

PLAN EMPRESA DE BELLEZA AFRO COSMETICS

Este documento es el Plan Empresa de Belleza Afro Cosmetics, una compañía cuya principal actividad será comercializar productos de belleza marca propia creados especialmente para atender las necesidades de la mujer negra en Colombia.

PROYECTO DE
GRADO



UNIVERSIDAD
ICESI

UNIVERSIDAD ICESI
FACTULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS



Tulane
University

TULANE UNIVERSITY
A.B. FREEMAN SCHOOL OF BUSINESS

BELLEZA AFRO COSMETICS – PLAN EMPRESA

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: RONY DELGADO MARTÍNEZ
DIRECTOR: LUIS MIGUEL ÁLVAREZ VANEGAS

BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE, 2017

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	5
SISNTESIS DEL PLAN.....	7
1. ANÁLISIS DE MERCADO.....	10
1.1. Análisis del Sector	10
1.2. Clientes	15
1.2.1. La Mujer Colombiana con relación a su Cabello.....	16
1.2.2. Caracterización de los Afrocolombianos	32
1.2.3. Estudio del mercado segmento objetivo.	34
1.3. Producto.....	36
1.4. Competencia.....	38
1.5. Precios.....	39
1.6. Canales de Distribución	42
1.7. Diferenciación	42
1.8. Estrategias de Mercadeo y Plan de Ventas	44
1.8.1. Fracción del Mercado.....	44
1.8.2. Estrategia de Precios.....	45
1.8.3. Estrategia de Distribución.....	46
1.8.4. Estrategia de Venta	48
1.8.5. Estrategia de Comunicación	49
2. ANÁLISIS TÉCNICO.....	52
2.1. Ficha Técnica de los Productos	52
2.2. Proveedores	53
2.3. Requerimientos	55
2.4. Consumos por Unidad de Producto	56
2.5. Plan de Producción	57
2.6. Servicios Inherentes al Proyecto.....	58
2.7. Etapa pre-operativa.....	59
2.8. Infraestructura.....	59
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	60
3.1. Estructura Organizacional.....	60
3.2. Grupo Empresarial.....	66

3.3. Constitución de la Empresa	67
4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL	68
4.1. Prerrequisitos legales.....	68
4.2. Impacto Social	69
5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES.....	69
5.1. Valores	69
6. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO	70
6.1. Variable: Costo de Producción	70
6.2. Variable: Política de Cartera.....	71
7. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO	71
Todos los cuadros de este capítulo se encuentran en la sección de ANEXOS.	71
7.1. Inversión en Activos Fijos.....	71
7.2. Presupuesto de Ingresos.....	72
7.3. Presupuesto de Nómina	73
7.4. Presupuesto de Gastos	73
7.5. Análisis de Costos	74
7.6. Inversión Requerida.....	74
7.7. Estrategias Para Llegar a las Fuentes del Recurso Financiero	76
7.8. Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja	76
8. ANÁLISIS DE RIESGOS	77
8.1. Riesgos Económicos.....	77
8.2. Riesgo Técnicos	77
8.3. Riesgos de Mercado	78
9. CONCLUSIONES.....	78
10. ANEXOS	80
8.1. Estados Financieros.....	80
8.2. Encuesta a Profundidad.....	86
BIBLIOGRAFÍA	94

ABSTRACT

En Colombia hoy viven cerca de 5'181.065 mujeres afrodescendientes, quienes, al igual que el resto de las colombianas, invierten una cantidad de dinero considerable en el cuidado de su cabello. A pesar de ello, es muy difícil para ellas encontrar en el mercado productos capilares que logren satisfacer las necesidades de su tipo de cabello, teniendo que, finalmente, pasar por un proceso de adaptación forzoso.

Este océano azul supone un mercado importante para atender y una gran oportunidad de negocio, la cual será aprovechada por la compañía Belleza Afro Cosmetics, emprendimiento cuyo Plan de Empresa se describe a lo largo de este documento.

El objetivo de este escrito es analizar la viabilidad de este emprendimiento, pasando por análisis de mercado, hasta llegar a resultados financieros con información soportada.

La respuesta a si Belleza Afro Cosmetics es o no viable financieramente, se responde a través de estudios de mercado, técnicos, operacionales y administrativos, para finalmente modelar financieramente el proyecto. Pero, además, el nivel de detalle sobre los pasos que debe surtir la nueva empresa para lograr estos resultados financieros, permite tener claridad sobre la información que alimentan dichos resultados.

Con esto en mente, este Plan Empresa demuestra que el modelo de negocio es viable. Paralelamente, pone en evidencia el buen potencial del mercado del cuidado de cabello de la mujer negra en Colombia.

In Colombia, today there are about 5'181,065 Afro-descendant women, who, like the rest of the Colombian women, invest a considerable amount of money in hair care. In spite of this, it is very difficult for them to find hair products in the market that can satisfy the needs of their hair type, having to finally go through a process of forced adaptation.

This blue ocean is an important market to serve and a great business opportunity, which will be used by the company Belleza Afro Cosmetics, an enterprise whose Business Plan is described throughout this document.

The objective of this paper is to analyze the viability of this venture. This paper will do this through the studies of critical variables, from market to operational approach, until reaching financial results with supported information.

The question of whether Belleza Afro Cosmetics is financially viable or not, is answered through market, technical, operational and administrative studies, to finally financially modeling the project. In addition, the level of detail about the steps that the new company must take to achieve these financial results, allows the reader to have clarity about the information that fed these results.

With this in mind, this Business Plan demonstrates that the business model is viable. At the same time, it highlights the good potential of the hair care market for black women in Colombia.

SISNTEISIS DEL PLAN

El siguiente documento es el Plan Empresa de Belleza Afro Cosmetics, una compañía cuya principal actividad será comercializar productos de belleza marca propia creados especialmente para atender las necesidades de la mujer negra en Colombia. Los productos que harán parte del portafolio serán productos para el cuidado de cabello, divididos en dos kits: el kit número uno estará especializado en el cabello natural, es decir cabellos sin procedimientos químicos, y consistirá en un champú, un acondicionador, un tratamiento y una crema definidora de risos; el kit número dos estará especializado en cabellos que hayan pasado por procesos químicos y consistirá en un champú, un acondicionador, un tratamiento y un spray o aceite hidratante intensivo.

Las empresas fuertes en el sector de la belleza en Colombia hasta ahora no han destinado mayores esfuerzos a entender los comportamientos y necesidades de las personas negras, y como consecuencia tampoco han invertido recursos importantes en desarrollar y promocionar productos de belleza que estén creados especialmente para atender a esta población. Debido a lo anterior, a este segmento de la población le ha tocado buscar interminablemente productos que logren suplir parcialmente sus necesidades, para finalmente adaptarse a la oferta actual del mercado. Esta situación sugiere que existe un importante segmento de mercado en Colombia con necesidades insatisfechas, convirtiéndose en una gran oportunidad de negocio.

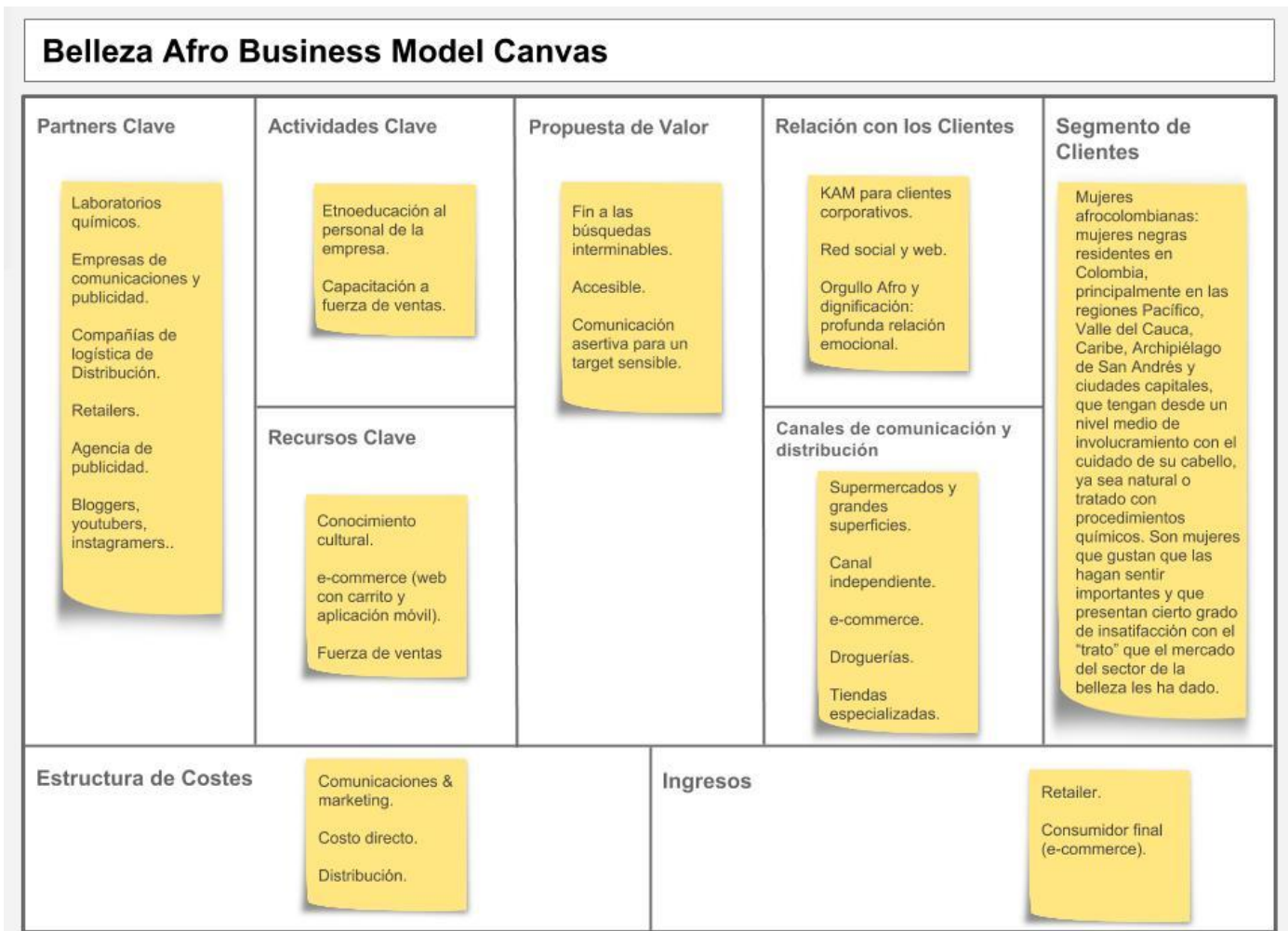
Adicional a lo anterior, son cada vez más las mujeres negras que buscan lucir su cabello de forma natural como resultado de una tendencia creciente de movimientos afrocolombianos que promueven la transición de cabello alisado a cabello afro natural, a través del discurso de la identidad afrodescendiente. Estas mujeres se encuentran en un estado de desgaste y estrés al no encontrar con facilidad productos para el cabello que les funcione. Generalmente, una porción pequeña de estas mujeres adquiere productos artesanales hechos por una persona que vive en zonas rurales del pacífico colombiano, importan productos desde Estados Unidos o Brasil, o inventan mezclas caseras. El resto, como se expresó en el párrafo anterior, termina por acoplarse a lo que encuentra en el mercado.

Belleza Afro Cosmetics requiere una inversión inicial de \$460'000.000 de pesos que serán aportados así: \$200'000.000 de pesos por inversionistas terceros y capital semilla; \$200'000.000 por el equipo emprendedor, conformado por los señores Rony Delgado Martínez, quien se encargará de la gerencia general y Eicman Fernando Murillo Saenz, quien se encargará de todos los aspectos jurídicos y legales de la compañía; y \$60'000.000 a través de préstamos bancarios.

A continuación, se presenta el diagrama CANVAS que describe el modelo de negocio de la empresa:

Gráfica 1

Modelo de negocio o diagrama CANVAS para Belleza Afro Cosmetics.



*Fuente: Elaboración Propia.

Como se detallará más adelante, la propuesta de valor de Belleza Afro Cosmetics es brindar productos de belleza especializados en la mujer negra, creados con base en las características de su cabello.

Belleza Afro Cosmetics pondrá fin a las búsquedas interminables, estará disponible en lugares de fácil acceso y utilizará una comunicación asertiva apelando al mensaje de identidad afrodescendiente.

Palabras claves: plan empresa, belleza afro, belleza negra, productos capilares, cabello afro, cabello natural.

1. ANÁLISIS DE MERCADO

1.1. Análisis del Sector

En el año 2013 a través de un emprendimiento llamado Belleza Afro S.A.S., un espacio especializado en ofrecer servicios de belleza a la mujer afrodescendiente en Cali, el equipo emprendedor lanzó su primer kit capilar especializado para la mujer negra marca propia. En ese momento el kit consistía en tres productos: champú, acondicionador y tratamiento. El lanzamiento fue un éxito al obtener ventas por \$1'596.000 en el primer mes, un alto volumen considerando que se contaba con un solo canal de distribución: un local propio. Después de este primer mes y dada la retroalimentación recibida por varias de las clientes, se tomó la decisión de retirar el producto del mercado. El equipo había fallado en la fórmula química confiándose en el laboratorio contratado. No se realizó ninguna auditoría respecto a la fórmula usada en los tests versus la fórmula final, la cual había sido modificada para minimizar sus costos. Esto fue un gran aprendizaje pues permitió confirmar que en Cali existe un potencial enorme de mercado aún sin explotar.

El análisis del sector en el que se encuentra este proyecto tiene información de toda la industria en general, pues no existe información específica sobre el segmento objetivo únicamente.

El sector de la Belleza y Cuidado Personal es uno de los sectores más competidos en Colombia. En este sector se encuentran varios de los jugadores más grandes a nivel mundial como Procter & Gamble, Unilever y L’Oreal. Está conformado por trece categorías (Euromonitor International): 1. Productos para niños y bebés; 2. Productos para ducha y baño; 3. Cosméticos y maquillaje; 4. Desodorantes; 5. Depilatorios; 6. Fragancias; 7. Cuidado del cabello; 8. Aseo para hombres; 9. Cuidado oral; 10. Cuidado de la piel; 11. Protección solar; 12. Sets o kits; 13. Productos de belleza de lujo.

Sector de la Belleza y Cuidado Personal

Durante los últimos cinco años, el sector de la belleza y el cuidado personal en Colombia ha crecido en más del 28%, pasando de USD3.034 Millones en el 2009 a USD3.907 Millones en el 2014. Este crecimiento y tamaño ubica a Colombia en la posición número 23 a nivel mundial, superado únicamente por Brasil, México y Argentina en Latinoamérica. El top cinco mundial lo lideran Estados Unidos, China, Brasil, Japón y Alemania (ver Cuadro 1). Se estima que, en el 2019, este sector en Colombia crecerá hasta niveles de USD4.427 Millones (EuromonitorInternational, 2016).

Cuadro 1
Ranking Mundial de Tamaño del Sector de la Belleza y Cuidado Personal

Rank	País	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	USA	66.572,40	68.020,20	71.056,10	73.459,20	74.861,40	76.276,00
2	China	29.916,70	33.206,70	37.377,20	41.008,90	44.604,30	47.806,30
3	Brazil	23.934,90	27.286,40	30.149,40	34.832,50	39.260,00	43.454,00
4	Japan	36.630,50	36.408,60	35.673,10	35.856,80	36.282,30	37.116,00
5	Germany	17.635,10	18.013,20	18.411,10	18.774,30	18.989,90	19.231,40
23	Colombia	3.034,80	3.204,30	3.435,40	3.632,50	3.775,30	3.907,40

*Fuente: Euromonitor International

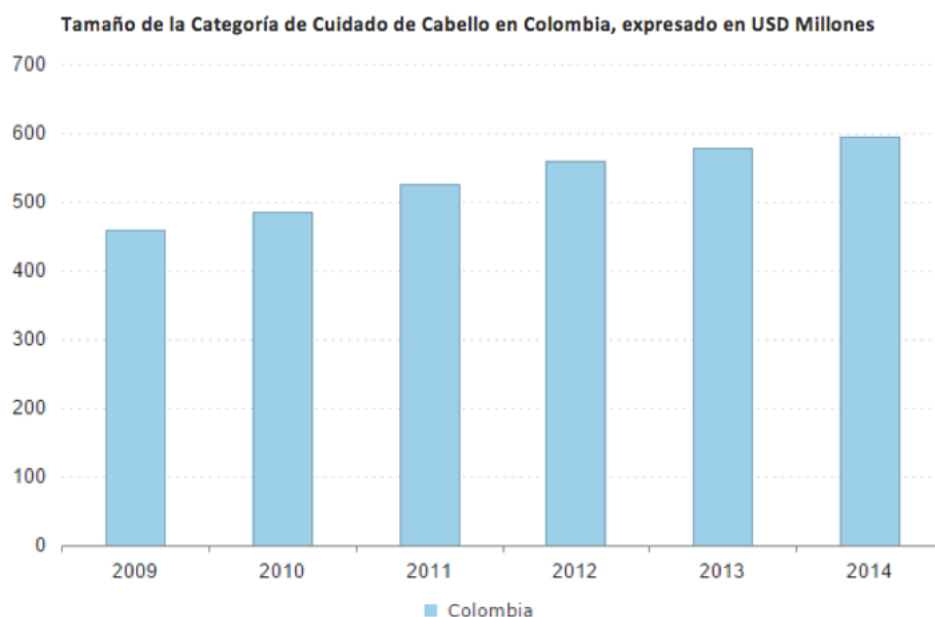
Entre las organizaciones que fabrican productos de belleza se encuentran desde pequeños talleres artesanales hasta grandes empresas multinacionales con tecnologías sofisticadas. Colombia es un mercado atractivo para las multinacionales, quienes entre el 2007 y 2011 incrementaron su participación en un 10%, equivalente a aproximadamente USD1.240 Millones en inversión para el sector (LEGISCOMEX, 2008). “Por su parte, las empresas nacionales de medio tamaño han enfocado su producción principalmente hacia la línea de maquillaje, tratamientos para la piel y el cabello, y, en menor escala, a la elaboración de champús, dentífricos y desodorantes” (LEGISCOMEX, 2008).

