto de repuesto en sus productos y utilizando vidrios y empaques de material reciclado, además de haber firmado el pacto Mundial con la ONU -Organización de Naciones Unidas, cuenta con un programa Carbono Neutro en toda su cadena de valor. Llegó en 2007 al mercado nacional y produce el 30% de lo que vende en Colombia desde el año 2012 a través de maquilas en Manizales y Medellín (Dinero, 2018). Natura compró a la empresa Avon creada por David H. McConnell hace más de 139 años, quien vendía libros y compensaba a sus clientes con perfumes elaborados por él, los cuáles generaban mayor aceptación en sus ventas de libros, esta empresa tuvo una caída en ventas muy fuerte (Avon, 2016), esta negociación permitirá a Natura tener presencia en más de 100 países. (Forbes, 2019).

En cuanto a las pequeñas empresas nacionales se encuentran competidores como: Cosméticos Slendy de Cali, Prebel de Medellín, Laboratorio de Cosméticos Cosdy Ltda. de Bogotá, Recamier Professional, Belleza Express S.A. de Bogotá, las cuales en muchos casos fueron representantes de las grandes marcas antes de que incursionaran al país o maquilaron productos cosméticos y de higiene personal, donde a partir de la experiencia adquirida sacaron sus propias líneas de productos de manera preferente en higiene personal. Cabe aclarar que no se tuvieron en cuenta los laboratorios fabricantes de productos cosméticos de higiene personal medicados o que se elaboran bajo fórmulas magistrales.

2.1.3. Proveedores

La composición de los principales proveedores del sector está clasificada en el informe de la ANDI básicamente como proveedores de materias primas e insumos tradicionales; de insumos agrícolas y biodiversidad; maquiladores; de empaques y envases, transporte y logística, material p.o.p. (publicidad en los puntos de venta); impresiones y demás servicios; agencias de publicidad; recicladores, entre otros. Los principales proveedores para la industria son Estados Unidos, China, Brasil, India y España. (Gómez, 2017).

Se puede generar reacción por parte de los proveedores extranjeros de las materias primas e insumos debido a los cambios en el dólar y el poder adquisitivo de los colombianos, esto a pesar de los beneficios arancelarios para ingresar al país materia prima para el sector, el 85% de las materias primas son importadas (Portadolio, 2018). En el caso de los maquiladores nacionales, quien pone el precio son las empresas internacionales, grandes y medianas por el volumen de productos, el proveedor no influye ni afecta directamente, puesto que se puede cambiar de proveedor fácilmente por la ubicación estratégica de Colombia.

2.1.4. Sustitutos

Es un mercado al cual se ingresa fácilmente y aunque no hay una sola empresa como tal que domine el mercado, se puede decir que la competencia es fuerte en cuanto a precio y características que las distinguen unas de otras. Hay presencia de empresas internacionales con más de 40 años de experiencia a nivel mundial y en la categoría nacional las industrias tienen sus propias marcas y cuentan con amplia experiencia, porque han sido distribuidores, comercializadores, representantes y/o maquiladores de grandes marcas internacionales antes de ingresar como fabricantes, además de esto, las políticas de emprendimiento promueven la creación de nuevas empresas nacionales en este sector tan promisorio.

Es importante mencionar que los productos veganos y de ingredientes naturales que cumplen la misma función y satisfacen las mismas necesidades de los clientes hoy por hoy, está haciendo que la industria tradicional replantee sus procesos y componentes, aunque tienen como desventaja la inversión que se requiere en I+D+I y sus resultados son a largo plazo (Safe + , 2019).

2.1.5. Clientes

A través de la historia de la humanidad se puede notar como ha sido importante el uso de productos cosméticos para el ser humano, como por ejemplo, las fragancias para los ritos religiosos, así como mantener un cuidado corporal en ungüentos, pinturas y hasta el embalsamiento tan usado en Egipto, Grecia y Roma; en la edad media surgen espacios para asearse y en el siglo XVIII manuales de urbanidad que mostraban los beneficios del baño y cuidado personal.

La palabra champú data de 1972 y viene del inglés “Champú” cuyo significado es “masajear”. Tanto el champú como la crema para peinar tienen unos requisitos propios de los clientes, tanto al momento de su uso como después, algunos de ellos son: dejar el cabello limpio, flexible, brillante, suave al momento de peinar y sin generar modificaciones en el pH del cuero cabelludo (Chávez A, 2013).

Los productos para el cuidado del cabello como el champú surgen con mayor fuerza después de la revolución industrial tiempo donde aparece la industrialización de esta práctica que fue generando extracción de nuevos productos, así como métodos de procesamiento y diversidad de beneficios para limpiar la suciedad, el sebo, las escamas de la piel y toda partícula que se acumule (LACA, 2016).

Dicha industrialización ha generado bastante polémica con el paso de los años a distintos niveles, uno de ellos corresponde a la falta de control de los productos cosméticos lo que no garantiza que el uso de las sustancias químicas adicionadas no afecten la salud de los usuarios, ya que en muchos casos son tóxicas según algunos estudios y solo se han evaluado sus consecuencias en un 10% (Ekosmetica, 2015), haciendo resurgir los productos cosméticos de origen natural u orgánicos (no animal, ni químico) y/o ecológicos no probados con animales (Salmeron, 2017).

Se han realizado estudios sobre el consumo promedio por persona y por hogar, el cual se ha mantenido constante, no obstante, los canales siguen siendo tradicionales ya que aún el cliente gusta de mirar, oler y ver lo que compra, teniendo poca afinidad con las ventas online y por catálogo. Colombia goza de una buena imagen y prestigio en el exterior por la calidad e ingredientes de sus productos cosméticos.

Los clientes colombianos que están más interesados en la compra de productos cosméticos para verse y sentirse bien, han venido adquiriendo sus productos en tiendas especializadas en un 10,3%, almacenes por departamentos 11,8%, farmacias y droguerías

15,6%, venta a domicilio 16,4%, hipermercados, supermercados y pequeños negocios 40% (Jover, 2004).

Frente a todas estas opciones, los clientes tienen a la mano demasiada información donde pueden escoger productos con los principios activos de origen vegetal, mineral, animal o sintético/industrializados, siendo clara hoy en día la tendencia a buscar productos que no sean agresivos con la piel y que tengan ética ecológica que no perjudique el medio ambiente, así como aquellos que no tengan efectos adversos para la salud. Como ventajas y desventajas tienen que los productos tradicionales tienen un ciclo de vida más largo por los conservantes que contienen, mientras que en los naturales el ciclo de vida es más corto y de no conservarse correctamente pueden proliferar bacterias (Aguirre, 2017), además de que se cree son más costosos por sus procedimientos de extracción, fabricación y conservación, aunque al respecto no está dicha la última palabra y hay quienes los consideran más económicos con relación a sus beneficios y al ser Colombia un país rico en componentes naturales (Safe + , 2019).

Al tener tantas opciones en el mercado los clientes consideran que el precio alto de un producto está relacionado con su calidad, precio al que no toda la población puede acceder a comprarlos sobre todo en los productos que prometen beneficios naturales y ecológicos, por lo cual Koach S.A.S. identifica como clientes potenciales a este grupo de personas que no tienen altas sumas de dinero para invertir en cosmética natural, pero si desean beneficiarse de las bondades del aloe y vera. Con base en estudios realizados por Randy Schueller, químico especialista en cosméticos y co fundador del sitio especializado en la ciencia detrás del maquillaje, TheBeautyBrais.com aseguró que lo que un cliente paga no corresponde al costo de los ingredientes, sino a los gastos marketing, empaque y prestigio de la marca (Jiménez, 2015).

2.3. ANÁLISIS DAFO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

2.3.1. Análisis DAFO

Se llevó a cabo el planteamiento de la matriz DAFO donde se analizan las fortalezas y debilidades (internas), así como las oportunidades y amenazas (externas) para el emprendimiento del negocio, a partir de las cuales se establecieron algunas estrategias FO o de ataque, estrategias FA o de defensa, estrategias DO de movilización y estrategias DA de refuerzo.

Tabla 3. Matriz DAFO

Matriz DAFO		
	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1 Distribución directa de los productos y si hay intermediación solo existe un eslabón en la cadena para llegar al cliente, evitando sobrecostos en el precio final.</p> <p>F2 Experiencia en el mercado de cosméticos en la venta de materias prima y comercialización de productos de otras marcas nacionales</p> <p>F3 Productos cosméticos naturales que marcan diferenciación en el mercado a precios inferiores a los existentes</p> <p>F4 Uso de empaques biodegradables</p> <p>F5 Despachos a nivel nacional, al por mayor y al detalle</p>	<p>D1 No hay presencia de la marca en tiendas especializadas, farmacias y almacenes de grandes superficies</p> <p>D2 Poca experiencia en la venta por catálogo y no se cuenta con página web.</p> <p>D3 Publicidad por voz a voz, con presencia débil en redes sociales.</p> <p>D4 Debilidad en convenios con centros de estética y Spa, peluquerías y cadenas hoteleras</p> <p>D5 El producto requiere estilizar la presentación del mismo para que tenga mayor atractivo.</p>
Oportunidades	Estrategias FO (Ataque)	Estrategias DO (Movilización)
<p>O1 Materia prima e insumos de fácil acceso ya que se cuenta con alianzas fuertes con proveedores</p> <p>O2 El cliente busca productos económicos, naturales y para uso de toda la familia</p> <p>O3 Apertura de nuevos canales de ventas a nivel nacional y con fines de exportación, así como convenios con usuarios de los productos</p> <p>O4 Apoyo a las empresas colombianas por parte del gobierno nacional en Ferias y exposiciones.</p>	<p><i>Desarrollar fuerte campañas publicitarias, promociones y lanzamiento de producto que atraigan a los clientes directos e intermediarios en el sector estético y de belleza que están interesados en productos naturales, económicos y amigables con el ambiente.</i></p>	<p><i>Contar con personal capacitado en áreas clave para la industria, que ayude al posicionamiento de la marca y permita hacer I+D+I tanto de la producción como a nivel de publicidad, venta y distribución.</i></p> <p><i>Creación página web de la empresa e incursión en redes sociales con contenido de calidad para ser escogido dentro de las preferencias del cliente.</i></p>
Amenazas	Estrategias FA (Defensa)	Estrategias DA (Refuerzo)
<p>A1 Variaciones en el dólar afectando el precio de las importaciones de insumos y materia prima</p>	<p><i>Educar al cliente a través de las redes sociales con relación a la lectura de las etiquetas de los productos y diferenciar los beneficios naturales del champú,</i></p>	<p><i>Buscar el reconocimiento gubernamental de producto de origen (nacional) para dar seguridad al cliente del producto</i></p>

Matriz DAFO		
<p>A2 Preferencia del cliente por empresas extranjeras de trayectoria en el mercado</p> <p>A3 Represalias agresivas de las grandes empresas generando productos multifuncionales y con un enfoque de cosmética natural</p> <p>A4 El cliente no lee etiquetas de los productos y se puede dejar confundir frente a un producto de cosmética natural y otro que no lo es.</p>	<p><i> acondicionador y crema para peinar a base de Aloe Vera.</i></p>	<p><i> que está usando y la importancia de apoyar al empresario colombiano.</i></p> <p><i> Participar en ferias y eventos para posicionamiento de la marca.</i></p>

Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Ventaja Competitiva

A continuación se detallan las capacidades de la empresa:

2.3.1.1. Recursos y Capacidades

Instalaciones: la empresa cuenta con un área de 230 m² distribuidos en dos plantas adaptadas para el área de producción y administración en un barrio de Bogotá con vías de acceso y en una zona permitida para operar.

Materias Primas: cuenta con un amplio portafolio de proveedores de materias primas a precios favorables, dada la experiencia previa de la organización en el sector cosmético.

Maquinaria: se identificó la maquinaria que requiere la empresa para dar el salto de comercializar a producir.

Calidad obtenida: la empresa se distingue por prestar un buen servicio, comercializar productos cosméticos nacionales de buena calidad y vender materias primas a fabricantes del sector. Al tener acceso a insumos de primera calidad hay garantía de los resultados en el producto final.

Control y gestión de stocks: se tiene correcta gestión de inventarios en lo relacionado a cuidado de material en proceso, producto terminado, compras, ventas y distribución.

Control de Costes: la empresa lleva su contabilidad en el paquete Helisa para nóminas e inventarios (Helisa, 2019).

2.3.1.2. Recursos humanos

Fuerza de ventas: se cuenta con el personal necesario para las labores a nivel operativo y atención al cliente, deben contratarse y/o asignarse las labores de HSEQ y Marketing digital

Competencia del personal: son personas con amplia experiencia en el sector de comercio al por mayor y al detalle y de cosméticos. En su mayoría son personas con bachillerato y técnicos laborales, no se cuenta con personal profesional de planta en la organización, si se requiere se contrata como línea staff.

2.3.1.3. Recursos Financieros

Capital: en la actualidad el capital para la empresa proviene de recursos propios del dueño del negocio, generados de las actividades económicas de comercialización y venta de materia prima.

Situación económica: la empresa no tiene deudas, ni créditos pendientes de pago, tampoco tiene sanciones ni multas legales.

Factores financieros: se analiza en el plan financiero de la empresa.

2.3.1.4. Recursos relacionales

Marcas y protección: la empresa está registrada ante Cámara de Comercio y la resolución de facturación por la DIAN, pero no se tiene registrada la marca en cuanto a su logo y productos.

Red Comercial: casi el 80% de los clientes van hasta el punto de venta y recogen sus productos y materias primas al por mayor, cuando es despacho a nivel nacional se contrata con una empresa de carga. Se debe ampliar las entregas de productos en motorizados y/o mensajería en bicicleta para clientes al detalle.

