

PROPUESTA MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA

LDM LAB

Business model proposal for LDM LAB company

CHRISTIAN EDUARDO LÓPEZ DANDERINO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en
Administración de Negocios - MBA

Asesoras

Gina María Giraldo Hernández

Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

BOGOTÁ

2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO DEL NEGOCIO	13
SECTOR DERMOCOSMÉTICO	13
ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	15
MERCADO DE LOS PROTECTORES SOLARES.....	20
LA PROBLEMÁTICA SOLUCIONADA EN EL MUNDO	23
JUSTIFICACIÓN.....	26
OBJETIVOS.....	27
GENERAL	27
ESPECÍFICOS	27
MARCO CONCEPTUAL	28
LA ESTRATEGIA EN EL NEGOCIO	28
MODELO DE NEGOCIO.....	29
TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO	31
Modelo Canvas.....	33
Lienzo del Modelo de Negocio.....	33
Lienzo de la Propuesta de Valor.....	40
ENTORNO DEL NEGOCIO.....	44
Análisis de Porter – Las 5 Fuerzas	44
Análisis Pestel	48

DISEÑO METODOLÓGICO	52
Fuentes de información	52
DESARROLLO DEL TRABAJO	68
BASE ESTRATÉGICA DE LDM LAB SAS.....	68
RESEÑA HISTÓRICA	68
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	69
PRODUCTO PRINCIPAL: PROTECTOR SOLAR “BEAU SOLEIL”	69
DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	70
ANÁLISIS 5 FUERZAS PORTER.....	70
Poder de los Proveedores	71
Poder de los Rivales	72
Poder de los Clientes.....	74
Poder de los Nuevos Entrantes	76
Poder de los Sustitutos	78
ANÁLISIS PESTEL	81
POLÍTICO.....	81
ECONÓMICO.....	84
SOCIAL	87
TECNOLÓGICO.....	90
ECOLÓGICO.....	92
LEGAL.....	94
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	98
ESTADO DEL NEGOCIO RESPECTO A LA CONSULTA DEL MERCADO	98
LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR ACTUAL	107

PROPUESTA AJUSTADA DEL MODELO DE NEGOCIO	110
Lienzo de la propuesta de valor ajustada.....	110
Lienzo de modelo de negocio ajustado	113
CONCLUSIONES	118
REFERENCIAS	121
ANEXOS	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mercado de cosméticos Latinoamérica	17
Figura 2. Exportaciones/importaciones en Colombia.....	18
Figura 3. Estructura exportaciones/importaciones en Colombia.....	19
Figura 4. Segmentos del mercado.....	34
Figura 5. Propuesta de valor.....	35
Figura 6. Canales.....	35
Figura 7. Relación con clientes.....	36
Figura 8. Fuentes de ingreso	36
Figura 9. Recursos clave.....	37
Figura 10. Actividades claves.....	38
Figura 11. Asociaciones clave.....	38
Figura 12. Estructura de costos.....	39
Figura 13. Lienzo modelo de negocio.....	40
Figura 14. Propuesta de valor.....	41
Figura 15. Perfil cliente.....	42
Figura 16. Mapa de valor.....	42
Figura 17. Lienzo de la propuesta de valor.....	43
Figura 18. fuerzas de Porter.....	45
Figura 19. Análisis Pestel.....	49
Figura 20. Poder de los proveedores.....	72

Figura 21. Poder de los rivales.....	73
Figura 22. Poder de los competidores.	75
Figura 23. Poder de los nuevos entrantes.	77
Figura 24. Poder de los sustitutos.....	78
Figura 25. Resultado análisis 5 Fuerzas Porter.....	79
Figura 26. Comportamiento del Dólar.....	85
Figura 27. IPC Colombia.....	86
Figura 28. PIB Colombia 2015-2021.....	87
Figura 29. Cifras de pobreza monetaria en Colombia.....	88
Figura 30. Pirámide poblacional Colombia 2021.....	89
Figura 31. Estado de uso de celulares en Colombia.....	90
Figura 32. Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética.....	92
Figura 33. Cuestionario respuesta #6.....	99
Figura 34. Cuestionario respuesta #16.....	99
Figura 35. Cuestionario respuesta #1.....	101
Figura 36. Cuestionario respuesta #2.....	101
Figura 37. Cuestionario respuesta #4.....	102
Figura 38. Cuestionario respuesta #6.....	103
Figura 39. Cuestionario respuesta #11.....	103
Figura 40. Cuestionario respuesta #21.....	104
Figura 41. Cuestionario respuesta #8.....	105

Figura 42. Cuestionario respuesta #9.....106

Figura 43. Cuestionario respuesta #15.....106

Figura 44. Lienzo modelo de negocio actual LDM LAB.....108

Figura 45. Lienzo propuesto de valor actual LDM LAB.....109

Figura 46. Lienzo propuesto de valor ajustada LDM LAB.....111

Figura 47. Lienzo modelo de negocio ajustado LDM LAB.....113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marcas del mercado de los cosméticos.....	21
Tabla 2. Fuentes de información secundarias.....	52
Tabla 3. Respuestas de los entrevistados.....	57
Tabla 4. Preguntas de exploración al mercado.....	63
Tabla 5. Población en Colombia.....	89

RESUMEN

El presente documento describe el proceso de evaluación y proposición del modelo de negocio para la compañía LDM LAB S.A.S., la cual es un emprendimiento creado con el fin de comercializar productos cosméticos y de cuidado personal. Así mismo, se presenta el análisis de los entornos interno y externo, con el fin de ubicar las posibilidades del negocio a partir de los diferentes aspectos de influencia sobre el mismo. De la misma manera, con este trabajo se pretende cumplir el requisito para optar por el grado de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad EAFIT.

El trabajo de grado viene desarrollado a partir de la base temática que permite contextualizar desde los diferentes tipos de modelo de negocio, como es el caso Canvas, de Alexander Osterwalder, con el cual se determinan dentro de los aspectos más importantes, la propuesta de valor del negocio. Así mismo, para el análisis de contexto se presentan los tópicos relacionados con las 5 Fuerzas de Porter y Pestel, apoyado en una metodología de consulta al mercado por medio de encuestas y entrevistas a modo de evaluación y orientación para el cumplimiento de los objetivos planteados, por medio de los cuales se describen los resultados y conclusiones finales.

Palabras clave: modelo de negocio, modelo Canvas, análisis 5 fuerzas de Porter, análisis Pestel, protector solar, laboratorio farmacéutico, propuesta de valor.

ABSTRACT

This document describes the process of evaluation and proposal of the business model for the company LDM LAB S.A.S., this is an entrepreneurship created with the purpose of commercializing cosmetic and personal care products. Likewise, the analysis of the internal and external environment is presented in order to locate the business possibilities based on the different aspects of influence on it. In the same way, this work aims to fulfill the requirement to opt for the degree of the Master of Business Administration from Eafit University.

This degree work is developed from the thematic base that allows contextualizing about the different types of business model, as is the case of Alexander Osterwalder's Canvas, with which the value proposition is determined within the most important aspects of the business. Likewise, for the context analysis, the topics related to the 5 Forces of Porter and Pestel are presented, supported by a methodology of consulting the market through surveys and interviews as an evaluation and orientation for the fulfillment of the proposed objectives, by means of which the results and final conclusions are described.

Keywords: business model, Canvas model, Porter's 5 forces analysis, Pestel analysis, sunscreen, pharmaceutical laboratory, value proposition

INTRODUCCIÓN

La actualidad de los mercados relacionados con productos cosméticos y de cuidado personal, ha sido impactada por diferentes estrategias competitivas y modelos de negocio que han revolucionado la forma de ofrecer los productos y de llegar al cliente con propuestas de valor de alto nivel de innovación e impacto. En consecuencia, cada vez es más grande la necesidad que tienen los negocios de repensar sus modelos con el fin de estar a la vanguardia y al nivel de las exigencias del mercado y la competencia, aún más cuando se trata de emprendimientos que se encuentran en etapas tempranas de creación y consolidación.

En relación con lo anterior, se ha estructurado un modelo de negocio ajustado para la empresa LDM LAB S.A.S., la cual comercializa productos de cuidado personal y cosméticos, en línea con la necesidad de aumentar su participación en el segmento del mercado establecido. Para tal fin, se realizó el diagnóstico del entorno externo del negocio por medio del análisis Pestel y las 5 fuerzas de Porter, la validación de la propuesta de valor actual del negocio y la aplicación del modelo Canvas para ajustar el modelo de negocio según las expectativas identificadas en el mercado. Lo anterior con base en información obtenida a partir de entrevistas a personas expertas en el negocio y los productos, la aplicación de un cuestionario exploratorio a un segmento de consumidores de las marcas relacionadas y la consulta de bases de datos de entidades de referencia, como EUROMONITOR y ANDI.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados se identificó, en primera instancia, cada uno de los conceptos temáticos relacionados con modelos de negocio, modelo Canvas, 5 fuerzas de Porter y análisis Pestel, por medio de los cuales se estructuró la base temática del trabajo. Posteriormente se realizó la exploración al mercado y a los expertos, así como la consulta a las bases de datos requeridas, con lo cual se desarrollaron los diferentes análisis del entorno externo y la validación de la propuesta actual. Finalmente, se planteó el modelo de negocio ajustado a partir de la premisa de suplir las expectativas identificadas en el mercado, bajo las condiciones del entorno identificadas y dentro del marco de acción determinado por las capacidades establecidas del negocio propiamente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa LDM LAB S.A.S. dedicada a elaborar y comercializar productos cosméticos y de cuidado personal, después de más de 3 años desde su creación, no ha logrado penetrar de manera sostenible con la participación esperada en el segmento del mercado establecido, así mismo, sus ventas han estado enfocadas únicamente a clientes cercanos al propietario, como familiares y amigos, lo cual ha resultado en un nivel de ingresos y beneficios que distan de lo esperado. Este problema principal viene como resultado de no haber definido un modelo de negocio y una propuesta de valor que responda a las expectativas reales de los consumidores, afectando de manera directa la sostenibilidad de la empresa y su posibilidad de crecimiento, así como el funcionamiento interno de la misma, dado que no se establecieron las estrategias adecuadas para operar y comercializar, resultando en una gestión ineficiente y costosa para los diferentes participantes del negocio. De esta manera se plantea entonces el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo incrementar la participación en el mercado de los productos cosméticos elaborados por la empresa LDM LAB S.A.S. a partir de un modelo de negocio ajustado y una propuesta de valor alineada con las necesidades reales del mercado?

En relación al contexto del negocio, las cambiantes condiciones socioculturales han hecho que el mercado aún se encuentre en etapa de desarrollo desde el punto de vista del nivel de conciencia para el cuidado personal, lo que afecta el consumo de productos como los protectores solares, así mismo, la situación política actual ha venido afectando dada la marcada polarización, que como resultado ha influido, por ejemplo, en el mercado de divisas, dificultando el acceso a precios competitivos para la compra de materias primas e insumos. Por otro lado, la exigente regulación legal que se tiene actualmente, propone un reto mayor para negocios que trabajan con productos de uso personal, sumado esto a la actual tendencia de consumir aquellas marcas que declaran no ser testeados en animales y ser amigables con el medioambiente.

No obstante, a partir de la necesidad de tener modelos de negocio consecuentes con las expectativas del mercado, se destacan empresas que han resuelto este problema de manera efectiva. Tal es el caso de la compañía colombiana Natura Cosméticos, la cual ha impactado con una propuesta de valor basada en la innovación y la vanguardia, dando la oportunidad al consumidor de identificarse y sentirse parte del mundo cambiante al que se enfrenta actualmente, ofreciendo productos elaborados con ingredientes naturales a partir de su declaración de cuidar el medioambiente, logrando conectar con las personas y ofreciendo la oportunidad de ser parte de esa actuación consciente al usar los productos.

VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO DEL NEGOCIO

Con el fin de entender el contexto del negocio, es preciso definir el marco en el cual se desarrolla la industria y el mercado en el que se encuentra. Para esto a continuación se describen el sector y los diferentes aspectos relevantes que constituyen el sector dermocosmético, del cual hacen parte los productos de cuidado personal y cosméticos, entre los que se encuentran los protectores solares, objeto del estudio en este trabajo.

SECTOR DERMOCOSMÉTICO

Dentro de las características que más identifican el mercado en el sector dermocosmético están que tiene un tamaño significativo, con un alto grado de diversificación dadas sus posibilidades tecnológicas y productivas, además de la gran cantidad de empresas que hacen parte del mismo. Dentro de este sector, se encuentran varios componentes que lo constituyen, dentro de los cuales el componente de “cosméticos” medicados y no medicados, como lo son los

protectores solares, el cual en el último tiempo ha venido siendo un atrayente muy importante para nuevos inversionistas y productores.

En el núcleo empresarial de este sector dermocosmético es evidente que se tiene un alto nivel de especificación técnica y científica, en el cual las empresas deben acceder a líneas productivas ocupándose de aplicar altos estándares que los lleven a competir, inclusive, con competidores en el extranjero. Dicho nivel viene dado a nivel local por entidades como el INVIMA, además de otros entes regulatorios protectores del consumidor. Lo anterior representa un reto significativo para las empresas, lo que ha llevado a que el mercado se vea impactado por estrategias de promoción y lanzamientos frecuentes de productos nuevos, creados a partir de adecuados planes de fabricación y distribución para estar a la vanguardia y alejarse de la obsolescencia.

Entre los problemas que más afectan a las pequeñas y medianas empresas se encuentran la dificultad para acceder e incorporar tecnologías de punta, asegurar un manejo de la información de manera sistematizada con medición de indicadores de calidad y productividad, la disminuida oferta y nivel de entrenamiento de calidad en la dirección y gestión, y la baja calificación de la mano de obra en áreas como desarrollo de nuevos productos y procesos. Lo anterior en el marco de un déficit en infraestructura por falta de laboratorios, centros de investigación y de entrenamiento.

El sector cosmético, como parte del macrosector Dermocosmético comentado anteriormente, está compuesto por productos cosméticos y de aseo, en los cuales se encuentran aplicaciones como el maquillaje, tratamientos para la piel como los protectores solares; los perfumes y los destinados al cuidado del cabello. Un producto cosmético, según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación del Gobierno de España, 2019) , es “toda aquella preparación destinada a hermohear el cutis, el cuerpo o el cabello, y la cosmética es el arte de aplicar estas preparaciones. Por lo

tanto, dentro del cosmético incluimos principalmente los productos de maquillaje, el resto de productos para el tratamiento de la piel (como por ejemplo las cremas para el sol), los perfumes y los productos para el cuidado y el tratamiento del cabello” (De la misma manera, productos como champús, jabones de tocador, desodorantes, higiene bucal, entre otros, componen igualmente el sector dentro de la denominación: aseo personal.

ESTRUCTURA DEL MERCADO

Con el fin de entender la estructura del mercado de los productos cosméticos y del aseo personal, a continuación, se describe la estructura según la cual se determina dicho mercado:

- La industria cosmética:
 - Champú y productos para el cabello
 - Productos cosméticos grasos
 - Productos para la higiene bucal
 - Esmalte para uñas
 - Productos sólidos en polvo (polvos compactos y talcos)
 - Perfumes y lociones.

- La industria del aseo:
 - Detergentes industriales
 - Productos de conservación y protección
 - Jabones, detergentes y otros productos de limpieza.

En el proceso de producción de los cosméticos se encuentran variadas características, de acuerdo a las propiedades que se quieren otorgar, sin embargo, estos requieren una baja exigencia técnica y tecnológica que destacan en una relativa facilidad para su manufactura. En general, el proceso para la obtención de los productos viene dado por la mezcla física de diferentes componentes o materias primas y el posterior empaque de los mismos. Según lo anterior, los componentes básicos de un cosmético son:

- Productos o principios activos
- Excipiente o vehículo
- Aditivos
- Correctores

El sector de los cosméticos en Colombia

A partir de mediados de la década de los noventa, el mercado de los cosméticos en Colombia ha venido creciendo por encima del promedio de las industrias, alcanzando niveles de casi el doble, en comparación con la industria en general, otorgándole inclusive cierto grado de inmunidad ante la crisis que se vivió en el país a finales de la década mencionada. Según la Federación Colombiana de Comerciantes (FENALCO, 2005), en 1996, el mercado registró \$2.6 billones en ventas y pasó a \$5.6 billones en 2007. En el año 2005 las ventas del sector crecieron en un 10%, convirtiéndose en un actor muy importante en la sociedad para la generación de empleo, apalancando categorías como la de perfumería y cosméticos. Según la misma entidad, el sector de la industria cosmética y de aseo genera 17.000 empleos directos.

La cosmética sigue siendo un negocio de miles de millones. Cifras suministradas por la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) muestran que en Colombia durante 2006 creció en 11,07%, lo que representa un valor cercano a los 1.000 millones de dólares, sin embargo, según la misma entidad, para 2018 alcanzó una cifra de 3.000 millones de dólares, siendo este uno de los años más positivos para el sector (ANDI, 2021, Cámara de industria de aseo y cosmética, www.ando.com.co). Lo anterior ubicó a Colombia como el cuarto país líder en el mercado, superado por Brasil, México y Argentina.

El sector de la cosmética en Colombia está compuesto por diferentes empresas de origen, tanto nacional como multinacionales extranjeras, las cuales se reparten el mercado en sus diferentes nichos. Según la misma entidad, el número estimado de

empresas de este tipo se estima en alrededor de 500 empresas, de las cuales 361 son entre medianas y pequeñas.

Exportaciones

Según estudios de la Cámara Sectorial de la ANDI (2018) los datos evidencian un crecimiento superior al 8%, en paralelo con una dinamización de las exportaciones: “El mercado cosmético y de aseo tuvo el año 2017 un crecimiento de 8,38% frente al 2016, al sumar los US \$7.497 millones. En el periodo inmediatamente anterior fue de US\$ 6.918 millones.”

Para 2014 los principales mercados extranjeros eran los de Venezuela, Ecuador y Perú, sin embargo, como resultado de la Alianza del Pacífico se ha logrado la integración de nuevos mercados como Chile y México. Claramente se identifica un potencial en el desarrollo de estos mercados, en paralelo con el incremento en el uso de los productos per cápita en el país, el cual está en US \$64 según los datos de la ANDI. (ANDI, 2009)

Latin America is the third Regional Market in Cosmetics

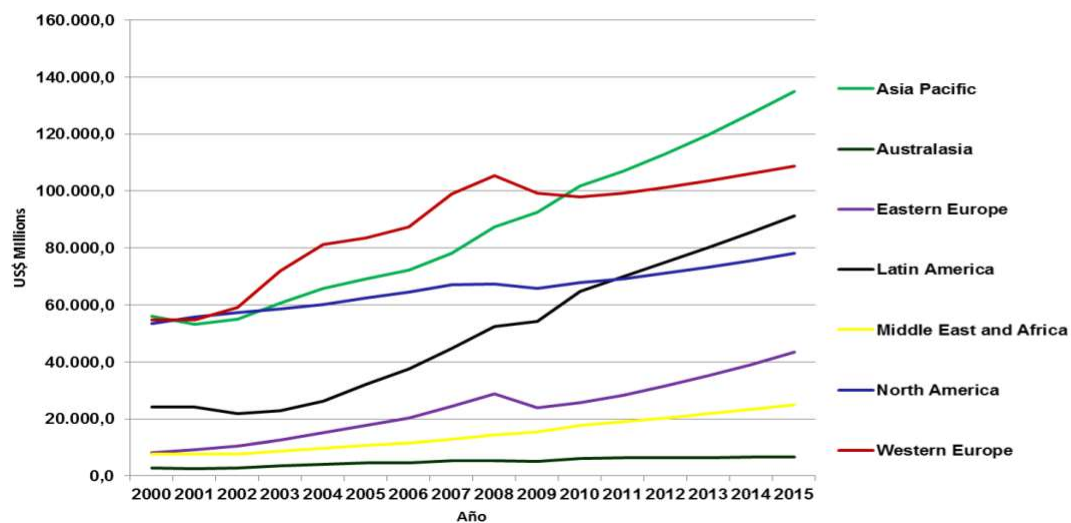


Figura 1. Mercado de cosméticos Latinoamérica.

Fuente: Euromonitor (2018).

Latinoamérica es la tercera región con mayores posibilidades para desarrollar mercado en el sector de cosméticos, lo que ubica a la industria colombiana con las mejores posibilidades para la exportación en este sector. Para 2018 la industria de la cosmética y de aseo exportó \$713.397 millones de dólares, siendo los principales productos exportados los aceites esenciales y resinoideas, perfumes y aguas de tocador, jabones de tocador, champús, preparaciones para el maquillaje de los labios. Esta tendencia ha logrado que Colombia tenga cada año un nivel de mayor competitividad, atrayendo inversionistas y fomentando la creación de nuevas empresas para competir en el mercado establecido.