De acuerdo a la Cámara de Cosmética y Aseo de la ANDI, el sector generó 100.914 empleos en el 2009, de los cuales 29.188 fueron directos y 81.726 indirectos, y presentó un crecimiento del 47.7% desde el año 2000 cuando totalizaron 75.085. Sin embargo, según el último informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, más de un millón de colombianos dependen en alguna medida directamente del sector de la belleza y el cuidado personal.

Categoría de Cuidado de Cabello

La categoría de cuidado del cabello también ha presentado un incremento significativo durante los últimos años. Desde el año 2009 hasta el año 2014 la categoría presentó un incremento en su tamaño equivalente al 29.6%, pasando de USD460 Millones a USD596 Millones (ver Gráfica 2).

Gráfica 2



*Fuente: Euromonitor International

Esta categoría es fuertemente competida, pues en ella participan cientos de empresas, ninguna superando el 20% de participación de mercado (ver Cuadro 2). El líder en Colombia es Procter & Gamble, con sus dos marcas estrellas Head & Shoulders y Pantene. Unilever, por su parte, compete con las marcas Sedal, Clear y Dove; y la compañía Henkel compete con la marca Schwarzkopf, muy fuerte en los salones de belleza y peluquerías a través de sus productos para tinturar el cabello. La compañía Natura Cosmetics se presenta como la de mayor crecimiento constante, debido a la tendencia en el sector de usar cada vez más productos naturales. Aprovechando esta misma tendencia, Quila lanzó exitosamente la marca Bioexpert, cuya propuesta de valor comunicada a

través de una agresiva campaña publicitaria, es ofrecer una fórmula libre de sal y de químicos dañinos. Quala es la empresa con mayor crecimiento en participación de mercado entre 2013 y 2014 como resultado de Bioexpert.

El cabello de las personas negras sigue estando por fuera del radar de las grandes compañías. Algunas empresas pequeñas, como Laboratorios Avantis con su marca Byspro, han realizado tímidos intentos de incluir en su publicidad modelos de etnia negra, tratando de crear afinidad con

Cuadro 2
Participación de Mercado en Categoría Cuidado de Cabello en Colombia

Compañía	2010	2011	2012	2013	2014
Procter & Gamble Co SA	16.7	16.9	16.5	16.6	16.4
Unilever Andina Colombia SA	14.1	16.2	16.6	16.8	16.3
Henkel Colombiana SA	13.2	13.9	14	14.2	14
L'Oréal PROBECOL SA	6.4	6.7	7.2	7.8	8
Quala SA	5.8	6	5.8	4.7	5.9
Avon Colombia Ltda	8.1	7.7	7.2	6.7	5.8
Belstar SA	4.3	5	5	4.8	4.6
Laboratorios Recamier Ltda	4.8	4.9	4.7	4.6	4.5
Natura Cosméticos SA	1	1.6	2.1	2.4	3.6
Prebel SA	6.1	2.6	2.6	2.6	2.6
Otros	19.5	18.5	18.3	18.8	18.3

*Fuente: Euromonitor International

este segmento de mercado. Sin embargo, las empresas medianas tampoco han comenzado a elaborar y promocionar productos especializados.

Existe una cantidad pequeña de personas que elaboran productos capilares artesanales, normalmente hechos con recetas caseras o con base en cierto tipo de plantas que tienen beneficios para el cabello. Estas personas se encuentran en las zonas rurales del pacífico colombiano, y por

su condición de artesanal no tienen capacidad de producción, además de que generalmente sólo son conocidos por sus familiares y amigos.

Dada las características del sector, se identificaron las siguientes oportunidades:

- Segmento de mercado desatendido.
- Segmento insatisfecho por tener que esforzarse mucho para buscar productos y servicios hechos para ellos.
- Mercado potencial numeroso, pues existe una alta población negra en Colombia.
- Segmento que aumenta su poder adquisitivo con el tiempo.

También se identificaron las siguientes amenazas:

- Empresas del sector con alta liquidez y capacidad de caja. En este sector se encuentran varias de las empresas más grandes del país, como Quala, y algunas de las multinacionales más grandes del mundo, como Procter & Gamble.
- La tasa representativa del mercado del dólar americano – TRM impacta el costo del producto, puesto que muchos de sus componentes son importados. Por lo tanto, hay riesgo cambiario.
- Es un sector con altos niveles de inversión en publicidad.
- Si bien el mercado potencial es grande, también significa que el mismo tamaño pone un límite de crecimiento en Colombia.

1.2. Clientes

El análisis del cliente de Belleza Afro Cosmetics se realizó en tres fases:

1. La mujer colombiana en relación a su cabello;
2. Caracterización de los afrocolombianos;
3. Estudio del mercado segmento objetivo.

Los resultados de este análisis fueron construidos a través de: a) 52 encuestas estructuradas, las cuales permitió conocer aspectos relacionados con percepción y nivel de satisfacción con respecto al mercado, productos capilares con mayor rotación, atributos y beneficios más importantes en la decisión de compra, hábitos de consumo de productos capilares, hábitos de consumo de medios de comunicación, sitios de compra y redes de información más consultadas para pedir consejos sobre el cuidado de su cabello; b) trabajo de campo en puntos de distribución y salones de belleza, lo que permitió concluir que los vendedores no se encuentran capacitados para atender a la población negra y que realmente existe una oferta muy limitada y de difícil acceso, entre otras cosas; c) tour de la cosmetiquera, herramienta de observación con el objetivo de analizar los productos, los colores y las marcas que las mujeres utilizan, con el fin de determinar tendencias y patrones en cuanto a la relación del usuario con el producto. La observación se realizó con 20 mujeres; y d) tour del baño, herramienta similar al tour de la cosmetiquera, pero enfocada principalmente en los productos del baño y de cuidado personal. La observación se realizó con 10 mujeres distintas a las del tour de la cosmetiquera.

1.2.1. La Mujer Colombiana con relación a su Cabello

Este estudio se realizó con el fin de conocer la percepción de las mujeres respecto a la industria del cuidado de cabello.

El objetivo principal es identificar las principales problemáticas que enfrentan las mujeres en Colombia para lograr lucir el cabello como lo desean, y al mismo tiempo conocer las acciones que ejecutan para solucionar dichas problemáticas. Así mismo pretende conocer las similitudes y diferencias en estas percepciones entre las mujeres negras versus las mujeres que pertenecen a otras etnias.

La encuesta utilizada para este estudio se divide en tres partes, cada una con objetivos específicos: Parte I: Planteamiento del Problema. Esta etapa de la encuesta pretende identificar cuáles son las dificultades más significativas que tienen las mujeres para lograr que sus cabellos luzcan como ellas lo desean. Adicionalmente, dará una idea general de la percepción de las mujeres con respecto al mercado de productos para el cuidado del cabello en Colombia.

Parte II: ¿Cómo Solucionan los Problemas Planteados? Esta segunda parte tiene como objetivo identificar la forma en que las mujeres buscan solucionar los problemas planteados en la parte I. Adicionalmente, esta etapa permitirá conocer la percepción que tienen estas mujeres sobre los productos que usan actualmente para el cabello.

Parte III: Hábitos. En esta fase, el estudio tiene como objetivo identificar algunos hábitos de consumo de las mujeres en Colombia, así como también las fuentes de información que utilizan momentos antes de tomar la decisión de compra de productos capilares. Al mismo tiempo, dará información sobre algunos hábitos de consumo en términos de medios de comunicación, lo que permitirá realizar una inversión en mercadeo y publicidad acorde al mercado objetivo.

Metodología

Técnica utilizada: preguntas escritas organizadas en un cuestionario digital. El encuestado lee el cuestionario y lo responde a través de una herramienta online, en un computador, Tablet o dispositivo móvil, sin la intervención directa del encuestador.

Instrumento: cuestionario estructurado.

Target poblacional:

- Personas de género femenino.
- Nacidas en Colombia.
- Entre 14 a 65 años de edad.
- Una cantidad significativa de mujeres negras, entre el 40% al 60% del total de las encuestadas, para que pueda haber lugar a comparaciones estadísticas.

Cubrimiento: respondieron a la encuesta mujeres de distintas partes del país como Buenaventura, Cali, Bogotá, Patía, Quibdó y Medellín, entre otras. No se realizó ninguna segmentación específica por lugar de nacimiento o residencia, al momento de realizar la encuesta.

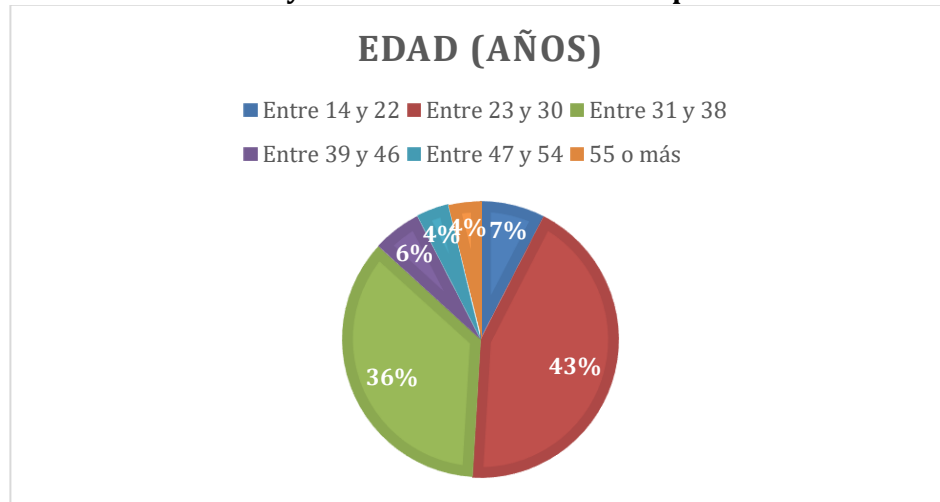
Tipo de muestreo: se utilizó el muestreo aleatorio a través de redes sociales, en donde mujeres aleatoriamente contestaron la encuesta de forma autónoma, representando el 60.38% del total de las encuestadas; también se utilizó el muestreo no probabilístico, pues algunas de las encuestadas fueron seleccionadas directamente por el investigador, representando el 39.62% del total de las respuestas.

Tamaño y distribución de la muestra: se ejecutaron 53 encuestas.

Tamaño y distribución de la muestra:

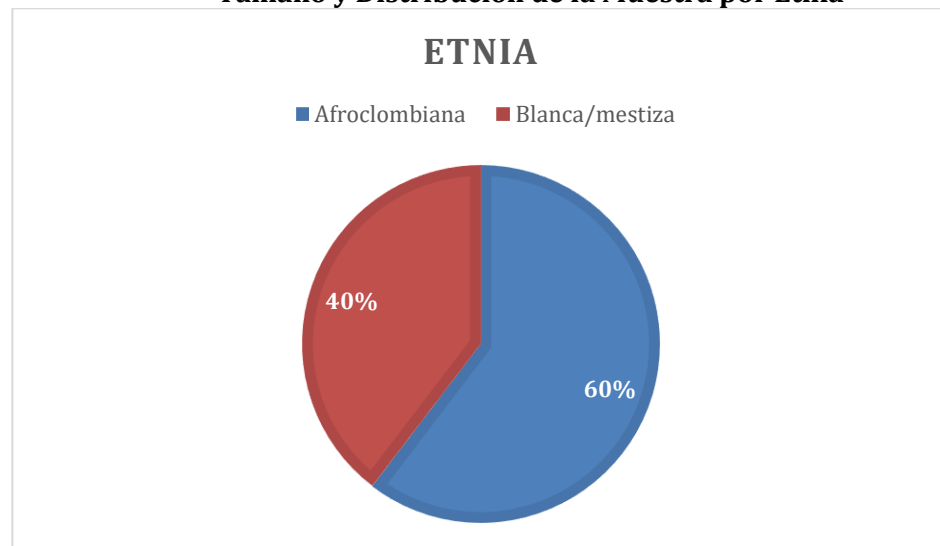
- Por edad, ver Imagen 1:

Imagen 1
Tamaño y Distribución de la Muestra por Edad



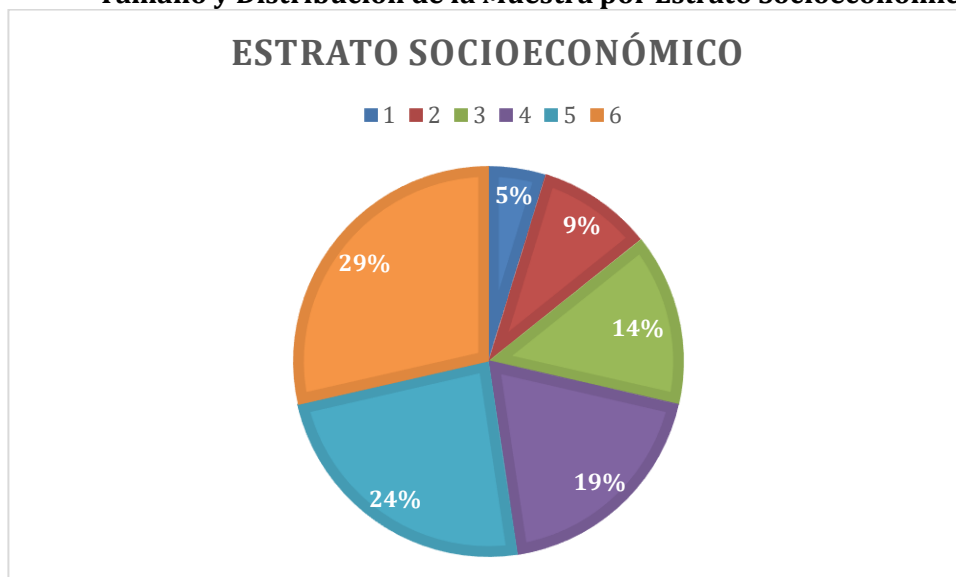
- Por etnia, ver Imagen 2:

Imagen 2
Tamaño y Distribución de la Muestra por Etnia



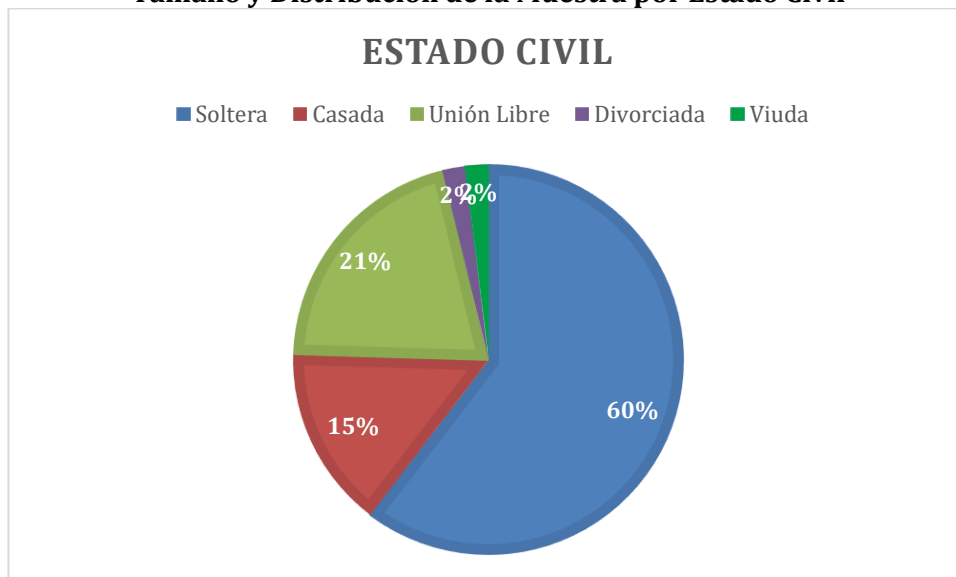
- Por estrato socioeconómico, ver Imagen 3:

Imagen 3
Tamaño y Distribución de la Muestra por Estrato Socioeconómico



- Por estado civil, ver Imagen 4:

Imagen 4
Tamaño y Distribución de la Muestra por Estado Civil



Fecha de trabajo de campo: del 11 de octubre al 20 de noviembre del año 2016.