Gestión de compras: no se tienen acuerdos de exclusividad con ninguna marca de materias primas ni cosméticos.

Acuerdos y Licencias: se debe dar trámite al registro sanitario con INVIMA para la manufactura de los productos propios. La distribución de marcas de cosméticos nacionales se hace por acuerdo verbal con la fuerza de ventas de la organización y del proveedor.

Publicidad y Promoción: no se cuenta con página web, se pauta en revistas bimensuales del sector local y la llamada y posterior visita de la fuerza de ventas a los clientes.

2.3.1.5. Recursos organizativos

Estilo de dirección: el dueño de la empresa propende por generar un buen ambiente de trabajo y tiene una amplia experiencia en el sector que incluye a sus familiares quienes tienen negocios similares.

Organización: a nivel operativo se hacen tareas de varios cargos por una misma persona lo, por lo que se requieren perfiles de cargo y estandarización de los procesos.

Planificación de la producción: la empresa trabaja bajo pedido, lo que le permite tener control de la productividad y sus requerimientos.

Seguridad y Salud en el trabajo: cuenta con los elementos básicos de protección personal, pero aún no se tiene la completitud de gestión con relación a un sistema de gestión.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Actualmente Colombia ocupa el 5° como mercado de cosméticos y productos de higiene personal en Latinoamérica y ha tenido un aumento en ventas del 7% entre el año 2009 y 2015 teniendo una coincidencia con el ingreso de más mujeres a la vida laboral, a nivel de América Latina, Colombia es el país con mayor número de mujeres gerentes (Procolombia, 2016). No se puede dejar de lado que ha habido aumento en el consumo de productos en hombres y adolescentes, así como un interés mayor por los productos responsables con el medio ambiente.

Hoy por hoy, en un 61% las personas están más interesadas en el cuidado personal y la belleza ya que la búsqueda de bienestar es una filosofía asociada con el éxito, lo que las empresas del sector cosméticos ha comprendido muy bien y les ha favorecido, ya que hace mucho el sector cosméticos dejó de ser algo solo para mujeres comprando toda la familia productos de aseo, higiene y cuidado de la piel que se ajusten a sus necesidades y presupuesto (Portadolio, 2018).

Según el estudio realizado los cosméticos de cuidado capilar, estos se ubican en la matriz de BCG dentro del grupo de productos estrella y de exportación, igualmente las tendencias de consumo de los clientes están enfocadas a productos con ingredientes naturales, con funcionalidades, aceites esenciales, aceites y grasas vegetales exóticos y sostenibles, así como el uso de empaques biodegradables y la venta por canales online, aunque aún el cliente colombiano gusta de ver, oler y tocar el producto (Mejía, 2018).

Para el año 2020 se proyectan ventas del sector por € 5.213, 84 (ANDI, 2017), para el año 2014 el tamaño del mercado era de € 34,34 y para el año 2019 € 51,92 reportando un crecimiento del 8.62% (Mejía, 2018).

3.1.1 Público objetivo

El comportamiento del comprador y del consumidor colombiano ha tenido cambios muy importantes porque se han venido generando debates en temas ambientales y contenido de los productos, sin embargo, es bastante cauteloso y prudente en sus compras debido a las dificultades económicas entre los años 2014 a 2017 ocasionadas por un menor ingreso per cápita, inflación más alta, una devaluación del peso, implementación del IVA y el aumento en el número de personas que tributan de la base de personas que tributan renta, situaciones que lo han llevado a preferir las promociones y descuentos, mismas que el mercado le ofreció como son: rapidez, precios bajos y cercanía (Portafolio, 2018).

A continuación, se muestran las principales características del público al cual va dirigido el champú, acondicionador y crema de peinar:

Tabla 4. Requisitos identificados público objetivo

Tabla 3. Usos	Lavar el cabello, darle humectación, brillo, firmeza, desenredar, dejar aroma perdurable.
Tipos de consumidor	Niños mayores de 12 años, hombres y mujeres de todas las edades
Presentación	Viene empacado en presentación de 10 ml hasta 300 ml Empacado Es de fácil almacenamiento. Vida útil de 1 año
Productos sustitutos y complementarios	Marcas nacionales con esencias y aroma de Aloe Vera que puedan hacerse pasar ante el cliente por productos naturales.
Fuentes de abastecimiento	Se hace distribución directa en la ciudad de Bogotá al por mayor y a detalle. Distribución a través de otras comercializadoras de productos nacionales. Ventas online.
Marcas y precios	Se distribuirán la marca Xen, Natural Feeling, Capibell, Prebe, Demabell y todas aquellas conocidas en el mercado nacional de buena calidad, uso seguro y precio económico.
Beneficios	Cuidado y embellecimiento del cabello y cuero cabelludo (sedosidad, brillo)
Aroma	Hidrolato de rosas
Ingrediente natural	Cristales de Aloe Vera
Aspectos legales	Se requiere registro INVIMA para su fabricación y comercialización, previas pruebas de laboratorio.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Caracterización del cliente



Fuente: Elaboración propia

El cliente colombiano requiere que las empresas le eduquen frente al uso de los productos, ya que allí es evidente una falencia y esto evitará que desconozca sus deberes en cuanto al uso adecuado del producto (Portadolio, 2018). Los medios preferidos para recibir información sobre los productos son la televisión y el teléfono móvil, de ahí la importancia de las redes sociales para interactuar con el cliente (P&M, 2018).

3.2. MARKETING MIX

3.2.1 Producto

En términos generales, todo Champú contienen la misma base como componente genérico como ácidos grasos, agua y glicerina, la fórmula más simple incluye los siguientes componentes: agentes tenso activos de 20-30%, agentes impulsores y estabilizadores de espuma de 3-5%, agentes modificadores de viscosidad, agentes acondicionadores de 1.5-3%, agentes conservadores de 0.2-0.4%, perfumes de 0.2-0.5%, agentes secuestrantes de 0.01-0.04%, agentes opalescentes cuya concentración es variable, colorantes de 0.01-0.02%, agentes modificadores de pH de 1-3%, y estabilizadores y aditivos especiales como: agentes suspensores, antioxidantes, absorbentes de rayos UV, extractos, etc.

Adicional a esto, cada Champú tiene un componente particular, para este caso aloe y vera para toda la familia y para todo tipo de cabello, no obstante, se producen y comercializan diferentes clases de Champú con características generales para todo tipo de cabello o para cuidado del cabello con necesidades particulares como: caspa, cabello maltratado, cabello

normal, graso o seco, para bebés, para mujeres, para cabellos lisos, rizados, tinturados, con frizz, cuero cabelludo sensible, para evitar la caída del cabello, entre otras múltiples posibilidades de mercados a cubrir.

El slogan de la empresa Koach es “La fuerza de la belleza”, ya que el origen griego de la palabra tiene que ver con fuerza interior.

Figura 2. Koach "La fuerza de la belleza"



Fuente: Koach S.A.S (2019)

La empresa elabora Champú para todo tipo de cabello a base de Aloe Vera sin sal, Acondicionador con pH balanceado y Crema para peinar.

Figura 3. Productos Koach S.A.S.



Fuente: Koach S.A.S (2019)

A continuación se presenta su ficha técnica para el Champú, ya que la base de elaboración es la misma para todos los productos, solo cambian las cantidades de los insumos:

Tabla 5. Ficha Técnica Champú a base de Aloe vera sin sal

Descripción	Champú para todo tipo de cabello, recomendado para el aseo y cuidado capilar diario.
Usos	Lavado, acondicionamiento y peinado del cabello
Ingredientes	Agua - Cocamidopropil betaina - PEG 80 - Laurato de Sorbitán - Tridecil Sulfato de Sodio - PEG 150 - Diesterato - Glicerina Copolímeros acrílicos - Fragancia policuaturnio 10 amodimethicone - EDTA Tetrasódico - Cuaternio 15 - Ácido Cítrico - Acetato Tocoferol - Polvo de jugo de la hoja de Aloe barbadensis - CL 42090
Propiedades Físicas	Aspecto: Líquido viscoso paco de color azul, con olor característico del perfume. Olor: Aloe Vera Color: Verde pH: 5,7 - 6,3 Capacidad
Presentación	Sobre de 10 ml, frascos individuales de 400 ml y 750 ml. Botella de PET Blanco
Modo de Uso	Aplicar una pequeña cantidad de Champú y aplíquelo sobre el cuero cabelludo. Dar un pequeño masaje, sobre el cabello y el cuero cabelludo. Dejar actuar unos minutos y finalmente aclare con abundante agua. Diariamente o cuando sea necesario No usar en menores de 3 años

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la maquinaria a adquirir, la empresa puede posicionarse como un fuerte competidor en el corto plazo dentro del mercado bogotano, ya que ofrecerá un producto **diversificado** en cuanto al uso de productos naturales recargables que pueden variar de tamaño, desde sobres individuales de 10 mil hasta envases de 200 ml, 300 ml, hasta 1000 ml), **multipropósito** puesto que se desarrollarán una gama de Champú 2 en 1 (Champú + acondicionador) a pesar de que se pretende que la materia prima y proceso productivo aplique para la preparación de Champú pueda usarse en la preparación de acondicionadores, cremas para el cabello y tratamientos (mascarillas para cada tipo de cabello) y **amigable con el medio ambiente y la salud** teniendo en cuenta que este es el Valor Agregado de mayor relevancia en torno a la problemática que da origen al presente proyecto de emprendimiento, la contaminación del cuerpo humano con productos cosméticos con alto contenido químico y sintético, así como envases y empaques poco benéficos para el medio ambiente. Estas características se constituyen en la fuerza de impacto del producto en un mercado que, demanda estándares cada vez más exigentes.

Tabla 6. Estrategia de Producto

Dirección estratégica (Estrategia)	Acción (Táctica)	Tarea	Responsable	Plazo
Desarrollo del producto	Adición de las características	Incrementar versatilidad del producto, añadiendo funciones ya que el GCR puede ser utilizado en más líneas de producción diferentes a las mezclas asfálticas	Proceso operativo	1 año
		Añadir valor emocional o social a un producto dadas sus características	Asistente administrativo	
	Reinvención línea de productos	Mejorar los aspectos estéticos del producto en lo relacionado al envase y empaque del mismo por opciones biodegradables y con mayor compromiso ambiental.	Jefe de Producción y de ventas	2 años
		Determinar los beneficios buscados por cada grupo de clientes en cuanto a tamaño, ingredientes y empaque.	Jefe de Producción	

Dirección estratégica (Estrategia)	Acción (Táctica)	Tarea	Responsable	Plazo
	Mejora calidad del producto	Fijar estándares de calidad en el paquete de beneficios	Supervisor de calidad	
	Racionalización línea de productos	Estandarizar la línea de productos		

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Precio

Para establecer el precio de 400 ml de champú, se encontró que el precio al público establecido por los competidores más cercanos es: Pantene 5,66 €, Dove 5,47 €, Head & Shoulders 5,80 €, mientras que en Tiendas D1 (es un grupo de tiendas nuevas que vende productos de buena calidad a muy bajos costos y solo para pago en efectivo), el champú Xen cuesta 2.29 €. Para el presente proyecto empresarial, se calcula un precio de venta de 2,63 € por 400 ml de champú que permite cubrir los costos de producción (abarcando el uso y mantenimiento de la maquinaria, insumos y pago de mano de obra), así como los gastos administrativos y de ventas, con un costo total de aproximadamente 1.05 € por litro procesado y que genera un margen de ganancia del 40%, tal como lo resume la tabla 7.

Tabla 7. Análisis de Precios

Precio Propuesto	Precio Pantene	Precio Dove	Precio Head & Shoulders	Precio Xen
2,63 €	5,66 €	5,47 €	5,80 €	2.29 €
Diferencial en Precio				
-	-3.03 €	2.84 €	3.17 €	<u>+0.34 €</u>
Costos Por litro de champú Producido				
1.05 €	1.05 €	1.05 €	1.05 €	1.05 €
Margen de Ganancia Por Litro de champú Producido	4.61 €	4.42 €	4.75 €	1.24 €
35 %	81,44%	80.80%	81.89%	44,71%

Fuente: Elaboración propia con información de precios: Pantene, Dove, Head & Shoulders y Xen

Cabe resaltar, que la constitución del precio de la mercancía ofrecida por la empresa está determinado por dos factores esenciales: la competencia y la estructura de costos propia, donde se presume que el costo del Champú es igual en todas las compañías con las que se hizo la comparación.

No es apropiada una comparación con las tres primeras empresas de los productos Pantena, Dove, Head & Shoulders, puesto que son organizaciones con amplia trayectoria en el mercado y ofrecen un portafolio de servicios mucho más amplio y diverso dadas sus conexiones nacionales e internacionales (además de poseer tecnología de punta y numerosa) que le permite reducir sus costos unitarios y, por tanto, brindar un precio que aunque no es el más bajo en el mercado, si le permite tener mayor utilidad. Se espera que una vez constituido el presente proyecto, se puedan evaluar estrategias apropiadas para pensar en competir con esta firma en el largo plazo.