Exportaciones e importaciones colombianas de cosméticos, 2006-2013

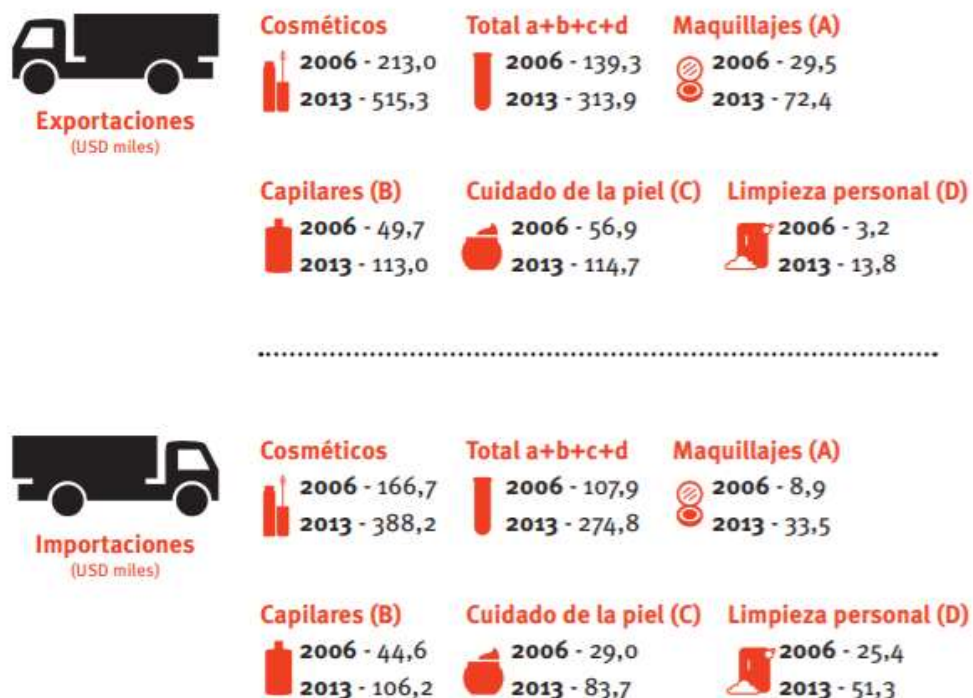


Figura 2. Exportaciones/importaciones en Colombia.

Fuente Safe+ (2015)

En 2013 el segmento más representativo dentro de las exportaciones del sector de cosméticos de Colombia fue el de los productos para el cuidado de la piel (22,3%).

En cuanto a las importaciones del sector, fueron los productos capilares que concentraron el 27,4%.

Estructura de las exportaciones e importaciones colombianas del sector de cosméticos, 2013



Figura 3. Estructura exportaciones/importaciones en Colombia.

Fuente: Safe+ (2015)

Canales de distribución

La principal concentración del mercado en el sector cosméticos está en los supermercados y establecimientos especializados o tradicionales, sin embargo, la presencia de nuevos elementos como la venta directa, un mayor auge de tiendas especializadas y la profesionalización de personas en el ámbito estético y cosmético, ha abierto nuevos caminos. Hoy en día el comercio electrónico ha alcanzado igualmente un nivel de captación alto en los diferentes mercados, siendo

en épocas de pandemia uno de los más importantes. Dentro de los más importantes se pueden destacar los siguientes:

- Supermercados
- Tenderos
- Farmacias
- Almacenes especializados
- Salas de belleza
- Centros médicos o centros de dermatología
- Venta directa
- Comercio electrónico
- Catálogos

El desarrollo de los diferentes canales de comercialización son la base para que el mercado encuentre los receptores necesarios y potenciales compradores para los productos cosméticos y del cuidado personal, objeto del negocio.

MERCADO DE LOS PROTECTORES SOLARES

“Los bloqueadores solares mueven 45.000 millones de pesos al año (1,2 millones de unidades)” (www.portaflio.co, Dic 2010), lo anterior impulsado por la mayor tendencia en la atención de servicios médicos dermatológicos y los periodos de vacaciones de los trabajadores colombianos. “Solamente en el tradicional canal de droguerías, el volumen comercializado puede llegar a las 500.000 unidades, explica Javier Prada Rey, director de la unidad de negocios Respiratoria & Dermatología de MSD” (www.portaflio.co, Dic 2010). Sin embargo, estas cifras aun no responden a la demanda que debería tenerse basado en el volumen de recomendaciones en torno al uso necesario de protección, esto dado al bajo hábito que aún se tiene por parte de los consumidores nacionales.

En Colombia los protectores solares se definen de acuerdo a la Resolución Número 3132. 6 Agosto de 1998, así:

Bloqueador solar: Compuesto Químico que refleja, refleja o dispersa toda la luz tanto en la región ultravioleta como en la visible, entre longitudes de onda de 290 a 770 nm. Y de esta forma previene o minimiza la quemadura solar. También se le conoce como: filtro físico, filtro mecánico, reflector o dispersante solar. Cuando esta denominación se aplique a un producto terminado, este debe tener el Factor de Protección Solar mínimo para ser considerado como protector solar, requerido por la FDA, Colipa, Legislación de Australia o Japón (la que acoja el fabricante) con la adición de una protección alta en el UV-A mediante un filtro físico.

Protector solar. Producto cosmético constituido por uno o más filtros solares aprobados, en las concentraciones permitidas en los listados expedidos por la "Food & Drugs Administration" de los Estados Unidos de América (FDA), la "Cosmetics, - Toiletry and Fragrance Association" (CTFA), y de las directivas de la Unión Europea, así como los listados admitidos por Australia y Japón sin perjuicio de los que expida el Ministerio de Salud.

Dentro de las principales marcas que representan el mercado de protectores solares de encuentran las siguientes:

MARCA	LABORATORIO
Afelius 50 cr.fp50 60 g x 1	Dermacare S.A
Afelius Oil Free gel. 60 g x 1	Dermacare S.A
Ansolar loc fps 60 60 ml x 1	Stiefel
Avene Solar 50 crema fps50 50 ml x 1	Percos
Avene Solar 50 emul.fps50 50 ml x 1	Percos
Bloksol crema 60 g x 1	Latinfarma
Eclipsol Gel gel fps 40 60 g x 1	Bussie
Filtroderm crema spf 40 60 g x 1	Quiropharma
Filtrosol crema fps 30 60 g x 1	Roemmers
Filtrosol gel. 60 g x 1	Roemmers
Filtrosol loc. 100 ml x 1	Roemmers
Sol-or Gel Fps36+ gel. 60 g x 1	Quifarma

Sol-or Ultr.fps50+ gel. 60 g x 1	Quifarma
Sunaid gel. 60 g x 1	Novaderma
Sunstop cr.spf60 tot 80 g x 1	Pharmaderm
Sunstop gel fps 45 60 g x 1	Pharmaderm
Sunstop loc.plus 50 60 ml x 1	Pharmaderm
Umbrella crema 60 g x 1	Roemmers
Umbrella gel. 60 g x 1	Roemmers

Tabla 1. Marcas del mercado de los cosméticos. Fuente: IMS, Sector de Emolientes y Protectores, junio 2009.

Lo anterior permite establecer los competidores que están presentes en el sector, los cuales deben estar presentes en el análisis del mercado y la toma de decisiones respecto a las estrategias y modelo del negocio.

Principales competidores

Según el análisis de competitividad del sector de cosméticos e ingredientes naturales (ANDI 2015): “Para el año 2032, Colombia será reconocida como líder mundial en producción y exportación de cosméticos de alta calidad, con base en ingredientes naturales.”

Así mismo, de acuerdo a lo datos de (EUROMONITOR 2016), en el mercado colombiano se destacan 10 principales compañías que compiten por la participación en la venta de productos cosméticos, entre ellos los protectores solares:

1. BELCORP, con sus marcas L’bel, Ésika y Cyzone con el 9,10% de participación.
2. Procter & Gambel con el 9%
3. Avon: 9%
4. Yanbal: 7%
5. Unilever: 6,1%
6. Colgate Palmolive: 5,9%

7. L´Oreal: 4,90%
8. Johnson & Johnson: 4,4%
9. Natura Cosméticos: 3,7%
10. Henkel: 3,10%

LA PROBLEMÁTICA SOLUCIONADA EN EL MUNDO

En atención a la problemática planteada se puede encontrar a nivel mundial, algunos ejemplos de cómo las compañías han atendido la necesidad de ofrecer al mercado mejores propuestas de valor a partir de crear nuevos modelos de negocio y desarrollar su capacidad de adaptación a los cambios del entorno que les permitieron aumentar su participación y por ende sus resultados financieros.

De acuerdo a la investigación realizada y publicada en *Harvard Business Review* en 2019 por la consultora estadounidense Innosight: Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito) de los autores Scott Anthony, Alasdair Trotter y Evan Schwartz, en la que se identificaron y escalonaron las compañías que a nivel mundial fueron las más transformadoras en la última década, el principal factor diferenciador para evolucionar los negocios fue pensar por fuera de su core tradicional: "Cada una de estas compañías desarrolló nuevos negocios fuera de su núcleo tradicional, los cuales terminaron convirtiéndose en una parte significativa de sus actividades".

Según dicho estudio, la compañía Netflix es la que ocupa el primer lugar dado que paso de ser un distribuidor de DVD a convertirse en líder de contenido por streaming y posteriormente con su propio contenido. Lo anterior a partir de responder a las nuevas demandas del mercado y los retos del entorno como consecuencia de una rápida evolución de las tecnologías de comunicación y del internet. Netflix entendió que el mundo estaba cambiando y decidió redimensionar su modelo de negocio y su propuesta de valor al mercado, renovando su portafolio y encontrando otras opciones de ofrecerlo, lo que le ha significado ingresos anuales de US\$15.800

millones, lo que representa un incremento del 337% entre 2012 y 2018 según BBC News Mundo, 11 octubre 2019.

Así mismo, en el mundo de las compañías manufactureras de productos cosméticos y de cuidado personal, en atención al mercado en el que se encuentra la compañía LDM LAB a propósito de la problemática descrita, se identifican igualmente empresas que han innovado en sus modelos de negocio para atender los retos del mercado y lograr mantener o incluso incrementar su participación a partir de repensar sobre su propuesta de valor ofrecida.

Este es el caso de Unilever, una compañía europea con sedes en Londres y Rotterdam fundada 1890, la cual surgió como resultado de la fusión de Margarine Unie, compañía neerlandesa de margarina, y Lever Brothers, fabricante inglés de jabones, con el fin de producir y comercializar productos de limpieza con los cuales fueron sostenibles hasta finales de la década de los ochenta, cuando a partir del inicio de la revolución del cuidado de la salud de la piel y la creciente tendencia por el uso de productos cosméticos, deciden redimensionar su modelo y ofrecer una propuesta de valor al mercado que satisficiera las expectativas emergentes del mercado, para lo cual adquieren algunas compañías y realizan ciertos lanzamientos, tales como Calvin Klein, Elisabeth Arden, y en 1993, la marca Axe.

Lo anterior le permitió a la compañía evolucionar y fortalecer su participación en el mercado, en el cual hoy en día, a nivel mundial, compité con marcas reconocidas tales como Dove, Dermalogica, Axe/Lynx, Rexona, Pond's, Sedal, y Vasenol, entre otras; siendo líder y referente global en el mismo.

Finalmente, en atención al artículo de la experta en moda, derecho y medios de comunicación Isabel Gómez: Las 10 principales empresas cosméticas (Fashion Law & Moda, Cosmética y belleza – 6 marzo 2021), la compañía francesa L'Oreal fundada en 1909 ejemplifica la manera cómo un negocio soluciona el problema a partir de la innovación en su portafolio. L'Oreal en sus inicios ofreció productos para la coloración del cabello a partir de una estrategia basada en entrenar a peluqueros

parisinos por medio de escuelas de formación con el fin de llevar la marca al consumidor, sin embargo, ante el creciente cambio y revolución en la moda, a partir del desarrollo de marcas innovadoras tales como aclaradores de cabello y tintes dorados, el negocio ofreció una propuesta de valor ajustada con la que llegó al cliente brindando la promesa de otorgar un aspecto rubio a las mujeres, lo que significaba satisfacer la tendencia creciente.

JUSTIFICACIÓN

La motivación para el desarrollo del presente trabajo se enmarca en suplir la necesidad de establecer el Modelo de Negocio que genere la Propuesta de Valor para la compañía LDM LAB SAS, la cual le permite incrementar los niveles de venta de sus productos por medio de una mayor participación en el segmento del mercado, y en consecuencia, que los beneficios como resultado de su inversión sean aumentados. Lo anterior por medio de la aplicación de la metodología Canvas – Lienzo de Modelo de Negocio, lo cual representa una oportunidad óptima con el fin de conceder a la empresa la capacidad de otorgar valor a sus clientes y a su propietario.

Igualmente, por medio del establecimiento de una propuesta de valor con base en la aplicación de la herramienta Lienzo de Propuesta de Valor, se ayudará al negocio a captar una mayor participación en el segmento del mercado de los cosméticos, de una manera tal, que sus productos en el futuro puedan establecerse como marcas que se adapten fácilmente a los constantes cambios y retos que ofrece el ejercicio comercial desde el punto de vista de los clientes, la competencia y las características emergentes del mercado propiamente.

Finalmente, la validación de dicha propuesta de valor permitirá dimensionar los resultados esperados en cuanto al comportamiento y la respuesta que esta llegue a generar. Esto impactará de manera positiva el crecimiento de la empresa y le permitirá una mayor consolidación de sus productos, un mejor beneficio como resultado de la inversión y la posibilidad de proyectar a futuro un sostenimiento que asegure la continuidad del negocio.

OBJETIVOS

GENERAL

Proponer un modelo de negocio para la empresa LDM LAB SAS, con el fin de permitirle encontrar los elementos clave para aumentar su participación en el segmento del mercado establecido.

ESPECÍFICOS

- 1.** Realizar el diagnóstico del entorno externo del negocio por medio del análisis Pestel y 5 fuerzas de Porter
- 2.** Validar la propuesta de valor del negocio por medio de la aplicación del modelo Canvas.
- 3.** Ajustar el modelo de negocio según las expectativas identificadas en el mercado.

MARCO CONCEPTUAL

LA ESTRATEGIA EN EL NEGOCIO

En el mundo de los negocios en el que se mueven las empresas hoy en día, cada vez cobra más importancia para las compañías cumplir con las expectativas de sus clientes y grupos de interés por encima de obtener una simple rentabilidad como resultado del ejercicio comercial básico, por lo que se ha vuelto muy determinante poder identificar y establecer estrategias definidas a partir de diferentes análisis que a la postre generen ventajas competitivas para movilizar dichos negocios hacia el éxito empresarial. En ese sentido, la estrategia es la piedra angular sobre la cual se construye el futuro del negocio, así como el vehículo por medio del cual se satisfacen las necesidades propias y las del mercado con miras a obtener las rentabilidades esperadas y el éxito de las organizaciones.

La estrategia *“es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”* Según Johnson, Scholes y Whittington (2006). De acuerdo a esto, el enfoque de la estrategia está en lograr que el negocio se diferencie en el mercado como resultado de lograr la ventaja competitiva, definida y aplicada a partir de conocer sus recursos y competencias, es decir, sobre la base de analizar y diagnosticar todos aquellos elementos con los que al interior de la organización se cuenta y son aprovechables en dirección a generar valor y satisfacer las expectativas de clientes, socios y demás interesados.

Ante la misión de obtener ese ordenamiento de recursos y competencias mencionadas bajo la orientación estratégica, se busca *“crear un posicionamiento de valor único y exclusivo (...)”* por medio de *“desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares, pero mejor y en diferente forma”* (Porter, 1996); y en ese camino el resultado debe ser

que el negocio logre diferenciarse de sus competidores sobre la base de haber creado esa ventaja competitiva, la cual nace a partir de lograr que en el ejercicio de la fabricación del producto o servicio, todas aquellas actividades involucradas contribuyan al uso adecuado de los costos y sean la base de la diferenciación a lo largo de toda la cadena de valor.

Definido lo anterior, es preciso establecer las vías que lleven al negocio a lograr su reconocimiento en el mercado, aplicando la estrategia definida. Una de las vías más importantes para que dicha estrategia sea exitosa y se obtenga una verdadera diferenciación por medio de crear la ventaja competitiva, es asegurándose de tener claro el modelo de negocio, es decir, teniendo en conciencia y claridad aspectos tales como hacia dónde se quiere llegar con el mismo, cuál es el punto de partida o dónde se encuentra el negocio en la actualidad, cuáles son las competencias esenciales, entre otros.

MODELO DE NEGOCIO

El punto de partida en el camino de abordar los diferentes modelos de negocio es entender que un modelo de negocio es el medio por el cual se articulan los diferentes aspectos que, de manera lógica, operan con el fin de crear información y establecer evidencias que llevan a crear y entregar valor a los clientes, todo lo anterior en un marco direccional que asegura un correcto diseño para el manejo de los costos, los ingresos, las rentabilidades y demás beneficios que se obtienen como resultado del ejercicio en el mercado al entregar el valor creado, es decir, el modelo de negocio es la base arquitectónica sobre la cual se establece organizacional y financieramente la empresa.

Si bien, en el recorrido por definir y ejecutar la estrategia con base en el modelo de negocio se deben tener en cuenta todos aquellos lineamientos que involucran temas como rendimientos financieros, estados de resultados, flujos de caja, entre otros, la esencia del modelo de negocio tiene que ver con el concepto que define las

diferentes expectativas de los clientes, respecto a sus necesidades, ingresos, preferencias; de cómo igualmente desde la propuesta de valor se responde a esas expectativas y cómo comportarse respecto a las respuestas que puede dar la competencia. Tener claro el negocio es *“la primera responsabilidad de la alta gerencia (...) preguntarse ¿Cuál es nuestro negocio? Así como estudiarla cuidadosamente y responderla correctamente”* Drucker (1954). Dicha claridad respecto al negocio es el motor principal sobre el que se sustenta la estrategia y es la esencia de la misma.

Los modelos de negocios se han integrado en tres categorías generales, de acuerdo a su mayor énfasis (Carayannis et al., 2015; Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Spieth, Schneckenberg & Ricart, 2014), es decir, es posible entender el modelo de negocio de acuerdo a:

- Su enfoque en detallar la manera en la que la organización opera de acuerdo a su estrategia definida: Modelo de negocio como estrategia operacional (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010b; Hacklin & Wallnöfer, 2012; Magretta, 2002).
- La intención de definir un sistema de actividades interdependientes bajo la estructura organizacional, cuyas funciones son crear y distribuir valor de forma rentable: Modelo de negocio como arquitectura organizacional (Amit & Zott, 2009; Chesbrough, 2007; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Demil & Lecocq, 2010; Gassmann, Frankenberk y Csik, 2014).
- Como un mecanismo de generación de valor para el cliente y la organización: Modelo de negocio como fuente de generación de valor (Johnson, 2018; Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010).

El primer mencionado, el cual define el modelo de negocio como estrategia operacional, enfocada el concepto en la operación y en definir cómo la organización

trabaja con base en su estrategia definida, actuando de manera lógica, operativa, en línea con el objetivo de lograr crear valor para sus stakeholders y de orientar la toma de decisiones para operar bajo el marco estratégico escogido. Es el modelo que permite explicar la manera cómo trabaja la organización. Por otro lado, la segunda categoría propuesta respecto al modelo de negocio como arquitectura organizacional, define que se trata de todas aquellas actividades que de manera coherente son diseñadas y puestas en operación para producir una propuesta de valor para los clientes, describiendo cómo funciona el negocio en relación a sus elementos individuales, para transformar haciendo uso de recursos tecnológicos e insumos los productos que creen valor económico.

Así mismo, la tercera categorización propuesta que define el modelo de negocio como fuente de generación de valor tiene su razón de ser en que la organización integre todos aquellos elementos que al relacionarse entre ellos creen valor, tanto para los clientes como para ella misma, llevando a que en esa entrega de valor se logre la obtención del pago esperado y en ese camino se obtengan las ganancias requeridas, es decir, se enfoca en que por medio de entregar valor al cliente, se genera la rentabilidad para la empresa. En síntesis, “el modelo de negocio visto desde esta perspectiva describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

En la misión de enmarcar los diferentes tipos de modelos negocio sobre los cuales las organizaciones deberían estructurar el propio, se hace necesario revisar previamente aquellos conceptos que identifican, hacen parte y que deben estar presentes en los mismos tales como:

- Articula la propuesta de valor.
- Identifica el segmento de mercado.

- Define la estructura de la cadena de valor.
- Estima la estructura de costos y el potencial de ganancias.
- Describe la posición de la empresa en la red de valor.
- Formula la estrategia competitiva.

Según lo anterior, definir el tipo de modelo de negocio permite a las compañías, en cualquiera de las etapas en las que se encuentre, definir la hoja de ruta que de manera integral direccionará los aspectos estratégicos del negocio. Existen principalmente dos situaciones en las empresas en las que el modelo de negocio se hace necesario definir o renovar: en primera instancia, cuando se está iniciando la actividad empresarial, en donde generalmente se encuentran defectos que requieren ser corregidos y adaptados a las necesidades; y en segunda instancia, cuando el negocio ya está consolidado, pero requiere un cambio en su propuesta de valor o impactar de manera diferente el mercado.

Es preciso entender que bajo las dinámicas que proponen los mercados en la actualidad, no existe un esquema o una manera específica para construir un modelo de negocio, ya que está sujeto a la realidad de las compañías y del mercado, sin embargo, en línea con la revolución tecnología y científica, se han diseñado una serie de plantillas o estructuras bajo diferentes modelos de innovación que permiten determinar y analizar los diferentes aspectos para llegar a la definición del modelo de negocio y la propuesta de valor que se pretende entregar al cliente y a lo largo de la cadena de valor.

Los modelos de negocio pueden ser del tipo abierto o del tipo cerrado; en el modelo del tipo abierto se encuentran aquellos negocios que conscientemente están dispuestos a la renovación constante, entendiendo que esa dinámica les permitirá generar más valor y más innovación para llegar al mercado; por otro lado, empresas que mantienen un modelo cerrado, generalmente encuentran numerosos obstáculos para avanzar por encima de lo que sus recursos actuales les permiten.

Entender que el mundo competitivo en el que se encuentran los mercados demandan mantener una innovación constante que permita un alto nivel de adaptación de los modelos de negocio.