Análisis de los Resultados

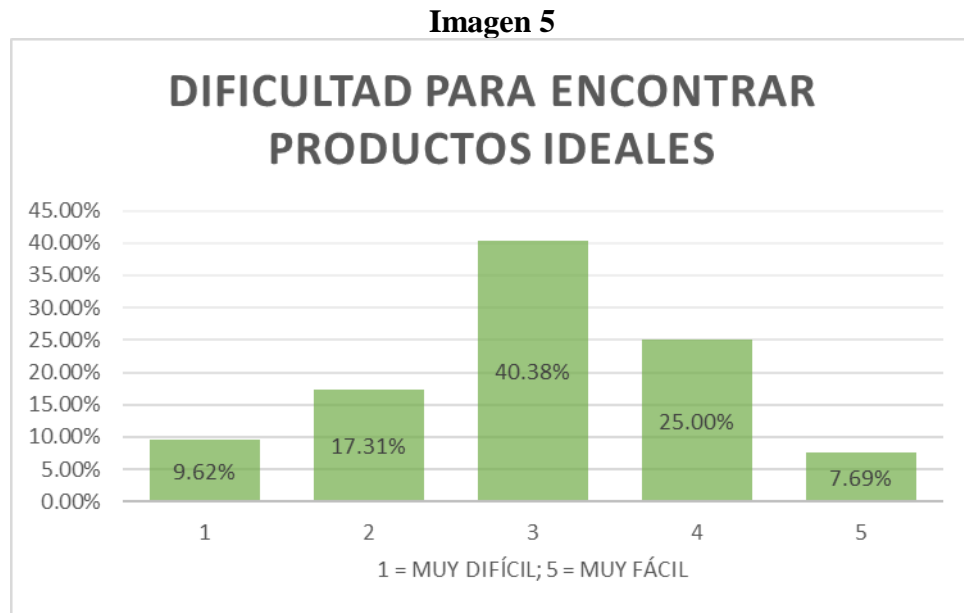
PARTE I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según las encuestas realizadas, los cuidados más importantes que las mujeres en Colombia tienen en cuenta para lucir el cabello como a ellas les gusta son, en primer lugar, evitar productos químicos en exceso con el 71.7% de las encuestadas, seguido por protegerlo del calor (sol y plancha excesiva) con el 56.6%. En tercer lugar, con casi la mitad de las encuestadas, está mantenerlo desenredado con el 49.1%.

Respecto a lo anterior, el 77.4% dijo haber tenido alguna dificultad para lograr tener estos cuidados para sus cabellos. Es decir que la gran mayoría de las mujeres en Colombia, a pesar de contar con una industria de la belleza y del cuidado del cabello desarrollada, con numerosas marcas y opciones en las estanterías, continúan teniendo dificultades a la hora de lograr obtener los resultados deseados en el cabello.

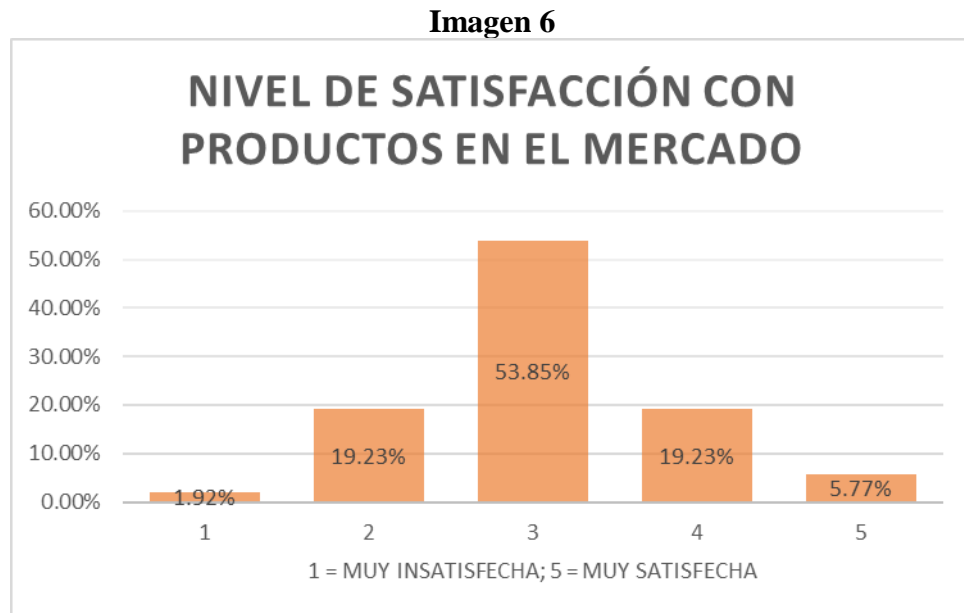
De este 77.4% de mujeres que dijeron haber tenido alguna dificultad, el 50% expresó que encontrar un producto específico o especial para el cabello ha sido una de esas dificultades, seguido por el uso excesivo de planchas o exposición al sol, con el 42.5%. La tercera dificultad más recurrente es el uso excesivo de procedimientos químicos con el 35%. Éstos resultados guardan relación con los cuidados más importantes que las mujeres tienen en cuenta para lucir el cabello como a ellas les gusta, en donde evitar productos químicos y proteger el cabello del calor fueron las respuestas más comunes.

Respecto a qué tan fácil o difícil ha sido encontrar los productos ideales, y teniendo en cuenta la pregunta sobre cuáles son aquellos cuidados que las mujeres tienen en cuenta para tener el cabello como les gusta o gustaría tenerlo, detallada anteriormente, se encontró que solamente al 32.69% le ha sido relativamente fácil. Esto supone un alto espacio de mejora en la industria respecto a accesibilidad de los productos. Los resultados se pueden apreciar en la Imagen 5:



En cuanto a los problemas más recurrentes que experimentan las encuestadas con los productos que usa actualmente, los más comunes son no tiene buena hidratación, son muy costosos y tienen muchos químicos, con el 43.4%, 41.5% y 35.8% respectivamente. En cuarto lugar, se encuentra no evita la caspa, con el 34%. Lo anterior nos sugiere que son muchas las mujeres que tienen dificultades con el producto que adquiere y utiliza, lo cual es sorprendente, puesto que esto implicaría un alto grado de insatisfacción en la industria en general.

A partir de la idea del párrafo anterior, se encontró que las mujeres en Colombia tienen un nivel de satisfacción promedio con los productos que encuentran en el mercado de 3.08, es decir, ni insatisfechas, ni satisfechas. El nivel de satisfacción con productos en el mercado se aprecia en la Imagen 6. Éste resultado es coherente con la pregunta anterior.

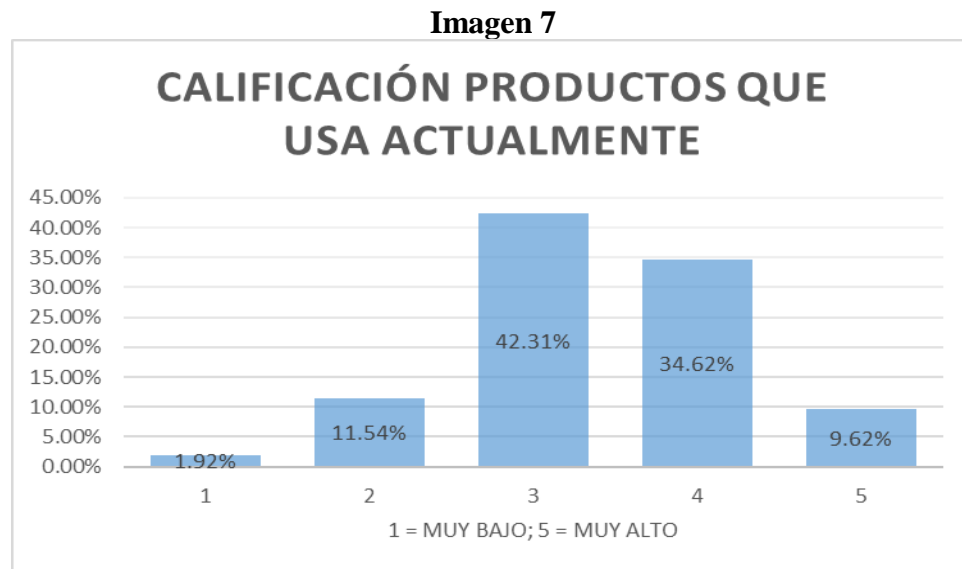


PARTE II: ¿CÓMO SOLUCIONAN LOS PROBLEMAS PLANTEADOS?

Según los resultados de la PARTE II del estudio, son muchas las mujeres en Colombia que aún utilizan productos que no son percibidos como hechos esencialmente para atender a las necesidades de su pelo. Solamente el 36.5% de las mujeres respondieron que usan actualmente productos capilares especializados para su tipo de cabello.

Respecto a qué productos capilares están usando las colombianas, no se encontraron sorpresas. Los cinco productos más utilizados son champú (98.1%), acondicionador (84.6%), tratamiento (78.8%), crema para peinar (57.7%) y aceite (50%). Entre las respuestas no relevantes estuvieron spray, queratina, gel, ampollitas, tintes, tónicos, sérum, termoprotector y pre-champú.

En cuanto a los productos que las mujeres usan actualmente, de 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, la calificación promedio dada por las usuarias fue de 3.38 (ver Imagen 7). A pesar de no ser un mal resultado, esto sugiere, así como se evidenció en el nivel de satisfacción respecto al mercado en general, que las mujeres en Colombia aún no han encontrado un producto que logre suplir todas las necesidades de su cabello.



Así mismo, se observó que los resultados mínimos que las encuestadas esperan obtener de los productos que utiliza para su cabello son: que lo deje hidratado con el 84.6%, que lo deje manejable con el 67.3%, que le evite la caspa con el 61.5%, que lo desenrede con el 55.8% y que lo deje con

buen aroma con el 51.9%. Lo anterior enriquece las propiedades que deberá tener los productos de la compañía. Algunos resultados esperados no relevantes fueron: que le evite la caída, que controle el frizz y que le ayude con el crecimiento.

Por último, según las encuestadas, al preguntar si utiliza actualmente algún producto no fabricado industrialmente, como productos hechos en casa, recetas caseras o productos artesanales, el 42.3% respondió sí. Esto es importante porque nos indica que hay un importante porcentaje de mujeres en Colombia que suplementan los productos que adquieren, con recetas caseras. Es decir que no están encontrando el producto que necesitan. Lo anterior es consecuente con el nivel de satisfacción con el mercado.

PARTE III: HÁBITOS

Las mujeres colombianas realizan las compras de aseo del hogar en su mayoría en el supermercado, con el 72.2% de las encuestadas. En segundo lugar, se encuentra en el hipermercado, con el 13.5% del total, sumando ambas más del 85%.

Hay cuatro principales razones por las cuales realizan las compras de aseo del hogar en éstos lugares: excelente surtido, cercanía, calidad garantizada e inigualable y precios favorables, con el 38.5%, 25%, 17.3% y 9.6% respectivamente, cuya sumatoria asciende al 90% del total de las respuestas.

Se ve una ligera diferencia en el lugar de preferencia para realizar las compras de aseo del hogar versus el lugar de preferencia para adquirir los productos para el cuidado del cabello. Aunque el supermercado sigue siendo el lugar más frecuentado, con el 30.8%, aparece, en segundo lugar y con una frecuencia importante, las tiendas especializadas, con el 26.9%. En tercer lugar, se ubica hipermercados, con el 11.5%, y en cuarto y quinto lugar están comprarlos a un amigo y adquirirlos en una droguería, con el 7.7% y 5.8% respectivamente.

Cuando las mujeres en Colombia necesitan buscar datos sobre productos capilares, se calculó que el 36.5% utiliza el internet como su principal fuente de información, y luego al peluquero de confianza, con el 26.9% del total de las encuestadas. Preguntarle a una amiga o familiar obtuvo el 13.5% de las respuestas, y el 9.6% dijo leer revistas de belleza.

En cuanto a la pregunta sobre cómo se enteró del lugar en donde adquiere los productos capilares que utiliza, la cual pretende identificar cuáles son aquellos drivers en la decisión de compra más influyentes y más efectivos para la mujer colombiana en relación a productos para el cabello, el estudio demuestra que el ‘voz a voz’, a través de las recomendaciones de las amigas, son el medio más efectivo, con el 26.9%. Las siguientes respuestas son: se los recomendó el peluquero con el 19.2%; televisión con el 17.3%, redes sociales con el 13.5%, se lo recomendó la madre con el 11.5%; y lo vio en una revista con el 7.7%.

Por último, respecto a los medios de comunicación que más utilizan las encuestadas, están, en éste orden, el internet, televisión, revistas, prensa y radio. El internet lleva la delantera, siendo el medio

más frecuentado en el 96% de las encuestadas, seguido por televisión con el 56% y revistas con el 50%.

MUJERES NEGRAS VS EL RESTO DE MUJERES

Hay grandes diferencias entre la mujer negra y la mujer de etnia distinta en cuanto a la percepción que tienen con el mercado de productos capilares en Colombia. Según los resultados del estudio, las mujeres negras están más insatisfechas con el mercado, le dan una calificación menor a los productos para el cabello que utilizan actualmente y les resulta más difícil encontrar los productos capilares ideales, en comparación al resto de las mujeres, como se describe en las tablas 1, 2 y 3:

Tabla 1

¿A qué etnia pertenece? * De 1 a 5, siendo 1 Muy Insatisfecha, y 5 Muy Satisfecha ¿Qué tan satisfecha o insatisfecha se siente con los productos que encuentra en el mercado? Crosstabulation

De 1 a 5, siendo 1 Muy Insatisfecha, y 5 Muy Satisfecha ¿Qué tan satisfecha o insatisfecha se siente con los productos que encuentra en el mercado?

			Muy insatisfecha	Insatisfecha	Ni insatisfecha ni satisfecha	Satisfecha	Muy satisfecha	Total
¿A qué etnia pertenece?	Afrocolombiana, negra, raizal o palenquera	Count	1	7	18	5	1	32
		% within ¿A qué etnia pertenece?	3.1%	21.9%	56.3%	15.6%	3.1%	100.0%
	Blanca / mestiza	Count	0	3	10	5	2	20
		% within ¿A qué etnia pertenece?	0.0%	15.0%	50.0%	25.0%	10.0%	100.0%
Total	Count	1	10	28	10	3	52	
	% within ¿A qué etnia pertenece?	1.9%	19.2%	53.8%	19.2%	5.8%	100.0%	

- Promedio mujeres negras: 2.9; promedio otras mujeres: 3.3.
- Mujeres negras satisfechas o muy satisfechas: 18.7%; otras mujeres satisfechas o muy satisfechas: 35%.

Tabla 2

¿A qué etnia pertenece? * De 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto, ¿Qué calificación le daría al resultado de los productos que usa actualmente? Crosstabulation

De 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto, ¿Qué calificación le daría al resultado de los productos que usa actualmente?

			Pésimos	Malos	Regular	Buenos	Excelentes	Total
¿A qué etnia pertenece?	Afrocolombiana, negra, raizal o palenquera	Count	1	4	14	10	3	32
		% within ¿A qué etnia pertenece?	3.1%	12.5%	43.8%	31.3%	9.4%	100.0%
	Blanca / mestiza	Count	0	2	8	8	2	20
		% within ¿A qué etnia pertenece?	0.0%	10.0%	40.0%	40.0%	10.0%	100.0%
Total		Count	1	6	22	18	5	52
		% within ¿A qué etnia pertenece?	1.9%	11.5%	42.3%	34.6%	9.6%	100.0%

- Promedio mujeres negras: 3.3; promedio otras mujeres: 3.5.
- Mujeres negras que dieron puntaje 4 o 5: 40%; otras mujeres que dieron puntaje 4 o 5: 50%.
- Promedio mujeres negras: 3.0; promedio otras mujeres: 3.1.
- Mujeres negras que encuentran de forma fácil o muy fácil los productos ideales: 25%; otras mujeres que encuentran de forma fácil o muy fácil los productos ideales: 45%.

Tabla 3

¿A qué etnia pertenece? * De 1 a 5, ¿Qué tan fácil o difícil ha sido para usted encontrar los productos ideales para tener esos cuidados que necesita su cabello? Crosstabulation

De 1 a 5, ¿Qué tan fácil o difícil ha sido para usted encontrar los productos ideales para tener esos cuidados que necesita su cabello?

			Muy difícil	Difícil	Ni fácil ni difícil	Fácil	Muy fácil	Total
¿A qué etnia pertenece?	Afrocolombiana , negra, raizal o palenquera	Count	2	6	16	6	2	32
		% within ¿A qué etnia pertenece?	6.3%	18.8%	50.0%	18.8%	6.3%	100.0%
	Blanca / mestiza	Count	3	3	5	7	2	20
		% within ¿A qué etnia pertenece?	15.0%	15.0%	25.0%	35.0%	10.0%	100.0%
Total		Count	5	9	21	13	4	52
		% within ¿A qué etnia pertenece?	9.6%	17.3%	40.4%	25.0%	7.7%	100.0%

Adicional a estas diferencias, como se muestra en la Imagen 8, se puede apreciar que la mujer negra utiliza en mayor proporción que el resto de las mujeres, productos que no han sido fabricados industrialmente, como productos hechos en casa o artesanales. Lo anterior nos indica que la mujer negra siempre está en la búsqueda de productos capilares que realmente funcionen, y que le ha tocado complementar aquellos que adquiere actualmente en el mercado.

Imagen 8
Uso de Productos No Fabricados Industrialmente vs Etnia



INSIGHTS

- Existe un grado de insatisfacción mayor respecto al mercado y al desempeño de los productos capilares que utiliza, en las mujeres negras en relación al resto de las mujeres. Esta desatención a este segmento, de las empresas grandes en Colombia, representa una oportunidad para Belleza Afro Cosmetics. Por lo anterior, el mercado objetivo de la compañía serán mujeres afrodescendientes.
- La comunicación con el mercado objetivo debe enfocarse en internet, y su contenido debe llevar a demostrar que es un producto que podría ser recomendado por peluqueros profesionales, y utilizado por mujeres semejantes a la potencial consumidora, tanto físicamente como en su entorno cultural y familiar.
- Habrá una concentración en publicitar a través de internet, redes sociales, google e influenciadores, y revistas especializadas de belleza. La televisión es un medio costoso, por lo tanto, no será una prioridad.