Tabla 8. Estrategia de Precio

Dirección estratégica (Estrategia)	Acción (Táctica)	Tarea	Responsable	Plazo
Establecer un precio competitivo	Precio asignado, según el precio de los competidores	Lograr una relación estable entre los precios de varios productos competidores y evitar las grandes fluctuaciones	Gerente general y Jefe de Ventas	1 año
		Al mantenerse alineados con las otras empresas, Koach S.A.S. será consciente de su incapacidad de ejercer alguna influencia sobre el mercado		
		Las formas de competencia fuera del precio prevalecerán siempre en este tipo de mercados (mano invisible de Adam Smith)		
	Fijar un precio objetivo	Realizar un estudio de mercado y financiero para llegar a dicho precio	Jefe de ventas	1 año
	Control de costos	Mantener costos dentro de los límites adecuados. Control de gastos de administración y ventas.	Gerente general	Permanente
Inicio de aumento de precios	Tener la certeza de que el aumento ocurra cuando los principales competidores planeen hacer lo mismo.	Jefe de ventas	1 año	

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Comunicación

Para el proceso publicitario y puesta en marcha existen varias alternativas a través de las cuales la compañía logrará mejor acogida y creará vínculos con el fin de asegurar su estabilidad y supervivencia en el mercado de la ciudad de Bogotá, para lo cual sin descuidar su canal tradicional para acercarse a distribuidores y clientes, ingresará en estrategias propias de la era digital a través del internet con la finalidad de obtener un mayor relacionamiento directo con el cliente y sus necesidades.

3.2.3.1 Marketing tradicional

La empresa continuará vendiendo sus productos en su punto de distribución y venta en el barrio Villa Mayor, a lo cual sumará el vincularse en eventos de Peluquerías, Centros de Estética y Spa en los cuales se puede desenvolver el negocio,

El primero de ellos es participar en ferias como Feria de la Belleza y de la Salud organizada por el Centro Internacional de Negocios y Exposiciones, (Corferias, 2017), en donde se reúne a los principales actores dentro del sector y a través de tarjetas de presentación y muestras pueda promocionar sus productos, intercambiar opiniones, generar relaciones y dar a conocer nuevas iniciativas que ayuden a la evolución de la empresa en este sector económico. En estos espacios, se reúnen empresarios, proveedores y distribuidores del sector provenientes de distintos lugares de Colombia y fuera del país.

Figura 4. Canal de ventas tradicional de la empresa

Fuente:



Elaboración propia

Igualmente es importante afiliarse a la Cámara de Cosmética y de Aseo (ANDI, 2017) agremiación que capacita y desarrolla al sector de cosméticos en el país y participar en ferias empresariales organizadas por esta entidad y otras de tipo gubernamental a nivel nacional,

así como alcaldías locales, ferias de productos nacionales y artesanales, así como en Centros Comerciales.

3.2.3.1 Marketing Digital

Se buscarán vínculos con la academia para apoyar el desarrollo de trabajos de grado que aporten en innovación, tecnología, calidad, medio ambiente y mejoras en producción y que a su vez se permita la participación de la empresa en foros, ponencias y congresos de la Universidad con la que se logre hacer convenio para mostrar el modelo de negocio desarrollado.

Teniendo en cuenta que la forma de comprar y vender está cambiando a canales muy poco explorados en Colombia como son las tiendas virtuales y ventas online, en especial en sector de cosméticos e higiene personal, es importante para la empresa explorar esta opción ya que como lo muestra un estudio cada vez más los clientes dan clic en temas relacionados con cosméticos desde sus teléfonos móviles, informándose antes de comprar por internet y lo que encuentran allí tiene una alta influencia en la compra, tanto como la opinión de familiares y amigos (Borrallo, 2015). Buscar nuevos canales de comunicación con el cliente es vital para la organización, lo cual se sugiere hacer a través de las estrategias dadas por el marketing digital, tal como se muestra a continuación:

Figura 5. Estrategia de comunicación de marketing digital



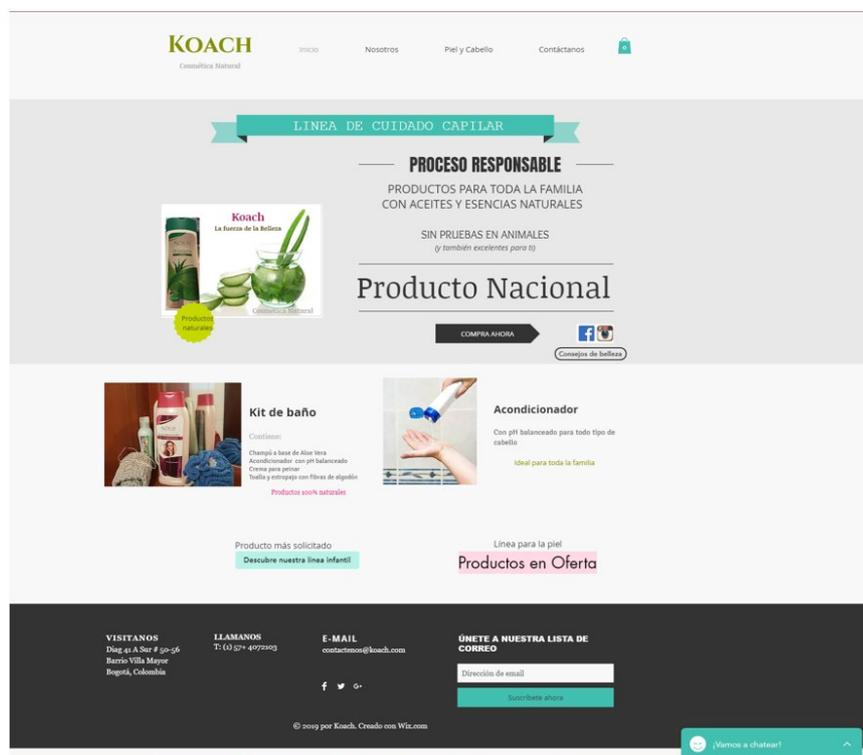
Fuente: Elaboración propia

Es por ello, que se deberá tener presencia en redes sociales tradicionales (twitter, Facebook, Instagram) en donde se comunicarán las diferentes promociones, descuentos, nuevos productos, tips de belleza, datos curiosos, medios de contacto directo, formas de pago y servicios especializados de asesoría en la medida en que se requieran. Para tener un mayor alcance se harán promociones pagadas para tener mayor cobertura con cada publicación e ir dando a conocer los productos y la marca.

Es importante el aprovechamiento de las redes sociales, pues estas hacen parte de las herramientas de la estrategia de comunicación y a través de ellas se pueden promocionar o persuadir a clientes potenciales. Se contempla crear la página web de la empresa en la que tanto clientes como grupos de interés, puedan consultar el catálogo de productos, sus características, información general de la empresa, ofrecer diferentes alternativas de comunicación, promoción y reconocimiento en el mercado objetivo, hacer órdenes de compra por parte de peluquerías, droguerías, tiendas, almacenes de grandes superficies y otros distribuidores de la marca, de igual manera servicio a domicilio para ventas de producto al detalle. Se tendrá un blog con opiniones de expertos en productos naturales, beneficios, cuidados del cuero cabelludo, vínculos a las redes sociales con la intención de generar comunidad. También se tendrá un espacio para peticiones, quejas y reclamos.

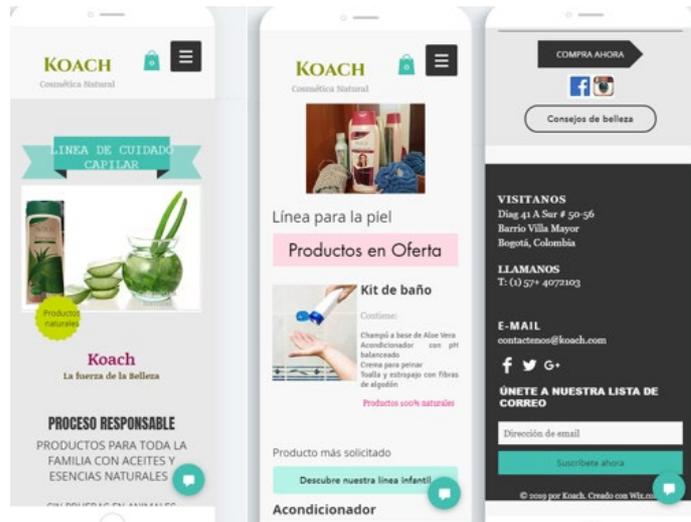
A continuación se muestra el diseño sugerido de la página web y del sitio para dispositivo móvil, así:

Figura 6. Propuesta diseño página web



Fuente: Elaboración propia en plataforma Wix.com

Figura 7. Presentación página web para dispositivo móvil



Fuente: Elaboración propia en plataforma Wix.com

Tabla 9. Estrategia de Comunicación

Dirección estratégica (Estrategia)	Acción (Táctica)	Tarea	Responsable	Plazo
Aspiración (Pull)	Invertir la mayor proporción de comunicación en publicidad	Tradicional: Participación en ferias nacionales y eventos en Corferias para dar a conocer el producto a través de muestras del mismo, brochure y tarjetas empresariales.	Proceso de ventas	1 año
		Marketing Digital: Diseño de página web de la empresa. Apertura de redes sociales y generación de contenido para posicionar la marca dentro de las preferencias de los consumidores.	Líder de publicidad	
	Fortalecer el reconocimiento de la marca por parte de los clientes y los puntos de distribución	Tradicional: Diseñar pendones de publicidad del producto en los puntos de distribución autorizados.	Proceso de ventas	1 año
		Marketing Digital: Establecer contacto directo con los clientes a través de las redes sociales y darle a conocer los canales de distribución del producto y puntos donde puede encontrarlos.	Líder de publicidad	

Dirección estratégica (Estrategia)	Acción (Táctica)	Tarea	Responsable	Plazo
	Mejora del servicio al cliente	Diseñar programas de capacitación permanentes en calidad, servicio al cliente, respuesta en redes sociales y publicaciones, así como respuestas a PQR's	Líder de Calidad	Permanente
		Diseñar los documentos (procedimientos, protocolos, guías) necesarios para garantizar las condiciones correctas tanto en producción como en toda la cadena de valor, para garantizar un producto en condiciones de calidad.	Líderes de Procesos	
	Lograr visibilidad	Participación en ferias y eventos nacionales.	Gerente general	Permanente
		Establecer vínculos con agremiaciones, la ANDI.		
		Obtener reconocimiento gubernamental de producto de origen (nacional)		

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Distribución

La Asociación Nacional de Empresarios ANDI, busca agrupar a todo tipo de empresarios enfocados al sector de cosméticos o relacionados con el nicho de mercado de la presente propuesta de emprendimiento, vínculo que sirve como un canal alternativo de distribución y alianza con nuevas relaciones comerciales. También, en esta asociación se pueden encontrar vínculos con el sector transporte de carga al por mayor y mensajería (domicilios) en la ciudad de Bogotá, que garantice la entrega de los productos en las condiciones de calidad establecidas por la empresa.

Tabla 10. Estrategia de Distribución

Dirección estratégica (Estrategia)	Acción (Táctica)	Tarea	Responsable	Plazo
Distribución selectiva	Definir el tamaño de los distribuidores	Ser distribuidor directo de los productos y seleccionar un pequeño grupo de intermediarios que adquieran una cuota significativa del total de ventas	Gerente general Proceso de Ventas	1 año
		Establecer convenios para entregas a domicilios al detalle en la Ciudad de Bogotá y a nivel nacional		
	Mejoramiento de la competencia técnica	Aumentar la disponibilidad de equipamiento actualizado, donde el servicio posventa es importante.	Gerente general	1 año
	Ventas online	Establecer convenios con entidades para formas de pago en la tienda online (eCommerce)	Gerente general	6 meses
Punto de venta		Establecer el punto de Venta en la ciudad de Bogotá al detalle	Gerente general	6 meses
		En la fábrica establecer el punto de venta al por mayor y para distribuidores de los productos		

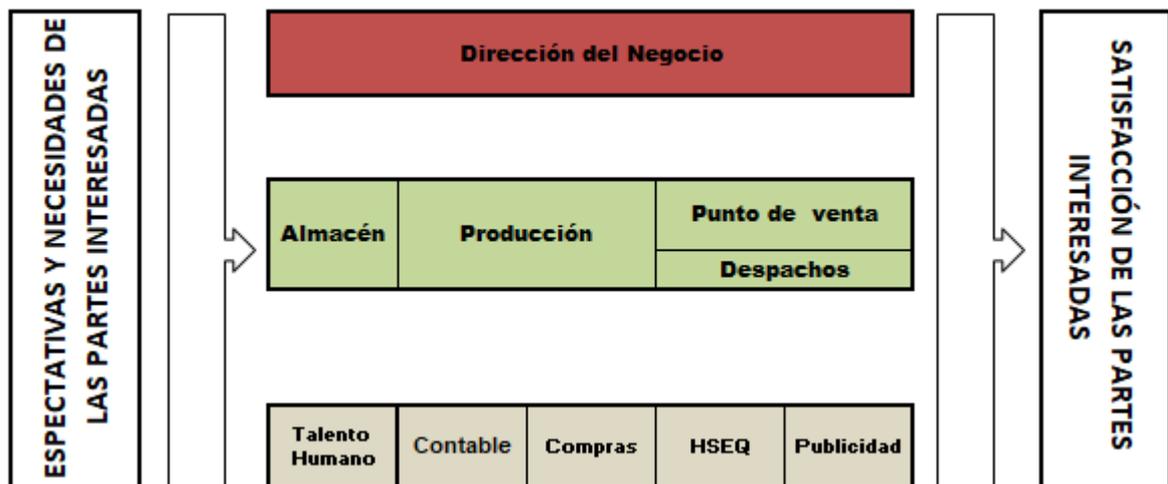
Fuente: Elaboración propia

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

En primer lugar, es importante destacar que el producto ofrecido por la empresa (champú,, acondicionador y crema de peinar) debe pasar por un proceso productivo sencillo de transformación, el cual no requiere la utilización de maquinaria especializada. El siguiente es el mapa de procesos de la empresa:

Figura 8. Mapa de procesos Koach S.A.S



Fuente: Elaboración propia

4.2. PROCESO DE COMPRA

El proceso de compras de la empresa se realiza mediante el canal tradicional y está conformado por proveedores nacionales, ya conocidos por la actividad actual de la empresa en cuanto a comercialización de productos cosméticos de otras marcas nacionales y venta de insumos químicos y naturales para el mismo sector. Esto genera una ventaja para la nueva línea de producto en la que está interesada la organización, puesto que, los precios que consigue son a precio bastante inferior al del mercado, así como las facilidades de pago dado el buen nombre con el que cuenta la empresa en sus pagos y volumen de pedidos con sus proveedores. Estos beneficios se suman el hecho de tener ya relaciones comerciales con proveedores nacionales genera mayor competitividad, debido a que ofrecen ventajas en los precios y la fiabilidad frente a la entrega de insumos de calidad, puntualidad y facilidades de pago sin intereses.

