



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 nuestros corazones, 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.

Una empresa es como un barco que con buen capitán llevará a la tripulación a puerto seguro, gracias a la empresa Koach S.A.S. Buen viento y buena mar para ustedes.

Andrés, gracias.

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 E INTERNO | 11 |
| 2.1. ANÁLISIS del entorno – aNÁLISIS PESTEL..... | 11 |
| 2.2. ANÁLISIS del sector – fuerzas de porter | 14 |
| 2.3. ANÁLISIS DAFO Y VENTAJAS COMPETITIVAS | 19 |
| 3. PLAN DE MARKETING | 23 |
| 3.1 investigación del mercado | 23 |
| 3.2. Marketing mix | 26 |
| 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 RECURSOS HUMANOS..... | 42 |
| 5.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL..... | 42 |
| 5.2. ORGANIGRAMA DEL NEGOCIO | 43 |
| 5.3. ESTRUCTURA DE PERSONAL Y POLÍTICA SALARIAL | 43 |
| 5.4. Estructura de los puestos de trabajo..... | 44 |
| 5.5. Plan de contratación..... | 48 |
| 6. PLAN FINANCIERO | 51 |
| 6.1 INVERSIONES Y FINANCIACIÓN | 51 |
| 6.3 evaluación financiera..... | 60 |
| 7. CONCLUSIONES | 62 |
| 7.1 LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS..... | 64 |
| Referencias | 67 |

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 | 25 |
| 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..... | 45 |
| Tabla 13. Perfil cargo Administrador | 46 |
| Tabla 14. Perfil de cargo Jefe de Producción | 46 |
| Tabla 15. Perfil de cargo Ventas | 47 |
| Tabla 16. Perfil de cargo Operario | 48 |
| Tabla 17. Plan de Contratación..... | 48 |
| Tabla 18. Costes de Personal | 49 |
| Tabla 19. Cálculo de nómina | 50 |
| Tabla 20. Presupuesto de Inversión de Recursos Propios | 52 |
| Tabla 21. Presupuesto Ingresos..... | 52 |
| Tabla 22. Costo de Fabricación Unitario Materia Prima (Primer año) | 53 |
| Tabla 23. Costo de Fabricación Unitario (Primer año)..... | 54 |
| Tabla 24. Presupuesto de Costos de Operación..... | 54 |
| Tabla 25. Estado de Resultados con Recursos Propios | 55 |
| Tabla 26. Flujo de Caja con Recursos Propios | 55 |
| Tabla 27. Balances Proyectados con Recursos Propios | 56 |
| Tabla 28. Presupuesto de Inversión con Financiación | 57 |
| Tabla 29. Estado de Resultados con Financiación a 5 años | 58 |
| Tabla 30. Flujo Neto de Caja con Financiación | 58 |
| Tabla 31. Balance General proyectado con Financiación | 59 |
| Tabla 32. Tabla Ratios del Proyecto con Recursos Propios o con Financiación | 60 |
| Tabla 33. Cálculo VPN y TIR | 61 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Caracterización del cliente | 24 |
| Figura 2. Koach "La fuerza de la belleza" | 26 |
| Figura 3. Productos Koach S.A.S. | 27 |
| 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 | 40 |
| Figura 12. Área de Producción Koach S.A.S..... | 41 |
| Figura 13. Área Administrativa Koach S.A.S. | 41 |
| Figura 14. Organigrama de la empresa | 43 |

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 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 Capilares, 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, Hair Products, Product Line, Champú, Conditioner, Styling Cream.

Siglas y Abreviaturas

| | |
|---------|---|
| ACOPI | Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas |
| BCG | Boston Consulting Group |
| BPM | Buenas Prácticas de Manufactura |
| CIIU | Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas |
| DAFO | Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades |
| EPP's | Elementos de Protección Personal |
| FENALCO | Federación Nacional de Comerciantes |
| HSEQ | Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad |
| I+D+I | Investigación, desarrollo e innovación |
| INVIMA | Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos |
| ONU | Organización de las Naciones Unidas |
| PET | Tereftalato de polietileno (para envases) |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| POP | Publicidad en el punto de venta |
| POT | Plan de Ordenamiento Territorial |
| PQRS | Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias |
| PTP | Programa de Transformación Productiva |
| RRHH | Recursos Humanos |
| 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% del 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 su propia línea de productos capilares.

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 de 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 en 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, según indicó Fenalco, 9 de cada 10 mujeres usa maquillaje (Procolombia, 2014), esto tanto para compradores 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 planeación del horizonte organizacional y 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 para mujer, así como en lo relativo a las necesidades de materiales y maquinaria. A partir de lo anterior, 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 para mujer de Aloe Vera.
- ✓ 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 de cosmética natural que cuidan la salud y dan fuerza a la belleza de 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 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. |
| Excelencia | Trabajamos en equipo, y esto hace que podamos garantizar que el 100% de nuestros procesos buscan satisfacer a nuestros clientes. | Unidad | Nuestra empresa es fiel 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 las características manifestadas por nuestros clientes y los requisitos legales y otros aplicables a nuestros productos y servicios. | 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 y nuevas líneas de producto para toda la familia. |

Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS DEL EXTERNO E INTERNO

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO – ANÁLISIS PESTEL

Para identificar los aspectos externos que rodean a la empresa Koach S.A.S. se aplicó la herramienta PESTEL, con relación a los siguientes factores:

POLÍTICOS: los tratados de libre comercio firmados han permitido la incursión de multinacionales de cosméticos e higiene al país con beneficios importantes que incluyen por ejemplo, beneficios al 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 el gobierno nacional 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, estimándose un presupuesto medio de más de 72,49 € por hogar anualmente, 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) que convienen a trabajadores y compradores de la industria.

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, envases 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 Colombia, así como las sanciones por publicidad engañosa respecto a usos y propiedades, sin embargo, hay vacíos sobre temas relacionados con laboratorios, el uso de los animales en las pruebas cosméticas y microbiológicas (Revista Semana, 2019).

A continuación, se muestran los principales factores encontrados 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, no así, al momento de importar materias primas e insumos El bolsillo de los consumidores se ve perjudicado por la 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. Hay un auge por los productos con menos contenido de químicos y cosmética natural, así como 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 consciencia 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 químicos en los productos | Existen leyes de control de calidad, exportación, importación, transporte y publicidad para el sector cosmético y de higiene personal. Se carece de leyes claras en otros aspectos como: laboratorios, pruebas con animales, productos naturales, microbiología, entre otros. |

Fuente: Elaboración propia

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR – FUERZAS DE PORTER

Otra herramienta importante es el modelo estratégico de las 5 fuerzas de (Porter E. M., 2009) cuyo marco de análisis para el sector Cosmético y de Higiene personal, se describe en adelante:

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, igualmente en el contenido químico de los productos y el impacto de estos en el medio ambiente. Los productos capilares ocupan el 2º 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 y presionan a las empresas a ejecutar 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 desarrollo que trae beneficios económicos representativos para el país, Colombia es el 5º país en ventas en Latinoamérica y 7º en la generación de un millón de empleos. La producción de este sector la componen 3 subsectores, así: un 52% el 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 son lideradas por empresas extranjeras, es por ello que a través de PTP apoyado por el Ministerio de Industria y Comercio y Proexport se prevé que para el año 2032 Colombia sea 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 4ª parte del PIB. El sector participa con 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 debido a que concentra la mayoría de las empresas productoras, maquiladoras, comercializadoras y/o proveedoras de la industria y tiene las mejores características potenciales para el desarrollo de las empresas del sector cosmético, lo cual es un buen escenario para que continúe llegando inversión extranjera (Proexport Colombia, 2015).