- Según las encuestas, los supermercados como éxito o La 14 son la mejor plaza para exhibir los productos, tanto porque son las más frecuentadas al momento de comprar productos capilares, como productos para el aseo del hogar. En segunda medida, las tiendas especializadas como Krika.
- A las mujeres en Colombia les preocupa el contenido excesivo de químicos de los productos capilares que encuentran en el mercado. Esto es coherente con el crecimiento que ha tenido empresas como Natura, o el éxito de Bioexpert de Quala, cuya promesa de valor es el uso de ingredientes naturales. En este orden de ideas, los productos con tendrán ingredientes naturales y por lo tanto serán percibidos como productos naturales.
- El daño que causa la exposición al calor del cabello también es una preocupación importante en las mujeres. Esto se da principalmente por el cepillado y planchado, a veces en exceso, además del sol en regiones de temperaturas altas como el Valle del Cauca, la costa Pacífica y la costa Atlántica. Por esta razón, la protección térmica será uno de los beneficios más importantes de los productos de Belleza Afro Cosmetics.
- Para Belleza Afro Cosmetics será importante combatir aquellos problemas más recurrentes que experimentan las mujeres con los productos que utiliza actualmente, como parte de la estrategia comercial. Por este motivo, otros atributos de los productos serán generar una hidratación intensiva y evitar profundamente la caspa. Otros atributos que deberán tener los productos de la nueva empresa Belleza Afro Cosmetics son: que lo desenrede, que evite la caspa y que lo deje con buen aroma.
- El 65.5% de las mujeres en Colombia piensa que los productos que usa actualmente no están hechos especialmente para atender las necesidades de su pelo. Por este motivo, uno

de los pilares en la estrategia de mercadeo y comunicaciones será lograr que el consumidor objetivo de Belleza Afro Cosmetics perciba los productos de la marca, como unos productos hechos especialmente para su cabello.

- Los productos que más utilizan las colombianas son champú, acondicionador, tratamiento, crema para peinar y aceite. Éstos son los productos de mayor rotación. Debido a esto, los kits capilares de Belleza Afro Cosmetics estarán conformados por una combinación que tengan únicamente dicha oferta.

1.2.2. Caracterización de los Afrocolombianos

Variabes Demográficas

El 21% de la población colombiana pertenece a esta etnia, es decir cerca de 10'166.935 personas (DANE, 2007), de las cuales el 50,96% son mujeres, es decir cerca de 5'181.065 mujeres negras. Geográficamente, la población negra en Colombia habita en tres zonas: costa pacífica, costa caribe y zona occidental (ver Cuadro 3).

Cuadro 3
Dato Poblacional de la Mujer Afrocolombiana

Item	Población	Porcentaje Poblacional	Fuente
Población Colombiana	48,413,978		DANE, 2015.
Población Afrocolombiana	10,166,935	21%	DANE, 2007.
Mujeres Afrocolombianas	5,181,065	50.96%	DANE, 2005.

*Fuente: DANE

La población afrocolombiana hoy es una población relativamente joven, pues el 75,4% se encuentra entre los 0 y 40 años de edad (CEDLAS y LCSPP, 2009) También es una población

ciudadina, pues el 76,8% residen en áreas urbanas mientras solo el 23,2% en zona rural (DIMPE, 2006).

La Familia y el Hogar

En cuanto a los ingresos, el ingreso del hogar no afrocolombiano es 14% mayor al del hogar afrocolombiano, 532,22USD y 466,48USD respectivamente (CEDLAS y LCSPP, 2009).

En este mismo sentido, el análisis de la distribución de los hogares afrocolombianos por quintiles de ingreso permite apreciar que, poco a poco, las familias afrodescendientes van mejorando su nivel económico. Por ejemplo, entre el año 2000 y 2004, la porción de población afrocolombiana ubicada en el quintil 1 bajó de 27.1% a 26%, mientras en el quintil 4 aumentó de 17.4% a 18.4%, y en el quintil 5 también aumentó de 9.9% a 10.6% (CEPAL, 2006).

Santiago de Cali

Cali es la segunda ciudad en Latinoamérica, después de Salvador de Bahía en Brasil, donde se concentra el mayor número de personas afro descendientes. El 26,11% de la población que reside en Cali es afrocolombiana (DANE, 2005). Sin embargo, según publicó la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social del municipio de Cali (Alcaldía Municipal de Cali, 2012), en realidad la población afrocolombiana que reside en la ciudad asciende al 52% del total. Esto es aproximadamente 1'259.954 afro caleños, entre los cuales hay alrededor de 665.286 caleñas negras (ver Cuadro 4).

Además de lo anterior, según la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social de la Alcaldía de Santiago de Cali (Alcaldía Municipal de Cali, 2012), el 10% de las comunas 2, 17, 19 y 22, donde se concentran los estratos más altos de Cali, están conformados por afrocolombianos. Es decir que el 10% de las personas que residen en los barrios más ricos son negros.

Cuadro 4

Dato Poblacional de la Mujer Afrocolombiana en la ciudad de Santiago de Cali

Item	Población	Porcentaje Poblacional	Fuente
Población Caleña	2,422,989		DANE, 2015.
Población Afrocaleña	1,259,954	52%	Secretaría de Desarrollo y Bienestar Social, 2012.
Mujeres Afrocaleñas	665,286	52.80%	DANE, 2005.

*Fuente: DANE y Secretaría de Desarrollo y Bienestar Social de la Alcaldía de Cali

1.2.3. Estudio del mercado segmento objetivo.

El target de usuarios de la compañía, el cual surge de las encuestas a profundidad realizadas y los análisis de observación, son:

Mujeres afrocolombianas que residen en las siguientes regiones: región Pacífico (Chocó, Valle, Cauca y Nariño), región Caribe, Archipiélago de San Andrés y ciudades Capitales. Belleza Afro Cosmetics le apunta a un producto de venta masiva, por lo cual el segmento podría pertenecer a todos los estratos socio económicos. Sin embargo, dadas las características demográficas de Colombia, se espera una mayor concentración en los estratos 2, 3 y 4.

Mujeres que tienen un nivel medio o alto de involucramiento con el cuidado de su cabello, ya sea cabello natural o cabello procesado químicamente. Les gusta lucir bellas ante las amigas y

familiares, les hace muy feliz cuando otra persona les reconoce esto y les encanta que las hagan sentir importantes.

Presentan algún grado de insatisfacción con el “trato” que el mercado de belleza les ha dado, ya que sienten que sus necesidades no han sido tomadas en cuenta por las empresas del sector.

Son mujeres que aspiran a alcanzar la libertad financiera en el futuro, con el fin de tener la libertad de satisfacer sus deseos en cualquier momento sin tener que preocuparse por sus finanzas. Tienen altas aspiraciones profesionales, relativamente hablando, de acuerdo al entorno en donde viven.

Han sufrido el fenómeno de la “búsqueda interminable”, que consiste en buscar en la oferta del mercado actual productos y servicios hechos especialmente para ellas (no sólo en el sector de la belleza), sintiendo en muchas ocasiones frustración al no tener éxito en encontrarlos. En consecuencia, han pasado por un “acoplamiento forzoso”, que consiste en una adaptación no deseada (puede ser inconsciente) a lo que han podido encontrar.

Se identificaron tres necesidades insatisfechas del mercado objetivo:

1. Sentirse importantes (atendidas).
2. Cuidar su cabello eficazmente (evitar el acoplamiento forzoso).
3. Disminuir los esfuerzos de búsqueda (evitar la búsqueda interminable).

Como ya se mencionó anteriormente, en total en Colombia viven casi 5.2 millones de mujeres negras convirtiéndose en el 3er país en todo el continente de América con la mayor población negra después de Estados Unidos y Brasil, siendo la ciudad de Cali en donde existe una mayor concentración, con un total aproximado de 665 mil mujeres negras. Por este motivo, la ciudad de Cali será la ciudad en donde iniciará la oferta de los productos de la compañía.

Además de Cali, Buenaventura es una población mayoritariamente afrodescendiente, con total de 407.675 mujeres (DANE, 2005). Ubicada a solamente 125 kilómetros de Cali, además de contar con un muy concurrido almacén La 14, permite que en el primer año sea conveniente, fácil y económico iniciar la comercialización de los productos allí. Es decir que Buenaventura será la segunda ciudad en donde la empresa ofertará los kits capilares.

1.3. Producto

La propuesta de valor de Belleza Afro Cosmetics es brindar productos de belleza especializados en la mujer negra, creados con base en las características de su cabello y su piel, a través de una comunicación adecuada y sensible, ayudando a la mujer afrocolombiana a sentirse importante en medio de un mercado que no ha hecho esfuerzos por atenderla, y permitiendo crear vínculos emocionales fuertes con el segmento de mercado objetivo. Belleza Afro Cosmetics elaborará y comercializará ocho productos divididos en dos kits capilares especializados así (ver Imagen 1):

Imagen 1
Prototipos Productos Belleza Afro Cosmetics

Kit Capilar 1: Para Cabello Natural

Kit Capilar 2: Para Cabello Tratado Químicamente



*Fuente: Elaboración Propia

KIT CAPILAR 1: Para Cabello Natural.

- Champú 3 en 1 (Hidrata, Define rizos, Anti frizz).
- Acondicionador 3 en 1 (Hidrata, Define rizos, Anti frizz).
- Crema Rizos Definidos (Humectante & potencializados, Hidrata, Brillo intenso).
- Mascarilla Cabello Natural y Crespos Fuertes (Tratamiento fortalecedor e hidratante, Silicona y vitamina E)

KIT CAPILAR 2: Para Cabello Tratado Químicamente.

- Champú Hidratante Intensivo
- Acondicionador Hidratante Intensivo
- Mascarilla Fortalecedora con Queratina
- Spray Brillo Instantáneo

Estos productos, además de estar hechos para responder efectivamente a las necesidades del cabello de la mujer negra, estarán hechos con texturas y etiquetas alusivas a la cultura afrocolombiana con el objetivo de generar identidad en el target. Por ejemplo, el fruto base del primer kit será el Acaí o Naidí, originario del Amazonas del Brasil pero que también es reconocido en la Costa Pacífica como un fruto de identidad afro. Una descripción más detallada del producto se encuentra en la sección Ficha Técnica.

1.4. Competencia

Como se mencionó en el análisis del sector, la categoría de cuidado de cabello es altamente competitiva. En ella participan muchas empresas nacionales pequeñas, pero también las empresas nacionales más grandes como Quala SA y Recamier SA y las empresas internacionales más grandes como Procter & Gamble, Unilever y L'Oreal. En el Cuadro 2 se apreció la participación del mercado de los competidores y se analizaron algunas tendencias relacionadas con el consumo de productos naturales, las cuales han sido aprovechadas por empresas como Natura Cosmetics y Quala SA.

De este análisis de la competencia, se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y se plantean acciones, como se describen en el siguiente gráfico:

Análisis DOFA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		(+)Segmento desatendido. (+)Segmento insatisfecho por tener que esforzarse mucho para buscar productos y servicios hechos para ellos. (+)Mercado potencial numeroso. (+)Segmento que aumenta su poder adquisitivo a través del tiempo.	(-)Empresas del sector con alta capacidad de caja. (-)Riesgo cambiario. (-)Sector con altos niveles de inversión en publicidad. (-)Si bien el mercado potencial es grande, también pone un límite de crecimiento en Colombia.
FORTALEZAS	(+)Conocimiento profundo de la cultura afrodescendiente. (+)Equipo directivo cuenta con experiencia en el mercado objetivo y en el sector. (+)Productos con alta rentabilidad. (+)Propuesta innovadora para el retail y el consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el conocimiento del mercado en el desarrollo de las campañas publicitarias que diferencien de la competencia. • Invertir en I+D+I y marketing research de forma continua, para profundizar y actualizar conocimiento del mercado objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en exportaciones en el mediano plazo. • Buscar acuerdos comerciales a largo plazo con el laboratorio para mitigar riesgo cambiario. • Identificar proveedores colombianos que pueda reemplazar a los proveedores extranjeros de materias primas.
	DEBILIDADES	(-)Limitada experiencia en la industria del retail. (-)Sin acceso a líneas de créditos bancarios. (-)Bajo nivel de compensaciones a los empleados (los de ley). (-)Capacidad de producción del laboratorio actual limitada.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal experto en retail a través de head hunters. • Implementar programas de 'felicidad', con enfoque en salario emocional.

1.5. Precios

En los cuadros 5, 6, 7 y 8 se detallan los precios de la competencia para cada uno de los productos, el promedio del sector, el precio de venta al público propuesto de los productos de Belleza Afro Cosmetics y la diferencia expresada en porcentaje entre los dos precios.

Cuadro 5
Chequeo de precios de los competidores Shampoo

Referentes	Tamaño (ML)	Precio	Precio x ML	Empresa
Pantene	400	\$ 13,390	\$ 33.48	P&G
Head & Shoulders	400	\$ 14,840	\$ 37.10	P&G
Dove hid. intensa	400	\$ 12,920	\$ 32.30	Unilever
Sedal liso perfecto	350	\$ 10,270	\$ 29.34	Unilever
Loreal Elvire	400	\$ 15,900	\$ 39.75	Loreal
Tio Nacho	415	\$ 17,253	\$ 41.57	Genommalab
Savital	400	\$ 8,171	\$ 20.43	Quala
Herbal Essence	300	\$ 11,250	\$ 37.50	P&G
Bioexpert	350	\$ 11,580	\$ 33.09	Quala
Dove control caída	400	\$ 14,300	\$ 35.75	Unilever
Naturals	1000	\$ 25,900	\$ 25.90	Avon
Muss	400	\$ 21,800	\$ 54.50	Recamier
Natura	300	\$ 17,460	\$ 58.20	Natura
Precio promedio x ML			\$ 36.84	Sector
Belleza Afro	300	\$ 11,825	\$ 39.42	7.0%

*Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6
Chequeo de precios de los competidores Acondicionador

Referentes	Tamaño (ML)	Precio	Precio x ML	Empresa
Pantene	400	\$ 12,610	\$ 31.53	P&G
Head & Shoulders	400	\$ 14,610	\$ 36.53	P&G
Dove hid. intensa	400	\$ 12,920	\$ 32.30	Unilever
Sedal liso perfecto	350	\$ 10,220	\$ 29.20	Unilever
Loreal Elvire	400	\$ 15,800	\$ 39.50	Loreal
Tio Nacho antiedad	415	\$ 17,800	\$ 42.89	Genommalab
Savital	530	\$ 9,570	\$ 18.06	Quala
Herbal Essence	300	\$ 11,530	\$ 38.43	P&G
Bioexpert	350	\$ 11,580	\$ 33.09	Quala
Dove puntas reparadas	400	\$ 14,650	\$ 36.63	Unilever
Naturals	1000	\$ 25,900	\$ 25.90	Avon
Muss	400	\$ 22,900	\$ 57.25	Recamier
Natura	300	\$ 17,460	\$ 58.20	Natura
Precio promedio x ML			\$ 36.88	Sector
Belleza Afro	300	\$ 11,840	\$ 39.47	7.0%

*Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7
Chequeo de precios de los competidores Tratamiento

Referentes	Tamaño (gr)	Precio	Precio x ML	Empresa
Pantene	300	\$ 14,400	\$ 48.00	P&G
Head & Shoulders				P&G
Dove hid. intensa				Unilever
Sedal liso perfecto	400	\$ 13,790	\$ 34.48	Unilever
Loreal Elvire	300	\$ 14,770	\$ 49.23	Loreal
Tio Nacho antiedad				Genommalab
Savital				Quala
Herbal Essence				P&G
Bioexpert				Quala
Dove puntas reparadas	350	\$ 15,850	\$ 45.29	Unilever
Naturals				Avon
Muss	400	\$ 26,900	\$ 67.25	Recamier
Natura				Natura
Precio promedio x ML			\$ 48.85	Sector
Belleza Afro	300	\$ 14,782	\$ 49.27	0.9%

*Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 8
Chequeo de precios de los competidores silicona y/o aceite

Referentes	Tamaño (ML)	Precio	Precio x ML	Empresa
Pantene	100	\$ 19,200	\$ 192.00	P&G
Head & Shoulders				P&G
Dove hid. intensa				Unilever
Sedal liso perfecto				Unilever
Loreal Elvire	100	\$ 30,000	\$ 300.00	Loreal
Tio Nacho antiedad				Genommalab
Savital				Quala
Herbal Essence				P&G
Bioexpert				Quala
Dove puntas r	100	\$ 29,950	\$ 299.50	Unilever
Naturals				Avon
Muss				Recamier
Natura				Natura
Precio promedio x ML			\$ 263.83	Sector
Belleza Afro	120	\$ 18,920	\$ 157.67	-40.2%

*Fuente: Elaboración Propia

1.6. Canales de Distribución

En Colombia los canales de distribución que tradicionalmente se han utilizado siguen siendo los más fuertes. Las empresas distribuyen en hipermercados, supermercados y tiendas de barrio (canal tradicional) el 19.4%, 19.5% y 12.6% de sus productos respectivamente, comercializando en total el 51.5% en los canales ‘de siempre’. Este se considera el canal para venta masiva, el cual representa cerca del 50% de las ventas de todo el sector de la belleza y el cuidado personal.

El segundo canal de distribución es la venta directa, con el 31.6% de participación. Le siguen las tiendas especializadas en productos de belleza con el 8.4%, las farmacias y droguerías con el 5.6%, y los salones de belleza e internet con el 0.2% cada uno.

Según las encuestas a profundidad, los hipermercados y supermercados son los sitios en donde compran productos de belleza en la mayoría de las veces, representando este un 48%. El 20% compra generalmente en tiendas, lo que significa entonces que el 68% compra principalmente en el canal tradicional. Otro 20% compra en tiendas especializadas, mientras que el 12% restante compra en droguerías o farmacias cercanas a su lugar de residencia. Utilizando esta información, se definió la estrategia de distribución detallada en la sección 1.8.3 del presente documento, cuadro 11.