Los insumos en algunos casos son traídos por el proveedor y en otros, según la temporada, deben ser recogidos donde el distribuidor en el Centro de la ciudad de Bogotá, ubicados a una distancia no superior a 30 minutos en vehículo desde la ubicación de la empresa. La materia prima para la elaboración y envasado del champú se compran ya transformados y debidamente porcionados para una producción estimada por periodos trimestrales, debidamente almacenados en la zona de almacenamiento.

Una vez se da inicio al proceso de transformación porcionados por galones y bultos por proveedores nacionales y listos para ser ingresados al proceso productivo de la empresa descrito más adelante.

Por el momento la empresa continúa comercializando productos cosméticos de marcas nacionales e insumos químicos y naturales para este sector económico, dará inicio a la fabricación de champú a base de Aloe Vera en diferentes presentaciones, el cual puede ser usado por toda la familia a un precio inferior a la competencia directa y similar al de los fabricantes nacionales que son comercializados por Koach S.A.S. ya que la finalidad es no dañar las relaciones comerciales, ni generar una competencia agresiva, sino generar una nueva opción en el mercado para los clientes que no es comercializada en el punto de venta.

Posicionando este producto se iniciará la producción del acondicionador con pH balanceado y la crema para peinar para todo tipo de cabello, así como el kit de productos de cuidado capilar para niños y bebés.

4.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción cumple con los parámetros esenciales, de inocuidad, calidad y aspectos legales para la generación del producto. Además, se considera primordial establecer el tipo de maquinaria necesaria y apropiada para llevar a cabo el proceso productivo. (La maquinaria necesaria se verá en el análisis operacional). A continuación, se describe cada etapa para elaborar el producto.

Figura 9. Proceso productivo Koach S.A.S



Fuente: Elaboración propia

4.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La maquinaria necesaria y apropiada para llevar a cabo la producción, corresponde a la que se expone en la figura 10 donde se describen dichos bienes de capital:

Figura 10. Maquinaria requerida para la producción de Champú



Fuente: Elaboración propia con valores de Eco Green Equipment y Gercons Colombian

4.4. LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO

Para identificar el lugar donde se establecerá la empresa, se hace necesario identificar los lineamientos establecidos por el plan de ordenamiento territorial (POT) establecido por medio del Decreto 364 de agosto de 2013, ajustado a las políticas establecidas por la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Ministerio de Medio Ambiente. Por su actividad económica esta empresa se clasifica como una industria de bajo impacto en el área ambiental, es porque el lugar donde la empresa está ubicada no se vería impactado gravemente por la actividad económica, puesto que se encuentra en el barrio Villa Mayor hacia el sur de Bogotá y se encuentra en medio de las localidades de Antonio Nariño y Rafael Uribe Uribe.

Figura 11. Mapa de unidades de Planteamiento Zonal



Fuente: Elaboración propia

Para el proceso de elección del lugar para realizar el Proyecto no se realizó en este caso, puesto que la empresa ya existe y está ubicada en el Barrio Villa Mayor, sin embargo, si se hizo un análisis de las vías cercanas para la distribución de los productos encontrándose que cuenta la Avenida NQS (Avenida Ciudad de Quito), Autopista Sur, Avenida Boyacá, está cerca a todas las entidades financieras ubicadas en el Centro Comercial Centro Mayor, el barrio Restrepo y Venecia, así como los lugares donde se ubican los proveedores de insumos y maquinaria en el Barrio Ricaurte y Centro de la Ciudad de Bogotá.

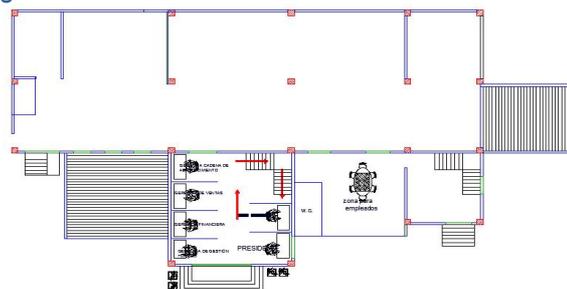
Los planos que se muestran a continuación corresponden a la distribución de planta del área de producción y área administrativa, donde funciona como Bodega la actual actividad económica de la empresa. Se propone la siguiente propuesta para la puesta en marcha de la nueva línea de productos de fabricación de productos cosméticos e higiene personal. La presente propuesta busca dar un aprovechamiento óptimo al espacio dispuesto para el proceso de producción.

Planta 1: Área de Producción

La primera planta tiene un espacio de 230 m² (incluyendo zonas como baños, espacios comunes, etc.), que se pueden describir, así:

- *Entrada principal y recepción (12 m²):* Espacio destinado para la recepción de clientes.
- *Zona de cargue y descargue (10 m²):* Espacio destinado para la recepción de materia prima. Cuenta con un área disponible para la ubicación física de un vehículo de carga
- *Zona de almacenamiento 1 (21 m²):* Área física en la que se ubicara la materia prima próxima a entrar al proceso de producción.
- *Zona de almacenamiento 2 (10 m²):* Área en la que se ubicara el producto terminado
- *Área de producción y control de calidad (167 m²):* Zona de transformación de materia prima y elaboración de producto final. Aquí estarán ubicadas las máquinas descritas en la ficha técnica.

Figura 12. Área de Producción Koach S.A.S

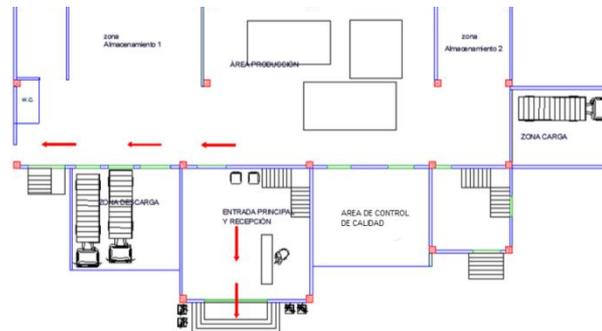


Fuente: Elaboración propia

Planta 2: Oficinas Administrativas

Donde el área aproximada sería de 180 m²:

Figura 13. Área Administrativa Koach S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

- **Sala de juntas (12 m²):** Espacio destinado para todas y cada una de las reuniones que la gerencia requiera (negociaciones con clientes, reuniones internas, capacitaciones, revisiones de resultados).
- **Área de oficinas Administrativas (40 m²):** se ubica el personal administrativo y gerencial de las diversas áreas de la organización como Talento Humano, Contabilidad, Ventas, Coordinación logística, Calidad, secretaría y un espacio de Bodega para productos representados y/o distribuidos de otras marcas.
- **Zona de empleados (20 m²):** Espacio destinado para los empleados de la planta de producción y se usará en los tiempos de descanso, tiempos muertos de operación. lockers, cocineta y vestier.

5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

5.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La empresa contrata los servicios de un contador mediante staff quien va una vez o dos al mes, revisa los documentos con la persona encargada de las labores de auxiliar contable y avisa sobre los impuestos y pagos que se deben realizar. Es la misma persona que ha trabajado con la organización desde hace más de 5 años. Para el caso de otras actividades, como publicidad, asesorías en calidad y otros temas se contrata a diferentes personas por una única consulta o asesoría, no habiendo continuidad y control en las actividades resultantes de la auditoría y por supuesto, la innovación (Chiavenato, 1998).

Siendo una empresa pequeña y de tipo familiar es centralizado el liderazgo en el Gerente-propietario para el éxito sostenido de la Organización y es el motor que debe impulsar todas las acciones desde los otros roles de la empresa, es quien figura como autoridad única donde cada empleado responde directamente a él, lo que de cierta forma sirve para el funcionamiento y control de la organización, pero que si la empresa quiere crecer pueda volverla rígida y cargar en funciones a la gerencia y demorar la comunicación, lo cual podría afectar las relaciones con los clientes y grupos de interés.

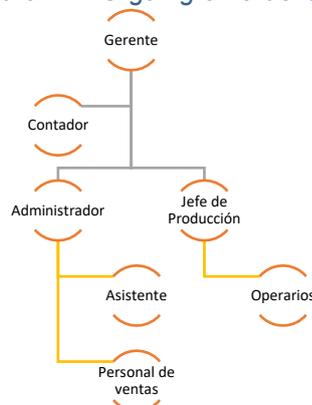
La empresa tiene dos áreas importantes, la administrativa y la operativa, la primera se encarga de los temas del personal, ventas, compras y aspectos contables, la segunda que es la parte de manufactura, tiene la responsabilidad de la nueva línea de producto que consiste en la fabricación de champú, acondicionador y crema para peinar.

En el área administrativa se realizan las actividades relacionadas con RRHH (contratación y HSEQ), Compra y Venta (Proveedores, Venta Directa, Publicidad, Marketing digital), Servicio al Cliente (Calidad, Atención punto de Venta, Distribución). Desde el área operativa se encuentran tareas de recepción de materia prima, almacenamiento, producción, etiquetado, empaque, distribución).

5.2. ORGANIGRAMA DEL NEGOCIO

Se escoge este tipo de estructura organizacional, puesto que se considera vital el liderazgo del Gerente para el éxito sostenido de la Organización y es el motor que debe impulsar todas las acciones desde los otros roles de la empresa (Chiavenato, 1998).

Figura 14. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Se propone este tipo de organigrama, ya que si la empresa quiere abrir su propia línea de productos para Champú, Acondicionador y crema para peinar y seguir comercializando materias primas y productos cosméticos de marcas nacionales, debe descentralizar el liderazgo del Gerente-propietario sin que se pierda la autoridad de mando, la idea sería separar las funciones de planeación y de control de las de ejecución (Chiavenato, 1998).

5.3. ESTRUCTURA DE PERSONAL Y POLÍTICA SALARIAL

La empresa no tiene como tal una política salarial documentada, no obstante, Koach S.A.S. no contratará a ningún trabajador por un ingreso inferior al salario mínimo vigente anual y será pagado quincenalmente en la cuenta de nómina del trabajador. La empresa buscará cubrir todos los cargos de planta del organigrama planteado y no mediante contratación por obra labor o a destajo. Esto con el fin de dar mayor estabilidad laboral al personal y cumplimiento legal a todas las prestaciones a que los trabajadores tienen derecho.

Como política salarial la empresa debe seguir pasos como la actualización del Reglamento interno de trabajo, el manual de funciones, los perfiles de cargo y la forma como serán valorados los cargos para establecer la escala salarial, así como la remuneración fija y variable para el caso del personal de ventas y los bonos voluntarios adicionales por parte de la empresa a los que tendrá derecho el empleado.

Una vez surtidas estas etapas, la gerencia deberá definir los procedimientos para convocar, evaluar y seleccionar, así como la contratación, planes de capacitación y desarrollo de personal. Igualmente, se deben estandarizar las tareas de cada proceso y capacitar a los trabajadores para su cumplimiento, evaluando siempre las mejoras a que haya lugar.

5.4. ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Según el organigrama planteado, se estructuran a continuación los perfiles de cargo para cada puesto de trabajo, tal como se muestra a continuación:

5.4.1. Cargo de gerencia

El objetivo del cargo es “garantizar la sostenibilidad de la Organización a partir de una adecuada y oportuna orientación estratégica de la misma, monitoreando permanentemente los indicadores operativos, comerciales, organizacionales y de calidad del producto y servicio,

verificando el buen uso de los recursos de la empresa y el cumplimiento de las políticas internas y externas que apliquen”. Seguidamente se describe el cargo:

Tabla 11. Perfil de cargo Gerente

PERFIL DE CARGO	
CARGO	Gerente
FUNCIONES	<p>Proponer y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.</p> <p>Participar de la reunión de la Junta Directiva con voz pero sin voto.</p> <p>Evaluar el desempeño de las jefaturas, acorde a la política y objetivos establecidos.</p> <p>Dirigir y supervisar las acciones de mejora y rediseño de procesos de negocio, la calidad del producto y del servicio al cliente y productividad empresarial.</p> <p>Dirigir y coordinar las relaciones de cooperación internacional.</p> <p>Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de las auditorías realizadas.</p> <p>Delegar atribuciones que sean necesarias para la mejor marcha institucional</p>
FORMACIÓN	Profesional
EXPERIENCIA	No requiere, depende la motivación y aptitudes del candidato
APTITUDES	Responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente, ética.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Cargo Asistente Administrativo

El objetivo del cargo es “apoyar a la Gerencia general, al área administrativa y la operativa en todos los procesos de carácter financiero, administrativo, de ventas y operativo”.