2.1.2. Competidores

En Colombia hay empresas que tienen 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, mayoristas y minoristas como tiendas de barrio (La Riviera o Fedco), salas de belleza, centros de estética y dermatólogos, venta por catálogo, supermercados de cadena, ventas por canales virtuales, y tiendas especializadas en artículos de belleza (Gómez, 2017).

Enseguida, se hace una relación de las empresas de cosméticos e higiene personal más representativas del país, la mayoría de ellas están ubicadas en la ciudad de Bogotá bien sea, por ventas o la distribución de sus productos, también por 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, por ser un país estratégicamente ubicado donde se lanzó la marca Ebel, donde tiene 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:** 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 y el resto los importan (Portafolio, 2017)

- **L'Oréal:** organización 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:** 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:** industria de origen brasileño fundada en 1969 por Luis Seabra que se caracteriza por sus materias primas desarrolladas en el Amazonas y en la venta directa, cuyo interés es ofrecer bienestar y adquirir compromisos con el medio ambiente bajo el concepto de repuesto en sus productos utilizando vidrios y empaques de material reciclado. Firmó el pacto Mundial con la ONU y 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), negociación que le permitió 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 estas incursionaran al país o maquilaron productos cosméticos y de higiene personal para otras marcas, donde a partir de la experiencia adquirida sacaron sus propias líneas de productos de manera preferente en higiene personal. 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 en lo relacionado con materias primas e insumos tradicionales; de insumos agrícolas y biodiversidad; maquiladores; de empaques y envases, transporte y logística, material p.o.p. 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).

El 85% de las materias primas son importadas y puede darse una 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 (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, 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, están 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 con 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 insumos, así como métodos de procesamiento y diversidad de beneficios para limpiar la suciedad, el sebo, las escamas de la piel y toda partícula (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, sin embargo, los canales siguen siendo tradicionales porque el cliente aun 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 de los 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 hay una gama de opciones para satisfacer en este caso, a las necesidades capilares de las mujeres (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 las mujeres que no tienen altas sumas de dinero para invertir en cosmética natural, pero si desean beneficiarse de las bondades del aloe 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, situación que se analizará en el Plan Financiero (Jiménez, 2015).

2.3. ANÁLISIS DAFO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

2.3.1. Análisis DAFO

Posteriormente se llevó a cabo el planteamiento de la matriz DAFO, una herramienta 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 de ataque, de defensa, de movilización y 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 con menos impacto ambiental</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 Ausencia de 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 para toda la familia</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>O2-O3-F2-F3-F4: 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.</p> | <p>D5-O2-O3: 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.</p> <p>D2-D3-O2-O3: Creación página web de la empresa e incursión en redes sociales con contenido de calidad para ser escogido dentro de las preferencias del cliente.</p> |

| Matriz DAFO | | |
|---|---|---|
| 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>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>A4-F3-F4: 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, acondicionador y crema para peinar a base de Aloe Vera.</p> | <p>A2-A4-D1-D3: Buscar el reconocimiento gubernamental de producto de origen (nacional) para dar seguridad al cliente del producto que está usando y la importancia de apoyar al empresario colombiano.</p> <p>D1-D3-A2: Participar en ferias y eventos para posicionamiento de la marca.</p> <p>D3-D4-A2-A4: Establecer alianzas para distribución y reconocimiento del producto.</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 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, así como distribución de productos de higiene capilar de otros fabricantes nacionales.

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. Quedarían pendiente registrar la marca de la nueva línea de 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 son despachos 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 en la ciudad de Bogotá.

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, así como la dispuesta en el punto de venta.

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, por lo que se requiere definir los perfiles de cargo y estandarización de los procesos de la empresa.

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° lugar 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, siendo Colombia 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 generalizado en los clientes 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 ya que cada miembro de la familia requiere productos de aseo, higiene y cuidado de la piel que se ajusten a sus necesidades particulares y presupuesto individual o familiar (Portadolio, 2018).

Por otra parte, los cosméticos de cuidado capilar, se ubican en la matriz de BCG dentro del grupo de productos estrella y de exportación, lo cual tiene una estrecha relación con las nuevas tendencias de consumo de los clientes que están más enfocadas a productos con ingredientes naturales, funcionalidades individuales, aceites esenciales, aceites y grasas

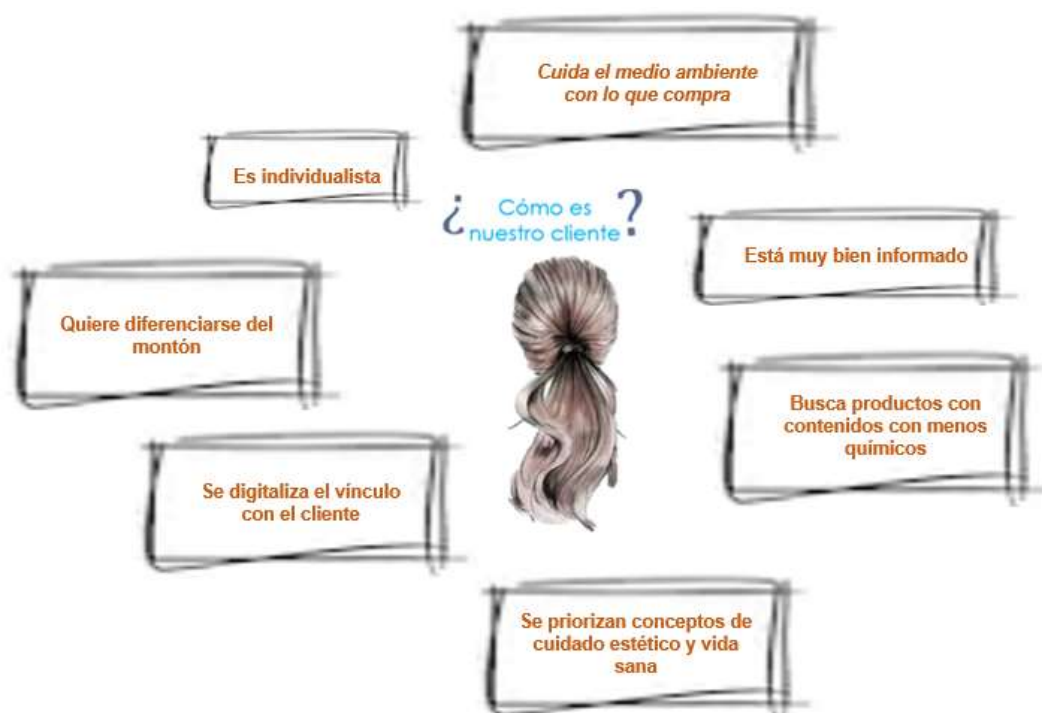
vegetales exóticos y sostenibles, así como el uso de empaques biodegradables y la venta por canales online, aunque en este último caso el cliente colombiano gusta de ver, oler y tocar el producto y le cuesta aceptar el comercio virtual (Mejía, 2018).