1.7. Diferenciación

La competencia en el sector no es fácil. Las empresas que allí se encuentran tienen alta liquidez e invierten sumas importantes en publicitar sus productos. Sin embargo, la falta de oferta de fácil

acceso de productos especializados para la mujer negra es una oportunidad sin explotar, por ende, llevar estos productos especializados a los canales de distribución adecuados (estrategia de distribución), significará una forma de diferenciarse de la competencia.

Los productos especializados para la mujer negra que más utilizan estas, según las entrevistas, son los artesanales hechos por amigos o familiares, quienes normalmente residen en zonas rurales del pacífico colombiano como Guapi o Timbiquí. En segundo lugar, se encuentran algunos que ellos mismos importan de Estados Unidos, o que adquieren ocasionalmente en sus viajes a ese país.

Los cuatro atributos que caracterizarán y diferenciarán la oferta de Belleza Afro Cosmetics son: 1. Productos especializados; 2. Productos accesibles; 3. Comunicación asertiva a través del conocimiento cultural; y 4. Producto masivo o de distribución masiva (ver Cuadro 9).

Cuadro 9
Atributos de Belleza Afro Cosmetics vs Competencia

	P&G	Unilever	Henkel	Artesanales	Importados	Belleza Afro
Especializados	-	-	-	X	X	X
Accesibles	X	X	X	-	-	X
Comunicación Asertiva	-	-	-	-	X	X
Masivo	X	X	X	-	-	X

Fuente: Elaboración Propia

1.8. Estrategias de Mercadeo y Plan de Ventas

1.8.1. Fracción del Mercado

Se estima que para el 2019, el mercado total del subsector de cuidado de cabello en Colombia valga USD713.7 millones. Para ese mismo año, Belleza Afro Cosmetics tendrá ventas por valor de \$2.293,9 millones de pesos, es decir USD0,019467 millones a una TRM de \$2.800, para un market share en Colombia de 0,11479%. Aunque puede parecer pequeño, es importante tener en cuenta que este sector es altamente competido, y también es un sector que necesita una alta inversión en desarrollo de productos y mercadeo. Por lo anterior y considerando que la inversión inicial de Belleza Afro Cosmetics es de \$460'000.000 pesos, obtener dicha participación en el mercado global es una meta muy importante y ambiciosa.

Cuadro 10

Fracción del Mercado colombiano en USD millones

	Año		
	2017	2018	2019
Mercado Colombia (millones USD)	665.64	689.88	713.70
Volumen de Ventas (millones USD)	0.1856	0.3089	0.8192
Fracción del Mercado (%)	0.02789%	0.04478%	0.11479%

*Fuente: Euromonitor International y Elaboración Propia.

1.8.2. Estrategia de Precios

La sección de precios analizó los valores del mercado en la categoría de cuidado de cabello. A partir de este análisis y del estudio de mercado realizado a través de entrevistas, se definió política de precios así:

Los precios del champú y del acondicionador estarán en la franja alta con un 7% por encima del precio del sector, es decir que tendrán precios similares a las marcas Tio Nacho de Genommalab, L’Oreal Elvive de L’Oreal y Herbal Essences, la marca Premium de Procter & Gamble. Los tratamientos se ubican en la franja promedio con precios similares a los de las marcas Dove Puntas Reparadas de Unilever y Pantene de Procter & Gamble; y las cremas y sprays estarán en la franja baja con un precio 40% inferior al precio del sector, compitiendo con Pantene de Procter & Gamble. Es importante precisar que la rentabilidad de las cremas y sprays es la más alta entre los productos ofrecidos, a pesar de estar ubicados en la franja baja.

El champú, el acondicionador y el tratamiento tendrán un margen operativo cercano al 55%, mientras que las cremas y sprays tendrán un margen operativo cercano al 70%.

Teniendo en cuenta lo anterior, los precios serán:

- Champús: 11.825 pesos – 300mL.
- Acondicionadores: 11.840 pesos – 300mL.
- Tratamientos: 14.782 pesos – 300gr.
- Crema definidora de risos / spray / aceite: 18.920 pesos – 120gr.

El detalle de los precios se encuentra en el numeral 1.5 del presente documento.

1.8.3. Estrategia de Distribución

Según los análisis de mercado realizados a través de las encuestas y las observaciones, las mujeres negras en Colombia deben esforzarse más de lo deseado para encontrar productos capilares, para, finalmente, adaptarse a lo que logran hallar. Por lo tanto, con el ánimo de terminar la “búsqueda interminable” que sufre hoy este target, el producto se ofrecerá en cinco tipos de canales de distribución haciéndolo accesible y aportando en el objetivo de ofrecer productos de consumo masivo. Estos canales son: 1. Supermercados y grandes superficies; 2. Tiendas especializadas; 3. Droguerías; 4. Canal independiente; 5. e-commerce o venta por internet.

Durante los dos primeros años de operación Belleza Afro se enfocará en el mercado valle caucano, especialmente Buenaventura y Cali. Ampliará su oferta a otros departamentos a partir del tercer año fiscal.










Es importante recordar que, según las encuestas, el 48% del mercado objetivo compra en supermercados e hipermercados como Almacenes La 14, Olimpica, Éxito y Jumbo; otro 20% compra en tiendas especializadas como Krika Cosmetics; y por último, el 12% restante compra en droguerías como La Rebaja o Comfandi.

En este sentido, se define que el primer año la oferta de Belleza Afro llegará al consumidor a través de Almacenes La 14, Krika Cosmetics y venta por internet e-commerce, lo que asegurará presencia

en Cali y en Buenaventura. En el segundo año los productos se podrán encontrar en Almacenes Olímpica y SuperInter, para abarcar el resto del Valle del Cauca. En el tercer año comenzará la venta en Almacenes Éxito, la Casa del Peluquero (Medellín) y droguerías seleccionadas (Chocó y Cauca), y posteriormente se ingresará en el mercado del Caribe aprovechando la relación que se tendrá con Almacenes Olímpica, retail líder en esta región.

El cronograma de apertura en cada uno de los puntos de venta se describe en cuadro 11.

Cuadro 11
Cronograma de Penetración a Canales de Distribución

Canal	Almacen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Supermercados y Grandes Superficies		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■
				■	■	■	■	■	■	■	■
					■	■	■	■	■	■	■
Tiendas Especializadas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Droguerías			■	■	■	■	■	■	■	■	■
					■	■	■	■	■	■	■
Canal Independiente				■	■	■	■	■	■	■	■
				■	■	■	■	■	■	■	■
e-commerce		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Fuente: Elaboración Propia

El color gris significa que es durante ese año en donde los productos de la empresa serán codificados en determinado punto de venta. El color amarillo representa que la oferta en los puntos de venta es continua.

1.8.4. Estrategia de Venta

Belleza Afro tendrá dos tipos de clientes. El primero es el retail, que a su vez se divide en cuatro categorías descritas en la estrategia de distribución: supermercados y grandes superficies, droguerías, tiendas especializadas y canal independiente. El segundo es el consumidor final, que a su vez es a quien va dirigida la estrategia de comunicación. Este último podrá adquirir los productos a través del retail o directamente con la empresa por medio de internet.

Retail

El objetivo de la estrategia de promoción al retail es lograr ser codificados en el menor tiempo posible. Para lograr ser esto, la compañía contará con varias herramientas que facilitarán la venta del proyecto al retail:

1. Video animado que mostrará al retail la oportunidad de negocio, sus rentabilidades y el mercado potencial.
2. Brochure corporativo.
3. Entrega de muestras de productos.
4. Documento resumen con resultados de la investigación de mercados.
5. Documento en donde se informa la inversión en publicidad y en gasto canal.

Una vez se logre la codificación en los canales de distribución propuestos en el primer año, conforme se especificó en la estrategia de distribución, los retails objetivos del segundo y tercer año se lograrán con mayor facilidad.

Cliente Final

La estrategia de promoción hacia el cliente final es estacional y depende de las posibilidades que brinden los retails. Se presupuesta un 5% del total de las ventas (llamado Gasto Canal) para realizar las inversiones necesarias en los puntos de distribución, con el fin de tener espacios privilegiados, góndolas personalizadas, promociones y rebajas en fechas especiales, participación en eventos de impulso de marca realizado por las grandes superficies, entre otras.

El gasto canal del sector varía entre un 3% y un 5% del valor del producto por unidades vendidas, es decir del total de las ventas.

1.8.5. Estrategia de Comunicación

Al considerar que el objetivo es lograr la venta masiva del producto iniciando en Cali, Belleza Afro invertirá en los siguientes medios:

Medios

1. Medios Impresos: Diario El País (6 meses); Periódico Q' Hubo (6 meses).

2. Publicidad Exterior: Vallas Publicitarias en Cali (2 vallas por 6 meses); vallas publicitarias en Buenaventura (2 vallas por 6 meses); Pasacalles en Buenaventura (14 pasacalles por 6 meses).
3. Radio: El Sol en Cali (6 meses); Olímpica Estéreo en Cali (6 meses); Radio Buenaventura en Buenaventura (12 meses).
4. Televisión: Telemar en Buenaventura (12 meses) y Telepacífico en Cali.

Merchandising

5. Eventos: participación en evento Festival Petronio Álvarez; Participación en evento Cali Exposhow.
6. Venta Directa: presencia permanente de impulsadoras en varios puntos de venta (2 impulsadoras al mismo tiempo).

Redes Sociales

7. Redes Sociales: pautas publicitarias únicamente en la red social Facebook y personal dedicado a la administración de las cuentas (12 meses).

Free Press

8. Relacionista Público: persona encargada de generar noticia, entrevistas y boletines de prensa. Free press.

El cuadro 12 describe el presupuesto para cada uno de los rubros de la estrategia de comunicaciones:

Cuadro 12

Presupuesto Estrategia de Comunicaciones (en millones de pesos)

	Año 0	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Medios Impresos	0	20.5	41.9	45.5	88.6
Publicidad Exterior	0	27.3	55.8	60.6	118.0
Radio	0	12.6	25.7	28.0	54.5
Televisión	0	8.2	16.8	18.2	35.5
Total Publicidad	0	68.6	140.1	152.3	296.6
Cali Exposhow	0	5	10.2	11.1	21.6
Petronio Álvarez	0	2	4.1	4.4	8.6
Impulsadoras	0	9	18.4	20.0	38.9
Papelería	0	3	6.1	6.7	13.0
Total Merchandising	0	19	38.8	42.2	82.2
Pautas Facebook	1	4	8.2	8.9	17.3
Community Manager	1	4	12.0	12.6	13.2
Total Redes Sociales	2	8	20.2	21.5	30.5
Relacionista Publico	0	4	8.2	8.9	17.3
Total Freepress	0	4	8.2	8.9	17.3
Total Estrat Comunic	2	99.6	207.3	224.8	426.6

La estrategia de comunicaciones y su ejecución contará con la asesoría de una agencia de publicidad, cuyo acompañamiento incluye la compra, programación y administración de las plataformas necesarias para lograr la venta por internet: página web, herramienta de carrito de compra, herramienta de pagos online con tarjetas débito y crédito, herramienta de pagos a través de consignación en efecty, hosting, herramienta de notificaciones de las ordenes que realicen los clientes, reportes periódicos sobre visitas, clics y el detalle del proceso de compra online que realiza cada cliente, herramienta para envío de correos electrónicos, y administración de redes sociales.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. Ficha Técnica de los Productos

El proyecto de inversión en su primera fase contempla el desarrollo técnico de cada uno de los productos a través de convenio con un laboratorio químico en Bogotá, por lo que la ficha técnica se desarrollará durante esta etapa y podrá tener variaciones de acuerdo a las pruebas que se realicen en laboratorio y en personas voluntarias.

A partir de la experiencia vivida en el año 2013 respecto a la baja tasa de recompra de un kit capilar que se lanzó para mujeres negras debido a errores técnicos en la composición de los productos, durante esta fase de definición de las fichas técnicas de los productos, se realizarán no menos de dos pruebas, a mínimo 50 mujeres negras en cada una, con el producto final. Lo anterior con el objetivo de verificar que los resultados sean similares a los obtenidos durante las pruebas realizadas en la etapa de testeos. Igualmente, se tendrá a un químico externo que verifique en detalle cada producto final y compare con los productos definidos durante la etapa de testeos.

Los activos seleccionados son: Pataua – Girasol para la línea Cabello Natural; y Acaí - Girasol para la línea Cabellos con Química. Todos los productos de cada línea tendrán estos activos.

El Aceite Cosmético de Pataua (Oenocarpus Bataua - palma amazónica) y de Acai (Euterpe oleracea) tienen propiedades hidratantes, antioxidantes, reducen la descamación en el cuero cabelludo, aportan acondicionamiento y reducen el daño de la cutícula del cabello. Aporta alta concentración de ácidos grasos omega-9 (82-85%) así como también omega-3 y omega-6, y

antioxidantes tipo polifenol como la antociana para proteger los cabellos tinturados. Tiene también propiedades suavizantes y reparadoras, ayuda contra la caída del cabello y sobre todo le aporta una textura y brillantez excepcional.

2.2. Proveedores

Los proveedores necesarios para la ejecución del plan empresa se describen en el cuadro 13:

Cuadro 13
Proveedores Principales Belleza Afro Cosmetics

Área	Proveedor	Producto/servicio ofrecido
Producto	Laboratorio químico: Botánica Lab S.A.S.	Elaboración fórmulas químicas
		Producción de fórmulas químicas
		Llenado de producto a envases
	Empresa de envases plásticos: Envasadora del Pacífico	Elaboración molde de envases
		Producción envases
Mercadeo & Publicidad	Agencia de publicidad: Scalar Consultores S.A.S.	Diseño de imagen corporativa y piezas gráficas
		Elaboración página web
		Administración redes sociales
		Producción piezas audiovisuales
	Medios de comunicación	Pautas en TV, radio, prensa
	Graffiti, Metrovia, Liviston	Publicidad exterior visual (vallas)
	LECLAM impresores	Impresión de papelería, pendones, etc.
VALFLEX Diseño		
Distribución	Transportador de mercancía: DHL	Envío de laboratorio a bodega
		Envío de bodega a cliente final
		Envío de bodega al retail
Administrativos	Empresa de tecnología	Software contable
	Empresa textil	Uniformes impulsadoras

Botánica Lab S.A.S.: es un laboratorio colombiano con sede en Bogotá. Tiene más de 25 años en el mercado desarrollando y produciendo fórmulas químicas para productos de belleza, incluyendo capilares. Tienen un especial énfasis en hacer negocios con emprendedores y empresas pequeñas,

por lo cual han adaptado sus procesos con el fin de lograr ofrecer la posibilidad de producir lotes pequeños (desde 200 unidades de un producto) a precios competitivos. Las condiciones de negociación son:

- Desarrollo de la fórmula: 50% al inicio y 50% restante hasta 30 días calendario después a la fecha de aprobación del producto.
- Producción: 50% al momento de realizar la orden de compra y 50% restante hasta 30 días calendario después de haber recibido el producto en bodega. Entre más grande sea el lote, menor será el costo por unidad.
- En la medida en que se construya confianza, las condiciones de pago serán más favorables para el flujo de caja de Belleza Afro Cosmetics.

Envasadora del Pacífico: es una empresa especializada en producción de envases de varios tipos de materiales, entre los cuales destacan plástico, PVC y vidrio. Han trabajado con muchas empresas pequeñas, por lo que conocen muy bien las necesidades de un emprendimiento. También tienen la posibilidad de producir lotes pequeños (desde 1.000 unidades). Las condiciones de negociación son las siguientes:

- Elaboración molde de envases: 20% al momento de generar la orden de compra y 80% restante hasta 30 días calendario después de haber aprobado el molde final.
- Producción: 50% al momento de realizar la orden de compra y 50% restante hasta 30 días calendario después de haber recibido el producto en bodega. Al igual que la producción de la fórmula química, entre más grande sea el lote, menor será el costo por unidad.

DHL: es una multinacional de envíos express de paquetes, documentos y mercancías. Es una de las pocas empresas grandes que cuenta con soluciones para pequeñas y medianas empresas, no solo para el envío ordinario de documentación, sino también para el envío puerta a puerta de mercancía adquirida por el consumidor final. Este último permitirá ofrecer el servicio de compra online con la seguridad de que los productos comprados por los clientes llegarán en el tiempo y lugar correctos. Las condiciones de negociación son las siguientes:

- Para el transporte de producto desde el laboratorio a la bodega de Belleza Afro Cosmetics, DHL ofrece un 30% de descuento en relación al precio comercial.
- Para el envío de producto desde la bodega de Belleza Afro Cosmetics, DHL ofrece un 15% de descuento en relación al precio comercial, y un 15% de descuento adicional si se realizan más de 80 envíos al mes. DHL dispondrá de un funcionario que recogerá los productos listos para enviar en la bodega de la empresa. Los envíos que sean confirmados antes de las 12 del mediodía serán entregados al consumidor final al siguiente día hábil. Los envíos confirmados después de las 12 del mediodía, serán entregados al segundo día hábil al consumidor final.
- Las tarifas comerciales pueden ser consultadas en la página web de DHL www.dhl.com.co.

2.3. Requerimientos

Para la producción de los kits capilares se requiere lo siguiente:

- INVIMAs.
- Registro de marca.
- Elaboración de moldes de envases.

- Elaboración de fórmulas químicas.
- Testeos y aprobación de fórmulas químicas.
- Elaboración y diseño de la etiqueta.
- Producción de los envases con etiqueta impresa en láser.
- Producción de las fórmulas químicas.
- Llenado de envases.