De esta manera se plantea la necesidad de las empresas en cabeza de sus gerentes de abordar la innovación de los modelos de negocios establecidos, para lo cual se han diseñado una serie de herramientas o plantillas que permiten de manera clara, concisa e inclusive lúdica, llevar a cabo los procesos enfocados en el redimensionamiento de dichos modelos. Dentro de los más aceptados y utilizados, se pueden encontrar el Modelo Canvas (Alexander Osterwalder y Yves Pigneur).

Modelo Canvas

El modelo Canvas fue desarrollado por los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur como una herramienta para representar gráficamente todos los aspectos que facilitan la identificación y el desarrollo de aquellos elementos enfocados en obtener los ingresos, las estructuras, los procesos y los sistemas de las empresas (Osterwalder, 2010), apoyado en el estudio de nueve módulos que de manera lógica son expresados en lo que los autores denominaron “Lienzos”. El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica y empresarial que se muestra en una sola página. Permite describir, diseñar, desafiar, e inventar un modelo de negocio (Strategyzer, 2017). Esta es una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez en la que expresa sus conceptos (Márquez García, 2010).

Lienzo del Modelo de Negocio

La aplicación de este modelo se fundamenta en abordar nueve bloques diseñados con el fin de representar las principales áreas del negocio, en cada una de las cuales

se definen todos los aspectos claves que deben ser abordados y analizados con miras a encontrar holísticamente el modelo de negocio perfeccionado, dichos bloques se describen en lo que los autores denominaron el *Lienzo del Modelo de Negocio*.

- **Segmentos de mercado:** Define los grupos de personas o clientes para los cuales va enfocada la propuesta de valor, identificando, de acuerdo a la importancia de los mismos para la organización, las características y necesidades que deben ser atendidas y contempladas en dicha propuesta.



Figura 4. Segmentos del mercado.
Fuente: Strategyzer (2017)

- **Propuesta de valor:** En este punto se describen los productos y/o servicios que se pretenden entregar al mercado para satisfacer sus necesidades y solucionar sus problemas a partir de la creación de valor. Allí se tienen en cuenta aspectos como el diseño, el rendimiento, la personalización, entre otros.



Figura 5. Propuesta de valor.
Fuente: Strategyzer (2017)

Canales: Se refiere a las vías por medio de las cuales la propuesta de valor llega a los clientes, considerando los más rentables, los que permitan el mejor contacto con el cliente, de mayor facilidad de acceso y que entreguen los mejores resultados.



Figura 6. Canales.
Fuente: Strategyzer (2017)

- **Relaciones con los clientes:** Son los tipos de relaciones que se instauran con el cliente derivadas de la necesidad de crear un contacto a largo plazo con el mismo. Allí se analizan las vías de acceso al mercado que permitan asegurar niveles de asistencia, flexibilidad y disponibilidad tal, que se logre captar la preferencia continua del consumidor con el negocio.

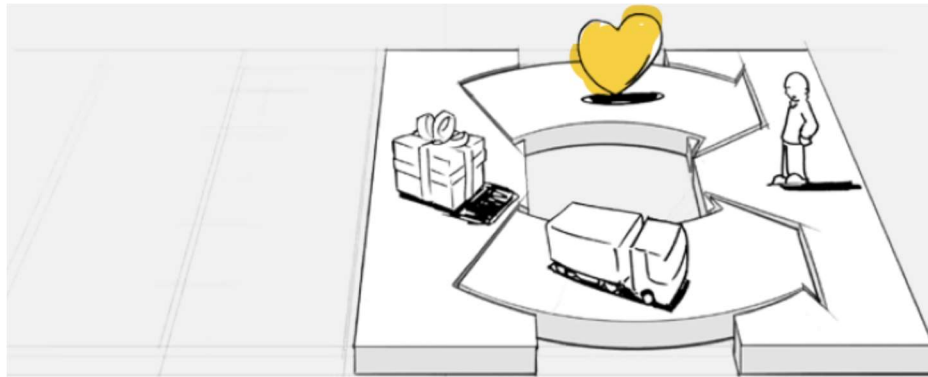


Figura 7. Relación con clientes.

Fuente: Strategyzer (2017)

- **Fuentes de ingresos:** Es el flujo de caja que genera la empresa a partir de la entrega de valor al mercado por medio de sus productos y/o servicios. En este nivel se analiza y determina cuál es el origen de los ingresos que obtiene la compañía, las vías por las cuales se obtienen, los precios a establecer, entre otros.



Figura 8. Fuentes de ingreso.

Fuente: Strategyzer (2017)

- **Recursos clave:** Estos son los activos más importantes que, con el fin de cumplir con la propuesta de valor, es necesario tener. Estos son del tipo físicos, económicos, intelectuales, o humanos. Allí deben definirse

claramente y asegurar que su utilización corresponda con las actividades a desarrollar para generar el valor propuesto.

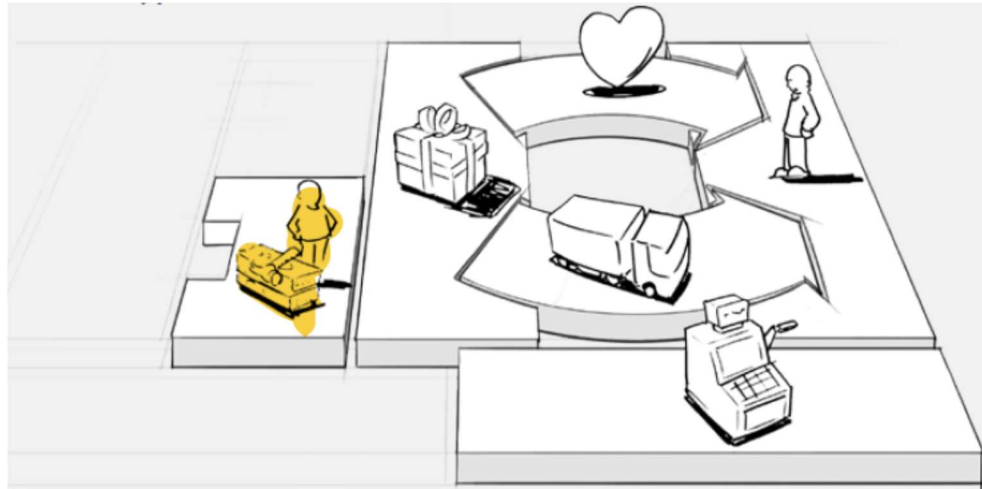


Figura 9. Recursos clave
Fuente: Strategyzer (2017)

- **Actividades clave:** A partir de cumplir con el objetivo de hacer exitoso el modelo de negocio y que este funcione, se establecen las acciones más importantes y críticas que deben llevarse a cabo para generar la propuesta de valor, el desarrollo de los canales, de las relaciones con los clientes y las fuentes de ingreso.

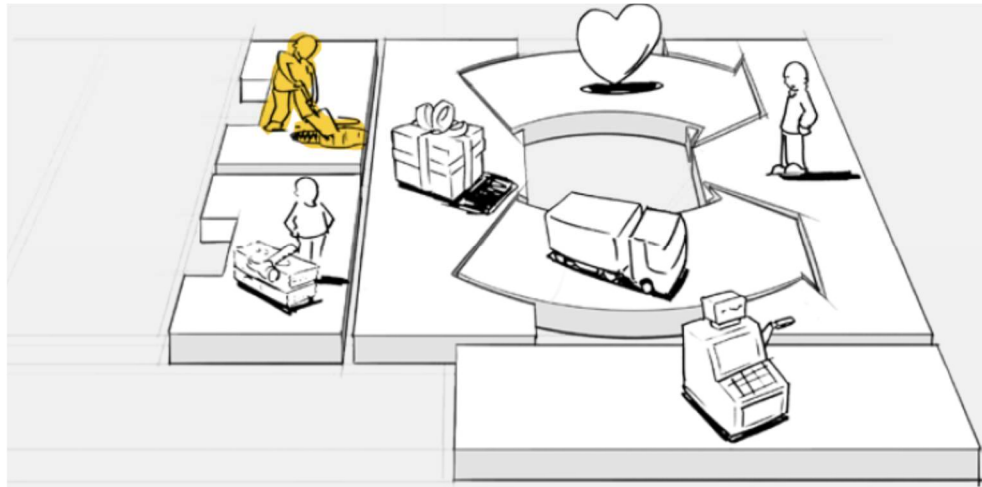


Figura 10. Actividades clave.
Fuente: Strategyzer (2017)

- **Asociaciones clave:** Todos aquellos actores, ya sean socios o proveedores, que al integrarlos contribuyen al correcto funcionamiento del modelo de negocio. Allí se tienen en cuenta asociaciones que resulten ganadoras al integrarse con el enfoque puesto en optimizar (economía de escala) y mitigar riesgos en el ejercicio productivo.

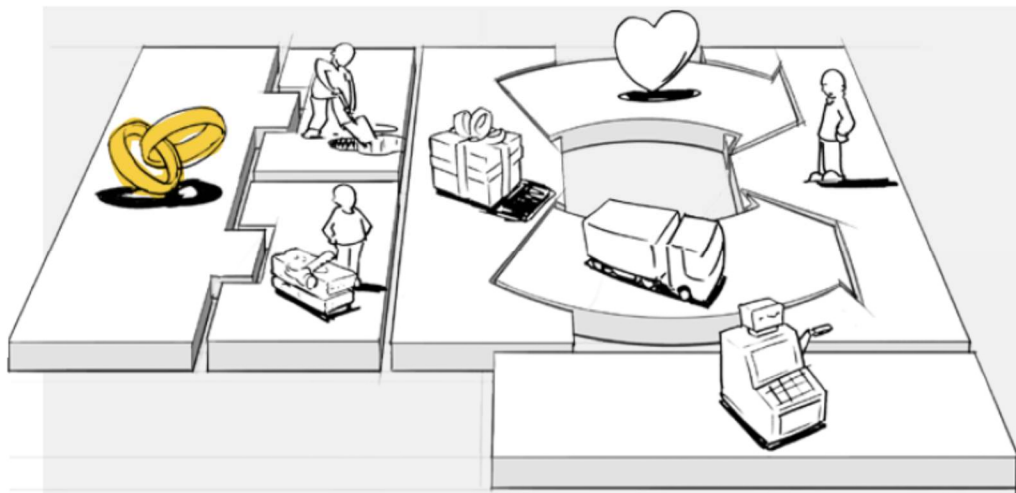


Figura 11. Asociaciones clave.
Fuente: Strategyzer (2017)

- **Estructura de costos:** La relación de todos aquellos costos (variables, fijos) asociados con la aplicación del modelo de negocio. Allí se valida el nivel de costo que tienen que ejecutar las actividades clave u obtener los recursos clave. Se determinan cuáles son los costos más importantes para asegurar el cubrimiento de los mismos.

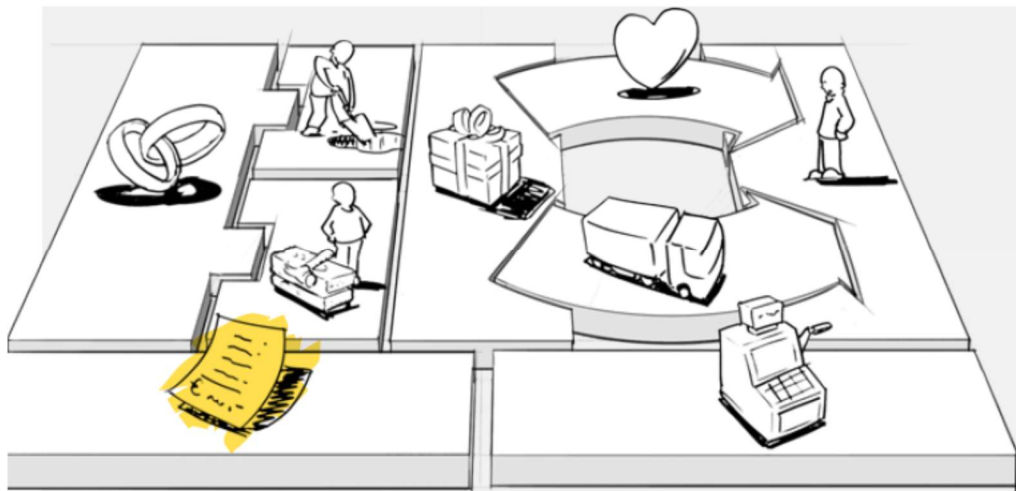


Figura 12. Estructura de costos

Fuente: Strategyzer (2017)

Con la aplicación de este modelo, el negocio podrá determinar dos claves fundamentales pensando en el éxito del mismo, estos tienen que ver con lograr entender el *Valor* que se quiere entregar al mercado (clientes, consumidores) y el nivel de *Eficiencia* con el que se pretende construir ese valor. En el proceso de establecer y definir cada uno de los nueve bloques descritos, se utiliza el *Lienzo del Modelo de Negocio*, el cual permite, de manera visual, llevar a cabo cada paso y de manera lógica establecer las relaciones más apropiadas entre cada uno.

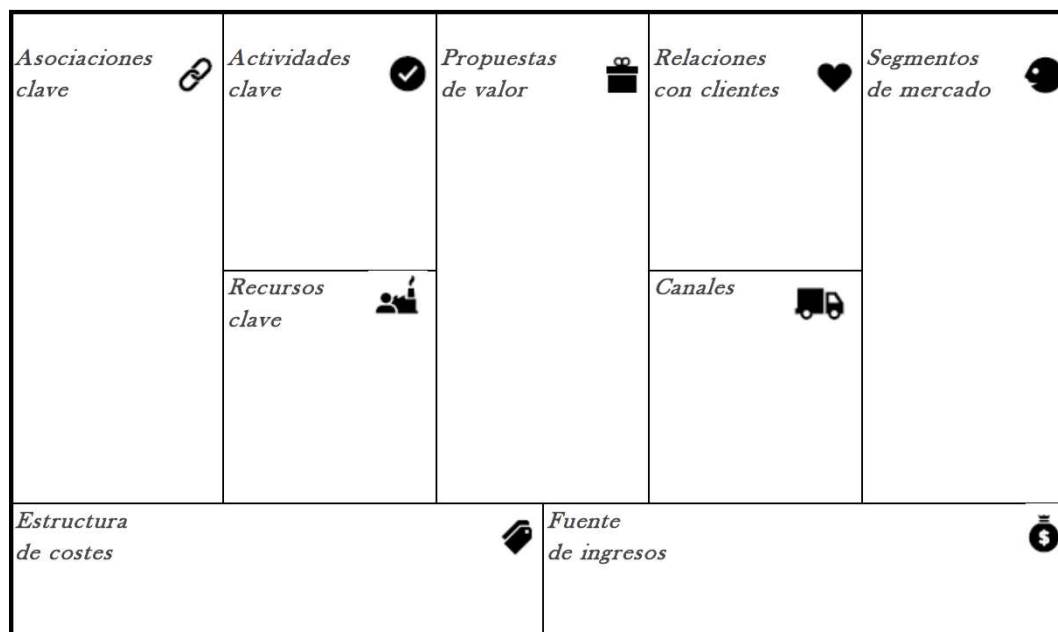


Figura 13. Lienzo modelo de negocio. Fuente: Strategyzer (2017)

No obstante, según el análisis desarrollado por Ostelwalder y Pigneur, la aplicación del *Lienzo del Modelo de Negocio* aún no permite definir los aspectos que deliberadamente permitan al negocio establecer de manera clara la propuesta de valor, ya que no se contemplan los elementos clave para conocer y crear dichos aspectos, por lo cual, como una ampliación de los detalles que componen los nueve bloques, los autores crean el *Lienzo de la Propuesta de Valor* como una herramienta diseñada para lograr analizar, gestionar y mejorar la propuesta de valor del negocio.

Lienzo de la Propuesta de Valor

El lienzo de la propuesta de valor amplía los detalles de dos elementos claves del lienzo del modelo de negocio: los segmentos del mercado y la propuesta de valor, de allí que el análisis de la propuesta de valor y la aplicación del lienzo correspondiente, proponen abordar tres elementos clave que llevarán al negocio,

como se explicó anteriormente, a gestionar y mejorar la propuesta de valor como complemento del proceso desarrollado en el lienzo del modelo de negocio.

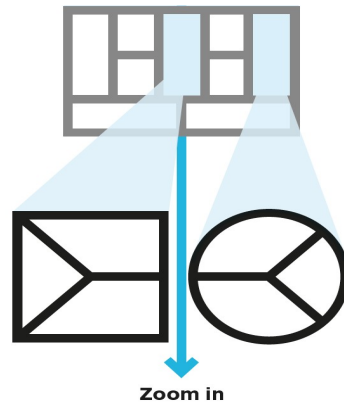


Figura 14. Propuesta de valor.

Fuente: Strategyzer (2017)

Dichos elementos se describen a continuación:

- **Perfil del Cliente:** Permite describir y detallar de manera más profunda las características del cliente, con el fin de tener una mayor comprensión del mismo. Dicha descripción tiene su punto de partida en el segmento de clientes seleccionados en el modelo de negocio, abordando sus trabajos, alegrías y frustraciones a través del conocimiento profundo de las necesidades y expectativas del mercado.

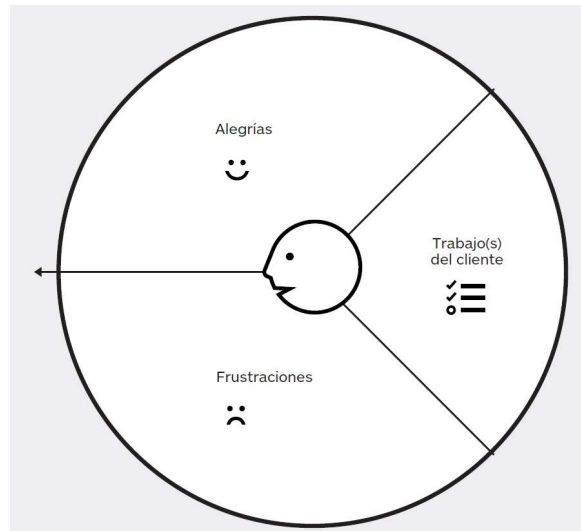


Figura 15. Perfil del cliente.

Fuente: Strategyzer (2017)

- Mapa de Valor:** Teniendo claro el valor que se pretende entregar al cliente, en este punto se describe cómo será entregado dicho valor por medio de los productos y/o servicios definidos, entendiendo los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías como clave para atender las necesidades y expectativas del cliente.

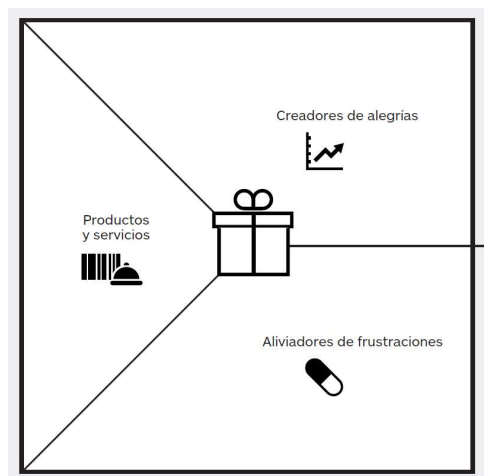


Figura 16. Mapa de valor.

Fuente: Strategyzer (2017)

- **Ajuste:** Detalla las coincidencias entre los elementos anteriores (Osterwalder, 2010). Esto con el fin de establecer de manera literal la propuesta de valor que será ofrecida al mercado.

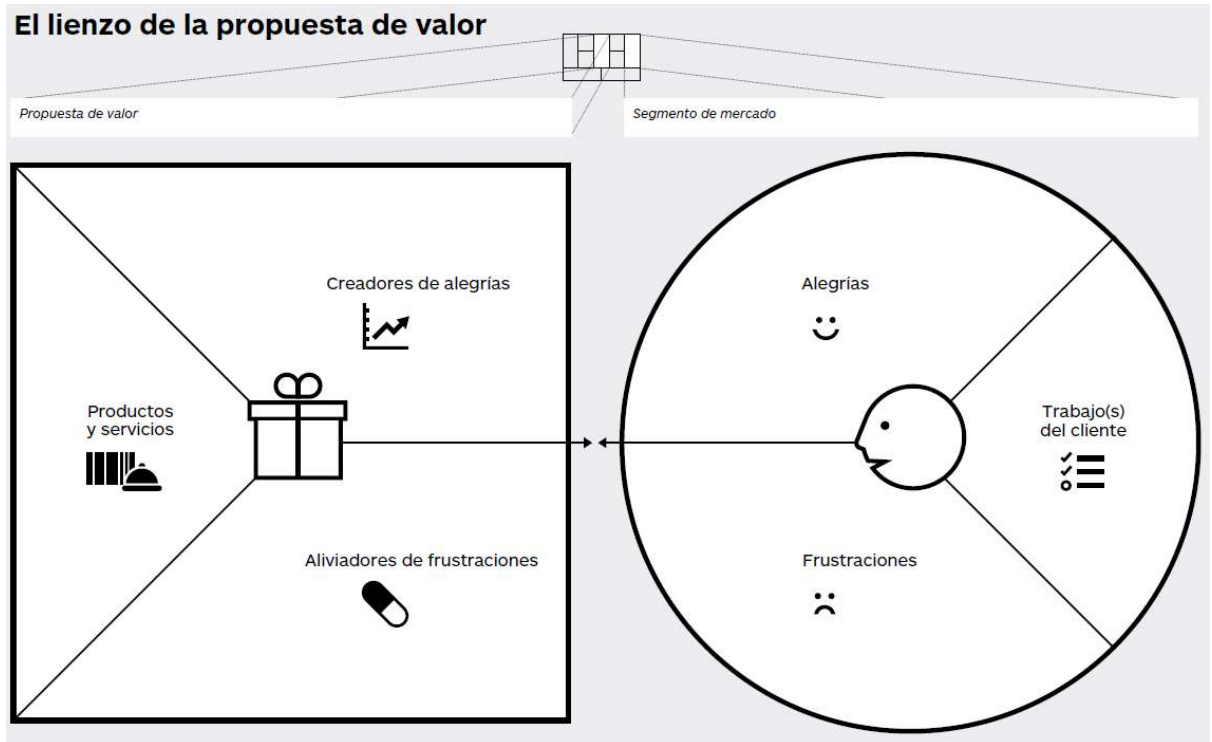


Figura 17. Lienzo de la propuesta de valor.