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 comprador y del consumidor colombiano ha tenido cambios muy importantes porque ha 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 renta, situaciones que lo han llevado a preferir las promociones y descuentos, mismas que el mercado le ofreció a través de establecimientos y productos enmarcados por la rapidez, precios bajos y cercanía (Portafolio, 2018). En la Figura 1, se muestra una caracterización general del cliente en la actualidad y lo que busca en los productos que necesita

Figura 1. Caracterización del cliente



Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 4. Requisitos identificados público objetivo

| | |
|--|---|
| Usos | Lavar el cabello, darle humectación, brillo, firmeza, desenredar, dejar aroma perdurable. |
| Tipos de consumidor | Mujeres mayores de 12 años en adelante |
| 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 al detalle. Distribución a través de otras comercializadoras de productos nacionales. Ventas online. |
| Marcas y precios | Se distribuirán en el punto de venta de la empresa y en otros establecimientos de bajos precios al público y que comercializan otras marcas de igual precio |
| Beneficios | Cuidado y embellecimiento del cabello y cuero cabelludo (sedosidad, brillo) |
| Aroma | Aloe Vera |
| Ingrediente natural | Cristales de Aloe Vera |
| Aspectos legales | Se requiere registro INVIMA para su fabricación y comercialización, previas pruebas de laboratorio. |

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 y los beneficios del mismo (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).

Koach S.A.S. de plantea ingresar a mediano plazo en el mercado de productos capilares para niños mayores de 12 años, jóvenes y hombres. En un largo plazo quiere tener línea de productos capilares para bebés y niños.

3.2. MARKETING MIX

3.2.1 Producto

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

Conscientes de que en el mercado se comercializan diferentes clases de Champú con características generales o para cuidado del cabello con necesidades particulares como caspa, cabello maltratado, cabello normal, graso o seco, para bebés, para cabellos lisos, rizados, tinturados, con frizz, cuero cabelludo sensible, para evitar la caída del cabello, entre otras múltiples posibilidades del mercados, Koach S.A.S. iniciará su línea de producto con Champú a base de Aloe Vera sin sal que por sus propiedades cumple con varias funcionalidades que sirven para todo tipo de cabello. Acondicionador con pH balanceado y Crema para peinar.

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)

En la Figura 3, se presenta una propuesta para la presentación del envase del producto, en cuanto a colores, etiqueta y diferentes tamaños de envase.

Figura 3. Productos Koach S.A.S.



Fuente: Koach S.A.S (2019)

Inmediatamente se presenta la ficha técnica para los productos, la base de elaboración es la misma para todos los productos (champú, acondicionador y crema para peinar), solo cambian las cantidades de los insumos al momento de la preparación.

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 policuaternio 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 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 del producto 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. El acondicionador se aplica de medio a puntas después de haber usado el champú, dejar unos 3 minutos y aclarar con abundante agua. La crema de peinar se aplica en cantidad moderada sobre al cabello húmedo y luego proceder al peinado. 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 con menor contenido químico y a base de productos naturales que pueden variar de tamaño, desde sobres individuales de 10 ml hasta envases de 200 ml, 300 ml, hasta 1000 ml), **multipropósito** puesto que se desarrollará un Champú, acondicionador y crema para peinar a base de Aloe Vera sin sal y pH neutro que se ajusta las necesidades de todo tipo de 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 de 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 | Generar champú, acondicionador y crema para peinar para cabellos con otras necesidades particulares | Proceso operativo | 1 año |
| | | Generar línea de productos capilares para bebés, niños, jóvenes y hombres. | | |
| | 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 |
| | Mejora calidad del producto | Determinar los beneficios buscados por cada grupo de clientes en cuanto a tamaño, ingredientes y empaque. | Jefe de Producción | |
| Fijar estándares de calidad en el paquete de beneficios | | Supervisor de calidad | | |

| Dirección estratégica (Estrategia) | Acción (Táctica) | Tarea | Responsable | Plazo |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------|-------|
| | 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 € | +0.34 € |
| Costos Por litro de champú Producido | | | | |
| 1.05 € | 1.05 € | 1.05 € | 1.05 € | 1.05 € |
| Margen de Ganancia Por Litro de champú Producido | | | | |
| 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 Pantene, Dove, Head & Shoulders, puesto que son organizaciones con amplia trayectoria en el mercado y ofrecen un portafolio de servicios mucho más 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 algunas líneas de producto de estas grandes marcas.

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 sus limitantes 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 de 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. Actualmente la empresa tiene sus proveedores nacionales, venta al por mayor y al detalle de productos de otras fabricantes en el puesto de venta y distribución nacional al por mayor.

Se propone además de las actividades que ya tienen la organización, participar en eventos como la 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 de producto 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

Es igualmente 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. Además de ello establecer alianzas para llevar productos al detalle a domicilio en la ciudad de Bogotá y principales ciudades del país.

3.2.3.1 Marketing Digital

Se buscarán vínculos con la academia para apoyar el desarrollo de prácticas empresariales, trabajos de grado y convenios de colaboración que aporten en innovación, tecnología, calidad, medio ambiente, producción, distribución y empaque de los productos.

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 el sector de cosméticos e higiene personal, es importante para la empresa explorar esta opción ya que como lo muestra un estudio cada vez son más los clientes que 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, brindar 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.

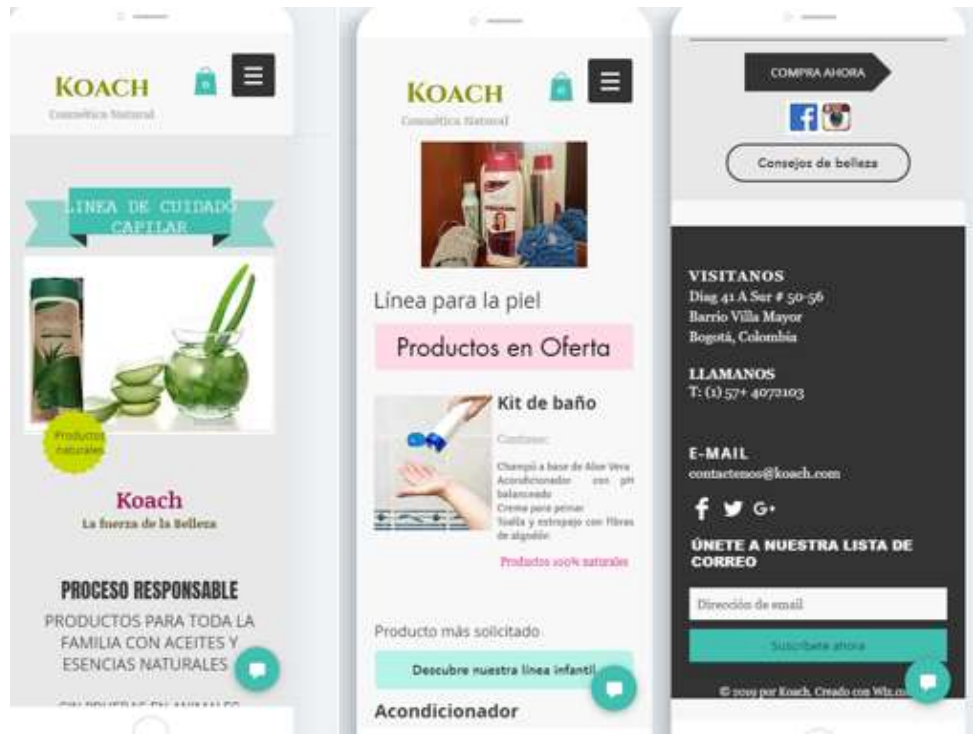
A continuación se muestra el diseño sugerido de la página web y del sitio para dispositivo móvil, así:

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 |
|------------------------------------|--|--|--|-------|
| | 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 Líder de publicidad | 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. | | |
| | Fortalecer el reconocimiento de la | Tradicional: Diseñar pendones de publicidad del producto en los puntos de | | |

| Dirección estratégica (Estrategia) | Acción (Táctica) | Tarea | Responsable | Plazo |
|---|--|--|--|------------|
| Aspiración (Pull) | marca por parte de los clientes y los puntos de distribución | distribución autorizados y el punto de venta actual de la empresa. | Proceso de ventas Líder de publicidad | 1 año |
| | | Marketing Digital: Establecer contacto directo con los clientes a través de las redes sociales y darles a conocer los canales de distribución del producto y puntos donde puede encontrarlos. | | |
| | Mejora del servicio al cliente | Diseñar programas de capacitación al personal y proveedores de manera permanente 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 a nivel nacional y mensajería (domicilios) en la ciudad de Bogotá, que garantice la entrega de los productos en las

condiciones de calidad establecidas por la empresa y según los requisitos legales contractuales y otros aplicables.

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 | 1 año |
| | | Establecer convenios para entregas a domicilio de ventas al detalle en la Ciudad de Bogotá y en las principales ciudades del país. | Proceso de Ventas | |
| | 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 | Continuar con el punto de venta en el barrio Villa Mayor al por mayor y distribuir la línea de producto propia. | Gerente general | 6 meses |

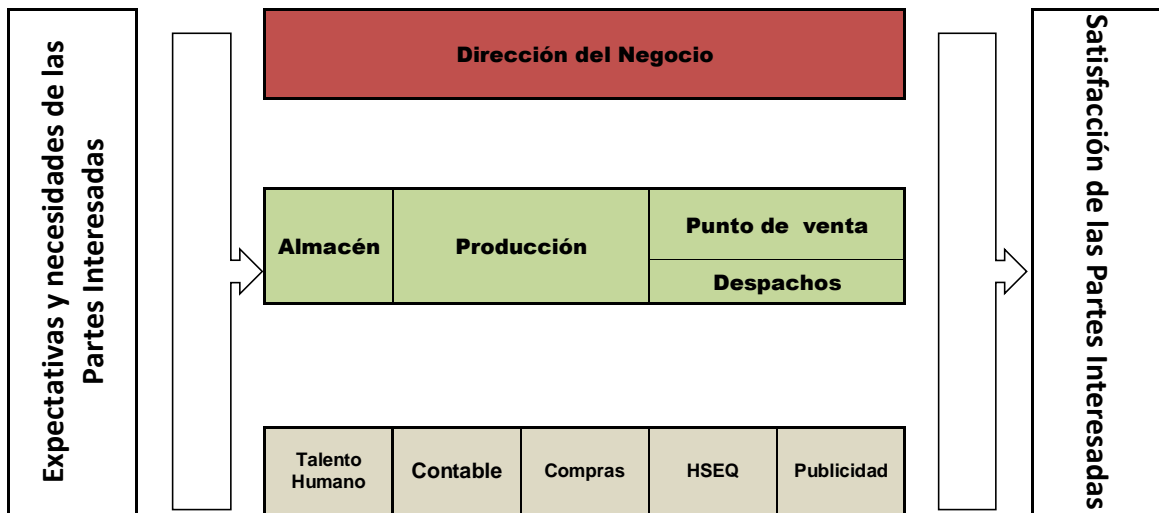
Fuente: Elaboración propia

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. A estos beneficios se suman el hecho de tener ya relaciones comerciales con proveedores nacionales que ofrecen ventajas en los precios y la fiabilidad frente a la entrega de insumos de calidad, puntualidad y facilidades de pago sin intereses, esto da mayor competitividad a la empresa en el mercado.

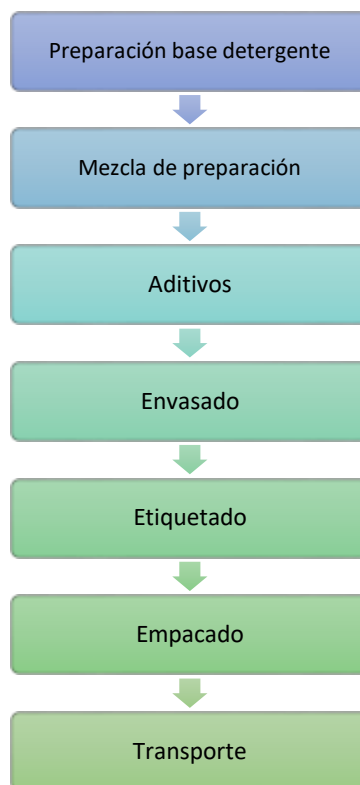
Los insumos en algunos casos son traídos por el proveedor y en otros, según la temporada, deben ser recogidos donde el distribuidor en el Centro de la ciudad de Bogotá, ubicados a una distancia no superior a 30 minutos en vehículo desde la ubicación de la empresa. La materia prima para la elaboración 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 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 con la intención de dar inicio a la fabricación de champú a base de Aloe Vera para mujer, acondicionador con pH balanceado y la crema para peinar para todo tipo de cabello en diferentes presentaciones 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 abrir una nueva opción en el mercado para los clientes que no es comercializada en el punto de venta. Posicionando estos productos se iniciará la producción de productos de cuidado capilar para bebés, niños y hombres.

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, el cual se desarrolla en las siguientes etapas:

Figura 9. Proceso productivo Koach S.A.S

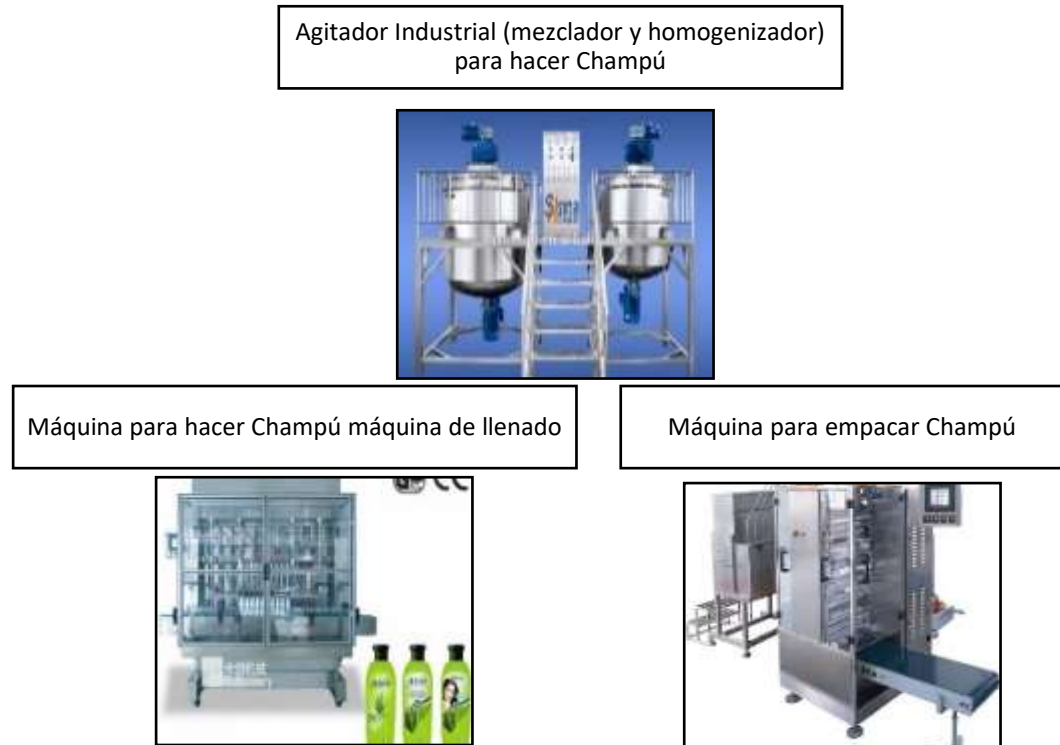


Fuente: Elaboración propia

4.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La maquinaria necesaria y apropiada para llevar a cabo la producción de Champú, acondicionador y crema para peinar 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, porque el lugar donde la empresa está ubicada no se verá impactado gravemente por la actividad económica, puesto que se encuentra en el barrio Villa Mayor hacia el sur de Bogotá y 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 Norte Quito Sur), Autopista Sur, Avenida Boyacá y 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 distribución para la puesta en marcha de la nueva línea de productos de cosmética capilar, buscando dar un aprovechamiento óptimo al espacio del que dispone la empresa Koach S.A.S.

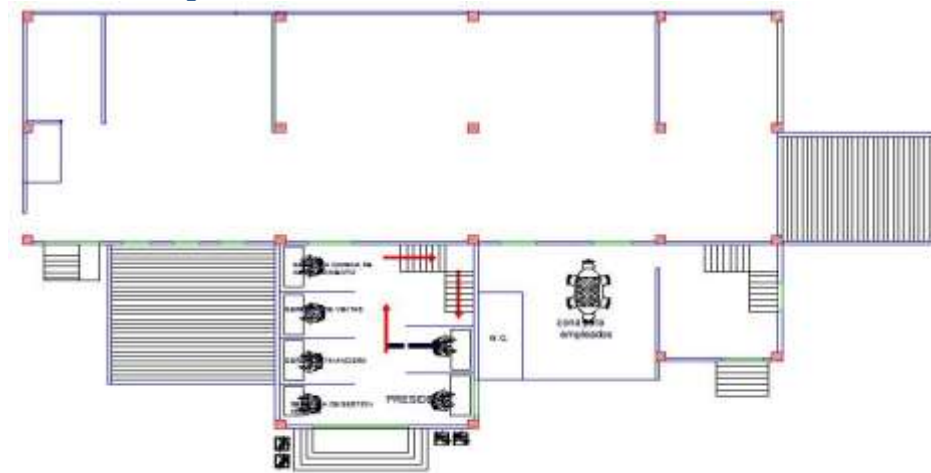
Planta 1: Área de Producción

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):* recepción de clientes.
- *Zona de cargue y descargue (10 m²):* 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 ubicará la materia prima próxima a entrar al proceso de producción.
- *Zona de almacenamiento 2 (10 m²):* Zona en la que se dispondrá el producto terminado

- *Área de producción y control de calidad (167 m²):* transformación de materia prima y elaboración de producto final. Aquí estarán ubicadas las máquinas descritas en la Figura 10. Maquinaria requerida para la Fabricación de Champú.

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

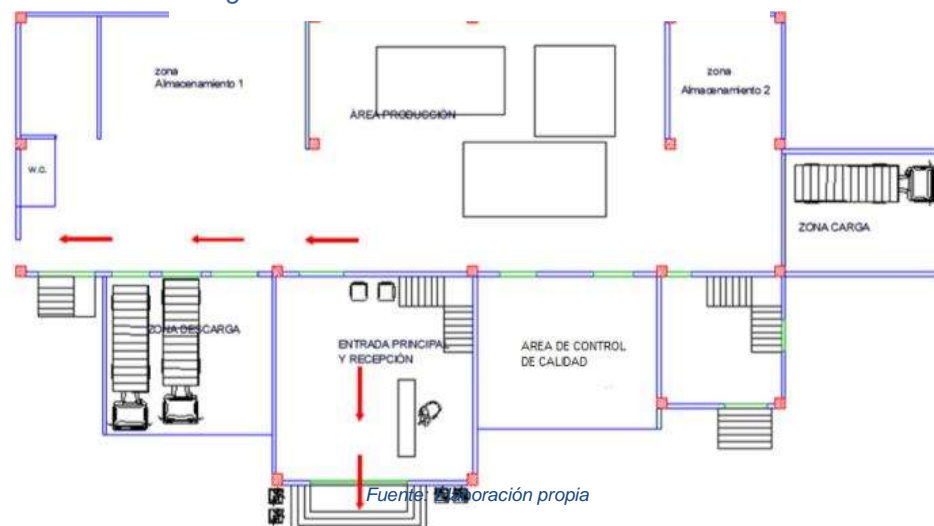


Fuente: Elaboración propia

Planta 2: Oficinas Administrativas

Para los procesos administrativos y de apoyo, la empresa dispone de un área aproximada 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 RECURSOS HUMANOS

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 interna, 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 de 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 para mujer.

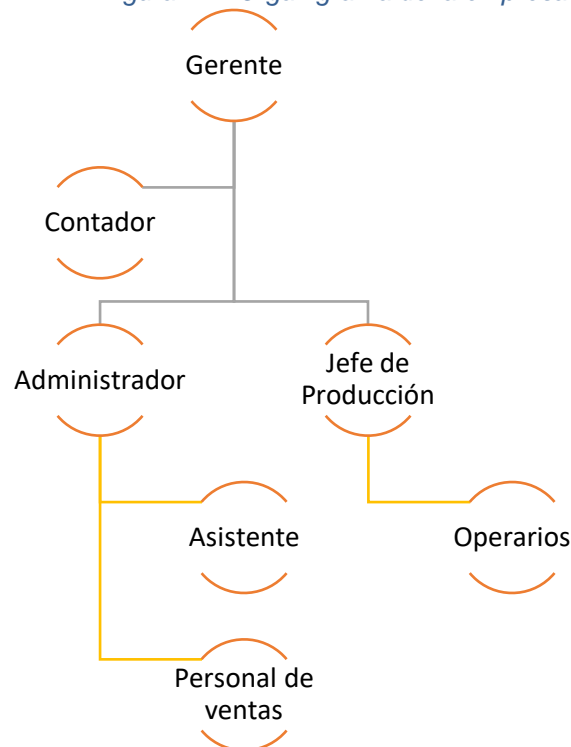
En el área administrativa se realizan las actividades relacionadas con RRHH (contratación y HSEQ), Compra y Venta (Proveedores, Venta Directa, Publicidad, Marketing digital), Servicio al Cliente (Calidad, Atención punto de Venta, Distribución). Desde el área