Tabla 12. Perfil de cargo Asistente Administrativo

PERFIL DE CARGO	
CARGO	Asistente Administrativo
FUNCIONES	<p>Controlar y llevar a cabo los procesos de contratación y liquidación de la empresa.</p> <p>Realizar y llevar el control de las afiliaciones a la seguridad social, como lo son Salud, Pensión y ARL.</p> <p>Administrar los procesos de dotación del personal operativo de la planta.</p> <p>Ordenar y llevar el control y manejo de un archivo físico y virtual de todo lo concerniente al área financiera y administrativa de la empresa.</p> <p>Llevar los controles y presupuestos de las áreas administrativa y financiera</p> <p>Maneja los extractos bancarios de la empresa.</p> <p>Elaborar y realizar los pagos de la nómina de la empresa mensualmente y generar los correspondientes respaldos como los desprendibles de nómina.</p> <p>Mantener contacto con el contador de la empresa, solicitando los documentos correspondientes y apoyando con él envió de información al mismo.</p>
FORMACIÓN	Tecnología o estudiante de Pregrado

EXPERIENCIA	No requiere, depende la motivación y aptitudes del candidato
APTITUDES	Responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente, ética.

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Cargo Administrador

El objetivo del cargo es “Garantizar que la operación técnica de los diferentes procesos apuntes al logro de los objetivos estratégicos, bajo criterios de eficiencia, calidad y cumplimiento, coordinando los recursos técnicos y tecnológicos destinados para este fin y asegurando la obtención de mecanismos que permitan optimizar los procesos”.

Tabla 13. Perfil cargo Administrador

PERFIL DE CARGO	
CARGO	Administrador
FUNCIONES	Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. Establecer metas y objetivos. Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Conducir el análisis de costo de ventas. Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad e higiene, medio ambiente y calidad Mantener el sistema de información documental conforme a los requisitos legales Determinar los procesos de manejo de personal
FORMACIÓN	Profesional en Administración, ingeniería industrial y/o carreras afines.
EXPERIENCIA	No requiere, depende la motivación y aptitudes del candidato
APTITUDES	Responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente, ética.

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Cargo Jefe de Producción

El objetivo del cargo es “Planear, organizar y controlar los procesos operativos de la compañía, velando por el cumplimiento de los planes de producción y asegurando el uso eficiente y adecuado de los recursos de la empresa”.

Tabla 14. Perfil de cargo Jefe de Producción

PERFIL DE CARGO	
CARGO	Jefe de Producción
FUNCIONES	Gestionar los materiales y trabajadores, según ordenes de producción Verificar el cumplimiento de la Higiene y Seguridad Industrial

	<p>Establecer las requisiciones de materia prima y otros insumos</p> <p>Diseñar y ejecutar el Plan de Mantenimiento preventivo y predictivo</p> <p>Planificar el uso del tiempo de los empleados y sus habilidades, así como de los recursos materiales para aumentar la eficacia y eficiencia de la producción</p> <p>Asegurar que cada pedido se termine a tiempo y de cumplir con los requisitos de los clientes y los grupos de interés</p> <p>Desarrollar un ambiente de trabajo que motive de manera positiva a los trabajadores promoviendo un clima organizacional agradable</p>
FORMACIÓN	Profesional en Administración, ingeniería industrial y/o carreras afines.
EXPERIENCIA	No requiere, depende la motivación y aptitudes del candidato
APTITUDES	Responsabilidad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, ética.

Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Cargo de Ventas

El objetivo del cargo es “Guiar esfuerzos corporativos para cumplir con los objetivos planteados en el plan de mercadeo”.

Tabla 15. Perfil de cargo Ventas

PERFIL DE CARGO	
CARGO	Vendedor
FUNCIONES	<p>Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.</p> <p>Establecer metas y objetivos.</p> <p>Calcular la demanda y pronosticar las ventas.</p> <p>Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.</p> <p>Conducir el análisis de costo de ventas.</p> <p>Disponer contenido en redes sociales y responder a inquietudes de los clientes</p> <p>Hacer estrategias de publicidad y marketing digital para los productos de la empresa</p> <p>Atención punto de venta</p> <p>Comunicación con el cliente y respuesta a PQR's</p>
FORMACIÓN	Bachiller, técnico con experiencia en ventas y/o estudiante de pregrado
EXPERIENCIA	No requiere, depende la motivación y aptitudes del candidato
APTITUDES	Responsabilidad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, ética.

Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Cargo de Operario

El objetivo del cargo es “Apoyar las actividades dentro del área de abastecimiento requeridas por el supervisor de producción”.

Tabla 16. Perfil de cargo Operario

PERFIL DE CARGO	
CARGO	Operario
FUNCIONES	<p>Cumplir las tareas asignadas por el Jefe de producción</p> <p>Cumplir con responsabilidad las tareas encomendadas en cada puesto de trabajo dentro de la línea de producción.</p> <p>Utilizar de manera adecuada las herramientas y maquinarias asignadas.</p> <p>Actuar con responsabilidad laboral de acuerdo con el reglamento interno de la compañía y las normas de seguridad industrial.</p> <p>Informar de manera oportuna al supervisor encargado sobre cualquier anomalía y/o falla detectada en el proceso.</p> <p>Elaborar reportes de producción y calidad.</p> <p>Garantizar la calidad de los productos según especificaciones técnicas.</p> <p>Gestionar y verificar el inventario.</p> <p>Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad e higiene</p>
FORMACIÓN	Bachiller, técnico con experiencia en ventas y/o estudiante de pregrado
EXPERIENCIA	No requiere, depende la motivación y aptitudes del candidato
APTITUDES	Responsabilidad, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, ética.

Fuente: Elaboración propia

5.5. PLAN DE CONTRATACIÓN

Para continuar se hace necesario para la empresa seguir el siguiente plan de contratación y así ser consecuente con su política salarial.

Tabla 17. Plan de Contratación

Plan de Contratación	Acción (Táctica)	Tarea	Responsable	Plazo
	Transición de contratos	Definir el cronograma de selección y aplicación al personal actual a contratación de planta	Gerente general	1 año
	Implementar los perfiles de cargo	Establecer los criterios de selección de personal y requerimientos de la organización		
		Publicar la oferta del perfil requerido buscadores serios a nivel laboral		

Plan de Contratación	Acción (Táctica)	Tarea	Responsable	Plazo
Plan de contratación	Selección de Personal	Definir las políticas, procedimientos y pruebas estandarizados para seleccionar al personal	RRHH Contratación	1 año
		Contratar realización de exámenes ocupacionales		
		Definir los pasos de contratación e inicio de labores. Aplicar.		
	Capacitación	Definir plan de Capacitación para el trabajador nuevo	RRHH Líderes de procesos	6 meses
		Establecer, implementar y evaluar el plan de capacitación permanente, según cargos y riesgos del puesto de trabajo		
	Incentivos	Establecer el presupuesto para incentivos al personal	Gerente general	6 meses
Definir requerimientos de ascenso, recompensas y reconocimientos.				

Fuente: Elaboración propia

5.6 COSTES DE PERSONAL

Para el cálculo de la nómina, adicional al gasto mensual en sueldos, se deben tener en cuenta las prestaciones sociales contempladas por la Legislación en Colombia:

Tabla 18. Costes de Personal

PRESTACIÓN	VALOR %
Cesantías	8,33%
Intereses sobre cesantías	1%
Prima	8,33%
Vacaciones	4,20%
Cotizaciones Patronales	
Pensión	12%
Salud	8,50%
ARL	4%
Parafiscales	
Caja de compensación familiar	4%
ICBF	3%
SENA	2%
TOTAL PRESTACIONES	55,36%

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anterior, se calcula una nómina como se indica en la tabla.

Tabla 19. Cálculo de nómina

CARGO	CANTIDAD	Vr. MENSUAL	Vr. TOTAL ANUAL
Gerente	1	858 €	10.296 €
Asistente Administrativo	1	330 €	3.960 €
Jefe Producción	1	405,9 €	4.870.8 €
Operarios	2	528 €	6.336 €
TOTAL SUELDOS			25.462 €
PRESTACIONES SOCIALES 55.36%	0,5536		14.095€
VALOR TOTAL NOMINA MENSUAL			39.557 €

Fuente: Elaboración propia

5.6. PLAN DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES

Para la empresa es importante tener contratados los servicios externos para las actividades relacionadas de Contabilidad (línea-staff), distribución y marketing digital, sin embargo, al no realizar estas actividades directamente, sino a través de terceros, es responsable por las mismas ante sus clientes y grupos de interés y por lo tanto, debe asegurar su correcto funcionamiento.

Se proponen las siguientes etapas para contratar estos servicios con terceros:

- 1) Identificar las actividades requeridas mediante línea staff
- 2) Solicitar y evaluar propuestas de consultoría
- 3) Revisar y aprobar la oferta económica, contrato y pagos
- 4) Definir plan de trabajo (necesidades y problemáticas, políticas y normas entregables, tiempo, equipo de trabajo, cambios, novedades, resolución de conflictos)
- 5) Revisar y aprobar los entregables según cronograma
- 6) Capacitar e implementar (según alcance de tercerización)
- 7) Radicar factura y hacer pago por servicio prestado/proyecto ejecutado

6. PLAN FINANCIERO

Para el desarrollo del Estudio Financiero se parte de una proyección de 5 años; así mismo, para dicha proyección se estimó una inflación promedio proyectada del 5.61%. En

cuanto a las prestaciones sociales se estimó un porcentaje de 55.36% sobre el total de salarios pagados a los empleados. Los ingresos se estiman a partir del precio/400 ml de 2.63 € por unidad.

Para llevar a cabo el análisis, se contemplaron dos escenarios: Proyecto con Recursos Propios y Proyecto con Financiación, sobre los cuales se trabajaron los presupuestos de inversión, ventas, costos, operación, flujo neto de caja, estados de resultados y balances proyectados a cinco años, a partir de los cuales se obtienen los ratios financieros, el VPN y la TIR, para poder realizar un análisis de los resultados obtenidos, que permita tomar una decisión sobre la mejor opción para llevar a cabo la inversión.

6.1 INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

6.1.1 Presupuesto de Inversiones con Recursos Propios

El Presupuesto de Inversiones se divide en tres; Inversiones fijas, Inversión Diferida y Capital de Trabajo.

Maquinaria: corresponden al valor total de: un agitador Industrial (3.840 €), una Máquina para hacer Champú (3.200 €), y una Empacadora y Tiqueteadora de Champú ((4.800 €).

Muebles y Enseres: contiene mesas de trabajo, sillas, extintores, entre otros.

Vehículos: corresponde a una camioneta de estacas.

Ordenador: equipos destinados a la parte administrativa y gerencial de la empresa.

Gastos de Organización: esta cuenta se compone de requerimientos como; gastos en salarios, honorarios, entre otros gastos relacionados al funcionamiento organizacional de la empresa.

Gastos de Puesta en Marcha: involucra gastos de adecuación de planta, gastos legales, gastos locativos, entre otros.

Capital de Trabajo: compuesto por el efectivo disponible y los inventarios necesarios para el inicio de operaciones.

Tabla 20. Presupuesto de Inversión de Recursos Propios

CONCEPTO	Valor Mensual (Euros)
INVERSIONES FIJAS	25.610
DEPRECIABLES	25.610

CONCEPTO	Valor Mensual (Euros)
CONSTRUCCIONES Y OBRAS CIVILES	
MAQUINARIA Y EQUIPO	12.010
MUEBLES Y ENSERES	1.028
VEHICULOS	11.550
ORDENADOR	1.022
INVERSIÓN DIFERIDA	7.433
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	6.462
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	970
CAPITAL DE TRABAJO	18.150
EFFECTIVO	4.950
INVENTARIOS	13.200
TOTAL INVERSIONES	51.193

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Ventas e Ingresos

De acuerdo a lo que se encontró en el estudio de mercado, se espera que las ventas tengan un comportamiento creciente pasando de 25.000 unidades en el primer año de ejercicio (2019) hasta 45.000 unidades en el año 2023, según el crecimiento (esto para cada producto). Por su parte, el precio de venta unitario planteado para 2019 de 2,64 €, se incrementará anualmente con el esperado del aumento del índice de inflación proyectada por el Banco de la República, que en promedio será del 5.61% anual.

Tabla 21. Presupuesto Ingresos

Producto	Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Champú	Precio Unitario €	2,64	2,79	2.94	3.10	3.27
	Cant. Fcos 400 ml	25.000	30.000	35.000	40.000	45.000
Acondicionador	Cant. Fcos 400 ml	25.000	30.000	35.000	40.000	45.000
Crema para peinar	Cant. Fcos 400 ml	25.000	30.000	35.000	40.000	45.000
Total a Producir	Cant. Fcos 400 ml	75.000	90.000	105.000	120.000	135.000
	€ Ingreso (PxQ)	198.000	251.100	308.700	372.000	441.450

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Costos de Operación

A continuación, se explica el costo unitario de fabricación multiplicado por el número de unidades a fabricar del costo total de \$ 82.550 €.

Tabla 22. Costo de Fabricación Unitario Materia Prima (Primer año)

Concepto	Costo Unitario	Concepto	Costo Unitario
Agua	0.02 €	Fragancia/Extracto	0.11 €
Cocamidopropil	0.06 €	Policuagernio 10	0.07 €
Peg80	0.06 €	Amodimeticone	0.05 €
Laurato	0.02 €	Edta	0.05 €
Tridecil	0.05 €	Cuaternil15	0.05 €
Peg150	0.08 €	Ácido Cítrico	0.03 €
Diesterato	0.06 €	Acetato	0.06 €
Glicerina	0.06 €	Polvo	0.03 €
Copolímeros	0.06 €	Cl 42090	0.08 €
Total Costo Unitario			1 €

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos de costos de fabricación del primer año, para obtener el costo de los siguientes años, este se afecta por el factor de inflación esperada para los próximos 4 años del 5.61% ya mencionado.