Fuente: Strategyzer (2017)

En atención a las herramientas presentadas anteriormente, es preciso asegurar que en el ejercicio de establecer o renovar el modelo de negocio y la propuesta de valor de una compañía, estas representan dos instrumentos complementarios y apropiados para generar inquietud al interior de las organizaciones, activando la necesidad de integrar diferentes áreas estratégicas, con el objetivo de comprender con claridad el valor que se quiere entregar al cliente y los medios para lograrlo.

ENTORNO DEL NEGOCIO

En el camino que se recorre como cabeza de las organizaciones, se hace necesario además de establecer con claridad el modelo de negocio y la propuesta de valor con la que se pretende competir en los mercados, determinar juiciosamente la posición en la que se encuentran dichos negocios como punto de partida para abordar y llegar a los clientes objetivo. En este sentido es muy importante entender que dicha posición mencionada se refiere al momento en el que se encuentra la empresa, dónde se encuentra actualmente como negocio en relación al mercado y el mundo que lo rodea, hacia dónde se quiere llegar teniendo en cuenta la expectativa de crecimiento orgánico o multinegocios, o cuáles son las vías para llegar a esas expectativas por medio del desarrollo de las competencias esenciales que deben poseerse.

En ese ejercicio es preciso entender el papel que juega el negocio en el mundo y al interior del mismo, es decir, cómo es el entorno interno de la empresa respecto al negocio propiamente; cómo es el entorno externo que rodea el negocio en términos de saber cómo es la actualidad de la industria a la que pertenece, en línea con las macrotendencias que pueden afectar o ser oportunidades para el mismo. A continuación, se describen dos herramientas que permitirán realizar el análisis del entorno interno y externo a la organización.

Análisis de Porter – Las 5 Fuerzas

Toda organización en su proceso estratégico requiere abordar diversos análisis que le permitan determinar el nivel de competencia que se presenta en la industria de la que hace parte, el uso de diferentes herramientas en dicho proceso son de vital importancia y suelen ser utilizadas en cualquier etapa en la que se encuentren, normalmente, con el objetivo de establecer el modelo de negocio y la estrategia

competitiva con la que quiere hacer parte del mercado. Michael Porter desarrolla en el año 1979 un modelo estratégico llamado al *Análisis de las 5 Fuerzas*, por medio del cual se establece una relación de las fuerzas que determinan el nivel de competencia existente en la industria, con el fin de tomar las decisiones de inversión lo más oportunamente posible.

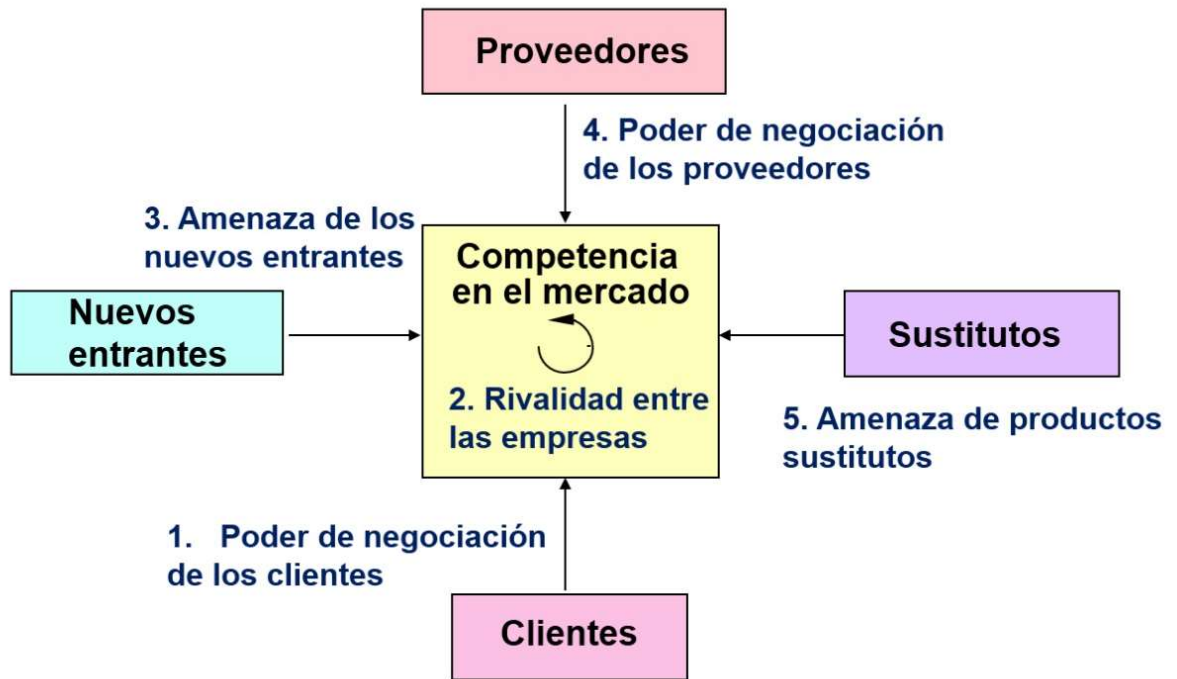


Figura 18. 5 fuerzas de Porter. Fuente: [Diccionario de marketing \(2016\)](#)

El potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas (Porter 2008): el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad entre los competidores. En el análisis se determina la capacidad que tiene el negocio para responder con sus propios recursos ante el poder de dichas fuerzas, vislumbrando las opciones para planificar y establecer la estrategia más apropiada para hacer frente a la amenaza que representan las mismas.

El poder de los clientes

El impacto que generan los clientes viene dado a partir del poder de negociación que pueden llegar a tener como resultado de diferentes factores que germinan en el desarrollo del mercado. En primera instancia, en la medida en que los clientes adquieren ciertas características de organización, pueden influir directamente en los precios, obligando a mantenerlos a su mayor conveniencia en contravía de los intereses de la empresa. Lo anterior también puede verse impactado en cuanto haya mayor oferta del producto o servicio en el mercado, al darse mayores oportunidades de negociación, bajo la premisa igualmente de encontrar diferentes niveles de calidad con los que puede jugar.

Generalmente es posible contrarrestar la amenaza resultante de este poder del cliente a partir de programas o planes de fidelización o tratamiento especial, con lo cual se logre mitigar la sensibilidad del mismo a los cambios de precio o calidad, mejores inversiones en publicidad o a gravar mayor valor al servicio o producto ofrecido.

El poder de los proveedores

Este poder viene dado por la amenaza que desde el punto de vista de la negociación representa para el negocio la actividad de los proveedores en términos de la calidad y cantidad de insumos que pueden ofrecer, la concentración que pueda darse de acuerdo a cada industria, el manejo de precios y el tamaño o nivel de adquisición que puedan tener. Sin duda la diversificación de proveedores en el mercado hará que el mismo sea más atractivo, sin embargo, en la medida en que la cantidad de proveedores sea menor, el poder de negociación disponible será igualmente reducida.

El negocio deberá tener en cuenta acciones que le permitan una cartera amplia de proveedores para tener una oportunidad mayor, con los cuales incluso se logren

alianzas de cooperación que optimicen los precios y además, dependiendo del tipo de producto, optar por producir en cierto nivel las propias materias primas.

Amenaza de nuevos entrantes

Parte de la amenaza para el negocio relacionada al poder de los competidores viene dada por la facilidad que puedan tener los nuevos participantes para entrar y hacer parte del mercado. Entre mayores sean las barreras de entrada, dicha amenaza será reducida. De allí que esta fuerza determina el nivel de dificultad que un nuevo rival pueda experimentar al intentar ingresar y operar en la industria en la que está establecido el negocio.

Según Porter, existen seis barreras que permitirán al negocio establecer ventaja competitiva como contraprestación a la amenaza dada por los nuevos competidores en el mercado: economía de escala, diferenciación de producto, inversiones de capital, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales e integración vertical.

Amenaza de productos sustitutos

En todo mercado existe una realidad indiscutible y es que en la medida en que haya competencia, así mismo hay la posibilidad de encontrar productos que sustituyan los propios del negocio. Esto determina algunas variables determinantes como el precio, el cual es la amenaza más importante a la hora de analizar esta fuerza. El análisis debe contemplar cómo la oferta de dichos productos afecta el negocio, influenciando en sus pretensiones de rentabilidad a partir de ajustar sus precios al nivel que el mercado determine, en línea con la cantidad de sustitutos a que puedan presentarse.

Dentro de las estrategias que ayudarán para hacer frente a esta amenaza, esta el establecer canales de venta fortalecidos en paralelo con planes de mercadeo complementarios, mantener alta calidad en los productos y trabajar en diversificación, de manera que permita asumir los posibles sustitutos.

El poder de los rivales

En este punto del análisis se determina la rivalidad que tienen los competidores, la cual está dada como resultado de la relación que las fuerzas anteriormente mencionadas tienen en el mercado. Dicha rivalidad generalmente impacta en la rentabilidad del negocio y está en línea con la cantidad de competidores existente, entre mayor cantidad de los mismos, menor será la posibilidad de rentabilidad disponible.

Otro resultado de la rivalidad entre los competidores, es la diversidad de estrategias que pueden generarse para atender el mercado y poder sobresalir, lo cual, en conjunto con lo mencionado anteriormente, respecto al impacto según el número de competidores, genera que el mercado sea mucho más atractivo. Como ya se ha descrito, un alto nivel de calidad en el producto, una estrategia de mercadeo apropiada, el manejo adecuado de los costos, crear alianzas o asociaciones y entregar mayor valor al cliente, son las claves para sobresalir en mercados tan competitivos como los actuales.

Tener en cuenta las 5 fuerzas de Porter en el camino a determinar la mejor estrategia competitiva y el modelo de negocio más apropiado, permite generar un análisis detallado que dará visibilidad al nivel de rentabilidad que se puede esperar del sector específico en el que se encuentra el negocio. En la búsqueda de encontrar la mayor eficiencia del negocio, este análisis cobra vital importancia a la hora de encontrar la mejor vía para asegurar el futuro de la organización.

Análisis Pestel

El análisis PESTEL es una etapa que debe llevarse a cabo en el camino para entender el comportamiento del mercado en términos de su crecimiento o decrecimiento, el lugar que ocupa el negocio en dicho mercado y la oportunidad que tiene el negocio desde el punto de vista de sus operaciones. Esta herramienta

contempla el estudio o la determinación de las características de diferentes factores macroambientales del negocio, y es comúnmente utilizada por el grupo de personas que al interior de la organización tienen en cabeza la gestión de la estrategia. Dichos factores a analizar, son: político, económico, social, tecnológico, entorno y legal.



Figura 19. Análisis PESTEL. Fuente: Milagros Ruiz Barroeta (2020)

Con el fin de entender en dónde se encuentra el negocio actualmente, se aplica el análisis PESTEL para determinar y entender el ambiente del negocio, teniendo en cuenta megatendencias que de alguna manera tienen un impacto en el mismo. A su vez, dicha aplicación es un complemento apropiado al desarrollo de las 5 fuerzas de Porter, pues permite entender de manera global el entorno (micro-macro) en el que está la organización. A continuación, la definición de cada uno de los aspectos:

Los factores Políticos: hace referencia al nivel de impacto que tiene el gobierno en la economía, desde el punto de vista que trata aspectos como los impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política. Así mismo, se determina cómo el gobierno influencia en temas de salud, educación e infraestructura en relación al tipo de negocio establecido.

Los factores Económicos: Estos incluyen la evaluación del crecimiento económico, las tasas de interés, el comportamiento de divisas y los niveles de inflación. Los anteriores son de gran impacto en la operación del negocio. Igualmente, la evaluación de dichos aspectos económicos son el punto de partida para la toma de decisiones de la compañía y la determinación de la estrategia de la misma.

Los factores Sociales: Hacen referencia a aquellos aspectos culturales, sociales, de salud pública, de la población, y demás aspectos que pueden afectar la demanda de productos de la compañía y su operación misma. En este punto es muy importante determinar las tendencias que mueven a la sociedad, su cambio a través del tiempo y el impacto de estas en el negocio.

Los factores Tecnológicos: En este análisis, se deben incluir aspectos como actividades que puedan ser determinantes a partir del nivel de investigación y desarrollo que se tiene en la actualidad, así como del ritmo en que se han venido dando los cambios tecnológicos. El análisis de este aspecto determina los niveles de acceso disponible al mercado, asociado a las barreras que tecnológicamente se puedan tener.

Los factores Ecológicos: En este punto se evalúan aspectos del entorno del negocio, desde el punto de vista ecológico y del medioambiente. Los cambios normativos, de conciencia social, de tendencias, entre otros, son variables que deben estar analizadas para evitar que tengan impacto negativo en la operación del negocio.

Los factores Legales: Conocer las leyes y adoptar estrategias para su cumplimiento son claves para la operación de la compañía, por lo cual, tener el panorama claro de los temas legales respecto al consumidor, al mercado, la salud, entre otros, permitirán al negocio operar bajo lo establecido y no poner en riesgo la operación por desconocimiento. Así mismo, este análisis impactará sus costos y la demanda de sus productos o servicios al establecer, de la misma manera, estrategias en atención a las leyes actuales.

DISEÑO METODOLÓGICO

En línea con los objetivos que se plantearon a propósito de obtener la evaluación y posterior propuesta de modelo de negocio para la compañía LDM LAB SAS, se estableció un enfoque metodológico que permita obtener, en el desarrollo del trabajo, la cantidad y calidad de información necesaria y apropiada a partir de un ejercicio cuantitativo y cualitativo como complemento uno del otro.

FUENTES DE INFORMACIÓN

En primera instancia, como fuente de información secundaria, se realizó la recolección de datos a partir de consultas bibliográficas relacionadas con la industria cosmética en Colombia y el mundo, así como entidades particulares que permiten la identificación de factores importantes en el análisis Pestel y 5 las Fuerzas de Porter; algunas de las cuales se citan a continuación:

Fuentes de información secundarias

Objetivo	Descripción	Fuente	Año	Palabras Clave
1. Realizar el diagnóstico del entorno externo del negocio por medio del análisis Pestel y 5 fuerzas de Porter	Con base en estas fuentes secundarias de información se logró recopilar los datos más importantes respecto a la situación del mercado de los cosméticos en Colombia y el mundo, así como de los diferentes aspectos que impactan el contexto externo del negocio en la industria a partir de los diferentes análisis políticos, económicos, sociales, ambientales y tecnológicos. Por otro lado, permitieron ahondar sobre los	Euromonitor. https://www.euromonitor.com/es-reports	2019	Mercado, Cosméticos, Colombia,
		Cámara de Comercio de Bogotá https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2018/Septiembre-2018/Cosmeticos-un-mercado-que-vale-en-Colombia-3.280-millones-de-dolares	2018	Cuidado personal, Consumo, exportaciones.
		Global Industry Analysts, INC. https://www.marketwatch.com/press-release/sun-care-products-market-global-industry-analysis-trends-market-size-and-forecasts-up-to-2025-2021	2021	Protector solar, cuidado de la piel, mercado de protectores solares.

diferentes aspectos para determinar el poder de las 5 fuerzas de Porter en los negocios relacionados.	Revista Semana. https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-2015/211931/	2015	Crecimiento del mercado, uso de productos de belleza en Colombia.
	ANDI. http://www.andi.com.co/Home/Camara/15-camara-de-la-industria-cosmetica-y-aseo	2021	Cosmética, boletines, sectores, cadena de valor de la industria de cosméticos, sostenibilidad, competitividad,
	EAFIT. Repositorio. https://repository.eafit.edu.co/discover	2020	Análisis de mercado, modelos de negocio, estudio factibilidad, industria cosméticos.
	5 Fuerzas de Porter. https://www.5fuerzasdeporter.com	2020	5 fuerzas de Porter, cosméticos, Industria cuidado personal.
	ANDI. http://www.andi.com.co/Uploads/PlandeNegocios	2016	Plan de negocios, sector cosmético, impacto ambiental, controles

				legales, distribución.
		Inexmoda. http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-del-sector-cosmetico-2019/	2019	Informe, sector cosmético, productos maquillaje, cuidado personal.
		SAFE+ http://www.safeplus.com.co/sobre-el-proyecto/	2018	Calidad, sector cosmético, Colombia, Ingredientes.

Tabla 2. Fuentes secundarias de información. Fuente: Construcción propia.

Por otro lado, fueron utilizadas las fuentes primarias a partir de la consulta a expertos, por lo cual se planteó la realización de 3 entrevistas a personas conocedoras del negocio y que han tenido la experiencia suficiente para aportar conceptos clave en el desarrollo del análisis Pestel y 5 Fuerzas de Porter en atención a los objetivos 1 y 2 del trabajo. Así mismo, estas entrevistas permiten obtener información y datos relevantes para abordar el análisis del consumidor a manera de entender las expectativas de los clientes y los caminos por los cuales el negocio puede abordar la generación de soluciones que atiendan dichas expectativas.

Criterios de selección: Las personas entrevistadas fueron identificadas y escogidas de acuerdo con los siguientes criterios, los cuales fueron considerados de tal manera que permitieran seleccionar un perfil de personas, que por su conocimiento y experiencia enriquecieran y facilitaran la obtención de la información requerida como base y complemento de los diferentes análisis planteados durante el trabajo. Dichos criterios son:

1. Formación Académica relacionada con la industria químico-farmacéutica.
2. Formación académica o experiencia relacionada con la administración de negocios.
3. Experiencia laboral en la industria farmacéutica, cosmética, y afines.
4. Experiencia liderando estratégicamente compañías del sector de cosméticos, cuidado personal y aseo.
5. Dueños o gerentes de negocios dedicados a la fabricación, comercialización o distribución de productos cosméticos y del cuidado personal.

Dado lo anterior, a continuación se relacionan los perfiles de las personas que fueron escogidas y entrevistadas:

Entrevistado 1

Cargo: Jefe de Calidad – Laboratorios Claripack SA; Gerente y Dueño de Laboratorio LDM LAB SAS. 10 años.

Experiencia: Emprendedor en el negocio de productos cosméticos y de cuidado personal – Gerente de la compañía LDM LAB SAS. 4 años.

Entrevistado 2

Cargo: Gerente y dueña de Laboratorio Cosmético Breeze. 8 años.

Experiencia: Emprendimiento en el sector de cosméticos. Constitución de laboratorio Breeze. Más de 5 años de experiencia en el negocio. 8 años.

Entrevistado 3

Cargo: Gerente Financiero – Laboratorio HIPRA. 3 años.

Experiencia: 3 años de emprendimiento en la industria cosmética con productos para el cuidado personal. Gerencia y propiedad de empresa propia en el negocio. Magister en Administración de Negocios (aspirante).

Preguntas realizadas:

1. ¿Qué nivel de importancia tiene para las personas el uso del protector solar en Colombia?
2. ¿Cuál es la mayor necesidad o frustración que tiene el consumidor de productos de protección solar?
3. ¿Cuáles son las preferencias del consumidor a la hora de comprar un protector solar?
4. ¿Qué tantas opciones hay en el mercado?
5. ¿Cómo podría diferenciarse un producto nuevo?
6. ¿Qué canales están disponibles para la compra de los productos de protección solar?
7. ¿Dónde se pueden comprar generalmente los protectores solares?
8. ¿Qué tan fácil es adquirir el producto en el mercado?
9. ¿Cómo es la competencia en esta industria?
10. ¿Cómo son los nuevos entrantes y el impacto en el mercado actual?
11. ¿Cómo es el mercado de los insumos y los proveedores?
12. ¿Qué tan fácil es comprar los insumos?
13. ¿Cómo es la situación de los precios de dichos insumos?
14. ¿Cuál es el mayor reto para producir / comercializar los protectores solares?
15. ¿Cuáles factores del entorno influyen negativa o positivamente en el negocio, desde los aspectos ¿político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico?
16. ¿Qué oportunidades podrían aprovecharse con el uso de la tecnología en la comercialización de protectores solares?

En la siguiente tabla se describe la relación de las preguntas realizadas a los entrevistados, así como sus respuestas más significativas en atención a cada uno de los objetivos planteados en el trabajo.

RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS

OBJETIVO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. Realizar el diagnóstico del entorno externo del negocio por medio del análisis Pestel y 5 fuerzas de Porter.	4. ¿Qué tantas opciones hay en el mercado?	Hoy en día en el mercado se encuentran muchas opciones de protectores solares, incluso varias cremas humectantes normales ya cuentan con algún factor protector solar, el mercado cada día se llena más de este tipo de productos, ya que mundialmente se generó una tendencia a la prevención y cuidado de la piel. Existen diversos canales de comercialización donde se puede encontrar este producto de diferentes tipos y con diversas características, ya no solo es un protector solar que protege la piel, el mercado se ha enfocado en ir más allá, algunos enfocados a playa o a uso dermocosmético y cada vez más especializados en cada tipo de piel (pieles grasas, sensible, seca, mixta).
	9. ¿Cómo es la competencia en esta industria?	La competencia en el mercado de los protectores solares hoy en día es bastante alta, teniendo en cuenta el boom que ha generado en los últimos años, los riesgos que genera la radiación solar sobre la piel y los efectos negativos en la salud, muchas empresas han desarrollado protectores solares y cremas con cierto factor de protección, con el fin de aprovechar esas necesidades que existen en el mercado. Estas multinacionales tienen un gran sistema de promoción y comercialización, lo que es la principal competencia de la industria emergente dermocosmético en el mercado. La competencia depende mucho del enfoque, ya sea por los médicos o en la farmacia. La competencia es por marcas como Eucerin. También depende mucho el tipo de droguería, ubicación, es decir, se notan las diferencias entre una droguería como cruz verde, a una droguería de barrio. Un producto que es una gran competencia puede ser el protector solar de Arawak, que es un producto muy llamativo con gran publicidad y con un precio asequible.
	10. ¿Cómo son los nuevos entrantes y el impacto en el mercado actual?	El mercado de los protectores solares y en general de los productos cosméticos ha tenido un gran crecimiento, dependiendo al sector o estrato al que este dirigido, existen marcas Premium como los son Isdin, Eucerin y la Roche que se encuentran en la categoría de dermosolares, son muy fuertes en el mercado y su precio oscila entre los \$100.000 - \$80.000; dentro de los más comerciales, la competencia sería Nivea, Sunday y Nude, su precio está entre los \$ 30.000 - \$ 50.000

	<p>11. ¿Cómo es el mercado de los insumos y los proveedores?</p>	<p>La globalización ha permitido en la actualidad crear canales de acceso para la compra de los insumos, materias primas y demás materiales mucho más asequibles. El mercado farmacéutico en su mayoría es monopolizado, ya que generalmente las materias primas son de importación, por ejemplo, existe un solo importador de Merck, esto hace que el mercado no tenga tanta oferta, aunque esto no es en todas las materias primas, esto aplicaría para un 70%; para el otro 30% existe una mejor oferta, aunque hay que tener en cuenta que no es tan abierta: existen máximo 3 proveedores. Para esto es importante realizar una excelente planeación para que se cuente con la materia prima necesaria en los tiempos determinados, que en promedio son de 60 a 90 días para tiempos de importación</p>
	<p>12. ¿Qué tan fácil es comprar los insumos?</p>	<p>Algunas empresas importadoras especializadas traen las referencias generalmente de manera conveniente, siempre y cuando haya una gestión previa adecuada para hacer coincidir los tiempos. Las materias primas son en su mayoría importadas, también se trabaja de la mano con los laboratorios que hacen las maquilas, existe buena oferta, y se pueden encontrar proveedores en muchas partes del mundo, como lo es en España, Italia, Estados Unidos, Corea, que son proveedores muy fuertes en el cuidado de la piel.</p>
	<p>13. ¿Cómo es la situación de los precios de dichos insumos?</p>	<p>En términos de precios, estos claramente están sujetos a la variación del dólar, por lo que en ese aspecto si se han tenido mayores incrementos en los últimos meses. El valor de la materia prima está por encima del precio del dólar del día.</p>
	<p>15. ¿Cuáles factores del entorno influyen negativa o positivamente en el negocio? Desde el aspecto: ¿político, económico, social, tecnológico, legal, ecológico?</p>	<p>Uno de los factores que influyen negativamente en la comercialización de protectores solares son los impuestos que se generan a las empresas para dicha comercialización, sin embargo, existen varios factores positivos que se pueden aprovechar, hoy en día existe un tendencia con los productos cosméticos y es que el consumidor prefiere o elige un producto cosmético que sea de origen natural, que no afecte el medioambiente, que no haya sido testeado en animales y que no genere efectos negativos en la salud, si no que al contrario, traiga beneficios en ella; por otro lado, es importante ver que se ha generado la necesidad desde el punto de vista de salud pública, la Organización Mundial de la Salud recomienda la importancia del protector solar en la piel, ya que es el órgano que está expuesto a la radiación solar, así mismo existe hoy en día la tendencia del cuidado de</p>

		<p>la piel y evitar el envejecimiento prematuro, las manchas y arrugas, entre otros. Esto ya que las personas buscan verse jóvenes durante más tiempo, desde este punto se puede ver cómo los factores sociales, ambientales y de salud pueden llegar a incentivar el uso de este tipo de productos. Hoy el consumidor del canal digital prefiere productos eco-amigables, este tipo de cosas son importantes para el consumidor.</p>
<p>2. Validar la propuesta de valor del negocio por medio de la aplicación del modelo Canvas.</p>	<p>1. ¿Qué nivel de importancia tiene para las personas el uso del protector solar en Colombia?</p>	<p>Existen dos razones principales por las que las personas piensan en adquirir un protector solar, una de ellas es evitar el envejecimiento prematuro en su piel y la otra, por un tema de salud, evitar a futuro un posible cáncer de piel. El protector solar se ha vuelto un producto indispensable de cuidado personal, este producto se encuentra un poco estratificado, siendo adquirido con mayor frecuencia por estratos 3 en adelante, cabe resaltar que el producto manejado por el laboratorio Breeze está enfocado al uso dermatológico, no de playa. Sus clientes principales son hombres o mujeres que son conscientes del cuidado que necesita la piel y los médicos, ya que este producto está enfocado en que sea formulado por un médico dermatológico, cirujanos plásticos, médicos estéticos o médicos de otra especialidad que recomiendan a sus pacientes cuidado diario con protector solar, existe una diferencia entre el protector solar dermatológico y el de droguería, y está en su composición, el dermatológico tiene un sistema de filtros y pantallas adecuados para el cuidado diario y componentes anti edad como lo son el ácido hialurónico y coenzimas Q10, que son activos utilizados en cremas faciales, los de droguería o playa contienen un SPF de los más altos, sus principales clientes son las familias, niños personas con pieles blancas y sensibles.</p>
	<p>2. ¿Cuál es la mayor necesidad o frustración que tiene el consumidor de productos de protección solar?</p>	<p>La necesidad que tiene el consumidor a la hora de adquirir un protector solar, es obtener un producto que cuide su piel de cualquier enfermedad causada por la exposición solar prologada. Hoy en día los consumidores tienen una mayor información y están más empapados de los daños que pueden causar las radiaciones solares diarias en la piel, hoy en día el consumidor sabe que la exposición trae grandes afectaciones en la piel, como lo son quemaduras, manchas, y en lo peor de los casos, cáncer en la piel, ya se tiene conciencia de que estas afectaciones no se obtienen solo en paseos, esto lleva a que compren un protector solar de uso diario.</p>

	3. ¿Cuáles son las preferencias del consumidor a la hora de comprar un protector solar?	El consumidor actual tiende a ser más exigente, busca un protector solar que no solo lo cuide de las afectaciones que trae la exposición, es decir, que tenga un buen SPF, también que le de muchos más beneficios como lo son componentes anti-edad, que tenga en cuenta los diferentes tipos de piel, que no deje un efecto mímico ni deje la piel grasa y que tenga un precio asequible, no el más económico porque no genera confianza en el consumidor, pero tampoco el más elevado. Los consumidores siempre buscan un protector solar que cuente con un FPS alto, que cuente con alto espectro, es decir, que proteja de los rayos UVA, los cuales provocan el envejecimiento prematuro de la piel, estos son los que generan arrugas y manchas, y los rayos UVB son los que generan quemaduras en la piel, los consumidores también buscan que los protectores solares tengan una resistencia al agua y un tema importante es el precio.
	6. ¿Qué canales están disponibles para la compra de los productos de protección solar?	Hoy en día es relativamente fácil adquirir un protector solar, estos están disponibles en grandes superficies, farmacias e incluso en tiendas de barrio en pequeños volúmenes. La oferta en la actualidad es muy variada, un protector solar se puede encontrar tanto en tiendas especializadas de la piel, droguerías, almacenes de cadena y por internet, usualmente son comprados en almacenes de cadena y droguerías, es un producto que actualmente se encuentra con facilidad, de acuerdo a las necesidades de cada persona.
	7. ¿Dónde se pueden comprar generalmente los protectores solares?	El comercio electrónico aún no es un canal de distribución muy fuerte para este tipo de productos, ya que si bien se consiguen normalmente las personas no adquieren este producto por este medio. Los protectores solares en la actualidad se pueden encontrar con mucha facilidad y de acuerdo a las necesidades de cada persona, se encuentran en droguerías, tiendas dermatológicas, supermercados, y online en diferentes presentaciones.
3. Ajustar el modelo de negocio según las expectativas identificadas	5. ¿Cómo podría diferenciarse un producto nuevo?	Un buen protector solar puede llegar a diferenciarse de otros al agregársele algún tipo de componente que genere un efecto adicional sobre la piel, mientras el protector solar actúa, por ejemplo, hoy en día mujeres e incluso hombres quieren tener una piel suave, conservada y sin arrugas y para lograr esto se deben adicionar componentes anti-envejecimiento, antiarrugas con efecto de relleno en

en el mercado.		la piel sería un valor agregado para los protectores solares que están emergiendo en el mercado.
	14. ¿Cuál es el mayor reto para producir / comercializar los protectores solares?	El mayor reto para lograr distribuir los protectores solares se enfoca básicamente en la distribución, en la comercialización y publicidad que se le debe hacer a estos productos para que las personas conozcan la marca, las multinacionales tienen un brazo grande en temas de publicidad. Acceso a los medios de comunicación como la vía televisiva, radial y vía internet, a los que los productores pequeños no podrán acceder en poco tiempo. Hoy en día existe bastante competencia, es muy complejo entrar con una nueva marca al mercado, sabiendo que existen productos de muy alta calidad, uno de los retos más grandes es que los consumidores del futuro traen nuevas exigencias y están centrados en que los productos no solo estén enfocados en la belleza, sino también que los productos ofrezcan soluciones ambientales. Conocer y enfocar el mercado, ya que, al iniciar el emprendimiento, solo se enfocó en un tipo de cliente, pero con el tiempo nos dimos cuenta que debíamos enfocarlo a otro tipo de mercado.
	8. ¿Qué tan fácil es adquirir el producto en el mercado?	Los protectores solares en la actualidad se pueden encontrar con mucha facilidad y de acuerdo a las necesidades de cada persona, en droguería, tiendas dermatológicas, supermercados, y online en diferentes presentaciones.
	16. ¿Qué oportunidades podrían aprovecharse con el uso de la tecnología en la comercialización de protectores solares?	Las oportunidades que hoy brinda el mercado son muchas: la creación de páginas Web y las redes sociales son herramientas que permiten y ayudan a la comercialización de productos. Hoy en día nos encontramos con una vida mucho más avanzada. La tecnología avanza a un gran ritmo, la inteligencia artificial va a dominar el mercado y hace que el consumidor se vuelva mucho más exigente.

Tabla 3. Respuestas de los entrevistados. Fuente: Construcción propia

Cabe señalar que las transcripciones originales de las respuestas por parte de los entrevistados, quedan conservadas en los archivos particulares del autor, por lo cual en el presente trabajo se describe un compendio de los apartados más importantes en pro de enriquecer el análisis de la información obtenida.

Adicionalmente, con el fin de realizar la consulta en el mercado respecto a las expectativas de los consumidores en relación a los productos relacionados, se definió aplicar un cuestionario de 21 preguntas a 71 personas caracterizadas en los rangos de edad, estratificación social y nivel de ocupación definidos dentro del mercado objetivo de la compañía. A partir de dicha consulta se pretende obtener la información que permita la evaluación de la propuesta de valor actual del negocio como insumo para la aplicación de la metodología Canvas, enfocada a la definición del modelo de negocio y la propuesta de valor ajustada.

Consulta exploratoria al mercado

Partiendo de la premisa de identificar la mayor cantidad de información posible, la cual permitiera conocer datos socio-demográficos básicos, tendencias de preferencia en el uso de productos cosméticos, experiencias positivas y negativas en el uso de los mismos y demás información respecto a expectativas del consumidor, se diseñó un cuestionario que permitiera, de manera práctica y fácil, ser respondidas y recopiladas sus respuestas. Dado que se requería acceder a la mayor muestra posible, se planteó no exceder en el número de preguntas para garantizar que el ejercicio por parte de las personas consultadas fuera lo más claro y sincero posible.

De la misma manera, no se adoptó ninguna metodología específica para determinar la muestra a consultar, lo anterior dado que el objetivo de esta indagación no es obtener una investigación de mercado completo, sino acceder a información primaria de diferentes personas respecto al uso de los productos en cuestión. Como herramienta de consulta, se hizo uso de la aplicación de Formularios de Google "GoogleForms" ya que este permitía el diseño amigable de las preguntas, la fácil contestación por parte de los participantes y la recolección completa de los datos asociados a las respuestas dadas. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presenta un compendio de las preguntas propuestas para el cuestionario y su relación con cada uno de los objetivos del trabajo.

Preguntas de exploración al mercado

OBJETIVOS	PREGUNTAS	JUSTIFICACIÓN
1. Realizar el diagnóstico del entorno externo del negocio por medio del análisis Pestel y 5 fuerzas de Porter.	8. ¿Qué tienes en cuenta al momento de comprar un producto cosmético? <ul style="list-style-type: none"> - Su precio - Su marca - El beneficio ofrecido - Que contenga componentes naturales - biodegradables - Que no sea probado en animales - Otro 	Este grupo de preguntas fue planteado con el fin de enriquecer el análisis del entorno externo del negocio, a partir de indagar diferentes aspectos respecto a cómo el mercado identifica las diferentes variables de precio, disponibilidad de producto, frecuencia de uso de los productos, conocimientos de las marcas, entre otros.
	9. ¿Dónde adquiere los productos cosméticos habitualmente? <ul style="list-style-type: none"> - Por internet - En farmacias - En grandes superficies (almacenes) - En salones de Belleza - Por catálogo 	
	10. ¿Habitualmente, por cuál motivo tomas la decisión y compras productos cosméticos? <ul style="list-style-type: none"> - Para uso personal únicamente - Para uso propio y de otros miembros de la familia (pareja, hijos, padres) - Para uso de personas diferentes a mí - No decido sobre la compra de este tipo de productos 	
	11. ¿Con qué frecuencia usas protector solar? <ul style="list-style-type: none"> - Diariamente - Algunas veces en la semana - Solo cuando viajo fuera de la ciudad - Casi nunca 	
2. Validar la propuesta de	1. Qué edad tienes? <ul style="list-style-type: none"> - Menor a 20 	Este segundo grupo de preguntas están relacionadas

valor del negocio por medio de la aplicación del modelo Canvas.	<ul style="list-style-type: none"> - 20 a 35 - 36 a 50 - 51 a 65 - Mayor a 65 	<p>con el objetivo número 2 del trabajo, con el cual se pretende hacer un acercamiento al segmento del mercado a partir de obtener los aspectos sociodemográficos de la muestra consultada.</p> <p>Así mismo, el diseño de las preguntas tiene un enfoque hacia identificar las principales alegrías, frustraciones y trabajos que como consumidor son sobresalientes. Lo anterior con el ánimo de construir y complementar el análisis y la validación de la propuesta de valor actual del negocio.</p>
	<p>2. ¿Cuál es tu género?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Femenino - Masculino 	
	<p>3. ¿Cuál es tu nivel socio-económico?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrato 5-6 - Estrato 3-4 - Estrato 1-2 	
	<p>4. ¿Cuál es tu ocupación?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiante - Empleado(a) - Independiente - Desempleado - Hogar – Jubilado(a) 	
	<p>7. ¿Qué parte del cuerpo es la que más cuidas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rostro - Brazos - Manos - Abdomen - Cabello - Piernas 	
	<p>12. ¿Cuál es el principal motivo para usar protector solar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para cuidado de la piel - Por recomendación médica / dermatológica - Por costumbre - Por belleza - Sin ningún motivo en específico 	
	<p>14. ¿Qué es lo que principalmente buscas en un protector solar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que cumpla la protección que promete - Que tenga un bajo precio - Que sea fácil de conseguir 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Que contenga la cantidad que requiero - Que sea de una buena marca 	
	<p>15. ¿Cuál de las siguientes situaciones has vivido alguna vez al comprar y usar un protector solar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daños en la piel por bajo nivel de protección - Dificultad para encontrar y comprar el producto fácilmente - El precio me impidió comprar la cantidad que necesitaba - Me dejó un aspecto desagradable en la piel - Ninguna de las anteriores 	
	<p>17. ¿Cuál presentación de protector solar compras con mayor frecuencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño personal para llevar conmigo - Tamaño mediano para uso familiar - Tamaño pequeño para un solo uso de todo el contenido - El que se encuentre disponible - El que se acomode a mi presupuesto 	
	<p>18. ¿Cuál consideras tu mayor frustración al usar protector solar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que me cause daño en la piel o alergias - Que contenga componentes poco amigables con el medioambiente - Que se requiera aplicar demasiada cantidad para que me proteja realmente - Que deje sensación grasosa o aspecto desagradable en la piel - Ninguna de las anteriores 	

3. Ajustar el modelo de negocio según las expectativas identificadas en el mercado.	5. ¿Con qué frecuencia compra productos cosméticos?	Finalmente, este último grupo de preguntas enfocadas en el objetivo número 3, permiten por medio de su consulta la identificación de aspectos relevantes en la definición de la propuesta de valor ajustada, a partir igualmente del ajuste al modelo de negocio esperado.
	6. ¿Qué tipo de productos cosméticos compra con mayor frecuencia?	La información obtenida con base en estas preguntas tiene como fin principal conocer las preferencias del mercado en relación a las expectativas del cliente sobre las características técnicas del producto, su grado de protección, su flexibilidad para la compra, el nivel de conciencia que tiene sobre el uso del mismo, entre otras.
	13. ¿Generalmente compras protector solar de una sola marca en específico?	
	16. ¿Cuál de los siguientes aspectos consideras muy importante a la hora de comprar protector solar?	
19. ¿Consideras necesario usar protector solar?		

	<ul style="list-style-type: none"> - Sí es necesario usarlo frecuentemente - Es indiferente para la salud si se usa o no. - No es necesario, existen mejores medios para proteger la piel - No sé si sea necesario 	
	<p>20. ¿Qué nivel de protección SPF buscas al comprar un protector solar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 o menos - Entre 30 y 50 - Mayor a 50 - 100 – Protección total 	
	<p>21. ¿Estarías dispuesto(a) a probar una nueva marca de protector solar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí, dependiendo de los beneficios - No, nunca cambiaría mi marca preferida - Tal vez 	

Tabla 4. Preguntas de exploración al mercado. Fuente: Construcción propia.

Cabe aclarar que el presente cuestionario fue diseñado con fines académicos y consistió en 21 preguntas que tomó 3 minutos para contestar. Los resultados globales de la encuesta reposan en los archivos particulares del autor, sin embargo, durante el desarrollo del trabajo se hace mención a las respuestas obtenidas y su relación con los diferentes análisis propuestos

DESARROLLO DEL TRABAJO

BASE ESTRATÉGICA DE LDM LAB SAS

RESEÑA HISTÓRICA

LDM LAB S.A.S. nace en 2017 como resultado de un proyecto de emprendimiento de su fundador y gerente, quien con el objetivo de comercializar al por menor diferentes productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados, aborda el proyecto de negocio a partir del desarrollo de 2 productos principales: Protector Solar y Jabón líquido.

Durante los primeros meses, LDM LAB fabricó jabón líquido por medio de un proceso manual haciendo uso de implementos básicos en un espacio destinado especialmente en el lugar de residencia del fundador. Posteriormente, con el apoyo de un laboratorio aliado se adopta la receta que daría origen al protector solar, el cual es producido con el modelo de maquila en dicho laboratorio. La comercialización de los productos se realizó a partir de una estrategia de voz a voz, en la que se producían lotes bajo pedido, cabe aclarar, que bajo ningún plan de mercadeo específico. Actualmente, el producto de jabón líquido ha dejado de fabricarse debido a la baja demanda.

En dicho proceso, LDM LAB se enfoca en seguir impulsando el protector solar, para el cual obtiene el número de registro sanitario de Invima. Sin embargo, en la actualidad, dado que carece de una estrategia definida y un modelo de negocio claro, los volúmenes de producción y venta son muy bajos, lo que no le ha permitido acceder a una mayor participación en el mercado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía actualmente no cuenta propiamente con una estrategia organizacional definida. Su fundador y gerente es el encargado de administrar y operar completamente, valiéndose de su tiempo y recursos disponibles. No obstante haber tenido aliados en el tiempo, se hace necesario a futuro, dentro del plan de redimensionamiento del negocio, abarcar el diseño de una estructura que le permita operar y cumplir con la cadena de valor en todas sus dimensiones de la manera adecuada para generar beneficios a su negocio.

PRODUCTO PRINCIPAL: PROTECTOR SOLAR “BEAU SOLEIL”

Como se describió anteriormente, el producto principal que se comercializan es el protector solar de marca “BEAU SOLEIL”, el cual dentro de sus características principales esta que cuenta con pantalla y filtros solares SPF60. Este es un producto cosmético con registro y notificación sanitaria obligatoria INVIMA, el cual cuenta con 3 presentaciones:

- Tubo colapsable por 120 g,
- Tubo colapsable por 50 g, y
- Sachet por 8 g.

Ficha técnica del producto: ver anexo 1.

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Establecer el nivel de competencia del negocio dentro del sector al que pertenece por medio del análisis de las oportunidades y amenazas con las que se ve enfrentado, así como identificar todos aquellos factores externos que pueden influir o afectar dicho negocio, son tareas determinantes con el fin de entender cómo se debe mover la compañía desde su estrategia y cuáles deben ser los caminos a tomar para hacer frente a los retos que le presente el mercado.

Con el fin de alinear y asegurar el modelo de negocio de LDM LAB en relación a su contexto interno y externo, se han llevado a cabo la aplicación de dos herramientas que permiten, por un lado, el análisis de la competencia con sus diferentes variables y actores: 5 fuerzas de Porter; y por otro lado, el estudio del entorno en el cual se desenvuelve el negocio: análisis Pestel.