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 legal 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 en adelante:

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 | Diseñar los objetivos estratégicos de la empresa. Proponer y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales. Definir los aliados para plataformas de pago en línea, página web y marketing digital Seleccionar proveedores. |

| | |
|-------------|---|
| | <p>Evaluar el desempeño de los demás cargos de la empresa 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 así como la productividad empresarial.</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 | Propietario del negocio / Profesional |
| EXPERIENCIA | No requiere, depende la motivación y aptitudes del candidato |
| APTITUDES | Responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente, ética, Liderazgo. |

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”. En la Tabla 12 se describe el cargo:

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 de la empresa</p> <p>Conciliar los extractos bancarios de la empresa.</p> <p>Elaborar y realizar los pagos de la nómina de la empresa quincenalmente y generar los correspondientes respaldos como los desprendibles de nómina.</p> <p>Elaborar y realizar pagos de impuestos y a proveedores.</p> <p>Mantener contacto con el contador de la empresa, solicitando los documentos correspondientes y apoyando el envío 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”. La descripción del cargo se muestra a continuación:

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 área 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. Supervisar los resultados de cuota de ventas del cargo de vendedor. Atender las ventas por marketing digital y tradicional. Solicitar y ajustar cambios en la página web y redes sociales. Analizar los costes y gastos por área. 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”. El cargo se detalla a continuación:

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 Solicitar los EPP’s requeridos para el personal en el área de producción. Establecer las requisiciones de materia prima y otros insumos |

| | |
|-------------|---|
| | <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”. El cargo se describe en la tabla siguiente:

Tabla 15. Perfil de cargo Ventas

| PERFIL DE CARGO | |
|-----------------|--|
| CARGO | Vendedor |
| FUNCIONES | <p>Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que deba planificar sus acciones y las del área, 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”. Inmediatamente se detalla el cargo, así:

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>Portar sus EPP's durante el proceso de productivo</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 de manera 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 profesionales y seguros a nivel laboral | | |
| | | Definir las políticas, procedimientos y pruebas estandarizados para seleccionar al | RRHH | |

| Plan de Contratación | Acción (Táctica) | Tarea | Responsable | Plazo |
|---|-----------------------|--|-----------------------------|---------|
| Plan de contratación | Selección de Personal | personal y aplicarlos en los procesos de selección futuros. | 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 | |
| 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 para la empresa como se indica en la tabla 19:

Tabla 19. Cálculo de nómina

| CARGO | CANTIDAD | Valor MENSUAL | Valor TOTAL ANUAL |
|-----------------------------------|----------|---------------|-------------------|
| Gerente | 1 | 858 € | 10.296 € |
| Asistente Administrativo | 1 | 330 € | 3.960 € |
| Jefe Producción | 1 | 405,90 € | 4.871 € |
| Operarios | 2 | 528 € | 12.672 € |
| TOTAL SUELDOS | | | 31.799 € |
| PRESTACIONES SOCIALES 55.36% | 0,5536 | | 17.604 € |
| VALOR TOTAL NOMINA MENSUAL | | | 49.403 € |

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 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) Capacitar e implementar (según alcance de tercerización)
- 6) Revisar y aprobar los entregables según cronograma
- 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: corresponde 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 relacionados con el 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 |
| CONSTRUCCIONES Y OBRAS CIVILES | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | 12.010 |
| MUEBLES Y ENSERES | 1.028 |
| VEHICULOS | 11.550 |
| ORDENADOR | 1.022 |
| | |
| INVERSIÓN DIFERIDA | 7.432 |
| GASTOS DE ORGANIZACIÓN | 6.462 |
| GASTOS DE PUESTA EN MARCHA | 970 |
| | |
| CAPITAL DE TRABAJO | 18.150 |
| EFFECTIVO | 4.950 |
| INVENTARIOS | 13.200 |
| | |
| TOTAL INVERSIONES | 51.192 |

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 de cada producto en el primer año de ejercicio (2019) hasta 45.000 unidades en el año 2023, según el crecimiento de la economía para cada uno de estos años (esto para cada producto).

Tabla 21. Presupuesto Ingresos

| Producto | Descripción | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Champú | Precio Unitario € | 2,64 | 2,79 | 2,94 | 3,1 | 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

Esta cifra se proyecta a partir del estudio de mercado realizado y el gasto promedio mensual de las mujeres en productos cosméticos y de higiene personal, así como las ventas identificadas de productos capilares para Colombia. También se tuvo en cuenta el dato de las ventas actuales que cubre Koach S.A.S. en cuanto a productos capilares de otros fabricantes nacionales. Se establece igual número de unidades de Champú, acondicionador y crema para peinar, dado que las clientes compran el kit completo, puesto que un producto es complemento del otro para el cuidado del cabello.

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.

6.1.3 Costos de Operación

Los insumos y rubros que componen el costo unitario de fabricación se detalla a continuación, valor que multiplicado por el número de unidades a fabricar da 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 € | CI 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 |
|------|-------------------------------|
| 2019 | 1.1 € |
| 2020 | 1.16 € |
| 2021 | 1.23 € |
| 2022 | 1.30 € |
| 2023 | 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 | 131.766 | 139.158 | 146.965 | 155.210 | 163.917 |
| COSTO DIRECTO | 124.333 | 131.308 | 138.674 | 146.454 | 154.670 |
| MATERIA PRIMA | 82.500 | 87.128 | 92.016 | 97.178 | 102.630 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 31.799 | 33.583 | 35.467 | 37.457 | 39.558 |
| PRESTACIONES | 10.034 | 10.597 | 11.191 | 11.819 | 12.482 |
| OTROS GASTOS INDIRECTOS | 7.433 | 7.850 | 8.290 | 8.755 | 9.247 |
| DEPRECIACION INV FIJAS | 2.561 | 2.561 | 2.561 | 2.561 | 2.561 |
| SERVICIOS | 834 | 881 | 930 | 982 | 1.037 |
| MANTENIMIENTO | 136 | 144 | 152 | 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 | 31.799 | 33.583 | 35.467 | 37.457 | 39.558 |
| PRESTACIONES | 7.570 | 7.995 | 8.443 | 8.917 | 9.417 |
| GASTOS DE VENTAS | 907 | 1054 | 1117 | 1171 | 1218 |
| PUBLICIDAD | 907 | 1.054 | 1.117 | 1.171 | 1.218 |
| TOTAL COSTO OPERACIÓN | 155.608 | 164.432 | 173.662 | 183.395 | 193.666 |

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Estado de Resultados con Recursos Propios