Los tiempos de cada uno de los ítems se encuentran en el cronograma de la etapa pre operativa descrito en el cuadro 11, en la sección Etapa pre-operativa.

2.4. Consumos por Unidad de Producto

El manejo de materia prima e insumos en la elaboración de la fórmula química es tercerizado a través del laboratorio. Por consiguiente, el consumo por unidad de producto consiste en un envase y la cantidad de fórmula química elaborada para cada envase.

champús: 1 envase, 300 ml de fórmula química.

Acondicionadores: 1 envase, 300 ml de fórmula química.

Tratamientos: 1 pote, 300 gr de fórmula química.

Crema definidora: 1 pote, 120 gr de fórmula química.

Spray: 1 envase, 120 ml de fórmula química.

2.5. Plan de Producción

El plan de producción durante los primeros 28 meses será de la siguiente forma:

- Mes -1: 20.000 unidades.
- Mes 5: 20.000 unidades.
- Mes 10: 20.000 unidades.
- Mes 14: 30.000 unidades.
- Mes 18: 40.000 unidades.
- Mes 21: 40.000 unidades.
- Mes 24: 50.000 unidades.
- Mes 28: 100.000 unidades.

El modelo de producción inicial es modelo push, por lo tanto, los niveles de producción posteriores se basarán en pronósticos de demanda. Conforme pasa el tiempo y las órdenes de compra aumentan en unidades, las economías de escala se convertirán en una fortaleza de la compañía aumentando la rentabilidad del negocio.

El costo aproximado de envío de producto terminado de Bogotá a bodega en Cali es de \$50 pesos por unidad; el costo de envío del producto en bodega al retail es de \$150 pesos por unidad.

2.6. Servicios Inherentes al Proyecto

Para lograr entregar la propuesta de valor al cliente final, Belleza Afro Cosmetics ofrecerá dos servicios fundamentales inherentes al proyecto: ventas por internet y domicilios.

Venta por internet

Para este proceso la empresa contará con una página web diseñada especialmente para que las personas tengan una experiencia de compra fácil, rápida y satisfactoria. La interfaz impulsará la venta y la plataforma de pagos facilitará las transacciones. Estará habilitado el pago por PSE con tarjetas débitos, tarjetas de crédito, consignaciones bancarias y baloto. Si el cliente tiene alguna pregunta, podrá resolverla a través de la sección FAQ (frequently asked questions), chat online, correo electrónico o llamada telefónica.

Domicilios

Los domicilios es el proceso de envío de los productos adquiridos por internet. Se dividen en dos: domicilios locales y domicilios nacionales. Ambos tipos de domicilio se realizarán a través de una empresa de envíos.

Las transacciones aprobadas durante todo el día se enviarán en la mañana siguiente, y llegarán a su lugar de destino el mismo día o un día después del envío. Es decir, la empresa tendrá hasta dos días hábiles para la entrega del producto. En ciudades capitales se podrá entregar en un día hábil.

2.7. Etapa pre-operativa

Durante la etapa pre-operativa del proyecto se desarrolla la fórmula química de los productos, se ejecutan varios testeos para ajustes de las fórmulas, se elaboran los envases, se diligencian todos los requerimientos legales como registros INVIMAS y registro de marca, se produce el primer lote y se realiza la primera distribución a punto de venta.

Este proceso tendrá una duración de seis meses. El cronograma de ejecución se describe en el cuadro 14:

Cuadro 14

Cronograma Proceso de Desarrollo y Producción

	Mes -6				Mes -5				Mes -4				Mes -3				Mes -2				Mes -1			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Desarrollo Fórmula Química	█																							
Testeo 25 mujeres					█	█																		
Ajustes Fórmula Química							█	█	█	█														
Testeo 50 mujeres en Salón											█	█												
Ajustes final Fórmula Química													█	█	█	█								
Producción Molde	█				█																			
Producción Envases									█	█	█	█	█	█	█	█								
Producción Final y llenado																	█	█	█	█	█	█		
Trabajo Imagen Envases	█	█	█										█											
Registro de Marca			█		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Registro INVIMA											█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Distribución a P. De Venta																							█	█
Producción Muestreo														█	█	█	█	█	█	█	█	█		

2.8. Infraestructura

Para el funcionamiento de la compañía se requiere la siguiente infraestructura.

Bodega para almacenamiento de producto

Se requiere una bodega con un área entre 150 a 250 mts², para una capacidad de almacenamiento de 60.000 unidades. Se presupuesta arrendamiento de \$2'000.000 mensuales a partir del mes 2 de operación.

Oficinas para recepción de documentación y personal administrativo

Se requiere una oficina con puestos de trabajo para 4 personas más oficina para gerencia. En este punto existen varias opciones de arrendamiento: oficinas colaborativas, oficinas compartidas o adaptar la bodega para tener las oficinas en el mismo inmueble. Se presupuesta un arrendamiento de \$754.000 mensuales a partir del mes 1 de operación.

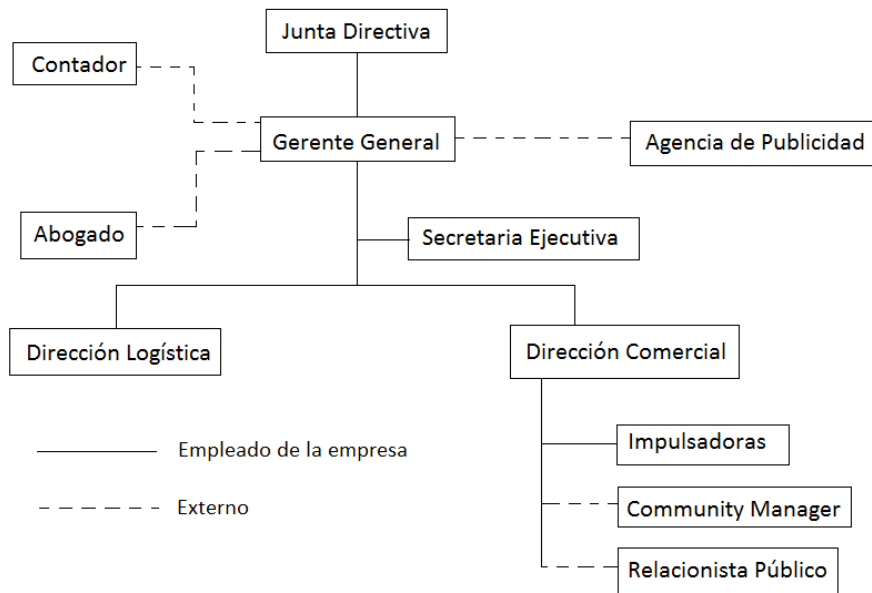
La fabricación de los productos se terceriza a través del proveedor Botánica Lab S.A.S, como se describió en los numerales 2.2 y 2.4 del presente documento. También se tercerizará la elaboración de los envases con el proveedor Envasadora del Pacífico. Por consiguiente, no se requiere infraestructura para elaboración de los productos.

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional será formal, es decir que estará definida por un modelo jerárquico simple, como se observa en la gráfica 3.

Gráfica 3
Estructura Organizacional Belleza Afro Cosmetics



En el mediano plazo esta estructura organizacional pasará de formal a mixta, es decir que estará dividida por departamentos, así como también por divisiones por marca. Una vez se introduzca una mayor cantidad de marcas y se logre presencia nacional, este cambio estructural será una necesidad.

Junta Directiva: estará conformada por tres miembros principales y tres suplentes. Los accionistas serán quienes definan quién los representará en la junta, es decir que quien posea el 33,33% de las acciones, asegura por sí solo y sin necesidad de residuos un escaño. El gerente general puede ser miembro de junta únicamente si es éste quien sea el titular de las acciones.

Gerente General: estará encargado de ejecutar la estrategia general de la compañía. Es quien seleccionará a los proveedores y manejará las relaciones comerciales con los laboratorios químicos

y la agencia de publicidad. También estará encargado del manejo financiero de la entidad, incluyendo relaciones con bancos, transacciones y pagos proveedores.

Perfil: profesional con posgrado en carreras administrativas, con experiencia en manejo de personal mínima de 5 años y con conocimiento comprobado del sector de la belleza y el cuidado personal. Debe ser una persona que esté inmersa en la cultura afrocolombiana y conozca de los modelos educativos de etnoeducación.

Tipo de contratación: contrato laboral a término indefinido.

Contador: responsable de la contabilidad y del cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscales de la empresa.

Perfil: profesional en contaduría, debe haber sido responsable de llevar la contabilidad de al menos 5 empresas con más de 7 empleados directos. Con conocimientos de las normas internacionales de información financiera NIIF y manejo de software contables.

Tipo de contratación: prestación de servicios.

Abogado: asesoría permanente en elaboración y análisis de contratos para el recurso humano y proveedores, llevar los procesos jurídicos de la entidad y tramitar las oposiciones a registros de marca cuando haya lugar.

Perfil: profesional en derecho con posgrado, preferiblemente en derecho laboral o derecho comercial. Mínimo 5 años de experiencia profesional en derecho laboral. Preferible que tenga experiencia en procesos de pleitos comerciales.

Tipo de contratación: prestación de servicios.

Agencia de Publicidad: la entidad contará con la asesoría permanente de una agencia de publicidad la cual estará encargada de proponer y ejecutar las estrategias de comunicación y mercadeo, así como también de apoyar con piezas gráficas y administración de página web y redes sociales.

Perfil de la agencia: empresa con altas dosis de creatividad comprobada mediante portafolio de trabajos realizados en el pasado. La agencia debe tener experiencia en la elaboración y ejecución de estrategias de mercadeo de mínimo \$80'000.000 de pesos de presupuesto. También debe tener experiencia en el manejo eficaz de redes sociales, principalmente Facebook e Instagram.

Tipo de contratación: contrato comercial.

Secretaria Ejecutiva: persona responsable del archivo de la empresa, recepción de documentación y envío de facturas a clientes.

Perfil: experiencia mínima de 6 años como secretaria. Con tener conocimientos básicos de Microsoft Word, Microsoft Excel y Microsoft Power Point, así como también de Microsoft Outlook y Google Calendar. Debe ser una persona organizada.

Tipo de contratación: contrato laboral a término indefinido.

Dirección Logística: es quien administrará el inventario de la empresa, incluido todo lo que tiene que ver con distribución. Organizará la logística para recepción de producto desde el laboratorio a bodega, y los despachos de bodega al retail y al cliente final. Tendrá a su cargo la administración de la bodega.

Perfil: conocimientos y experiencia en el área de logística, manejo de bodega, preparación de pedidos y manejo de inventarios. Ideal que tenga conocimiento de softwares de gestión de inventarios y almacén. Con conocimientos financieros.

Tipo de contratación: contrato laboral a término indefinido.

Dirección Comercial: será el responsable de las ventas de la compañía. Su objetivo principal es lograr la codificación de los productos con los canales de distribución, garantizar el tráfico y las ventas en la página web, supervisar las redes sociales y la publicidad que contrate la empresa.

Perfil: profesional en administración de empresas o carreras afines, preferiblemente con posgrado en mercadeo. Con experiencia mínima de 5 años en el sector de consumo masivo y/o el retail, y 2 años como responsable de una cuenta (key account manager) o una marca (Brand manager).

Tipo de contratación: contrato laboral a término indefinido.

Impulsadora: estarán encargadas del impulso de los productos en los puntos de venta y en los eventos en los que participe la compañía.

Perfil (mujer): debe tener experiencia en promocionar artículos o servicios. Se valora si tiene experiencia en el área de ventas y de servicio al cliente. Con excelente actitud y orientación a los resultados.

Tipo de contrato: laboral a término fijo.

Community Manager: tendrá bajo su responsabilidad la administración de la página web, prestar el servicio al cliente de las personas que deseen adquirir productos por internet a través de chat online y contestación de correos electrónicos, coordinar con el área de logística los envíos de pedidos por internet. Encargado de administrar las redes sociales.

Perfil: joven con experiencia en administración de redes sociales, con habilidades para el diseño gráfico. Debe tener excelente ortografía. Con conocimientos en plataformas de posicionamiento digital y envío de correos masivos.

Tipo de contrato: prestación de servicios.

Relacionista Público: encargado de prensa. Es quien gestionará la publicidad denominada free press, redacción de boletines de prensa y monitoreo de medios. Gestionará invitaciones para la gerencia a eventos y foros relacionados con el objeto de la compañía y entrevistas en medios de comunicación.

Perfil: profesional preferiblemente en las áreas de periodismo, comunicaciones o relaciones públicas. Con experiencia en radio o televisión y redacción de boletines de prensa. Se valora si tiene un networking fuerte en los medios de comunicación, que sea capaz de convocar a una rueda de prensa cuando se requiera.

3.2. Grupo Empresarial

Aunque el proyecto inicia con un único accionista-fundador, el equipo que trabajará en el proyecto está conformado por dos personas:

Rony Delgado Martínez: Administrador de Empresas de la Universidad de los Andes, con Especialización en Mercadeo de la Universidad Javeriana, candidato a MBA de la Universidad

Icesi y candidato a Master en Management de A.B. Freeman School of Business de la Tulane University. Miembro reconocido de la comunidad afro colombiana. Dirigió una PYME cuya actividad era ofrecer servicios de belleza y comercializar productos especializados para la mujer negra en la ciudad de Cali, por lo tanto, posee un profundo conocimiento del nicho de mercado objetivo. Será responsable de la empresa en general.

Eicman Fernando Murillo: Abogado de la Universidad Javeriana y candidato a especialista en Derecho Administrativo de la Universidad Santiago de Cali. Ha sido asesor jurídico en distintas entidades públicas y privadas, incluidas PYMES. Actualmente asesora a la oficina jurídica de la Alcaldía del Municipio El Cerrito. Apoyó durante el proceso de la PYME sobre productos y servicios especializados para la mujer negra en la ciudad de Cali. Será responsable de todos los aspectos jurídicos de la compañía.

3.3. Constitución de la Empresa

Belleza Afro Cosmetics será la marca registrada de la compañía LATIN AMERICAN BEAUTY GROUP S.A.S., cuya constitución se realizó a través de documento privado el día 18 de marzo de 2016, inscrita en la cámara de comercio de Cali el día 28 de marzo de 2016 bajo el número 4134 del libro IX.

Razón Social: LATIN AMERICAN BEAUTY GROUP S.A.S.

Domicilio: Cali, Valle.

Dirección Domicilio y Notificación Judicial: Calle 16b 125 111 Ca76.

Matrícula Mercantil: 950004-16.

Dirección Electrónica: r.delgado41@hotmail.com

NIT: 900954003-0

4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

4.1. Prerrequisitos legales

Registros INVIMA. Según el **Decreto 219 de 1998** “por el cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos, y se dictan otras disposiciones que regulan lo relacionado con la producción, procesamiento envase, expendio, importación, exportación y comercialización de productos cosméticos”, para poder fabricar y comercializar productos capilares es necesario obtener el registro sanitario otorgado por el INVIMA. Esto incluye cumplir con la normatividad en materia de producto, pero también en materia de información al público, textos en las etiquetas y calidad en los envases.

Este decreto es derogado parcialmente por el **Decreto 612 de 2000**, el cual reglamenta la expedición de registros sanitarios automáticos o inmediatos para todos los productos sobre los que ejerce control el INVIMA para alimentos, cosméticos y productos varios.

“Con la disposición que las autoridades correspondientes podrán verificar en cualquier momento, el cumplimiento de todos los requisitos de calidad; además se estipula que los registros sanitarios a los cuales se aplica el régimen automático tendrán una duración de diez (10) años renovables por un término igual, siempre y cuando se cumpla los requisitos estipulados”.

4.2. Impacto Social

A través de la creación de seis empleos directos en el primer año de operación, cuyos beneficiarios serán en su mayoría mujeres cabezas de hogar o mujeres jóvenes de bajos recursos, la compañía impactará positivamente a Colombia y al Valle del Cauca.

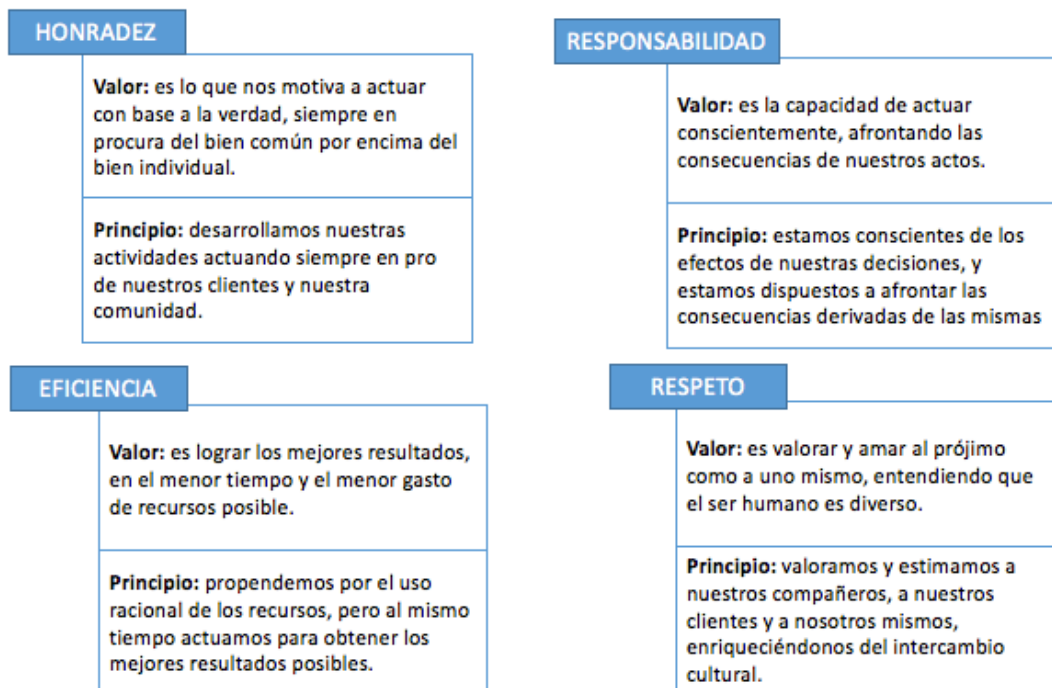
El enfoque social también tiene la intención de emplear en su mayoría a la población afro descendiente de estratos socio económico 1, 2 y 3, en aras de aportar a la reducción de las brechas sociales entre las etnias.