Por motivo de lo anterior se llevaron a cabo también entrevistas aplicadas de manera remota a diferentes expertos, en las que por medio de un cuestionario planteado a partir de preguntas específicas, se buscó complementar el insumo informativo para los análisis propuestos.

ANÁLISIS 5 FUERZAS PORTER

Con el fin de realizar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se realizaron diferentes consultas por medio de entrevistas a expertos y de información disponible en entidades como la ANDI, la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo, y *Safe+*: “programa de cooperación internacional de asistencia técnica brindada por el gobierno suizo, que busca que los productos cosméticos colombianos puedan superar las barreras técnicas de acceso a mercados internacionales”. Así mismo, con el fin de evaluar cualitativamente el análisis, se hizo uso de la herramienta: “Análisis de la Industria”, la cual fue desarrollada en la Organización Corona por Maria Mercedes Peláez, egresada del MBA-EAFIT, apoyada en el documento de

Dobbs (2014). Por medio de dicha herramienta se evaluaron diferentes aspectos para establecer el nivel de amenaza en cada uno de los poderes planteados por Porter, otorgando valores cualitativos entre 1 y 5 en razón al mayor o menor grado de impacto de cada ítem, resultando al final una valoración ponderada que permite entender la dimensión de dicho poder. De tal proceso se condensan los siguientes resultados:

Poder de los Proveedores

Teniendo en cuenta la industria a la que pertenece el negocio de la producción y comercialización de protectores solares, se midieron aspectos referentes a la concentración de proveedores respecto a la oferta de las materias primas, principalmente de componentes del producto, como de materiales de empaque y embalaje. Así mismo, el nivel de importancia del negocio como cliente, los costos asociados a la relación con los proveedores, la importancia del bien que se comercializa y las posibilidades de integración latentes.

Análisis del Poder de los Proveedores								
Definición: Los proveedores brindan mano de obra, materiales, capital financiero o maquinaria a su empresa. Nombre los jugadores principales y descríbalos por tipo (Ej.: Procter and Gamble, productores de bienes para consumo). Después, valore la fortaleza del poder de sus proveedores, clasificando las siguientes características:								
DETERMINANTES	PREGUNTAS DE DEFINICIÓN	VALORAR EL PODER (1: Débil 5: Fuerte)			PUNTAJE			
1. Concentración	Los proveedores están fragmentados o altamente concentrados (Ej.: Algunos monopolizan el mercado)? Si una industria está dominada por pocas compañías, los proveedores son generalmente poderosos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	3
2. Presencia de entradas sustitutas	Hay sustitutos para los productos de sus proveedores? Si la respuesta es no, los proveedores son generalmente poderosos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
3. Importancia relativa para el cliente	Su negocio es un cliente importante para el grupo de proveedores? Si la respuesta es no, los proveedores son generalmente poderosos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	5
4. Impacto en la calidad/rendimiento	El producto de su proveedor es importante para la calidad del producto o servicio de su empresa? Si la respuesta es Si, el poder de su Proveedor es generalmente alto.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
5. Diferenciación del producto	El producto o servicio del proveedor es un bien básico? La marca es crítica para el éxito? Hay una diferencia entre lo real y lo percibido? Los proveedores con productos diferenciadores tienen mayor poder de negociación que los proveedores que venden bienes básicos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
6. Costos Variables	Qué tan costoso es para usted cambiar el producto del proveedor? Si los costos de cambio son altos, los proveedores tienen mayor poder en la negociación.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	3
7. Integración hacia adelante	Los proveedores pueden hacer el producto que usted hace? Hay una amenaza de integración hacia adelante? Si la respuesta es sí, los proveedores tienen generalmente mucho poder.	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	2
PODER DE LOS PROVEEDORES					3,6			

Figura 20. Poder de los proveedores. Fuente: Maria Mercedes Peláez (2014).

Dentro de los aspectos más determinantes en la evaluación ponderada, se destaca especialmente que, por el crecimiento de la industria y la gran cantidad de competidores, el nivel de importancia del negocio LDM LAB representa la mayor amenaza al ser este muy bajo, otros tales como la limitada oferta de insumos similares, el nivel de importancia en la calidad de dichos insumos y lo especializado de los materiales, ubican esta fuerza como la de mayor amenaza o impacto para el negocio.

Poder de los Rivales

El análisis de los rivales, viene dado especialmente con el fin de determinar la fuerza que tienen las compañías competidoras, es decir, el nivel de amenaza que representa la cantidad y calidad de opciones que puede encontrar el potencial

cliente en el mercado. Los productos similares ofrecidos por dichos competidores también son tenidos en cuenta en esta evaluación en el orden de establecer la manera en que pueden impactar el negocio al ofrecer opciones alternativas al consumidor.

Análisis del Poder de los Rivales								
Definición: Los rivales son empresas que hacen productos similares a los suyos y están en competencia directa con usted. Haga una lista de sus rivales. Nombre los jugadores principales y descríbalos por tipo (Ej.: Procter and Gamble, productores de bienes para consumo). Después, valore la fortaleza del poder de sus rivales, clasificando las siguientes características:								
DETERMINANTES	PREGUNTAS DE DEFINICIÓN	VALORAR EL PODER (1: Débil 5: Fuerte)			PUNTAJE			
1. Crecimiento de la industria	Qué tan despacio o rápido es el crecimiento de la industria? Si es una industria de crecimiento lento, es más probable que haya una lucha intensa entre los rivales por participación del mercado.	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	2
2. Costos fijos	Su empresa tiene altos costos fijos? Si la respuesta es sí, los rivales estarán generalmente tentados a bajar los precios para asegurar ventas, generando así una amenaza significativa.	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	2
3. Sobre capacidad intermitente	¿Qué tan frecuentemente hay un problema de exceso de capacidad en su negocio? Hay períodos con exceso de capacidad? La sobre capacidad generalmente lleva a bajar precios. Ahí hay una amenaza.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> N/A <input type="radio"/> Aplica	
4. Diferenciación de producto	Su producto o servicio es un bien básico? Típicamente, mientras más cercano a un bien básico, la intensidad de rivalidad es más fuerte.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	3
5. Identidad de marca	La marca es crítica para el éxito de su rival? Hay una diferencia entre lo real y lo percibido? La identificación de marca que hacen los compradores reduce la amenaza de rivales.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
6. Costos Variables o de Cambio	Qué tan costoso es para sus compradores cambiar de proveedores? Bajos costos variables generalmente incrementan rivalidad. Cuando un cliente puede cambiar libremente entre un producto y otro, las compañías deben luchar para capturar y retener clientes.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	5
7. Concentración y balance	Hay un alto número de empresas con igual tamaño y poder, todas persiguiendo a los mismos clientes? Si la respuesta es sí, la rivalidad generalmente es intensa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
8. Diversidad de competidores	Existen competidores con diferentes estrategias y marcos de referencia? Cuando los competidores son diversos, es más difícil establecer las reglas del juego entonces la amenaza de los competidores es mayor.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
9. Apuestas corporativas	Qué tan altas son las apuestas corporativas de los rivales? Qué están los competidores dispuestos a perder (Ej.: ganancias, poder de toma de decisiones)? Las apuestas estratégicas son altas cuando varias empresas de un negocio toman altos riesgos para expandirse, diversificar y ganar posición del mercado. La intensidad y volatilidad de la rivalidad aumentan cuando empresas seleccionan estrategias alternativas que pueden sacrificar la	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
10. Barreras de salida	Las barreras de salida son altas o bajas? Altas barreras de salida pueden hacer muy costoso abandonar un producto; por ejemplo, cuando una organización tiene activos especializados que no pueden ser fácilmente	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	2
11. Aspectos Logísticos	Existen altas barreras logísticas (altos costos)? si las barreras logísticas son altas el poder de los rivales es bajo.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	5
PODER DE LOS RIVALES						3,5		

Figura 21. Poder de los rivales. Fuente: Maria Mercedes Peláez (2014).

La industria de los productos cosméticos y del cuidado de la piel ha venido creciendo en un 9,9% anual, según el informe: “Análisis de competitividad del sector cosméticos e ingredientes naturales” de Safe+2015, lo que implica que la capacidad de compra de los productos relacionados aumenta considerablemente y en esa medida la oferta ha tendido a ser mayor con la consolidación de compañías especializadas, que bajo el esquema de diferentes estrategias vienen participando de manera contundente en el mercado señalado. Si bien, el producto de LDM LAB no es un bien básico, tendencias actuales de cuidado y protección de la salud de la piel han venido convirtiendo el negocio en uno con alto nivel de atracción, impulsando la industria a ofrecer más y mejores opciones al mercado.

Un aspecto importante a destacar en la evaluación realizada, es el nivel de compromiso y lealtad que han logrado generar algunas marcas rivales, lo cual genera una amenaza, dado que al ser un producto con una marca nueva el que se está comercializando, se encuentra una barrera que requerirá establecer estrategias de calidad de producto y penetración de mercado para sobrepasar. En este aspecto de los rivales, se obtuvo la segunda fuerza con mayor nivel de amenaza para el negocio.

Poder de los Clientes

Los clientes o compradores son quizá los actores principales del mercado, ya que son estos los que tienen la necesidad de adquirir los productos o servicios que se ofrecen. En la evaluación de este aspecto, si bien se tuvo como referencia el segmento de mercado identificado como parte de la consulta realizada en secciones anteriores, se estableció abarcar el nicho como una partida global, de tal manera que permitiera identificar plenamente las conveniencias y amenazas relevantes.

Análisis del Poder de los Compradores (Clientes)								
Definición: Compradores son los clientes que necesitan y adquieren sus productos ó servicios. Realice una lista de sus compradores. Nombre los jugadores principales y descríbalos por clase (Ej.: Procter and Gamble, productores de bienes para consumo). Después, valore la fortaleza del poder de sus compradores. Clasificar las siguientes características le puede ser útil para hacer su valoración:								
DETERMINANTES	PREGUNTAS DE DEFINICION	VALORAR EL PODER (1: Débil 5: Fuerte)			PUNTAJE			
1. Concentración	Los compradores están fragmentados o altamente concentrados (Ej.: Algunos monopolizan el mercado)? Si ellos son pocos y concentrados, el comprador tiene mayor poder en una negociación.	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	2
2. Costo de los productos vs Total de las compras	Los productos que consumen mis compradores representan una fracción significativa en los costos de ellos? Si la respuesta es sí, el comprador tiene mayor poder en una negociación.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	1
3. Diferenciación del Producto	El producto o servicio de los compradores es básico? Es crítica la marca para el éxito? Hay diferencia entre lo real y lo percibido? si los productos son estándar o no diferenciados, los compradores tienen mayor poder en la negociación.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
4. Costos Variables o de Cambio	Los costos de cambio son altos o bajos? Si los compradores no tienen que enfrentar altos costos de cambio (de proveedor), tienen mayor poder en la negociación.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	4
5. Utilidades	Los compradores obtienen bajas utilidades? Si la respuesta es sí, los compradores tienden a negociar de una manera más fuerte.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> N/A <input type="radio"/> Aplica	
6. Integración hacia atrás	Los compradores pueden hacer lo que usted hace? Hay una amenaza de integración hacia atrás? Si la respuesta es sí, la amenaza es generalmente alta.	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	1
7. Impacto en la calidad/ rendimiento	El producto que usted ofrece es importante para la calidad del producto o servicio del comprador? Si la respuesta es no, el poder del comprador es generalmente alto.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> N/A <input type="radio"/> Aplica	
8. Información del comprador	El comprador tiene información completa del producto que comprará? Si la respuesta es sí, el poder del comprador es generalmente alto.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input checked="" type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	3
PODER DE LOS CLIENTES								2,5

Figura 22. Poder de los competidores. Fuente: Maria Mercedes Peláez (2014).

El mercado de los productos del tipo cosmético y de cuidado personal, especialmente de protectores solares es muy amplio, lo cual pone a los clientes bajo una situación de baja concentración, es decir, con un poder de negociación bajo desde este punto de vista, sin embargo, dado que es posible encontrar una oferta variada en marcas, precios y beneficios, en la que las personas sin sacrificar de manera significativa sus presupuesto de compra, pueden probar diferentes opciones, lo que les otorga un nivel mayor de negociación.

De acuerdo a lo anterior, se puede entender que el poder de los clientes es bajo, lo que significa una oportunidad para el negocio en términos de beneficios por costos

y rentabilidad. Los clientes suelen ser en gran número con poco volumen de compra, que, aunque mantienen una frecuencia definida para hacer dicha compra, esto no les permite un poder importante con el que pudieran imponer condiciones de negociación.

Poder de los Nuevos Entrantes

Al analizar el poder de los nuevos entrantes se determinan aquellas barreras de entrada que pueden tener para desarrollar el negocio y poner el producto disponible al consumidor, asegurando los márgenes de beneficio esperados; aspectos como el capital requerido, políticas restrictivas, tecnología, entre otros, son considerados para establecer el poder de estos actores. Según lo anterior, se establece que los nuevos participantes tendrán mayor poder en la medida en que las barreras de entrada sean menores y viceversa.

Análisis de la Amenaza de Nuevos Entrantes - Barreras de Entrada			
Definición: Los nuevos entrantes (participantes) en un negocio son los nuevos jugadores de hoy que pueden convertirse en los rivales del mañana. La amenaza de los nuevos participantes está directamente relacionada con lo alta o baja que sea la barrera de entrada a una industria. En este ejercicio, usted clasificará la amenaza de nuevos participantes con los siguientes criterios: si la barrera de entrada es alta, la amenaza de nuevos participantes es débil; si la barrera es baja, la amenaza de nuevos participantes es fuerte.			
DETERMINANTES	PREGUNTAS DE DEFINICION	VALORAR EL PODER (1: Débil 5: Fuerte)	PUNTAJE
1. Economías de escala y experiencia	Una entrada exitosa requiere que las compañías tengan economías de escala significativas o experiencia? Las barreras de entrada son generalmente altas cuando una compañía aspirante debe cortar costos para competir en una alta escala y/o mercado experimentado.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica 4
2. Diferencias de producto	Los nuevos participantes necesitan diferenciarse gastando altamente en publicidad, servicio al cliente, o diferencias de producto para vencer la fidelidad de los clientes existentes? La diferenciación de producto es generalmente una barrera de entrada.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica 3
3. Identidad de marca	Las nuevas compañías deben invertir altamente en identidad de marca para ganar fidelidad de los clientes? La identidad de marca es generalmente una barrera de entrada.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica 2
4. Costos variables	El comprador tiene que pagar por cambiar del producto de un proveedor a otro? Altos costos de cambio son generalmente una barrera de entrada.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica 4
5. Requerimientos de capital	La nueva compañía tiene que invertir grandes recursos financieros (relativos al tamaño del mercado) para competir? Enormes requerimientos de capital son generalmente una barrera de entrada.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica 3
6. Acceso a la distribución	Los nuevos participantes tienen acceso a los canales de distribución para productos o servicios? Accesos difíciles pueden ser generalmente una alta barrera de entrada.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica 4
7. Ventajas de costos	Compañías establecidas tienen ventajas en costos sobre los nuevos rivales porque probablemente ya han obtenido propiedad de la tecnología de producto, acceso a materias primas, locaciones favorables, y subsidios gubernamentales. Adicionalmente, compañías establecidas pueden haber pasado la curva de aprendizaje o experiencia. Estas ventajas de costos son generalmente una barrera de entrada para nuevos participantes.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica 2

Figura 23. Poder de los nuevos entrantes. Fuente: Maria Mercedes Peláez (2014).

De acuerdo a lo evaluado, se puede indicar que el poder de los nuevos entrantes tiene un nivel intermedio. En primera instancia se evidencian algunas barreras de entrada que pueden ser significativamente altas, esto dado que algunos aspectos como el nivel de capital inicial de inversión requerido es alto y ya que esta industria precisa un nivel de tecnología especializado al que no es tan sencillo acceder. Así mismo, el manejo de inventarios en stock requerido es alto, dadas las especificaciones del producto y el manejo de volúmenes, el negocio debe tener la posibilidad de responder a demandas puntuales para mantener el mercado.

No obstante, algunos otros aspectos tales como el acceso relativamente sencillo a canales de distribución, políticas gubernamentales poco exigentes y el acceso a

recursos clave con relativa facilidad, proponen una contraparte que permite establecer un nivel medio de poder para este punto de la evaluación.

Poder de los Sustitutos

El análisis para determinar el poder de los productos sustitutos para el mercado particular viene dado como resultado de establecer aspectos diferenciadores, costos diferenciadores, disponibilidad del mismo, entre otros.

Análisis Amenaza de Productos Sustitutos				
<p>Definición: Un sustituto es un producto o servicio diferente a los que usted hace y que le interesa al mismo cliente. Por ejemplo, café o té son sustitutos, computadores personales y consolas de juego son sustitutos. Hay algunos sustitutos en su industria? Haga una lista de los sustitutos.</p> <p>Nota: Usted puede encontrar, si lista muchos sustitutos, que usted necesita limitar su enfoque en la industria [De la industria de recipientes, de la industria de recipientes de metal, de la industria de recipientes de aluminio]. Mire la pregunta número 1.</p>				
DETERMINANTES	PREGUNTAS DE DEFINICION	VALORAR EL PODER (1: Débil 5: Fuerte)	PUNTAJE	
1. Precios Desempeño	El sustituto ofrece un mejor precio o desempeño? Un producto o servicio sustituto es una amenaza para la competencia cuando este ofrece un alto desempeño dando un precio o el mismo desempeño con bajo precio.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	2
2. Costos variables	Es costoso para el comprador cambiar entre el servicio y el producto sustituto? Cuando los compradores deben pagar más por cambiar el sustituto, la amenaza del sustituto es baja.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> N/A <input checked="" type="radio"/> Aplica	1
PODER DE LOS SUSTITUTOS		1,5		

Figura 24. Poder de los sustitutos. Fuente: Maria Mercedes Peláez (2014).

El poder de los productos sustitutos es bajo, dada las características del mercado y del mismo producto, la posibilidad de establecer aspectos diferenciadores en costo y disponibilidad es muy baja. Si bien el negocio debe establecer manejos adecuados para que el riesgo por dichos sustitutos se mantenga controlado, la actualidad permite pensar en un panorama aliviante.

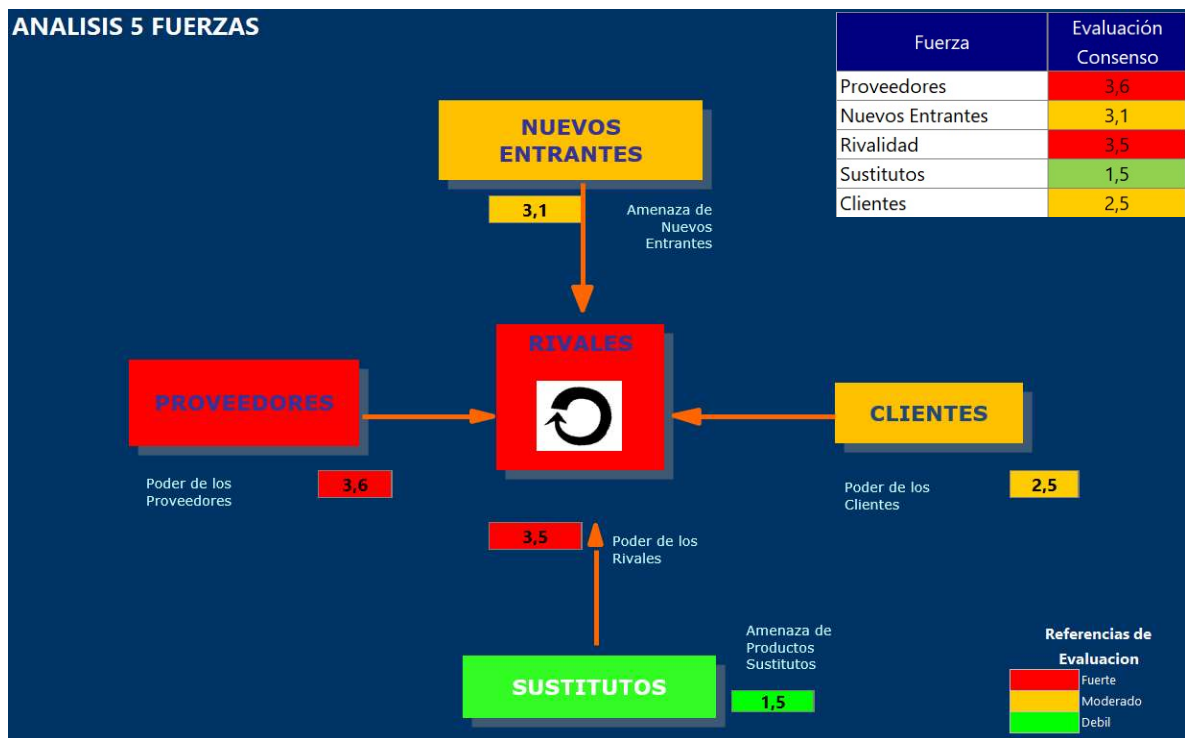


Figura 25. Resultado análisis 5 Fuerzas Porter. Fuente: Maria Mercedes Peláez (2014).

Según el análisis realizado, se identifica la fortaleza relevante tanto de los proveedores como de los rivales, siendo los aspectos más importantes que se deben contemplar para la toma de decisiones sobre el negocio. Por otro lado, los clientes y los nuevos entrantes representan un poder moderado, siendo estos últimos unos actores que deben estar dentro del radar, dado que mantienen un nivel de impacto importante. Así mismo, los productos sustitutos representan el menor nivel de poder, lo cual para el negocio es un aspecto positivo con miras a cuidar el *core* definido y dando mayor especialidad el tipo de producto ofrecido.