A partir de los ingresos y los egresos, se determina 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 | 155.608 | 164.432 | 173.662 | 183.395 | 193.666 |
| UTILIDAD BRUTA ANTES DE IMP. | 42.392 | 86.668 | 135.038 | 188.605 | 247.784 |
| IMPUESTO (33%) | 13.989 | 28.600 | 44.563 | 62.240 | 81.769 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | 28.403 | 58.068 | 90.476 | 126.366 | 166.015 |
| RESERVA LEGAL (10%) | 2.840 | 5.807 | 9.048 | 12.637 | 16.602 |
| UTILIDADES POR DISTRIBUIR | 25.562 | 52.261 | 81.428 | 113.729 | 149.414 |
| + DEPRECIACIONES | 2.561 | 2.561 | 2.561 | 2.561 | 2.561 |
| + RESERVA LEGAL | 2.840 | 5.807 | 9.048 | 12.637 | 16.602 |
| UTILIDAD NETA | 30.964 | 60.629 | 93.037 | 128.927 | 168.576 |

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 | | 30.964 | 60.629 | 93.037 | 128.927 | 168.576 |
| FLUJO NETO DE CAJA | -18.150 | 30.964 | 60.629 | 93.037 | 128.927 | 168.576 |

Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Balance General Projectado con Recursos Propios

En la tabla 27 se presentan los balances proyectados con recursos propios del propietario de la empresa Koch S.A.S. para los años 2019 hasta 2023.

Tabla 27. Balances Proyectados con Recursos Propios

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVOS | | | | | |
| BANCOS | 30.964 | 60.629 | 93.037 | 128.927 | 168.576 |
| CAJA | 4.950 | 7.018 | 9.308 | 11.894 | 14.799 |
| CUENTAS POR COBRAR | 70.137 | 74.072 | 78.227 | 82.616 | 87.250 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 106.051 | 141.718 | 180.572 | 223.436 | 270.626 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | 12.010 | 12.684 | 13.395 | 14.147 | 14.940 |
| MUEBLES Y ENSERES | 1.028 | 1.086 | 1.147 | 1.211 | 1.279 |
| VEHICULO | 11.550 | 12.198 | 12.882 | 13.605 | 14.368 |
| ORDENADOR | 1.022 | 1.079 | 1.140 | 1.204 | 1.271 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 25.610 | 27.047 | 28.564 | 30.166 | 31.859 |
| AMORTIZACIONES DIFERIDOS | 1487 | 1570 | 1658 | 1751 | 1849 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 1.487 | 1.570 | 1.658 | 1.751 | 1.849 |
| TOTAL ACTIVOS | 133.148 | 170.335 | 210.794 | 255.354 | 304.334 |
| PASIVOS | | | | | |
| PROVEEDORES | 48.767 | 51.503 | 54.392 | 57.444 | 60.666 |
| PRESTACIONES SOCIALES | 17.604 | 18.592 | 19.635 | 20.736 | 21.899 |
| IMPUESTOS | 13.989 | 14.774 | 15.603 | 16.478 | 17.403 |
| SERVICIOS PÚBLICOS | 834 | 881 | 930 | 982 | 1.037 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 81.194 | 85.749 | 90.560 | 95.640 | 101.006 |
| TOTAL PASIVOS | 81.194 | 85.749 | 90.560 | 95.640 | 101.006 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| CAPITAL | 18.150 | 18.150 | 18.150 | 18.150 | 18.150 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 30.964 | 60.629 | 93.037 | 128.927 | 168.576 |
| RESERVA LEGAL | 2.840 | 5.807 | 9.048 | 12.637 | 16.602 |
| OTROS | | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | 51.954 | 84.585 | 120.234 | 159.713 | 203.328 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIM | 133.148 | 170.335 | 210.794 | 255.354 | 304.334 |

Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Presupuesto de Inversión con Recursos Ajenos

Se considera una financiación del 87% con una amortización del crédito a 5 años a una tasa efectiva mensual de 1.1%, esto teniendo en cuenta que el resto lo cubre el dinero en efectivo (caja) que aporta el propietario de la empresa. 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 | 3157 | 3334 | 3521 | 3719 |
| FLUJO AJUSTADO DE INVERSION | -2.364 | -3157 | -3334 | -3521 | -3719 |

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Estado de Resultados con Recursos Ajenos

A partir de los ingresos y los egresos, se determina el Estado de Resultados y el flujo de caja del proyecto con recursos ajenos por financiación a 5 años.

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. | 62.624 | 91.248 | 121.868 | 156.081 | 195.711 |
| IMPUESTO (33%) | 20.666 | 30.112 | 40.216 | 51.507 | 64.585 |
| UTILIDAD NETA AJUSTADA | 41.958 | 61.136 | 81.652 | 104.574 | 131.126 |
| RESERVA LEGAL (10%) | 4.196 | 6.114 | 8.165 | 10.457 | 13.113 |
| UTILIDAD POR DISTRIBUIR | 37.762 | 55.023 | 73.486 | 94.117 | 118.014 |
| + 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 | 46.411 | 65.649 | 86.174 | 109.094 | 135.625 |

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 -18.150 €, y llegando hasta 140.135 € en el 5º año.

Tabla 30. Flujo Neto de Caja con Financiación

| CONCEPTO | INICIAL | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| FLUJO AJUSTADO DE INVERSION | -18.150 | 0 | 3157 | 3334 | 3521 | 3719 |
| FLUJO AJUSTADO DE PRODUCCION | | 50.055 | 69.083 | 88.911 | 110.963 | 136.416 |
| FLUJO NETO DE CAJA | -18.150 | 50.055 | 72.240 | 92.245 | 114.484 | 140.135 |

Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Balance General Projectado con Financiación

En la tabla 31 se presentan los balances proyectados con recursos ajenos provenientes de crédito con entidad bancaria a 5 años.

Tabla 31. Balance General proyectado con Financiación

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVOS | | | | | |
| BANCOS | 50.055 | 72.240 | 92.245 | 114.484 | 140.135 |
| CAJA | 4.950 | 7.018 | 9.308 | 11.894 | 14.799 |
| CUENTAS POR COBRAR | 70.137 | 74.072 | 78.227 | 82.616 | 87.250 |
| OTROS | 17.655 | 19.676 | 28.741 | 38.874 | 50.062 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 142.797 | 173.006 | 208.521 | 247.868 | 292.246 |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | 12.010 | 12.684 | 13.395 | 14.147 | 14.940 |
| MUEBLES Y ENSERES | 1.028 | 1.086 | 1.147 | 1.211 | 1.279 |
| VEHICULO | 11.550 | 12.198 | 12.882 | 13.605 | 14.368 |
| ORDENADOR | 1.022 | 1.079 | 1.140 | 1.204 | 1.271 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 25.610 | 27.047 | 28.564 | 30.166 | 31.859 |
| AMORTIZACIONES DIFERIDOS | 1487 | 1570 | 1658 | 1751 | 1849 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 1.487 | 1.570 | 1.658 | 1.751 | 1.849 |
| TOTAL ACTIVOS | 169.894 | 201.622 | 238.743 | 279.785 | 325.954 |
| PASIVOS | | | | | |
| PROVEEDORES | 48.767 | 51.503 | 54.392 | 57.444 | 60.666 |
| PRESTACIONES SOCIALES | 17.604 | 18.592 | 19.635 | 20.736 | 21.899 |
| IMPUESTOS | 20.666 | 30.112 | 40.216 | 51.507 | 64.585 |
| SERVICIOS PÚBLICOS | 834 | 881 | 930 | 982 | 1037 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 87.871 | 101.087 | 115.173 | 130.669 | 148.188 |
| PRESTAMO BANCARIO | 15.786 | 12.629 | 9.295 | 5.774 | 2.055 |
| INTERESES PRESTAMO | 3.022 | 2.848 | 2.269 | 1.550 | 656 |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | 18.808 | 15.477 | 11.564 | 7.324 | 2.711 |
| TOTAL PASIVOS | 103.096 | 113.693 | 128.314 | 144.240 | 161.342 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| CAPITAL | 15.786 | 15.786 | 15.786 | 15.786 | 15.786 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 46.411 | 65.649 | 86.174 | 109.094 | 135.625 |
| RESERVA LEGAL | 4.601 | 6.495 | 8.469 | 10.665 | 13.201 |
| TOTAL PATRIMONIO | 66.798 | 87.930 | 110.429 | 135.545 | 164.612 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIM | 169.894 | 201.623 | 238.743 | 279.785 | 325.954 |