Tabla 23. Costo de Fabricación Unitario (Primer año)

Año	Costo de fabricación unitario
2017	1.1 €
2018	1.16 €
2019	1.23 €
2020	1.30 €
2021	1.36 €

Fuente: Elaboración propia

Así, se procede a proyectar el presupuesto de costos de operación, para las cantidades a producir.

Tabla 24. Presupuesto de Costos de Operación

PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023
COSTOS DE FABRICACION	108.512	131.730	157.866	186.184	215.334
COSTO DIRECTO	98.823	121.638	147.355	175.227	203.906
MATERIA PRIMA	82.500	104.400	129.150	156.000	183.600
MANO DE OBRA DIRECTA	10.507	11.096	11.718	12.376	13.070
PRESTACIONES	5.816	6.142	6.487	6.851	7.236
OTROS GASTOS INDIRECTOS	9.689	10.092	10.511	10.957	11.428
DEPRECIACION INV FIJAS	2.561	2.561	2.561	2.561	2.561
SERVICIOS	834	881	931	983	1.038
MANTENIMIENTO	136	147	151	160	169
ARRENDAMIENTO	5.940	6.273	6.625	6.997	7.389
ASEO Y PAPELERÍA	217,8	230	243	257	271
GASTOS ADMINISTRATIVOS	22.935	24.220	25.580	27.014	28.531
SUELDOS	14.955	15.793	16.680	17.615	18.604
PRESTACIONES	7.980	8.427	8.900	9.399	9.927
GASTOS DE VENTAS	907	1054	1117	1171	1218
PUBLICIDAD	907	1.054	1.117	1.171	1.218
TOTAL COSTO OPERACIÓN	132.354	157.004	184.563	214.369	245.083

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Estado de Resultados con Recursos Propios

A partir de los ingresos y los egresos, determinamos el Estado de Resultados y el Flujo de caja del proyecto.

Tabla 25. Estado de Resultados con Recursos Propios

PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESO POR VENTAS	198.000	251.100	308.700	372.000	441.450
COSTO TOTAL	132.354	157.004	184.563	214.369	245.083
UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMP.	65.646	94.096	124.137	157.631	196.367
IMPUESTO (33%)	21.663	31.052	40.965	52.018	64.801
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	43.983	63.044	83.172	105.613	131.566
RESERVA LEGAL (10%)	4.398	6.304	8.317	10.561	13.157
UTILIDADES POR DISTRIBUIR	39.585	56.740	74.855	95.051	118.409
+ DEPRECIACIONES	2.561	2.561	2.561	2.561	2.561
+ RESERVA LEGAL	4.398	6.304	8.317	10.561	13.157
UTILIDAD NETA	46.544	65.605	85.733	108.174	134.127

Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Flujo de Caja

El flujo de caja con recursos propios se divide en dos: flujo de inversión y flujo de operación.

Tabla 26. Flujo de Caja con Recursos Propios

PERIODO	INICIAL	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO DE INVERSION	-18.150		0	0	0	0
FLUJO DE PRODUCCION		46.544	65.605	85.733	108.174	134.127
FLUJO NETO DE CAJA	-18.150	46.544	65.605	85.733	108.174	134.127

Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Balances proyectados

Tabla 27. Balances proyectados con Recursos Propios

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS					
BANCOS	46.544	65.605	85.733	108.174	134.127
CAJA	4950	5227	5.520	5.830	6.157
CUENTAS POR COBRAR	79.200	100.440	123.480	148.800	176.580
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	130.694	171.272	214.733	262.804	316.864
MAQUINARIA Y EQUIPO	10.989	9.968	8.947	7.926	6.905
MUEBLES Y ENSERES	925	822	719	616	513
VEHICULO	9.240	6.930	4.620	2.310	0
ORDENADOR	818	614	410	206	0
TOTAL ACTIVO FIJO	21.972	18.334	14.696	11.058	7.418
AMORTIZACIONES DIFERIDOS	1487	1570	1658	1751	1849
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	1.487	1.570	1.658	1.751	1.849
TOTAL ACTIVOS	154.153	191.176	231.087	275.613	326.131
PASIVOS					
PROVEEDORES	48.767	54.615	61.604	69.477	77.696
PRESTACIONES SOCIALES	13.796	14.569	15.387	16.250	17.163
IMPUESTOS	21.663	31.052	40.965	52.018	64.801
SERVICIOS PÚBLICOS	834	881	931	983	1.038
TOTAL PASIVO CORRIENTE	85.060	101.117	118.887	138.728	160.698
TOTAL PASIVOS	85.060	101.117	118.887	138.728	160.698
PATRIMONIO					
CAPITAL	18.150	18.150	18.150	18.150	18.150
UTILIDAD DEL EJERCICIO	46.544	65.605	85.733	108.174	134.127
RESERVA LEGAL	4.398	6.304	8.317	10.561	13.157
OTROS					
TOTAL PATRIMONIO	69.092	90.060	112.200	136.885	165.433
TOTAL PASIVO Y PATRIM	154.152	191.176	231.087	275.613	326.131

Fuente: Elaboración propia

6.2 PROYECTO CON RECURSOS PROPIOS

6.2.1 Presupuesto de Inversión con Financiación

Se considera una financiación del 87% con una amortización del crédito a 5 años y a una tasa efectiva mensual de 1.1%, esto teniendo en cuenta que el resto lo cubre el dinero en efectivo (caja) que aportan los socios. De acuerdo con estas condiciones, se obtiene el flujo de caja con financiación.

Tabla 28. Presupuesto de Inversión con Financiación

PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO ORIGINAL DE INVERSION	-18.150	0	0	0	0
+ RECURSOS DE CREDITO	15.786				
- AMORTIZACION DE CREDITO	0	176	219	272	338
FLUJO AJUSTADO DE INVERSION	-2.364	-176	-219	-272	-338

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Estado de Resultados con Financiación

Tabla 29. Estado de Resultados con Financiación a 5 años

PERIODO	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESO POR VENTAS	198.000	251.100	308.700	372.000	441.450
COSTO TOTAL	132.354	157.004	184.563	214.369	245.083
UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMPUESTO	65.646	94.096	124.137	157.631	196.367
INTERESES DEL CREDITO	-3.022	-2.848	-2.269	-1.550	-656
MARGEN AJUSTADO ANTES DE IMP.	68.668	96.944	126.406	159.181	197.023
IMPUESTO (33%)	22.661	31.992	41.714	52.530	65.017
UTILIDAD NETA AJUSTADA	46.008	64.952	84.692	106.651	132.005
RESERVA LEGAL (10%)	4.601	6.495	8.469	10.665	13.201
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	41.407	58.457	76.223	95.986	118.805
+ AMORTIZACION DIFERIDOS	1.487	1.570	1.658	1.751	1.849
+ RESERVA LEGAL	4.601	6.495	8.469	10.665	13.201
+ DEPRECIACIONES	2.561	2.561	2.561	2.561	2.561
UTILIDAD NETA	50.055	69.083	88.911	110.963	136.416

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Flujo Neto de Caja

El flujo neto de caja proyectado para los 5 años (bajo el escenario de Financiación) denota un saldo positivo creciente, partiendo de una inversión inicial de -2.364 €, y llegando hasta 136.754 € en el quinto año.

Tabla 30. Flujo Neto de Caja con Financiación

CONCEPTO	INICIAL	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO AJUSTADO DE INVERSION	-2.364	0	176	219	272	338
FLUJO AJUSTADO DE PRODUCCION		50.055	69.083	88.911	110.963	136.416
FLUJO NETO DE CAJA	-2.364	50.055	69.259	89.130	111.235	136.754

Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Balance General Proyectado con Financiación

Tabla 31. Balance General proyectado con Financiación

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS					
BANCOS	50.055	69.083	88.911	110.963	136.416
CAJA	4.950	5.227	5.520	5.830	6.157
CUENTAS POR COBRAR	79.200	100.440	123.480	148.800	176.580
OTROS	18.238	12.767	9.579	5.616	689
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	152.443	187.517	227.490	271.209	319.842
MAQUINARIA Y EQUIPO	10.989	9.968	8.947	7.926	6.905
MUEBLES Y ENSERES	925	822	719	616	513
VEHICULO	9.240	6.930	4.620	2.310	0
ORDENADOR	818	614	410	206	0
TOTAL ACTIVO FIJO	21.972	18.334	14.696	11.058	7.418
AMORTIZACIONES DIFERIDOS	1487	1570	1658	1751	1849
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	1.487	1.570	1.658	1.751	1.849
TOTAL ACTIVOS	175.902	207.421	243.844	284.018	329.109
PASIVOS					
PROVEEDORES	48.767	54.615	61.604	69.477	77.696
PRESTACIONES SOCIALES	13.796	14.569	15.387	16.250	17.163
IMPUESTOS	22.661	31.992	41.714	52.530	65.017
SERVICIOS PÚBLICOS	834	881	931	983	1038
TOTAL PASIVO CORRIENTE	86.058	102.057	119.636	139.240	160.914
PRESTAMO BANCARIO	14.016	11.636	8.678	5.000	428
INTERESES PRESTAMO	3.022	2.848	2.269	1.550	656
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	17.038	11.636	8.678	5.000	428
TOTAL PASIVOS	103.096	113.693	128.314	144.240	161.342
PATRIMONIO					
CAPITAL	18.150	18.150	18.150	18.150	18.150
UTILIDAD DEL EJERCICIO	50.055	69.083	88.911	110.963	136.416
RESERVA LEGAL	4.601	6.495	8.469	10.665	13.201
TOTAL PATRIMONIO	72.806	93.729	115.530	139.778	167.766
TOTAL PASIVO Y PATRIM	175.902	207.421	243.844	284.018	329.109

Fuente: Elaboración propia

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

A partir del cálculo de los distintos indicadores en la tabla siguiente, se procede a realizar el análisis respectivo.

Tabla 32. Tabla Ratios del Proyecto con Recursos Propios o con Financiación

INDICADORES CON RECURSOS PROPIOS		CON RECURSOS PROPIOS					CON FINANCIACIÓN				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
LIQUIDEZ	Razón Corriente	1,5	1,7	1,8	1,9	2,0	1,8	1,8	1,9	1,9	2,0
	Capital de trabajo	45.634	70.156	95.846	124.075	156.166	66.386	85.461	107.854	131.970	158927
	Rotación cuentas por cobrar	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Rotación cuentas por pagar	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ENDEUDAMIENTO	Razón de deuda	55%	53%	51%	50%	49%	59%	55%	53%	51%	49%
	Razón composición de deuda	100%	100%	100%	100%	100%	83%	90%	93%	97%	100%
	Leverage a corto plazo	123%	112%	106%	101%	97%	118%	109%	104%	100%	96%
	Leverage financiero total	-	-	-	-	-	23%	12%	8%	4%	0%
RENTABILIDAD	Rentabilidad Operativa del Activo	42,6%	49,2%	53,7%	57,2%	60,2%	28,5%	33,3%	36,5%	39,1%	41,4%
	Rentabilidad del Activo antes de Impuesto	42,6%	49,2%	53,7%	57,2%	60,2%	37,3%	45,4%	50,9%	55,5%	59,7%
	Rentabilidad Neta del Activo	30,2%	34,3%	37,1%	39,2%	41,1%	37,3%	45,4%	50,9%	55,5%	59,7%
	Rentabilidad del Patrimonio antes de Impuesto	95,0%	104,5%	110,6%	115,2%	118,7%	90,2%	100,4%	107,4%	112,8%	117,0%
	Rentabilidad Neta del Patrimonio	67,4%	72,8%	76,4%	79,0%	81,1%	68,8%	73,7%	77,0%	79,4%	81,3%
	Margen Bruto de Utilidad	33,2%	37,5%	40,2%	42,4%	44,5%	33,2%	37,5%	40,2%	42,4%	44,5%
	Margen Operacional de Utilidad	33,2%	37,5%	40,2%	42,4%	44,5%	33,2%	37,5%	40,2%	42,4%	44,5%
	Margen Neto de Utilidad	23,5%	26,1%	27,8%	29,1%	30,4%	25,3%	27,5%	28,8%	29,8%	30,9%

Fuente: Elaboración propia

La *liquidez* presenta mejor ratio a lo largo de los 5 para el caso de usar recursos propios, lo cual es comprensible, porque al realizar el proyecto con financiación bancaria, el proyecto requiere mayor esfuerzo de caja, para pagar la obligación bancaria, afectando así la liquidez, aunque, a pesar de ello, al hacerlo con financiación la diferencia y afectación es muy poca.

A su vez, el *fondo de maniobra*, es mejor en el proyecto con financiación externa, pues los recursos provenientes del préstamo, le permitirán liberar recursos de su operación, lo que hace que exista mejor disponible.

El *endeudamiento* en el proyecto con recursos propios es bastante más bajo y todo es a corto plazo con los proveedores. Al tomar el préstamo bancario, en 2017 inicia con un endeudamiento total del 59% que es aceptable y manejable para la empresa, con los flujos de caja que tiene de su operación. Cabe aclarar que, al tratarse de un préstamo con una entidad bancaria a 5 años, no hay endeudamiento a largo plazo.

El *apalancamiento financiero* (leverage) que mide la relación de deuda con terceros, contra el patrimonio de los socios, al inicio del préstamo es del 23%, lo que significa que en ese año 2/3 partes del apalancamiento total no es por los bancos.