Concepto de los expertos

De acuerdo a la consulta realizada por medio de las entrevistas a los expertos, se extrajo un análisis relacionado que permite identificar características

complementarias de aquellos aspectos que influyen de manera más relevante en el entorno analizado. En el caso de los clientes, dicho poder moderado que se mencionó anteriormente vienen dado igualmente por la gran posibilidad que ofrece el mercado actual, en el que se ofrece un importante número de productos relacionados con la protección solar, incluso, no propiamente como su fin principal, es decir, ya se comercializan marcas, que aunque su objeto principal no es la protección solar, si están incluyendo esta característica como un complemento, tal es el caso de cremas humectantes o geles para la piel. Esa situación ha generado que el nivel de diferenciación de las marcas cada vez sea mayor, llevando a las compañías a disponer de la misma manera mayores recursos para desarrollar productos de protección solar que adicionalmente contengan componentes o complementos que actúen en pro de otros beneficios adquiridos durante el uso del protector solar. Estos complementos generalmente están enfocados en mantener la piel más conservada, de aspecto más natural, suave y sin arrugas.

Por otro lado, desde el punto de vista de la competencia, los expertos coinciden en que a partir de que el mundo actual vive un *'Boom'* por el cuidado de la piel para evitar el envejecimiento prematuro y las potenciales enfermedades tan graves como el cáncer, el cual es generado justamente por la exposición a la radiación solar y todos los demás efectos negativos que se puedan derivar sobre la salud, se ha venido acrecentando la velocidad con la que se desarrollan nuevos productos enfocados en atacar dichos riesgos de salud, que buscan igualmente entregar mayor grado de protección, tal como el mundo la busca. Derivado de lo anterior, las grandes compañías han implementado sistemas globales de promoción y comercialización que vienen impulsando estos productos emergentes, implicando esto un poder relevante que el mercado debe asumir.

El mayor reto que actualmente se presenta en el mercado es justamente encontrar la mejor eficacia en la distribución y comercialización de los productos, así como el adoptar las estrategias correctas de publicidad que le conceda el debido reconocimiento a la marca. Hoy en día las multinacionales cuentan con un brazo

muy fuerte que les concede un alcance superlativo en el tema publicitario, haciendo uso de canales importantes como los medios de comunicación: televisión, internet, radio, etc. No obstante, el tema del internet aún tiene un camino significativo por recorrer, ya que, según los expertos entrevistados, este canal ofrece actualmente una buena disponibilidad de productos, sin embargo, el comercio en línea viene desarrollándose y allí hay una oportunidad para los negocios emergentes.

ANÁLISIS PESTEL

Con base en la información obtenida a partir de las diferentes fuentes de información, se realizó el análisis Pestel, el cual permite establecer el diagnóstico del entorno de la empresa a partir del negocio del producto de protección solar.

POLÍTICO

En el análisis político se determinan los principales aspectos que impactan el negocio a partir de decisiones y lineamientos gubernamentales, los cuales se presentan a continuación:

Política Fiscal

El poder fiscal se entiende como todas aquellas normas y disposiciones gubernamentales dictadas con el fin de direccionar los sistemas de recaudo y gastos de los presupuestos estatales a partir de políticas, tanto para el uso de dichos recursos, como para la obtención de los mismos en el país. Por lo anterior existe la Ley del Presupuesto General de la Nación, la cual es uno de los principales instrumentos del gobierno en términos de política fiscal.

Para el actual gobierno, la política fiscal ha venido siendo establecida a partir de leyes tales como la 1940 de 2018, por la cual se decretó el presupuesto de rentas y recursos de capital y la ley de apropiaciones para la vigencia del año 2019, con la cual se pretendía cubrir los gastos de funcionamiento, inversión y servicio de la

deuda pública, la cual tuvo como consecuencia un desequilibrio presupuestal de \$14 billones. Por lo anterior, el gobierno ha venido estableciendo diferentes mecanismos para suplir el déficit, presentando la ley de financiamiento en 2018, ley de presupuesto de 2018, flexibilización de la regla fiscal y proyecto del Plan Nacional de Desarrollo: PND 2019-2022.

Con la ley de financiamiento se establecen propuestas tales como la modificación del IVA, reduciendo y unificando la tarifa, pero ampliando la base de contribución, afectando productos de la canasta familiar, sin embargo, ante la resistencia social y política, esta no fue acogida y se encuentran en proceso de revisión. En paralelo, acogiendo otros aspectos de la ley se espera el recaudo requerido a partir del crecimiento económico en el mediano plazo, con iniciativas como la disminución del impuesto a la renta a personas jurídicas, descuento de IVA pagado en compra de bienes de capital y la exclusión del impuesto de patrimonio a las empresas, entre otros incentivos bajo el marco de la llamada “Economía naranja”.

Polarización política

El fenómeno de la polarización política viene dado por la tendencia a dividirse socialmente el país a partir de las diferentes corrientes políticas existentes, lo cual afecta relativamente los mecanismos de desarrollo económico y social. La elección del actual gobierno es una muestra de cómo se ha venido impactando desde diferentes puntos de vista la economía, dado que el propio hecho de su elección fue producto de incertidumbres que ponían en riesgo la estabilidad económica. En su momento se produjo un temor fundado por el riesgo de que Colombia se convirtiera en la “nueva Venezuela”, lo que a partir de la polarización fue uno de los vehículos usados para generar división y zozobra.

Por otro lado, según la Encuesta Mundial de Valores (Departamento Nacional de Planeación, www.colaboracion.dnp.gov.co, 2012), solo el 17% de los colombianos confía en los partidos políticos, es decir, no se está generando la unidad que pudiera representar la unificación de esfuerzos para el desarrollo del país, y por el contrario,

la gente no se está sintiendo representada por los líderes políticos y así mismo, por las políticas y el direccionamiento establecido a partir de las instituciones de la nación.

Tratados de libre comercio

Los tratados de libre comercio permiten a las economías acceder a beneficios por la disminución de costos arancelarios y demás políticas relacionadas. Esto enmarca una serie de oportunidades para la economía empresarial, dado que facilita el acceso a materias primas a costos más oportunos. No obstante, la apertura económica que representan estos tratados, implica una línea de competencia adicional como consecuencia de los nuevos entrantes o competidores que pueden hacerse a porciones del mercado apalancados por aspectos innovadores para el consumidor local. Actualmente en Colombia se cuenta con tratados de libre comercio vigentes, dentro de los cuales se encuentran el TLC Colombia-Unión Europea desde el 2014, acuerdo Colombia – Alianzas del Pacífico desde 2016, TLC Colombia-Estados Unidos desde 2006, entre otros.

Política de desarrollo productivo

El objetivo general de la política de desarrollo productivo es aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más diversificados y sofisticados. Esta se creó a partir de la participación del DNP, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, El MinCIT, la Andi, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, entre otras. Esta política consta de 7 ejes principales: innovación y emprendimiento, transferencia de conocimiento y tecnología, capital humano, financiamiento, encadenamientos productivos, calidad y comercio exterior.

Esta política busca aumentar la productividad y fomentar la diversificación de lo que se denomina el “aparato productivo”, que representa las empresas que impulsan el desarrollo de la economía del país. Esta política se conoce como el CONPESS

3866, y fue aprobada en agosto de 2016 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

ECONÓMICO

En este aspecto se determinan los aspectos económicos que impactan el modelo de negocio de la compañía.

Desempleo

De acuerdo al diario (Portafolio, 2012) “Colombia cerro el 2020 con una tasa de desempleo del 15,9%”. Esto implica un aumento en más de 5 puntos en relación con el 2019. Entre tanto, para abril de 2021 la tasa de desempleo fue de 15,1% según el DANE (La Republica, 2021). “En el país, la población desocupada en abril de 2021 fue 3,6 millones de personas, 456.000 menos (-11,2%) que en el mismo mes del año inmediatamente anterior”. Aspectos como la emergencia sanitaria por la enfermedad del COVID-19 impactaron significativamente la economía de las empresas, afectando los niveles de empleabilidad. No obstante, esta tendencia viene presentándose desde años atrás como consecuencia de la ausencia de políticas económicas que fomenten la formalización de los empleos. Aun cuando en el primer trimestre del año 2021 se ve una leve disminución del desempleo, se evidencia que este índice impacta de manera relevante el desarrollo de la economía y de los negocios, disminuyendo la capacidad de compra de los consumidores y mermando en ese mismo sentido la posibilidad de mantener el nivel de ingresos y por ende de empleabilidad de las compañías.

Devaluación de la moneda

Según el diario (La República, 2021) “El peso colombiano es la moneda emergente que más se ha devaluado en lo que va del año 2021 respecto al Dólar, alcanzando una caída de 10,20%”. Esta realidad a nivel mundial permite ver a Colombia como el país con la moneda que más se ha visto afectada por la realidad económica, generando impactos negativos, especialmente por las consecuencias sobre el

precio de los diferentes producto y servicios. Así mismo, las empresas deben lidiar con altos precios en la compra de materias primas importadas.

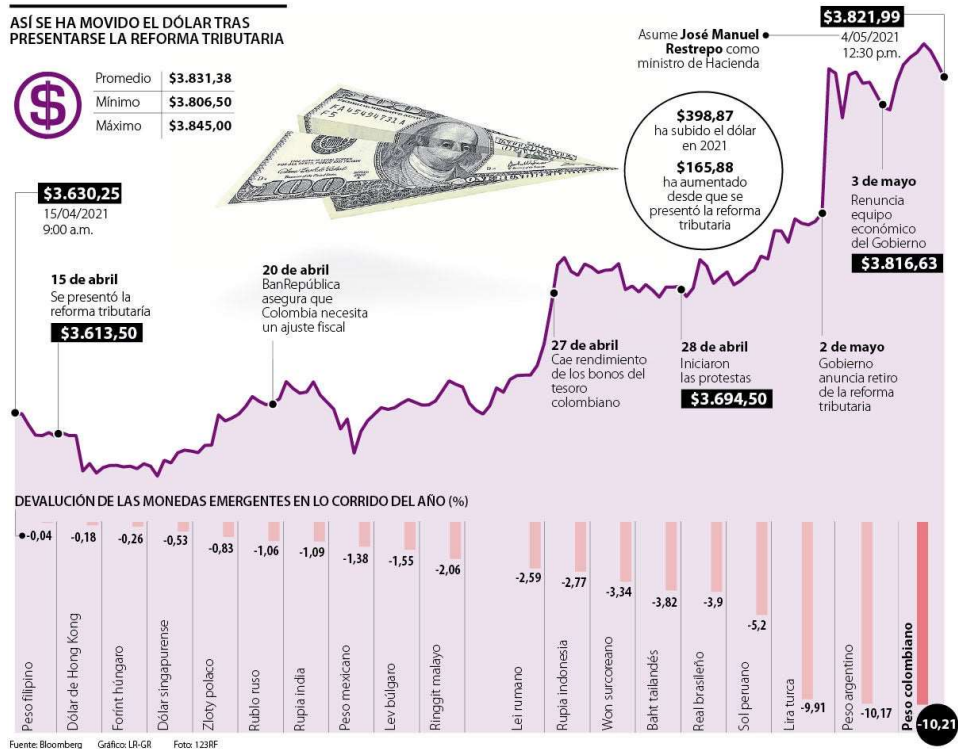


Figura 26. Comportamiento del Dólar. Fuente:La Republica (2021)

Por otro lado, en términos de inflación, de acuerdo con el (DANE, 2021) “en marzo de 2021 el Índice de Precios del Consumidor (IPC) fue de 0,51%, por debajo del promedio de los últimos cinco años.” Asimismo, señaló que el dato para los últimos 12 meses fue de 1,51%.

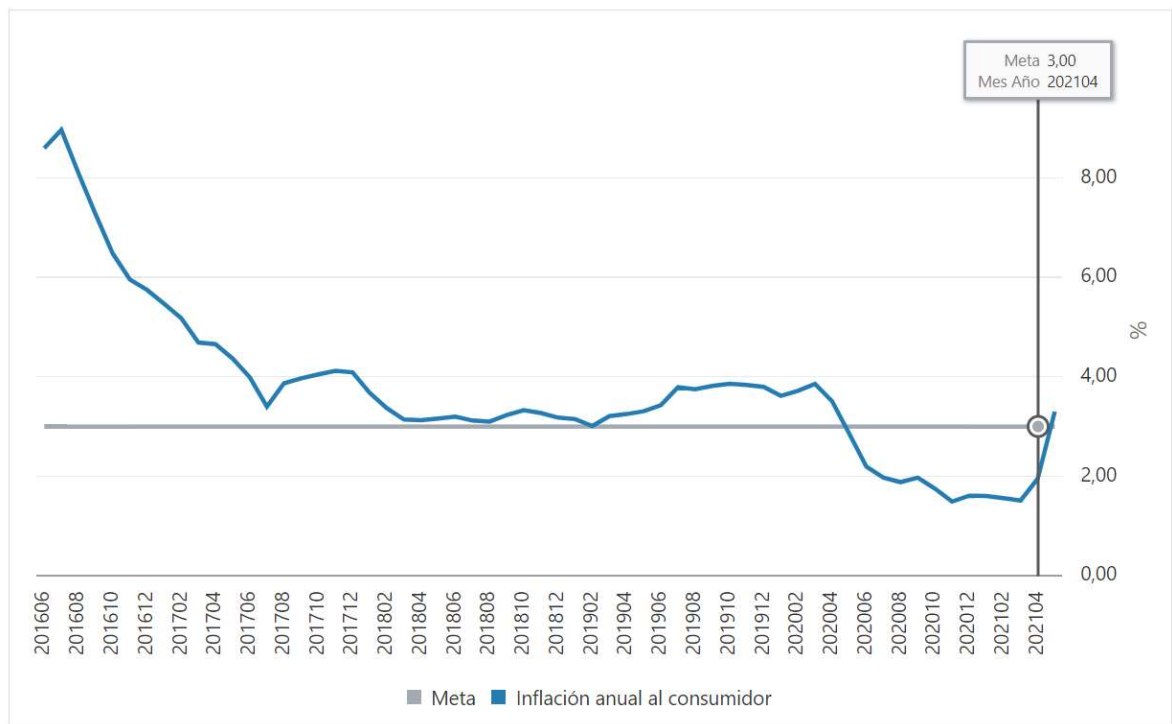


Figura 27. IPC Colombia. Fuente: Banco de la Republica (2021)

De acuerdo a la tendencia, la inflación ha venido en aumento como resultado del impacto generado por la pandemia de Covid-19, así como por la situación social del país, esto genera un aumento de los precios al consumidor, siendo los sectores de alimentos, bebidas y vestuario los que más han sufrido.

PIB

De acuerdo a la información de (DANE, 2021), en el primer trimestre de 2021 el PIB crece 1,1% respecto al mismo periodo de 2020. Este crecimiento viene dado por la contribución de actividades económicas en el país que aportan a la dinámica del valor agregado, el crecimiento de las industrias manufactureras (+7%), y el fortalecimiento de la agricultura, ganadería, caza y pesca, entre otras.

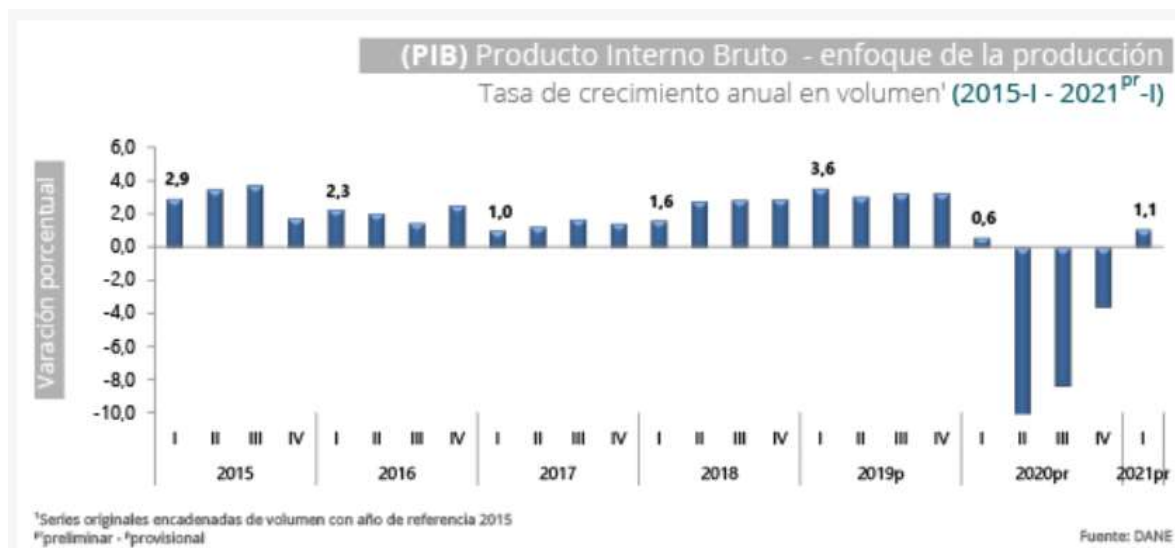


Figura 28. PIB Colombia 2015-2021. Fuente: Dane (2021)

Lo anterior representa una oportunidad para el negocio, dada la expectativa de crecimiento que se tiene a nivel nacional a partir de las dinámicas señaladas.

SOCIAL

La determinación de los factores sociales que afectan el entorno del negocio es un aspecto muy importante, por lo cual a continuación se describen los más relevantes:

Desigualdad social

Según el DANE (La Republica, May 2021) 3,6 millones de personas ingresaron a la condición de pobreza y 2,78 millones de personas a la de pobreza extrema en Colombia. Esto representa un retroceso de casi 10 años en la lucha por la disminución de los niveles de pobreza en el país. Según el mismo organismo, 7,46 millones de personas viven con menos de \$145.004 al mes.

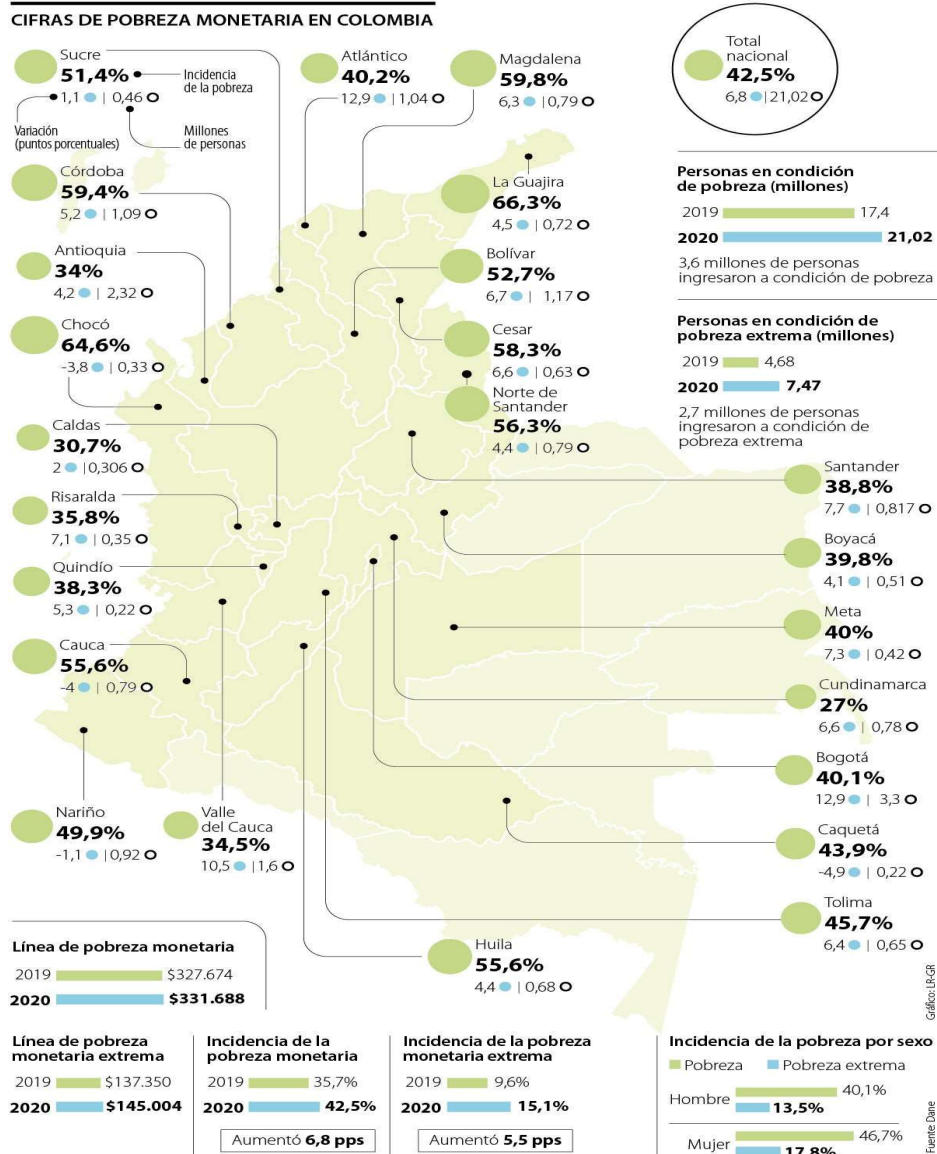


Figura 29. Cifras de pobreza monetaria en Colombia. Fuente: [Banco de la Republica \(2021\)](#)

En términos de desigualdad, el índice de Gini, el cual es un indicador que permite determinar un coeficiente de desigualdad, para Colombia es de 0,52 a 0,54, superado únicamente por países como Haití (0,608). Esta cifra representa la más alta desde 2012 y deja ver el retroceso social que ha sufrido el país, lo cual establece

un panorama negativo para la economía y los mercados en términos de ver la merma significativa en el poder adquisitivo de los colombianos.