Fuente: Elaboración propia

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

A partir del cálculo de los distintos indicadores en la tabla 32, 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 | 1,31 | 1,65 | 1,99 | 2,34 | 2,68 | 1,63 | 1,71 | 1,81 | 1,9 | 1,97 |
| | Capital de trabajo | 24.857 | 55.969 | 90.012 | 127.796 | 169.620 | 54.926 | 71.919 | 93.348 | 117.198 | 144.059 |
| | 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 | 61% | 50% | 43% | 37% | 33% | 61% | 56% | 54% | 52% | 49% |
| | Razón composición de deuda | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 85% | 89% | 90% | 91% | 92% |
| | Leverage a corto plazo | 2.36% | 7.58% | 5.49% | 4.27% | 3.99% | 2.36 % | 7.58% | 5.49% | 4.27% | 3.99% |
| | Leverage financiero total | - | - | - | - | - | 2.48% | 4.2% | 1.36% | 0,02 | 0 |
| RENTABILIDAD | Rentabilidad Operativa del Activo | 23% | 36% | 44% | 50% | 55% | 29% | 29% | 29% | 29% | 29% |
| | Rentabilidad del Activo antes de Impuesto | 32% | 51% | 64% | 74% | 81% | 39% | 47% | 52% | 56% | 60% |
| | Rentabilidad Neta del Activo | 23% | 36% | 44% | 50% | 55% | 27% | 33% | 36% | 39% | 42% |
| | Rentabilidad del Patrimonio antes de Impuesto | 95% | 105% | 111% | 115% | 119% | 90% | 100% | 107% | 113% | 117% |
| | Rentabilidad Neta del Patrimonio | 67% | 73% | 76% | 79% | 81% | 69% | 74% | 77% | 79% | 81% |
| | Margen Bruto de Utilidad | 33% | 38% | 40% | 42% | 45% | 33% | 38% | 40% | 42% | 45% |
| | Margen Operacional de Utilidad | 21% | 35% | 44% | 51% | 56% | 33% | 37% | 40% | 42% | 44% |
| | Margen Neto de Utilidad | 16% | 24% | 30% | 35% | 38% | 23% | 26% | 28% | 29% | 31% |

Fuente: Elaboración propia

La *liquidez* presenta mejor ratio a lo largo de los 5 años 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 financiera, 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 a la empresa, lo que hace que exista mejor disponible.

El *endeudamiento* en el proyecto con recursos propios es más bajo y todo es a corto plazo con los proveedores. Al tomar el préstamo bancario, en 2019 inicia con un endeudamiento 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, es favorable, 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 del propietario de la empresa (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 del

propietario de Koach S.A.S., 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 un 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 capilares para mujer a precios cómodos, insumos naturales con menor contenido químico que la competencia y la intención de llegar a futuro al desarrollo de una línea de cosmética 100% natural, así como línea de productos capilares para bebés, niños y hombres.

Desde el punto de vista de la evaluación del mercado, Colombia ocupa el 5° lugar en el mercado cosmético y de higiene personal, ha venido aumentando en la cuota de mercado en un 7% a nivel interno, para el caso de Bogotá es el principal exportador de productos. Del análisis se estimaron las unidades a vender para champú, acondicionador y crema para peinar con un crecimiento de 5.000 unidades por año para tipo de producto, teniendo en cuenta que es un producto a base de Aloe Vera para mujer, sin contraindicaciones en caso de que quiera ser usado por toda la familia, a excepción de niños menores de 12 años.

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 25.000 frascos de cada producto de 400 ml (en diversas presentaciones) para el primer año, con incrementos anuales, para llegar a 135.000 frascos de los 3 productos para el 5° año, 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 en comercialización y distribución de otras marcas de fabricantes 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, pues al trabajar con los recursos de las líneas de negocio en que se desenvuelve la empresa se obtiene una tasa de retorno del 58%, mientras que, 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 en el sector de cosmética e higiene personal.

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, donde se encontró como ventana de tiempo el comportamiento en los últimos 10 años y las 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. iniciaría la recuperación de la inversión a partir del 1^{er} 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 del presente documento.

De vital importancia 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 la tienda virtual. Cabe aclarar que a pesar de los buenos resultados que se proyectan en este ejercicio, si la empresa no gestiona correctamente todo lo descrito, 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 de la línea de producto para la organización, así:

En cuanto a *la elaboración del presente plan de negocios* se encuentra que al analizar 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 halla 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 proyectados, puesto que depende de otros factores externos y capacidades internas de la empresa.

En lo concerniente a *la puesta en marcha de la línea de productos capilares* es claro que el empresario cuenta con el capital propio proveniente del flujo de caja de las líneas de negocio actuales 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, sin embargo, es importante tener presente que en caso de que se presenten dificultades en las actividades actuales, se verán directamente afectados los resultados previstos en esta nueva línea de negocio y a su vez, puede verse impactadas todas las actividades de la empresa y en general, 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 importantes 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 productos capilares, 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 en aumento.
- ✓ 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.
- ✓ Si bien es cierto que los productos a base de Aloe Vera puede ser usado por todo tipo de clientes, la presentación sugerida para el presente proyecto no es atractiva para un público conformado por jóvenes y hombres, a lo que habría que prestarle atención.

7.1.3 Alternativas

En este apartado del documento se plasman 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 es viable y factible financieramente y que el mercado actual es oportuno para lanzarla, se debe tener en cuenta que el financiar con alguna entidad bancaria, se genera un retorno de la inversión en un tiempo relativamente corto de 5 años, y con una diferencia de 12% a favor de esta opción en lugar del uso de recursos propios.

- ✓ 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 actual.
- ✓ 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.
- ✓ Generar opciones de productos capilares a precios cómodos para todo tipo de cabello y diversos clientes, entre ellos, los hombres, quienes según arrojó el estudio de mercado, están cada vez más interesados en su cuidado personal.

Como ventaja, este último presenta el poder trabajar sin comprometer de alguna manera el flujo de caja del empresario, y no afectaría la fabricación de champú, acondicionador y crema para peinar, como tampoco 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 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 "conejillo 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*. 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/>