5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

5.1. Valores

Los empleados y directivos de Belleza Afro Cosmetics compartirán cuatro valores fundamentales: honradez, responsabilidad, eficiencia y respeto (ver gráfica 5).

Gráfica 5 Valores y Principios de Belleza Afro Cosmetics



6. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

Las variables más importantes para el Plan empresa son el costo de los productos, y la política de cartera.

6.1. Variable: Costo de Producción

	Escenario		
	Negativo (+20%)	Esperado	Positivo (-20%)
Champús	\$ 3,600.00	\$ 3,000.00	\$ 2,400.00
Acondicionador	\$ 3,600.00	\$ 3,000.00	\$ 2,400.00
Tratamientos	\$ 4,800.00	\$ 4,000.00	\$ 3,200.00
Crema/Spray	\$ 2,400.00	\$ 2,000.00	\$ 1,600.00
Utilidad Neta 2016	\$ (250,126,877.68)	\$ (246,358,029.31)	\$ (242,589,180.95)
Utilidad Neta 2017	\$ (150,487,867.78)	\$ (114,546,151.54)	\$ (78,604,435.31)
Utilidad Neta 2018	\$ (23,308,422.85)	\$ 30,932,557.54	\$ 81,619,003.44
Utilidad Neta 2019	\$ 322,081,196.32	\$ 446,588,637.98	\$ 571,096,079.65

La variable del costo de producción juega un papel fundamental en la rentabilidad del negocio. Según el análisis de sensibilidad, un aumento del 20% en todos los costos de producción, tendría como consecuencia una reducción del 175% de las utilidades netas en del 2018 y del 28% en las utilidades netas del año 2019. Por otro lado, una reducción del 20% en todos los costos de producción, permitiría aumentar las utilidades netas en un 164% para el año 2018 y en un 28% para el año 2019.

6.2. Variable: Política de Cartera

	Escenario		
	Negativo	Esperado	Positivo
Política de Cartera (días)	60	30	0
Inversión Requerida	\$ 530,000,000.00	\$ 460,000,000.00	\$ 387,000,000.00

La importancia de esta variable radica en el impacto que tiene para el flujo de caja de la empresa, y por consiguiente en la necesidad de capital de trabajo. En este sentido, pasar de tener una política de cartera de 30 a 60 días, haría que la inversión requerida aumentara a 530'000.000 de pesos, para un crecimiento del 15%. Por el contrario, en el caso de que las ventas se cobrasen de contado, la inversión necesaria para que la compañía pueda operar sería de 387'000.000 de pesos, significando una disminución del 16% respecto a esta cifra con una política de cartera a 30 días.

7. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

Todos los cuadros de este capítulo se encuentran en la sección de ANEXOS.

7.1. Inversión en Activos Fijos

Los activos que se deberán adquirir en etapa pre-operativa son computadores, software contable y los moldes de los envases.

El activo de mayor valor es el molde del envase del champú, depreciable a 10 años, ya que se estima que los moldes pierden su valor agregado a los 10 años de haber salido al mercado.

7.2. Presupuesto de Ingresos

Se estima que para el final del primer año fiscal las ventas ascenderán a 520 millones de pesos. El crecimiento de las ventas entre el año 2016 y 2017 se presentará debido a las inversiones en mercadeo y publicidad. Este gasto en mercadeo y publicidad pasará de \$110'896.000 en el 2016 a \$246'194.920 de pesos en el siguiente año IVA incluido. Además, el año 2016 será la etapa de lanzamiento.

Entre 2018 y 2019, el aumento significativo se da porque se iniciarán las ventas fuera del departamento del Valle al resto de Colombia.

Estos ingresos están soportados por el tamaño de mercado de 5'181.065 mujeres negras en todo Colombia, 665.286 caleñas afrodescendientes y 407.675 bonaverenses mujeres, e impulsado por la inversión en promoción y mercadeo. En el 2017, por ejemplo, a través de contratación de impulsadoras, en el Valle del Cauca se alcanzará a tener acercamientos uno a uno con 18.720 potenciales consumidoras, de las cuales el 20% pasarían a la acción de compra, es decir 3.744 clientas. Estas 3.744 consumidoras equivalen a 0,349% del mercado de Cali y Buenaventura.

Cada una de estas 3.744 clientas compraría 4 champús, 2 acondicionadores, 1 tratamiento, 1 mascarilla y 1 silicona/spray durante todo el año 2017, llegando a los 518'803.991 pesos en ingresos.

7.3. Presupuesto de Nómina

Para la nómina se incluyó únicamente los cargos que tendrán contratación directa con la empresa. Los honorarios para el contador, abogado, relacionista público y community manager están relacionados dentro de los costos de operación y gastos administrativos. El presupuesto de nómina se adjunta como anexo.

7.4. Presupuesto de Gastos

Gastos pre-operativos

Los gastos pre operativos más importantes tienen que ver con producción, el cual asciende a \$84'100.000 pesos, representando el 48,9%. Se espera que producción y distribución sean los gastos y costos más representativos en las primeras etapas, y conforme se avanza, los gastos de mercadeo y publicidad tomen mayor relevancia.

Gastos de Operación

Entre los gastos de operación más representativos se encuentran distribución y todo lo que tiene que ver con la infraestructura de la bodega, es decir, el manejo de producto, por lo cual el director de logística tendrá la tarea permanente de lograr la optimización de costos y el uso eficiente de los recursos disponibles.

Gastos de Administración y Ventas

Entre los rubros más importantes se encuentran los gastos de publicidad y mercadeo, y el gasto canal, fundamentales para lograr la venta deseada.

El sector de la belleza y el cuidado personal es un sector que requiere de mucha inversión en mercadeo y publicidad. Se debe invertir tanto en medios tradicionales (radio, prensa y televisión), como en medios alternativos (internet, redes sociales). Además, se presupuesta un 5% del total de las ventas a invertir en los canales de distribución, esto es para adquirir espacios estratégicos en las góndolas, participación en eventos comerciales, etc.

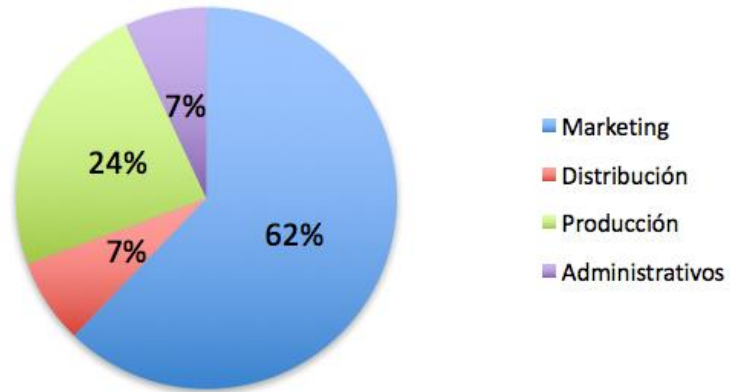
7.5. Análisis de Costos

En análisis de costos indica que el punto de equilibrio en margen de contribución unitario se logrará durante el primer año fiscal de operación. Adicionalmente queda en evidencia la alta rentabilidad del sector cosmético, llegando hasta margen unitario promedio de \$3.319 por unidad en solamente tres años fiscales de operación.

7.6. Inversión Requerida

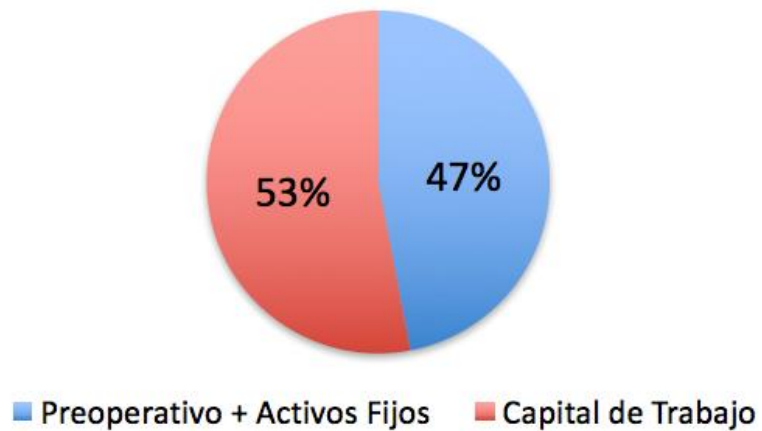
Se requiere una inversión de \$460'000.000 de pesos. Se invertirá de la siguiente forma:

Gráfica 6
Distribución de la Inversión



La relación entre inversión para etapa pre operativa e inversión para capital de trabajo se relaciona en la gráfica 7.

Gráfica 7
Inversión Requerida



7.7. Estrategias Para Llegar a las Fuentes del Recurso Financiero

La estrategia consiste en dividir la búsqueda financiera en dos fases: etapa semilla y etapa operativa.

Durante la etapa semilla se preparará un pitch y se organizará una agenda con personas interesadas en invertir excedentes de caja. Al mismo tiempo, el equipo emprendedor aplicará a las convocatorias para acceder a capital semilla como el Fondo Emprender del Sena y Destapa Futuro de Bavaria. Se estima recaudo por valor de \$200'000.000 de pesos.

Además de recursos de terceros, el equipo emprendedor aportará con recursos propios una parte del capital correspondiente a \$200'000.000 de pesos, los cuáles serán invertidos durante la etapa preoperativa.

Durante la etapa operativa, específicamente durante el mes 7 del primer año fiscal, se buscará créditos bancarios por valor de \$60'000.000.

7.8. Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

El capital de trabajo que requiere la empresa durante los primeros dos años fiscales de operación aparece como una variable crítica para la sostenibilidad del negocio, puesto que Belleza Afro Cosmetics generará pérdidas contables durante el 2016 y 2017. Por este motivo, obtener el préstamo por favor de 60 millones de pesos durante el primer año fiscal de operación es fundamental.

También destaca la sensibilidad que tiene la rentabilidad de la empresa respecto al costo del producto, el cual representará cerca del 43% de los ingresos. Como consecuencia, es pertinente analizar constantemente alternativas en proveedores de insumos y materia prima, así como también mejoras a la composición química del producto, que logren optimizar el costo del mismo. Lograr un ahorro del 10% en el costo de los productos, eventualmente podría aumentar las utilidades netas en un 22%.

8. ANÁLISIS DE RIESGOS

8.1. Riesgos Económicos.

Como la materia prima para la fabricación de los productos es importada, existe el riesgo de que la tasa representativa del mercado entre el peso colombiano y el dólar de Estados Unidos aumente considerablemente. Como consecuencia, los costos variables aumentarían y la rentabilidad del negocio se vería amenazada, como se demostró en el análisis de sensibilidad. Para contrarrestar este riesgo, se firmarán contratos a largo plazo con el laboratorio fabricante.

Adicionalmente, se trabajará en identificar proveedores en varios países, de tal forma que se diversifique el riesgo cambiario. Al mismo tiempo, se analizará, en conjunto con el laboratorio contratado, otras materias primas que logren suplir con igual desempeño las necesidades del mercado objetivo.

8.2. Riesgo Técnicos

Al ser un producto que no se encuentra en el mercado del país, y por consiguiente se debe elaborar desde el inicio a través de pruebas y testeos, el riesgo de fallar en el desempeño de alguno de los productos es inminente. Para contrarrestar este riesgo, primero se realizarán la cantidad suficiente

de pruebas en mujeres reales hasta obtener el producto deseado. Además, se contratará a un químico profesional externo para auditar que la composición química entregada por el laboratorio sea idéntica a la aprobada en la fase de pruebas.

8.3. Riegos de Mercado

Al ser un sector altamente competido, es probable que alguna de las empresas grandes también lance al mercado productos capilares dirigidos a las mujeres negras. Estas empresas tienen una alta capacidad de caja, por lo que esta situación supone una gran amenaza. Para contrarrestar este riesgo, Belleza Afro Cosmetics tendrá que utilizar conocimientos culturales de su capital humano. Así mismo, Belleza Afro Cosmetics deberá tener un crecimiento rápido durante los primeros años, convirtiéndose en top of mind para este segmento de mercado, antes de que las multinacionales comercialicen productos especializados en Colombia.

9. CONCLUSIONES

- Belleza Afro Cosmetics es un proyecto de empresa con buenas proyecciones en términos de venta, dado que, según el análisis de mercado, existe un nicho desatendido e insatisfecho. Según lo investigado, el 21% de la población colombiana es afrodescendiente, y la brecha en términos de poder adquisitivo de esta etnia respecto a las demás, se reduce cada vez más.
- Si bien esta investigación se realizó con el objetivo de analizar la viabilidad o no de una idea de negocio en el sector del cuidado de cabello, se puede concluir que, en general, la población afrodescendiente en Colombia se encuentra desatendida en muchos otros

sectores. Pueden existir otras oportunidades de negocio que tienen que ver con el mismo segmento de mercado, pero en distintas industrias.

- El sector de la belleza y el cuidado personal es sin duda muy competitivo, tanto a nivel nacional como a nivel mundial. A pesar de que hay tres compañías que entre todas tienen el 40% del mercado global, se han presentado numerosos casos en donde compañías más pequeñas logran superarlos. Ese es el caso BioExpert, marca de Qala, o el caso de éxito de Natura.
- Además de ser un sector competitivo, también es un sector de altas rentabilidades. En el caso de Belleza Afro, se estiman márgenes operativos cercanos al 60%. Esto puede dar una idea de los márgenes que logran alcanzar las empresas más grandes, cuyos volúmenes permiten aprovechar mejor las economías de escala.

10. ANEXOS

8.1. Estados Financieros

Anexo 1 Inversión en Activos Fijos

	Año 0	2,016	2,017	2,018	2,019
Activos de depreciables a 3 años					
Valor actual	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	6,900,000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	1,100,000	1,100,000	1,100,000	0
Depreciación acumulada	0	1,100,000	2,200,000	3,300,000	3,300,000
Valor fiscal	3,300,000	2,200,000	1,100,000	0	3,600,000
Activos de depreciables a 10 años					
Valor actual	9,280,000	9,280,000	9,280,000	9,280,000	9,280,000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	928,000	928,000	928,000	928,000
Depreciación acumulada	0	928,000	1,856,000	2,784,000	3,712,000
Valor fiscal	9,280,000	8,352,000	7,424,000	6,496,000	5,568,000
Total activos depreciables					
Total valor actual	12,580,000	12,580,000	12,580,000	12,580,000	16,180,000
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Total depreciación	0	2,028,000	2,028,000	2,028,000	928,000
Total depreciación acumulada	0	2,028,000	4,056,000	6,084,000	7,012,000
Total valor fiscal	12,580,000	10,552,000	8,524,000	6,496,000	9,168,000
Activos amortizables a 3 años					
Valor actual	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Amortización	0	966,667	966,667	966,667	0
Amortización acumulada	0	966,667	1,933,333	2,900,000	2,900,000
Valor fiscal	2,900,000	1,933,333	966,667	0	0
TOTAL ACTIVOS					
Valor actual	15,480,000	15,480,000	15,480,000	15,480,000	19,080,000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Deducciones tributarias	0	2,994,667	2,994,667	2,994,667	928,000
Deducciones tributarias acumulada	0	2,994,667	5,989,333	8,984,000	9,912,000
Valor fiscal	15,480,000	12,485,333	9,490,667	6,496,000	9,168,000

Anexo 2 Presupuesto de Ingresos

ITEM	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Volumen estimado de ventas				
Shampoo Cabello Natural	12,314,478	117,437,324	195,415,706	518,242,454
Acondicionador Cabello Natural	6,164,780	58,790,579	97,827,523	259,438,592
Mascarilla Cabello Natural	3,848,274	36,699,164	61,067,408	161,950,767
Cerma Definidora de Risos Cabello Natural	4,925,791	46,974,929	78,166,283	207,296,981
Shampoo Hidratante Cabellos con Quimica	12,314,478	117,437,324	195,415,706	518,242,454
Acondicionador Hidratante Cabellos con Quimica	6,164,780	58,790,579	97,827,523	259,438,592
Mascarilla con Queratina Cabellos con Quimica	3,848,274	36,699,164	61,067,408	161,950,767
Aceite con Queratina Cabellos con Quimica	4,925,791	46,974,929	78,166,283	207,296,981
Valor total de ventas (\$)	54,506,647	519,803,991	864,953,841	2,293,857,588
IVA o Impuesto al Consumo	8,721,063	83,168,639	138,392,615	367,017,214
Anticipo Retefuente	3,270,399	31,188,239	51,897,230	137,631,455
Autorretenciones CREE	327,040	3,118,824	5,189,723	13,763,146
Total ventas con IVA	63,227,710	602,972,630	1,003,346,456	2,660,874,802
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	2,180,266	20,792,160	34,598,154	91,754,304
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	52,326,381	499,011,832	830,355,688	2,202,103,284
Ingresos por ventas de Contado	7,630,931	72,772,559	121,093,538	321,140,062
Recuperación de Cartera	27,874,801	458,591,873	826,030,919	2,087,790,984
Ingresos Efectivos	35,505,731	531,364,432	947,124,456	2,408,931,047
Cuentas por Cobrar	24,451,580	64,871,538	69,196,307	183,508,607