La *rentabilidad del activo y del patrimonio* es mejor cuando el proyecto se lleva a cabo con recursos financiados. Es importante aclarar que, el *margen bruto*, el *margen operacional* y el *margen neto* que presenta el proyecto, tanto con recursos propios, como con financiación son buenos, aunque de todas maneras se mejoran al hacerlo con financiación.

6.3.1 Evaluación por VPN y TIR

Determinados los flujos de caja, se calculó el VPN para el cual se tomó como factor de descuento el valor promedio de la inflación esperada para los próximos cinco años del 5.61%, más una prima de riesgo del 7%, para un factor de descuento del 15.20%. Igualmente se tomó para el cálculo de la TIR, obteniendo así los siguientes datos, tanto para el proyecto realizado con recursos de los inversionistas (recursos propios), como para el proyecto financiado por terceros (préstamo con entidad bancaria).

Tabla 33. Cálculo VPN y TIR

PROYECTO CON RECURSOS PROPIOS		PROYECTO CON FINANCIACIÓN	
VPN	300.007 €	VPN	328.280 €
TIR	58%	TIR	70%

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos, se pueden comprender que es mejor llevar a cabo el proyecto con recursos de Financiación bancaria, pues al trabajar con los recursos de los socios, se obtiene una tasa de retorno del 58%, mientras que, al trabajar con el crédito de entidad financiera, se obtiene una TIR del 70% anual, siendo superior esta última en 12%.

7. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente plan de negocio para la definición de una nueva línea de producción a nivel de cosmética capilar para la empresa Koach S.A.S la cual se dedica a la comercialización de productos cosméticos de fabricantes nacionales y venta de insumos para el sector, ha tenido como intencionalidad comprobar la viabilidad de la misma, ya que la intención de la empresa es fabricar sus propios productos cosméticos a precios cómodos, para toda la familia y con esencias e insumos naturales con menos contenido químico que la competencia, con la intención de llegar a futuro al desarrollo de una línea de cosmética 100% natural.

Desde el punto de vista de la evaluación del mercado, Colombia ocupa el 5° lugar como mercado de cosméticos y de higiene personal y ha venido aumentando en la cuota de mercado en un 7% tanto a nivel interno, para el caso de Bogotá, es el principal exportador de productos. De análisis se estimaron las unidades a vender para champú, acondicionador y crema para peinar el cabello con un crecimiento de 5.000 unidades por año para cada uno, teniendo en cuenta que es un producto para toda la familia, lo que amplía el nicho de mercado teniendo en cuenta que la ciudad tiene para el año 2017 8,081 millones de habitantes.

A partir de lo anterior, desde el punto de vista de mercado, se puede determinar que el proyecto es viable, pues permitirá la comercialización de 75.000 frascos de producto de 400 ml (en diversas presentaciones) para el primer año, con incrementos anuales, para llegar a 135.000 frascos al quinto año de proyección, lo que representa para la empresa unos ingresos totales entre 198.000 € y 441.450 € anuales, empezando con un precio unitario de 2,64 € para el año 1 y 3,27 € para el año 5.

Desde el punto de vista operacional, se puede determinar su viabilidad pues se facilita para la empresa Koach S.A.S la fabricación de estos productos, ya que conoce la producción al haber maquilado para otras empresas y cuenta con la experiencia de comercialización y distribución de otras marcas nacionales. Para la operación de esta nueva línea de negocio, se requiere poca maquinaria de procedencia nacional a un costo favorable para el empresario.

A nivel financiero, se puede concluir que es mejor llevar a cabo el proyecto con recursos de Financiación, proveniente de las entidades bancarias o de financiación de las líneas de negocio ya existentes en la empresa, pues al trabajar con los recursos de los socios, se obtiene una tasa de retorno del 58%, mientras que al trabajar con el crédito de entidad

financiera, se obtiene una TIR del 70% anual. Esta tasa de retorno, ya sea con recursos propios, como con recursos de financiación, resulta atractiva para cualquier inversionista.

Se analizó el sector de cosmético a nivel internacional, nacional y desde luego, local en temas de ventas, generación de empleo, inversión extranjera y mercado nacional, teniendo como ventana de tiempo el comportamiento en los últimos 10 años y proyecciones para los próximos 5 años, según los expertos en la materia. Posterior a ello, se hizo el plan de marketing, operaciones, organizacional, de recursos humanos y, financiero que dan cuenta de que esta línea de negocio es viable con un TIR igual a 70% anual con una rentabilidad económica y financiera en un plazo bastante benéfico para el dueño de la empresa.

Según el plan financiero Koach S.A.S. iniciará la recuperación de la inversión a partir del primer año de iniciada la línea de producto gracias a las ventas al detalle y al por mayor desde sus canales tradicionales y la incursión en las ventas a través de estrategias de marketing digital.

Cabe señalar que para que la línea de producto tenga realmente éxito sostenido para la organización, es vital que la gerencia observe el análisis del intono y del entorno presente en este documento y así pueda usar a su favor las oportunidades y fortalezas de la empresa, gestionando con cuidado los riesgos ofrecidos por las debilidades y amenazas identificadas en el capítulo 2.

De vital importante es también el liderazgo y la gestión sobre el personal administrativo, operativo y la fuerza de ventas de la empresa para alcanzar los resultados previstos, así como la generación de una cultura de calidad claramente definida para el canal de venta tradicional y el de tienda virtual. Cabe aclarar que a pesar de los buenos resultados que se proyectan en este ejercicio, si la empresa no gestiona correctamente el mismo, la empresa no podrá tener un buen desempeño.

7.1 LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

7.1.1. Limitaciones

A lo largo del desarrollo del presente plan de negocios se han encontrado diversas limitantes que pueden afectar la puesta en marcha para la organización, así:

En cuanto a *la elaboración del presente plan de negocios* se encuentra que al analiza el sector y la cuota de mercado de la competencia, no hay cifras actualizadas por parte de las

entidades gubernamentales encargadas de recopilar y poner en conocimiento público dichas cifras. En algunos casos se hallan que los últimos estudios son del año 2015. Por otro parte, en el plan financiero se ha realizado un estimativo de las ventas mismo que se ha pretendido no sean desmedidas, sino por el contrario, ajustadas a la realidad económica del país y del sector en los últimos años, no obstante, es imposible determinar si se van a alcanzar realmente estos valores para los años proyectado, puesto que depende de otros factores externos y capacidades internas de la empresa.

En lo concerniente a la *puesta en marcha por parte del proyecto* es claro que el empresario cuenta con el capital propio proveniente del flujo de caja de las líneas de negocio actuales que tiene en la empresa, como son la comercialización y distribución de productos cosméticos y de higiene personal, así como la compra y venta de materia prima, envases y empaques para estos productos. No teniendo así que acudir a endeudamiento con entidades bancarias dado que la inversión que se requiere no es elevada y la línea de negocio es viable, es importante que pueden aparecer problemas para conseguir ese apoyo por parte de las actividades que ya desarrolla la empresa en caso de que se presenten problemas para alcanzar los resultados previstos en esta nueva idea de negocio y afecte a todas las actividades de la empresa y en general a sus ingresos.

Este capital que bien podría aportar el empresario sin financiación, pone en riesgo de alguna manera la liquidez y la operación del negocio hoy día, en caso de que se presente algún imprevisto y se requiera este aporte. Dicha situación, bien podría generar desajustes en la operación normal de negocio y afectar desde luego, a la nueva línea al quedar de alguna manera dependiente de las ganancias actuales, esto sería por un lado una limitación importante a tener en cuenta.

De igual manera, puede haber dificultades para generar ventas mediante herramientas de marketing digital ya que no se tiene experiencia en este canal de distribución.

7.1.2 Amenazas

Del análisis realizado en el capítulo 2 se encontraron factores de riesgo bastante importante ofrecidos por el entorno y que deben ser tenidos en cuenta por la organización al momento de dar inicio a la implementación de la nueva línea de producto capilar, a saber:

- ✓ Entrada de inversión extranjera al país y compra de empresas nacionales del sector cosmético por parte de estas con la finalidad de ampliar su cobertura en el mercado colombiano
- ✓ Incertidumbre del sector de cosméticos a nivel nacional por la variación del poder adquisitivo del cliente debido a la inflación que ha venido subiendo.
- ✓ Dificultades para invertir en innovación y tecnología en el sector cosmético
- ✓ Variación de precios en el transporte al por mayor de los productos para entregas a nivel nacional
- ✓ Alza de precios por parte de los proveedores debido a las variaciones en el dólar
- ✓ Estrategias agresivas de las grandes empresas generando productos multifuncionales y con un enfoque de cosmética natural o línea de productos económicos

7.1.3 Alternativas

En este apartado del documento se plasmas algunas opciones que puede llevar a cabo la empresa en caso de que se puedan poner en evidencia sus debilidades o visibilizar las amenazas del entorno, lo cual es importante tener en cuenta ya que si bien es cierto esta nueva línea de negocio viable y factible financieramente y que el mercado actual es oportuno para lanzarla, se debe tener en cuenta que el financiar el proyecto no con recursos propios, sino con alguna entidad bancaria, genera un retorno de la inversión en un tiempo relativamente corto de 5 años, y con una diferencia de 12% a favor del proyecto con financiación.

- ✓ Negociar con los proveedores precios fijos independientemente de que hayan subidas o bajas
- ✓ Buscar la exportación a otros países de Latinoamérica tanto de su nueva línea de producto y de los insumos para el sector cosmético que ya viene comercializando como parte de su actividad económica
- ✓ No descuidar la comercialización de productos nacionales de otros fabricantes y ofrecer la opción de empaçado, etiquetado para estos clientes, así como posicionamiento de sus marcas en redes sociales
- ✓ Estudiar la posibilidad de generar opciones más amigables con el medio ambiente en cuanto al envase de los productos que atraigan a los clientes con este interés

- ✓ Buscar la obtención de reconocimiento como producto de origen nacional y con nivel sello verde por su compromiso a nivel ambiental.

Como ventaja, este último presenta el poder trabajar sin comprometer de alguna manera el flujo de caja del empresario, y no afectaría de ninguna manera con la fabricación de champú, acondicionador y crema para peinar, la operabilidad y la liquidez de las actividades actuales en las cuales se ha venido desempeñando la empresa hace casi 5 años. Aunque este tiempo, es importante por la experiencia adquirida, no es un tiempo determinante en cuanto a la madurez de la organización, por ende, sería una oportunidad la búsqueda de financiación con recursos externos que comprometan menos el patrimonio actual de la empresa.

Referencias

- Aguirre, I. y. (2017). *Los accesorios y el maquillaje como factor de la moda en el mundo y su comportamiento en Colombia*. Obtenido de Universidad ICESI: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83644/1/TG01905.pdf.
- ANDI. (2015). *Documento General Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo*. Bogotá: ANDI. Obtenido de <http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>
- ANDI. (2015). *Documento general de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo*. Bogotá: ANDI Asociación Colombiana de Empresarios de Colombia. Obtenido de <http://www.andi.com.co/cica/Documents/Documento%20General%20de%20la%20C3%A1mara%20Ene%202015.pdf>
- ANDI. (2015). Informe de de Sostenibilidad 2015 Industria Cosmética y Aseo. 114. Obtenido de https://issuu.com/agencia_central/docs/informe_andi
- ANDI. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015 Cámara de la Industria Cosmética y Aseo*. Bogotá: Excelsior Impresores. Obtenido de <http://proyectos.andi.com.co/cica/Documents/Cosmeticos/Informes/InformeSostenibilidad.pdf>
- ANDI. (2017). Cámara de Cosmetica y Aseo . 1. Obtenido de <http://www.andi.com.co/cica/Paginas/default.aspx>
- Aristizabal, N. L., & Otros. (2012). *Modernización en Innovación para la Gestión de las PyMEs: conceptos, herramientas y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones EAN - Colección Gerencia en Innovación Organizacional. Obtenido de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-digitales/26-libros-digitales/76-modernizacion-e-innovacion-para-la-gestion-de-pymes-conceptos-herramientas-y-caso>
- Avon. (2016). Más que belleza Avon. *Avon*, 1. Obtenido de <http://www.avon.es/PRSuite/history.page>
- AXXIS. (2017). L'ORÉAL EN COLOMBIA. *Revista AXXIS*, 1. Obtenido de http://revistaaxxis.com.co/noticia/874_loreal-en-colombia
- Belcorp. (2018). *Belcorp lo extraordinario está en tí*. Bogotá: Belcorp. Obtenido de <https://www.belcorp.biz/>
- Borralló, D. R. (2015). Cómo influye el marketing digital para empresas de cosmética. *C2 Digital Agency*, 1. Obtenido de <http://www.c2digitalagency.es/marketing-digital-para-empresas-de-cosmetica/>
- Cámara de Comercio. (2016). Descripción actividades económicas (Código CIU). 1. Obtenido de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Castro, R. Q. (2016). *Estrategia Gremial para apoyar a las PYMES*. ACOPI - Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Bogotá: ACOPI.
- Chávez A, J. G. (2013). Elaboración de Shampoo de Romero (Rosmarinus Officinalis) con actividad Anti (Malassezia globosa) escala piloto. *Tesis de Grado*. Riobamba, Ecuador. Recuperado el 1 de julio de 2019, de <dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/2558/1/56T00325.pdf>
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Cuarta Edición ed.). McGrawHill. doi:ISBN:958-600-313-2
- Circular 100-00138-04. (2004). Invima. Colombia. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/321784912/Circular-externa-10000138-2004>
- Confecámaras . (2015). *Informe de conyuntura empresarial en Colombia*. Bogotá: Confecámaras Red de Cámaras de Comercio. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/2015/Informe_de_Coyuntura_2015_Trim_IV_cierre_v1.pdf
- Confecámaras. (2018). *Informe de la Dinámica empresarial en Colombia*. Colombia: Red de Cámaras de Comercio. Obtenido de <http://bit.ly/2PEwNNa>
- Conpes 3678. (21 de julio de 2010). Política De Transformación Productiva: Un Modelo De Desarrollo Sectorial Para Colombia. Colombia. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Econ%3%B3micos/3678.pdf>
- Corcione, M. C. (2015). Cosméticos, una industria que maquilla sus resultados. 1. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/publicidad-enganosa-en-productos-esteticos/16309521>
- Corferias. (2017). XVI Belleza y Salud . 1. Obtenido de <http://feriabellezaysalud.com/>
- DANE. (2016). Encuesta Anual Manufacturera - EAM-. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2016.pdf.