Anexo 3 Presupuesto de Nómina

CARGOS Y CONCEPTOS	2,016	2,017	2,018	2,019
Total salarios mensuales	2,800,000	5,200,000	5,408,000	5,624,320
Total Auxilios de transporte	0	0	0	0
Total salarios anuales	11,200,000	62,400,000	64,896,000	67,491,840
Total prestaciones sociales	2,445,333	13,624,000	14,168,960	14,735,718
Total aportes parafiscales	448,000	2,496,000	2,595,840	2,699,674
Total seguridad social	2,354,464	13,117,728	13,642,437	14,188,135
Total carga prestacional	5,247,797	29,237,728	30,407,237	31,623,527
Total costo de la nómina	16,447,797	91,637,728	95,303,237	99,115,367
Prima Junio	0	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Prima Diciembre	466,667	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Vacaciones diciembre	466,667	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Cesantías Febrero	933,333	5,200,000	5,408,000	5,624,320
Interes cesantías febrero	112,000	624,000	648,960	674,918
Pagos otros meses	14,469,131	78,013,728	81,134,277	84,379,648
Pago fijo mensual	3,617,283	6,501,144	6,761,190	7,031,637
Pago Anual	14,469,131	78,013,728	81,134,277	84,379,648

Anexo 4
Gatos Pre-operativos

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
INVIMAS	12,942,217
Desarrollo de Fórmulas	6,496,000
Desarrollo web con plataforma e-commerce	2,320,000
Registro de Marca	600,000
Honorarios Registro de Marca	400,000
Producción envases	23,200,000
Fabricación productos y llenado de envases	84,100,000
Trabajo de imagen corporativa. Incluye video anima	5,800,000
Trabajo Comercial	500,000
Distribución a Punto de Venta	4,640,000
Community Manager	1,000,000
Mercadeo y Publicidad	1,000,000
Producción Papelería	3,480,000
Honorarios Modelo Imagen Publicidad	2,000,000
Dotació Personal (Impulsadoras)	300,000
Producción Muestreo para Impulsadoras	19,720,000
Honorarios Contador	1,500,000
Gastos Legales	2,000,000
Total gastos preoperativos	171,998,217

Anexo 5
Gastos de Operación

GASTOS DE OPERACION	2,016	2,017	2,018	2,019
Arriendo	2,600,000	7,800,000	8,112,000	8,436,480
Bodega para distribución a punto de venta	4,000,000	24,000,000	24,960,000	25,958,400
Distribución a Punto de Venta	0	14,000,000	20,000,000	46,000,000
Impuestos Locales	689,509	6,575,520	10,941,666	29,017,298
Gastos de Mantenimiento	0	0	0	0
Registro Mercantil	300,000	300,000	312,000	324,480
Depreciación Equipos	928,000	928,000	928,000	928,000
Amortización	966,667	966,667	966,667	0
Total gastos de operación	9,484,176	54,570,187	66,220,333	110,664,658
Gastos de operación fijos	8,494,667	47,694,667	54,966,667	81,322,880
Gastos de operación variables	989,509	6,875,520	11,253,666	29,341,778

Anexo 6
Gastos de Administración y Ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2,016	2,017	2,018	2,019
Gastos de Publicidad	95,600,000	195,292,000	212,237,000	413,375,000
Gastos de Canal	2,725,332	25,990,200	43,247,692	114,692,879
Viáticos	1,200,000	3,600,000	3,744,000	3,893,760
Telefonía Móvil	720,000	2,160,000	2,246,400	2,336,256
Honorarios Contador	1,200,000	3,600,000	3,744,000	3,893,760
Gastos Legales	2,000,000	6,000,000	6,240,000	6,489,600
Dotación Personal (impulsadoras)	173,333	520,000	540,800	562,432
Community Manager	4,000,000	12,000,000	12,480,000	12,979,200
Honorarios Impulsadoras	4,000,000	12,000,000	12,480,000	12,979,200
Honorarios Relacionista Pública	4,000,000	12,000,000	12,480,000	12,979,200
Depreciación Muebles y Enseres	1,100,000	1,100,000	1,100,000	0
Total gastos de admon y vtas	116,718,666	274,262,200	310,539,892	584,181,287
Gastos de administrativos fijos	18,393,333	52,980,000	55,055,200	56,113,408
Gastos administrativos variables	98,325,332	221,282,200	255,484,692	528,067,879

Anexo 7
Análisis de Costos

Costos/Gastos Fijos	2,016	2,017	2,018	2,019
Nómina	16,447,797	91,637,728	95,303,237	99,115,367
Gastos de operación	8,494,667	47,694,667	54,966,667	81,322,880
Gastos de Administración y ventas	18,393,333	52,980,000	55,055,200	56,113,408
Gastos preoperativos (Diferidos)	171,998,217	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	215,334,015	192,312,395	205,325,104	236,551,655
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	21,984,949	209,660,011	348,874,259	925,214,535
Gastos de Operación	989,509	6,875,520	11,253,666	29,341,778
Gastos de Administración	98,325,332	221,282,200	255,484,692	528,067,879
Total costos variables	121,299,790	437,817,731	615,612,617	1,482,624,193
Costo total	336,633,805	630,130,126	820,937,721	1,719,175,847
Numero productos o servicios	6,281	59,903	95,845	244,404
Costo Promedio producto o servicio promedio	53,592	10,519	8,565	7,034
Costo variable unitario promedio	19,311	7,309	6,423	6,066
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	8,677	8,677	9,025	9,386
Margen Unitario Promedio	-10,633	1,369	2,602	3,319
Punto de Equilibrio	-20,250	140,513	78,926	71,267
Costo total desembolsable	161,640,921	627,135,459	817,943,054	1,718,247,847
Costo promedio desembolsable	25,733	10,469	8,534	7,030
Cumplimiento del punto de equilibrio	-31%	43%	121%	343%
Colchon de Efectivo	5,981,500	5,342,011	5,703,475	6,570,879

Anexo 8
Balance General

ACTIVO	Año 0	2,016	2,017	2,018	2,019
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	212,521,783	102,646,318	22,323,729	10,392,360	411,003,763
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	24,451,580	64,871,538	69,196,307	183,508,607
Devolución del Iva por Cobrar		11,148,528			
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	0	327,040	3,118,824	5,189,723	13,763,146
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	3,270,399	34,458,638	86,355,869	221,625,273
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	212,521,783	141,516,825	121,653,906	165,944,536	816,137,643
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	12,580,000	12,580,000	12,580,000	12,580,000	16,180,000
Depreciación acumulada	0	2,028,000	4,056,000	6,084,000	7,012,000
Activos amortizables	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000	2,900,000
Amortización acumulada	0	966,667	1,933,333	2,900,000	2,900,000
Gastos diferibles	171,998,217	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	187,478,217	12,485,333	9,490,667	6,496,000	9,168,000
TOTAL ACTIVOS	400,000,000	154,002,158	131,144,572	172,440,536	825,305,643
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	1,045,333	5,824,000	6,056,960	6,299,238
Cuentas por pagar- Proveedores	0	10,273,341	27,255,801	29,072,855	77,101,211
Impuesto de Renta	0	0	0	2,362,051	71,274,618
Impuesto CREE		0	0	3,401,353	51,317,725
Impuestos locales por pagar	0	689,509	6,575,520	10,941,666	29,017,298
Iva por pagar	0	0	6,494,744	13,374,431	46,494,385
Obligaciones financieras	0	0	56,252,461	46,459,764	35,425,109
TOTAL PASIVO	0	12,008,183	102,402,527	111,669,081	316,929,585
PATRIMONIO					
Capital	400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000	400,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-258,006,025	-371,257,955	-342,431,485
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-258,006,025	-113,251,930	28,826,469	402,844,142
Reserva Legal	0	0	0	3,202,941	47,963,401
TOTAL PATRIMONIO	400,000,000	141,993,975	28,742,045	60,771,456	508,376,058
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	400,000,000	154,002,158	131,144,572	172,440,536	825,305,643

Anexo 9
Estado de Resultados

ITEM	2,016	2,017	2,018	2,019
Ventas netas	54,506,647	519,803,991	864,953,841	2,293,857,588
Costos variables	21,984,949	209,660,011	348,874,259	925,214,535
Costo nomina	16,447,797	91,637,728	95,303,237	99,115,367
Gastos de Operación	9,484,176	54,570,187	66,220,333	110,664,658
Gastos de Administración y Ventas	116,718,666	274,262,200	310,539,892	584,181,287
Gastos preoperativos (diferidos)	149,557,084	0	0	0
Gastos financieros	0	2,925,795	6,223,306	4,981,347
Otros Ingresos	1,680,000			496,552
Utilidad gravable	-258,006,025	-113,251,930	37,792,815	570,196,945
Impuesto de Renta	0	0	2,362,051	71,274,618
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	0	3,401,353	51,317,725
Utilidad neta	-258,006,025	-113,251,930	32,029,410	447,604,602
Reserva legal	0	0	3,202,941	44,760,460
Utilidad del periodo	-258,006,025	-113,251,930	28,826,469	402,844,142
EBITDA	-81,681,144	17,311,593	176,759,358	712,734,707
Margen EBITDA	-149.86%	3.33%	20.44%	31.07%

Anexo 10
Flujo de Caja Libre

ITEM	Año 0	Total 2,016	Total 2,017	Total 2,018	Total 2,019
Caja Inicial	0	212,521,783	102,646,318	22,323,729	10,392,360
Ingresos Netos		35,505,731	531,364,432	947,124,456	2,408,931,047
TOTAL DISPONIBLE		248,027,514	634,010,750	969,448,186	2,419,323,407
Inversiones en activos	15,480,000	0	0	0	3,600,000
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	15,229,200	226,223,152	402,877,087	1,025,220,504
Egresos por nómina	0	15,402,464	86,859,061	95,070,277	98,873,088
Egresos por gastos de operación		7,956,000	53,428,000	61,875,520	93,582,541
Egresos por gastos de administración y ventas		130,914,666	304,408,920	343,397,812	650,321,287
Egresos por gastos preoperativos diferidos	171,998,217	0	0	0	0
Egresos iva	0	-24,121,133	-6,594,956	33,243,606	106,363,202
Egresos retefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	2,925,795	6,223,306	4,981,347
Egresos por pagos de Capital		0	3,747,539	9,792,696	11,034,655
Egresos impuestos locales	0	0	689,509	6,575,520	10,941,666
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	3,401,353
TOTAL EGRESOS	187,478,217	145,381,196	671,687,021	959,055,825	2,008,319,644
NETO DISPONIBLE	-187,478,217	102,646,318	-37,676,271	10,392,360	411,003,763
Aporte de Socios	400,000,000	0	0	0	0
Préstamo		0	60,000,000		
Distribución de Excedentes		0	0	0	0
CAJA FINAL	212,521,783	102,646,318	22,323,729	10,392,360	411,003,763

Anexo 11
VPN (en millones de COP) y TIR

	10 Años	Perpet	Total
VPN	1,741	2,993	4,733
TIR	59%		71%

Con una tasa de descuento del 20%, y G de 5%.

8.2. Encuesta a Profundidad

¿Cuáles son los cuidados que debe tener en cuenta para lucir su cabello como a usted le gusta? Puede marcar más de uno.

Mantenerlo desenredado

Lavarlo constantemente

Cortar las puntas constantemente

Protegerlo del calor (sol y plancha excesiva)

Evitar productos químicos en exceso

Otro. ¿Cuál? _____

¿Ha tenido usted alguna dificultad para lograr tener esos cuidados para su cabello?

SI NO

Si en la pregunta anterior marcó SI, por favor seleccione las dificultades más recurrentes.

Puede marcar más de uno.

Ha sido difícil mantener mi cabello sin usar excesivamente procedimientos químicos

Ha sido difícil mantener mi cabello sin usar excesivamente planchas o expuesto el cabello al sol

Ha sido difícil encontrar un producto específico o especial para mi cabello

Ha sido difícil encontrar un peluquero que sepa manejar especialmente mi cabello

Mi cabello a veces es muy difícil de manejar

Otro. ¿Cuál? _____

De 1 a 5, ¿Qué tan fácil o difícil ha sido para usted encontrar los productos ideales para tener esos cuidados que necesita su cabello? siendo 1 Muy Difícil, y 5 Muy Fácil:

1 2 3 4 5

¿Cuáles son los problemas más recurrentes que experimenta con los productos que usa actualmente? Puede marcar más de uno.

Tienen muchos químicos

No tienen buena hidratación

No desenredan correctamente

Son muy costosos

Tienen poca cantidad y por lo tanto se me acaban muy rápido

No me evitan la caspa

Me maltratan mucho mi cabello

Otro. ¿Cuál? _____

¿Qué sugerencias tiene para que los productos que usted usa actualmente puedan ser mejorados?

De 1 a 5, siendo 1 Muy Insatisfecha, y 5 Muy Satisfecha ¿Qué tan satisfecha o insatisfecha se siente con los productos que encuentra en el mercado?

1 2 3 4 5

¿Podría describir qué hace usted o qué ha intentado hacer para lograr obtener los resultados deseados en su cabello?

¿Usa usted productos capilares especializados para su tipo de cabello?

SI NO Parcialmente

¿Qué productos capilares utiliza? Puede marcar más de uno.

Champú

Acondicionador

Tratamiento

Crema para peinar

Aceite

Spray

Otro. ¿Cuál? _____

¿Cada cuánto compra cada uno de los productos que marcó? (coloque el número aproximado en semanas)

	De 1 a 2 semanas	De 3 a 4 semanas	De 5 a 6 semanas	De 7 a 8 semanas	De 9 a 10 semanas	De 11 a 12 semanas	13 semanas o más
Champú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Acondicionador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Tratamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Crema para peinar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Aceite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Spray	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

De 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto, ¿Qué calificación le daría al resultado de los productos que usa actualmente?

__1 __2 __3 __4 __5

¿Cuáles son los resultados mínimos que usted espera obtener de los productos que utiliza para su cabello? Puede marcar más de uno.

__Que lo deje manejable

__Que lo desenrede

__Que lo deje con buen aroma

__Que lo deje hidratado

__Que me evite la caspa

__Otro. ¿Cuál? _____

¿Utiliza actualmente algún producto NO fabricado industrialmente, como productos hechos en casa, recetas caseras o productos artesanales?

SI NO

Normalmente, ¿en qué sitio realiza las compras de aseo del hogar?

Hipermercado

Supermercado

Tienda de barrio

Droguería

Tienda especializada

Internet

Otro. ¿Cuál? _____

¿Cuál es la principal razón por la que hace las compras de aseo del hogar en ese lugar?

Cercanía

Precios favorables

Calidad garantizada e inigualable

Excelente surtido

Otro. ¿Cuál? _____

¿Dónde adquiere los productos que usted utiliza para el cuidado de su cabello?

Hipermercado

Supermercado

Tienda de barrio

Droguería

Tienda especializada

Internet

Los adquiere en otro país

Los compra a un familiar/amigo

Los preparo yo misma

Otro. ¿Cuál? _____

Cuando necesita buscar información sobre productos capilares, ¿Qué canal de información utiliza?

Revistas de belleza

Salones de belleza o le pregunta a su peluquero de confianza

Droguerías

Redes sociales

Lo busca por google o internet

Le pregunta a una amiga/familiar

Otro. ¿Cuál? _____

¿Cómo se enteró del lugar en donde adquiere los productos capilares que usted utiliza actualmente?

__Televisión

__Radio

__Prensa

__Lo vio en una revista

__Redes Sociales

__Lo vio en un blog

__Se lo recomendó una amiga

__Se lo recomendó su madre

__Se lo recomendó su peluquero

De 1 a 5, ¿en general cuál es el medio de comunicación que más utiliza, revisa o frecuenta?

Siendo 1 el menos utilizado, y 5 el más utilizado:

	1	2	3	4	5
Televisión	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Radio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prensa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Nombre completo y Apellido

¿Qué edad tiene?

13 años o menos

Entre 14 y 22 años

Entre 23 y 30 años

Entre 31 y 38 años

Entre 39 y 46 años

Entre 47 y 54 años

55 años o más

¿A qué etnia pertenece?

Afrocolombiana, negra, raizal o palenquera

Indígena

Blanca / mestiza

Otro. ¿Cuál? _____

¿En qué ciudad nació?

¿Cuál es su Estado Civil?

Soltera

Casada

Unión libre

Divorciada

__Viuda

¿Cuál es el Estrato Social de la Vivienda en Donde Reside?

__1

__2

__3

__4

__5

__6

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Municipal de Cali. (2012). *Sitio web de la Alcaldia Municipal de Cali*. Obtenido de <http://www.cali.gov.co/>
- CEDLAS y LCSPP. (2009). *Socio-Economic Database for Latin America and the Caribbean - SEDLAC*.
- CEPAL. (2006). *Pueblos indígenas y afrodescendientes de América Latina y el Caribe: información sociodemográfica para políticas y programas*. Santiago de Chile.
- DANE. (2005). *Proyecciones de la Población Colombiana*. Bogotá.
- DANE. (2007). *Datos Estadísticos Demográficos de la Población Colombiana*. Bogotá D.C.
- DIMPE. (2006). *Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH*. Bogotá.
- EuromonitorInternational. (2016). *Sector de la Belleza y el Cuidado Personal en Colombia*.
- LEGISCOMEX. (4 de Junio de 2008). *Cosméticos y aseo personal en Colombia/Inteligencia de mercados. Colombia*.