- Decisión 516. (26 de noviembre de 2018). Comisión de la Comunidad Andina. Obtenido de http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_dc2b2ceeeff8437fb58e2b60ad491400
- Decisión 833 . (26 de noviembre de 2018). *Armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos*. Obtenido de Comisión de la Comunidad Andina: http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_dc2b2ceeeff8437fb58e2b60ad491400
- Decreto 219. (30 de enero de 1998). Diario Oficial N° 43231. 5, FEBRERO, 1998. PÁG. 6. Colombia. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1049327>
- Decreto 677. (26 de abril de 1995). Diario Oficial No.41.827 de Abril 28 de 1995. Colombia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9751#148>
- Dinero. (2005). Johnson & Johnson. *Revista Dinero*, 1. Obtenido de <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/johnson--johnson/29861>
- Dinero. (20 de septiembre de 2018). No es cierto, Natura no va a reducir su operación en Colombia. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/natura-no-va-a-dejar-de-producir-en-colombia/262265>
- Ecoestética. (septiembre de 2014). *Guía de Cosmética Econatural para profesionales*, 2. (A. V. Sana, Ed.) Obtenido de www.ecoestetica.org/wp-content/uploads/2017/01/guia_web.pdf
- Ekosmetica. (2015). *Cosmética Kosciente*. 8. Obtenido de https://ecoeko.es/web/sites/default/files/download/Sustancias%20peligrosas%20en%20cosm%C3%A9ticos%20ECOECO_19_09_2015.pdf
- El Nuevo Siglo. (29 de julio de 2018). Mujeres influyen en las ventas del sector de cosmética. Colombia. Obtenido de *Mujeres influyen en las ventas del sector de cosmética*
- Euromonitor. (2014). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*. (E. Internacional, Ed.) 46. Obtenido de <http://go.euromonitor.com/las-cinco-principales-tendencias-en-la-industria-de-belleza-y-cuidado-personal-por-pais-en-norte-y-sudamerica.html>
- Forbes. (2019). Avon, la empresa con caída en ventas que compró Natura. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/avon-la-empresa-con-caida-en-ventas-que-compro-natura/>
- Gómez, J. A. (2017). Caracterización y análisis de Competitividad de la cadena de ingredientes naturales para el sector cosmético y cosméticos naturales. *Corporación Biocomercio Sostenible*, 40. (C. B. Sostenible, Recopilador) Bogotá, Colombia: Swisscontact Colombia. Obtenido de https://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/COUNTRIES/Colombia/Documents/Cadena_de_valor_Cosmeticos_e_Ingredientes_Naturales.pdf
- Helisa. (2019). *Helisa Software para el trabajo*. Obtenido de <https://helisa.com/>
- Inexmoda. (2019). *Informe del Sector Cosmético 2019*. Obtenido de <http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/01/informe-gastometria-cosmeticos-enero-2019.pdf>
- Inexmoda. (30 de Enero de 2019). *Informe Especial del Sector Cosmético*. Bogotá: Sala de Prensa Inexmoda. Recuperado el Julio de 9 de 2019, de Sala de Prensa Inexmoda: <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-del-sector-cosmetico-2019/>
- Jiménez, A. (4 de noviembre de 2015). ¿Por qué es tan caro el maquillaje? Obtenido de <https://www.merca20.com/por-que-es-tan-caro-el-maquillaje/>
- Jover, A. (2004). El mercado del cosmético y la belleza en Colombia. *Exportapymes*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le1777_colombia_cosmeticos_belleza.pdf
- LACA. (2016). Los cosméticos a través de la Historia. 1. Obtenido de <http://www.laboratoriolaca.com/blog/historia/los-cosmeticos-a-traves-de-la-historia>
- Ley 1480. (12 de octubre de 2011). Diario Oficial No. 48.220 de 12 de octubre de 2011. *Ley de protección al consumidor*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html
- Ley 9. (5 de febrero de 1979). Diario Oficial No. 35308, del 16 de julio de 1979. *Código Sanitario*. Colombia. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html
- Mejía, C. (2018). *Análisis Sector Cosmético y Aseo Anexo 4: Estudio de Economía*. Medellín: Corporación Biontropic. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20ANEXO%204_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf
- P&M. (1 de mayo de 2018). Informe especial Consumidor Colombiano: Redes de infidelidad. *P&M Publicidad & Mercadeo*. doi:ISSN: 0120-5293

- Portafolio. (18 de septiembre de 2018). Cosméticos, un mercado que vale en Colombia 3.280 millones de dólares. *Revista Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/cosmeticos-un-mercado-que-vale-en-colombia-3-280-millones-de-dolares-521285>
- Portafolio. (2011). El crecimiento de L'Oréal en Colombia no tiene límite. *Portafolio*, 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/crecimiento-l-oreal-colombia-limite-129100>
- Portafolio. (2011). Procter & Gamble crece a buen ritmo en Colombia. *Portafolio*, 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/procter-gamble-crece-buen-ritmo-colombia-135094>
- Portafolio. (2013). Llegamos a Colombia para ser líderes en venta directa. *Portafolio*, 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/llegamos-colombia-lideres-venta-directa-85778>
- Portafolio. (2014). Cosméticos y aseo proyectan crecer al 5,8 por ciento. *Portafolio*, 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cosmeticos-aseo-proyectan-crecer-ciento-55398>
- Portafolio. (2015). En alza los negocios de cosmética y belleza. 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/alza-negocios-cosmetica-belleza-34464>
- Portafolio. (2016). Colombia, el país que maquilla a las mujeres de la región. *Portafolio*, 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/exportaciones-de-maquillaje-de-colombia-499726>
- Portafolio. (2016). Colombia, entre los primeros mercados de interés para Avon. *Portafolio*, 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-interesa-a-la-multinacional-avon-501189>
- Portafolio. (2016). Estas son las firmas de cosméticos y aseo que lideran el mercado. *Portafolio*, 1. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/estas-son-las-firmas-de-cosmeticos-y-aseo-que-lideran-el-mercado-499293>
- Portafolio. (23 de agosto de 2017). 'Existen oportunidades para nuevas marcas y categorías', P&G Colombia. *El gerente General de la multinacional, habla de las perspectivas del negocio, en la celebración de los 30 años de operación en el país.*, 1. Colombia. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/p-g-cumple-30-anos-de-operaciones-en-colombia-508974>
- Portafolio. (8 de mayo de 2017). Johnson & Johnson escoge a Colombia como su 'hub' para Latinoamérica. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/johnson-johnson-escoge-a-colombia-como-su-hub-para-latinoamerica-505683>
- Portafolio. (15 de marzo de 2018). El colombiano se ha convertido en comprador conveniente y consumidor conformista. *Revista Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/el-colombiano-se-ha-convertido-en-comprador-conveniente-y-consumidor-conformista-515275>
- Porter, E. M. (2009). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Vol. 37). México: Grupo Editorial Patria. doi:ISBN:978-968-26-1184-1
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf
- Procolombia. (2014). Colombia, polo de desarrollo y de inversión extranjera en sector de cosméticos. 1. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/920-colombia-polo-de-desarrollo-y-de-inversion-extranjera-en-sector-de-cosmeticos.html>
- Procolombia. (2016). *El mundo invierte en Colombia - Cosméticos y Artículos de Aseo*. Bogotá: Procolombia. Obtenido de <http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR-COSMETICOS-2016.pdf>
- Procolombia. (2016). El Mundo Invierte en Colombia Cosméticos y Artículos de Aseo. 6. Obtenido de <http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR-COSMETICOS-2016.pdf>
- Procolombia. (2016). *El mundo invierte en Colombia Cosméticos y Artículos de Aseo*. Bogotá: Procolombia.co. Obtenido de <http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR-COSMETICOS-2016.pdf>
- Procolombia. (2019). *El mejor momento para invertir en Colombia*. Bogotá: Portal Oficial de Inversión en Colombia. Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1242-colombia-con-las-mejores-calificaciones-para-invertir.html>
- Procolombia. (27 de marzo de 2019). Ventajas de invertir en Colombia en 2019. Colombia. Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1226-ventajas-de-invertir-en-colombia-en-2019.html>
- Proexport Colombia. (2015). *Sector Cosméticos*. Bogotá: Fiducoldex. Obtenido de <file:///F:/TFM/Propiedad%20intelectual%20y%20cosmeticos%20colombia.pdf>
- Propais. (2016). Sector de Cosméticos en Colombia. 18. Obtenido de <http://diveco.co/wp-content/uploads/2016/03/sector-cosmeticos-en-colombia.pdf>

- Reardon, J., & Troxler, S. (S.f). ¿Qué son los cosméticos y cómo seleccionarlos? (F. a. division, Ed.) Carolina del Norte, EEUU: Department of Agriculture and Consumer Services. Obtenido de <https://www.ncagr.gov/fooddrug/espanol/documents/Cosmeticos.pdf>
- Resolución 1229. (24 de abril de 2013). Diario Oficial No. 48.771 de 24 de abril de 2013. Colombia. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsaludps_1229_2013.htm
- Resolución 1370. (22 de octubre de 2010). Gaceta Oficial de la Comunidad Andina 25 de Octubre de 2010. Colombia. Obtenido de <https://andina.vlex.com/vid/resolucion-1370-225406366>
- Resolución 139. (21 de noviembre de 2012). Clasificación de Actividades Económicas CIIU Revisión 4 adaptada para Colombia. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/transparencia/normatividad/actos-administrativos/resolucion-139-de-2019-0>
- Resolución 2003024596. (18 de diciembre de 2003). Diario Oficial No. 45.405, de 18 de diciembre de 2003. Colombia. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_invima_24596_2003.htm
- Resolución 2511. (11 de julio de 1995). *Ministerio de Salud*. Colombia. Obtenido de https://normograma.info/invima/docs/pdf/resolucion_minsalud_2511_1995.pdf
- Resolución 2512. (11 de julio de 1995). Ministerio de Salud. Colombia. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsalud_r2512_95.htm
- Resolución 2800. (16 de julio de 1998). Ministerio de Salud. Colombia. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/.../DE/.../RESOLUCION-2800-de-1998.pdf>
- Resolución 3112. (5 de agosto de 1998). Diario Oficial No. 43.367, del 20 de agosto de 1998. Colombia. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsalud_r3112_98.htm
- Resolución 3113. (5 de agosto de 1998). Diario Oficial No. 43.367, del 20 de agosto de 1998. Colombia. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsalud_r3113_98.htm
- Resolución 3772. (26 de septiembre de 2013). Diario Oficial No. 48.925 de 26 de septiembre de 2013. Colombia. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsaludps_3772_2013.htm
- Resolución 3773. (17 de noviembre de 2004). Diario Oficial 45.735 de 17 de noviembre de 2004. Colombia. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_3773_2004.htm
- Resolución 3774. (17 de noviembre de 2004). Diario Oficial 45.735 de 17 de noviembre de 2004. Colombia. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_3774_2004.htm
- Resolución 797. (4 de febrero de 2004). Decisión 516 de 2002 de la Comisión de la Comunidad Andina. Colombia. Obtenido de http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_75992041ef3af034e0430a010151f034
- Revista Dinero. (10 de abril de 2019). L'Oréal inaugura planta a las afueras de Bogotá. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/loreal-inaugura-planta--las-afueras-de-bogota/269479>
- Revista Semana. (8 de noviembre de 2018). Con nueva reforma tributaria, la clase media tendría que pagar más impuestos y las empresas menos. Colombia. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/con-nueva-reforma-tributaria-la-clase-media-tendria-que-pagar-mas-impuestos-y-las-empresas-menos/579326>
- Revista Semana. (3 de abril de 2019). Animales ya no serían "conejiillo de indias" en la industria cosmética en Colombia. Obtenido de <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/animales-ya-no-serian-conejillos-de-indias-en-la-industria-cosmetica-en-colombia/43679>
- Romero, X., & Navarro, P. y. (9 de diciembre de 2005). *Ácido y pH. Ácido y pH*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes. Recuperado el 1 de julio de 2019
- Safe + . (17 de mayo de 2019). Análisis de la competitividad del Sector Cosméticos e Ingredientes Naturales 2018. 76. Colombia: Safe + Calidad para Cosméticos. Obtenido de <https://gqspcolombia.org/analisis-de-competitividad-sector-cosmeticos-e-ingredientes-...>
- Salmeron, C. (2017). *Cosmética ecológica*. 1. Obtenido de <http://www.webconsultas.com/belleza-y-bienestar/medioambiente/que-es-un-cosmetico-ecologico>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R Editor. doi:ISBN: 978-958-30-2183-1
- Sustentator. (2010). *Natura Cosméticos: Una De Las Empresas Mas Sustentables Del Mundo*. *Sustentator*, 1. Obtenido de <http://www.sustentator.com/blog-es/2010/05/natura-cosmeticos-una-de-las-empresas-mas-sustentables-del-mundo/>