Población

Para el año 2021, Colombia cuenta con un perfil poblacional distribuido de la siguiente manera:

Población total	51,265,841	100%
Población joven	11,220,515	21.89%
Población en edad de trabajar	35,229,212	68.72%
Población vieja	4,816,114	9.39%

Tabla 5. Población en Colombia. Fuente: World Population Prospects (2021)

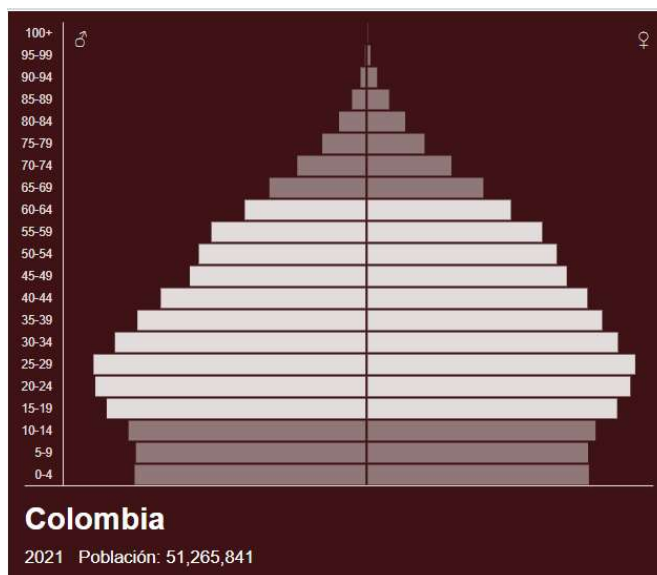


Figura 30. Pirámide poblacional Colombia 2021. Fuente: World Population Prospects (2021)

La pirámide poblacional representa gráficamente los datos de edad y sexo de la población. Según esta, en 2021, 68,72% de la población en Colombia son personas que están en edad de trabajar, así mismo, el 21,89% con jóvenes que en términos de algunos años representarían una porción importante de las personas productivas del país.

TECNOLÓGICO

En este aspecto se determinan los factores tecnológicos que pueden impactar el negocio:

Situación digital

El crecimiento que ha tenido el país en términos de acceso a tecnología por medio de internet ha sido representativo para el año 2020 e inicios del 2021. Según el (Digital 2021 Global Overview Report, 2021), Colombia ha tenido un aumento en la capacidad de acceder y usar herramientas con base en el internet y los nuevos hábitos de consumo que se han venido adquiriendo, como resultado de realidades vividas en el mundo, afectadas especialmente por la emergencia sanitaria por la enfermedad del COVID-19.



Figura 31. Estado de uso de celulares en Colombia. Fuente: Branch (2021)

De acuerdo al gráfico anterior, las conexiones móviles, es decir, el número de dispositivos móviles conectados en el país es de 60.83 millones. Teniendo en cuenta la población del país, en un 119% es superada dicho número por la cantidad de conexiones existentes. Si bien, esto no implica que el 100% de las personas

tengan acceso, si es muestra clara de la dimensión que tiene actualmente el flujo de información sobre esta plataforma.

Por otro lado, los usuarios de Internet activos en el país representan el 68% de la población total. Siendo el uso de redes sociales uno de los más importantes para el colombiano. Esto enmarca una gran oportunidad para los negocios de acceder a los mercados y a consumidores por medio de estas plataformas digitales y el internet.

Comercio tecnológico

Según el diario (El Tiempo, 2021), “En el 2020, Colombia alcanzó cifras récords en el comercio electrónico y registró crecimientos que no se tenían presupuestados, llegando a más de 222 millones de transacciones de compras en línea”. La mayor razón para el aumento de este número respecto a años anteriores, ha sido la dificultad para acceder físicamente a los mercados y establecimientos por motivo de las medidas adoptadas para prevenir los contagios masivos de Covid-19. Este fenómeno, además de facilitar el comercio, impulsó el desarrollo y la reactivación económica a partir del uso de plataformas digitales que mantuvieran la conexión entre la oferta y la demanda de una gran cantidad de productos, dentro de los más destacados: comidas, bebidas, mercados, entre otros.

Iniciativas generadas a partir de entidades como ProColombia y la Cámara de Comercio Electrónico tienen como objetivo lograr un crecimiento de este mercado en un valor cercano al 16%.

Soporte tecnológico y científico

Actualmente la industria de los productos cosméticos cuenta con una asociación que les permite a las empresas dedicadas al desarrollo, fabricación y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal contar con el soporte tecnológico y científico necesario para el desarrollo de sus negocios. La Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética permite a los actores

de esta industria un espacio de encuentro profesional en el marco del sector de los cosméticos, con el fin de encontrar mejores caminos de asociación y trabajo colaborativo a nivel nacional y mundial.



Figura 32. Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética. Fuente: ACCYTLC (2019)

Esta asociación permite acceder a programas de formación y entrenamiento especializado, que como miembro de la International Federation of Societies of Cosmetic Chemists – IFSCC y de la Federación Latinoamericana de Sociedades de Ciencias Cosméticas – FELASCC, ofrece posibilidades de impulso y desarrollo de nuevas tecnologías, promover la investigación científica, ser medio de acercamiento ente productores, facilitar encuentros y congresos cosméticos.

ECOLÓGICO

Dentro de los aspectos ecológicos más importantes en el entorno del negocio, se encuentran:

Producción con mínimo impacto ambiental

Para los productos cosméticos y de cuidado personal, actualmente se deben tener en cuenta las diferentes tendencias que marcan lineamientos para la fabricación y comercialización de los mismos. Desde el punto de vista de la sostenibilidad, cobra

relevante importancia el medir cuál es el impacto que tiene para el medioambiente el ejercicio productivo de los cosméticos y productos de cuidado personal. Paralelo con esto, el cumplimiento de dichos estándares de responsabilidad ambiental permite acceder incluso a beneficios tributarios y financieros.

Uno de los programas clave en la producción de cosméticos es cuidar la huella de carbono, que viene definida como el impacto que deja en el medioambiente el uso de químicos, materiales y empaques, para lo cual se debe contar con programas ambientales al interior de la organización para el control de los mismos.

Por otro lado, el No Testeo en animales para la realización de las pruebas de calidad de los productos es actualmente en Colombia de alta relevancia, en el momento se encuentra en estudio un proyecto para prohibir el testeo en animales de productos cosméticos, y así prohibir su producción, distribución y comercialización. Dentro de los animales que más son usados a nivel mundial para esta práctica, se encuentran los conejos, ratones y gatos. Las compañías que practican esta tendencia, cuentan con un distintivo que le permite entender al consumidor que el producto es amigable con el medioambiente desde este punto de vista, sellos como *cruelty free*, son otorgados a empresas que implementan otro tipo de testeos, como lo son los tecnológicos o químicos para que se asegure la calidad de los productos.

Normatividad ecológica

Como base de la gestión ambiental para las compañías en Colombia, legal y gubernamentalmente se tienen establecidas leyes generales medioambientales. Leyes como la 09 de 1979, la cual se refiere a los dictámenes para adoptar las medidas sanitarias para la disposición de residuos sólidos, aguas, emisiones atmosféricas y todos los elementos que afecten el medioambiente.

La eficiencia energética y el uso adecuado de los recursos naturales también son controlados a partir de entidades de control regionales, como por ejemplo la (CAR) Corporación Autónoma Regional, la cual tiene como función la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medioambiente y recursos

naturales renovables, así como el cumplimiento y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio del Medioambiente.

LEGAL

Los aspectos legales que tienen impacto en el negocio se presentan a continuación:

Impuestos

En el ejercicio de operar una empresa cumpliendo con los lineamientos legales exigidos, se debe tener en cuenta que es una responsabilidad para con el país y el gobierno aportar los impuestos declarados de acuerdo al tipo de negocio y nivel comercial con el que se trabaja. Normativamente, existen leyes para el dictamen de las directrices impositivas, tales como la Ley 1943 “Mecanismos de financiamiento en impuesto a las ventas e impuesto al consumo”. Comúnmente los impuestos más significativos por los que deben responder las empresas ante el ente de hacienda, son el impuesto a la renta, la retención en la fuente, el IVA, los gravámenes a los movimientos financieros, el ICA y el impuesto al patrimonio, sin dejar de lado todo lo referente al pago de parafiscales, que bien podría entrar en la discusión si efectivamente son tributos o no, pero que al final representan una carga económica obligatoria para las empresas.

Por otro lado, especialmente para los productos de higiene personal, cosméticos y cuidado personal, se tienen las siguientes consideraciones; dichos productos no son considerados productos sanitarios, por lo que deben tributar el tipo normal del IVA (19%). El IVA es el Impuesto al Valor Agregado y se entiende como el arancel que se debe reconocer de manera indirecta respecto a los costos de producción y venta de las empresas y se incluye en el precio que paga el consumidor final por el bien o servicio adquirido. Dentro de los valores establecidos de IVA para 2021 en Colombia, se tienen los siguientes (www.dian.gov.co):

Alimentos de la canasta familiar:

- Cereales preparados, Hortalizas y legumbres enlatadas, Frutas en conserva o secas, Aceites, Gaseosas y maltas, Grasas: 19%
- Carnes frías y embutidos, Azúcar, Café, Chocolate: 5%.

Productos de vivienda:

- Sala, Comedor, Alcoba, Nevera, Estufa, Utensilios de aseo: 19%.

Productos de vestuario

- Vestuario de hombre, mujer y niños, Calzado, Lavandería, Reparación y limpieza: 19%.

Salud

- Aseguramiento privado, Servicios de protección dentro y fuera del hogar, Pagos complementarios: 5%.

Diversión

- Videojuegos, Turismo, Artículos deportivos, Servicios para mascotas, Discos: 19%.

Transporte

- Combustible, Vehículos, Pasaje aéreo, Servicios de mecánica, Servicio de parqueadero: 19%.

Comunicaciones

- Servicios de telefonía, Equipos de telefonía similares: 19%.

Otros gastos

- Bebidas alcohólicas, Cigarrillos, Higiene corporal, Relojes, Joyería oro y plata: 19%.

Beneficios Fiscales

En Colombia se cuenta con leyes que permiten a las empresas desenvolverse bajo un marco establecido en el ejercicio productivo que les compete, una de estas leyes es la 1429 de 2010, la cual habla de los beneficios fiscales a los que pueden acceder los pequeños empresarios que cuenten con menos de 50 trabajadores. Algunos de los mencionados beneficios son el obtener un 0% de pago en el impuesto de renta durante los 2 primeros años de constitución, así como la no aplicación de retenciones en la fuente por los primeros cinco años de constitución. Adicionalmente, la normatividad para el pago de seguridad social otorga otros beneficios en términos de cantidad y tiempos para el pago de parafiscales y salud.

Lo anterior les permite a las empresas manejar su flujo de caja de manera más conveniente, entendiendo el nivel de dificultad que se presenta en los primeros años de un emprendimiento legalmente constituido. Según estos aspectos legales, se identifica un panorama positivo para el negocio, dados los beneficios a los que puede acceder la empresa bajo los temas tributarios y demás relacionados.

Concepto de los expertos

De acuerdo a la consulta realizada por medio de las entrevistas a los expertos, vale la pena resaltar en el análisis los aspectos relevantes que fueron mencionados y que permite identificar características complementarias en aquellos que influyen de manera más relevante en Pestel. Desde el punto de vista legal, en términos de impuestos, los entrevistados coinciden en que son un aspecto muy influyente para las empresas del sector, sin duda los gravámenes a los que están sujetos los productos y las propias compañías en el ejercicio de su actividad comercial impactan y son un punto de partida en la agenda de los gerentes y dueños de negocios emergentes.

Así mismo, desde el aspecto social, la comercialización de los productos de protección solar para la piel cada vez tiene mayores retos, pero también grandes oportunidades, dado que existen factores positivos como resultado de las tendencias emergentes a nivel mundial que llevan a la gente a pensar en el consumo de productos cosméticos con características especiales, tales como que estos sean de origen natural, ambientalmente amigables, que no sean testeados en animales y que por supuesto no tengan impactos negativos para la salud, sino que por el contrario, sean relevantes sus beneficios.

A nivel de salud pública se ha generado la necesidad cada vez más marcada de comprar y usar productos de cuidado para la piel, incluso, según los entrevistados, la Organización Mundial de la Salud (OMS) en la actualidad recomienda el uso de protección solar de manera recurrente, en respuesta a estudios realizados sobre los impactos negativos que puede tener la radiación solar sobre la piel, la cual es el órgano más expuesto a la misma. Lo anterior sumado a que, según los mismos expertos consultados, el nivel de radiación en el mundo es cada vez más elevada, lo que ha resultado en una tendencia global que ha movido a la sociedad a generar mayor conciencia por el cuidado de la piel y a tomar las acciones para evitar el envejecimiento prematuro. La gente se quiere ver joven siempre como resultado de esos factores sociales que incentivan el consumo de estos productos.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

La validación de la propuesta de valor es una etapa determinante que se desarrolla con el fin de determinar el estado actual del negocio en cuanto a la comercialización del producto y su relación con el cliente o consumidor. Es esta etapa se consultó en el mercado los diferentes aspectos que determinan el nivel de atención que está recibiendo respecto a sus necesidades.

Con el fin de validar dicha propuesta de valor actual del negocio, a partir de la entrega al mercado de su producto principal Protector Solar Beau Soleil, se tomó en cuenta la siguiente metodología: como primera medida la validación se encaminó a documentar la situación actual respecto a las necesidades del cliente y cómo son atendidas dada la oferta de productos en el mercado. En este caso, el primer paso fue indagar y explorar en los consumidores de los productos cosméticos y de cuidado personal, especialmente respecto a las expectativas de uso y funcionalidad de los protectores solares. Para lograr lo anterior, se hizo uso del cuestionario aplicado que permitió acceder a la información requerida para su posterior análisis. Ver respuestas a la encuesta en el anexo 3.

ESTADO DEL NEGOCIO RESPECTO A LA CONSULTA DEL MERCADO

Desde la concepción del negocio, LDM LAB S.A.S. tuvo su enfoque en atender el mercado de una manera aleatoria, produciendo y vendiendo productos sin un nicho definido y atendiendo necesidades puntuales a clientes que básicamente eran personas allegadas al fundador. No se estableció una estrategia deliberada, sino que fue la estrategia emergente la que direccionó el rumbo del negocio. No obstante, la calidad del producto y el enfoque en dar soluciones alternativas al consumidor, el mercadeo y la distribución no fueron pensadas y alineadas con las expectativas de ventas.

De acuerdo a la consulta realizada, más del 84% se encontró interesado en adquirir productos para el cuidado de su piel y el 81,7% busca que sea un producto de calidad que cumpla con los beneficios prometidos.

6. ¿Qué tipo de productos cosméticos compras con mayor frecuencia?

71 respuestas

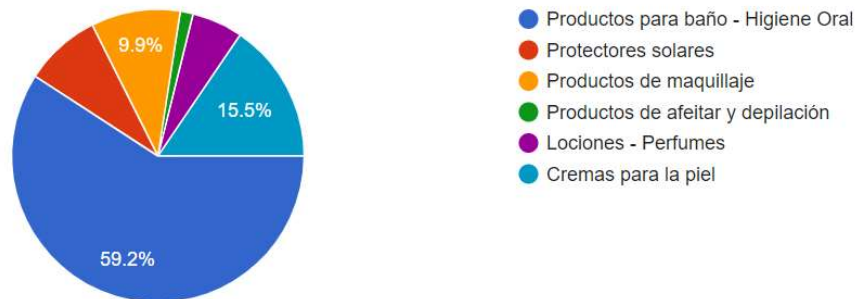


Figura 33. Cuestionario respuesta #6. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

Así mismo, características como que tenga el mayor nivel de protección posible (38,6%), que no deje sensación grasosa o mal aspecto en la piel (27,1%) y que sea resistente al agua (20%) fueron las más valoradas por los consultados.

16. ¿Cuál de los siguientes aspectos consideras muy importante a la hora de comprar un protector solar?

70 respuestas



Figura 34. Cuestionario respuesta #16. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

Lo anterior permite entender que para el cliente cobran la mayor importancia dentro de su decisión de compra y uso de los protectores solares las características técnicas y de funcionalidad con las que cuenta, y en línea con esto, el producto desarrollado por LDS LAB para ser fabricado y comercializado es un protector solar que cumple de manera muy aceptable con las expectativas, dado que contiene, entre otros, un factor de protección solar SPF 15, que protege contra los rayos UV A y UV B, adicionalmente posee una molécula en su composición que le permite ser repelente para la picadura de mosquitos. Este producto se inicia en una presentación de 120 ml en tubo colapsable individual, con un diseño de etiqueta para ser atractivo al consumidor. Entre otros beneficios, se diseñó con una fórmula que no genera efecto mímico, es decir, que no deja en el consumidor una capa blanca sobre la piel y realiza una rápida absorción, es resistente al agua y da sensación suave al adicionar en su composición la glicerina.

Partiendo de lo anterior y con base en la consulta realizada al mercado, se puede afirmar que, desde el punto de vista técnico, con miras a suplir las necesidades y expectativas de funcionalidad que está demandando el consumidor, el producto pensado y desarrollado posee las características suficientes y apropiadas. Actualmente, como fue mencionado, el potencial cliente busca un producto que le brinde protección para el cuidado de su piel, que le permita asegurar su salud y disminuir el riesgo de adquirir enfermedades que la afecten, a su vez, que le brinde comodidad y confianza en su uso, otorgando beneficios adicionales a la función básica de proteger contra los rayos del sol, tales como repeler mosquitos y mantener sensaciones de confort evitando características desagradables como aspectos grasos o efecto mímico (color blanco en la piel). Sin embargo, en referencia igualmente a los resultados obtenidos de la consulta realizada, se identifican 4 factores principales que el negocio debe atender o definir de manera más clara y enfocada: segmento del mercado, relación con el cliente, mercadeo y distribución.

Segmento del mercado. El 85,9% de las personas consultadas y quienes mostraron interés o hábitos de compra y uso de productos cosméticos pertenecen al rango de edad entre los 20 a 50 años.

1. ¿Qué edad tienes?

71 respuestas

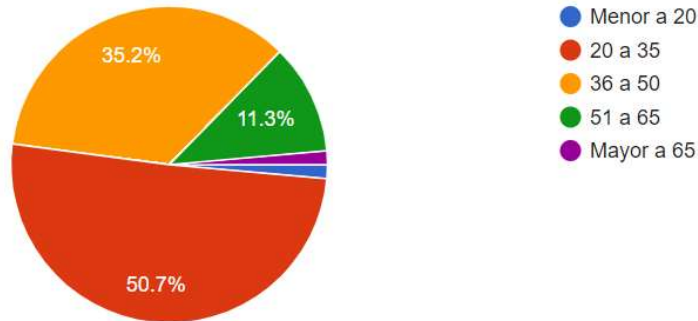


Figura 35. Cuestionario respuesta #1. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2021)

Así mismo, si bien en su mayoría son del género femenino (81,7%) es de considerar la proporción de hombres interesados en dichos productos (18,3%), teniendo en cuenta que este es un mercado tradicionalmente enfocado en la mujer.

2. ¿Cuál es tu genero?

71 respuestas

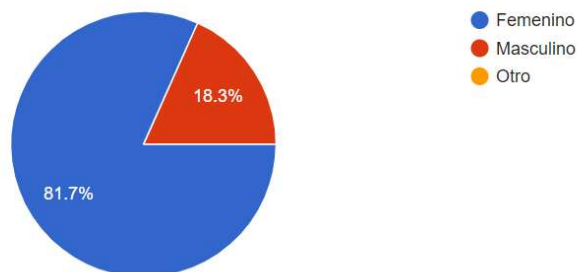


Figura 36. Cuestionario respuesta #2. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

Por otro lado, se evidencia que el 77,5% de los consultados son empleados y 56,3% son de situación socio-económica media (estrato 3 y 4).

4. ¿Cuál es tu ocupación?

71 respuestas

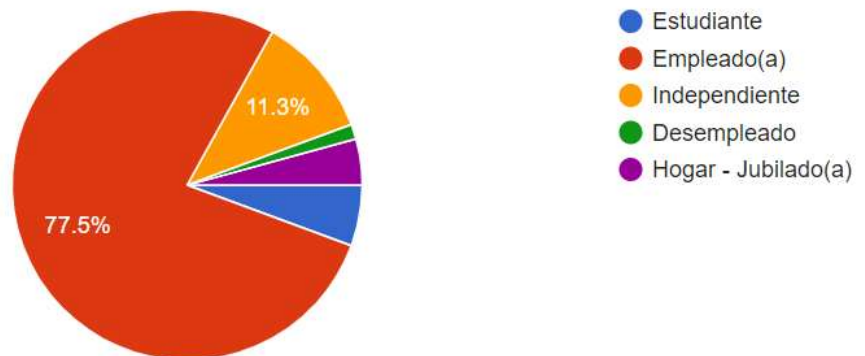


Figura 37. Cuestionario respuesta #4. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

De acuerdo a lo anterior, se percibe una caracterización clara del mercado al que se puede apuntar, sin embargo, el negocio hasta el momento nunca realizó un acercamiento para segmentar y enfocar su mercado.

Relación con el cliente. Según lo consultado, apenas el 8,5% de las personas compran con mayor frecuencia productos del tipo protector solar, sin embargo, la mayor participación en este rubro son las cremas para la piel (59,2%), lo que inicialmente permite inferir que más allá de ser productos que en su aplicación y funcionalidad son similares, el cliente no mantiene una preferencia cercana.

6. ¿Qué tipo de productos cosméticos compras con mayor frecuencia?

71 respuestas

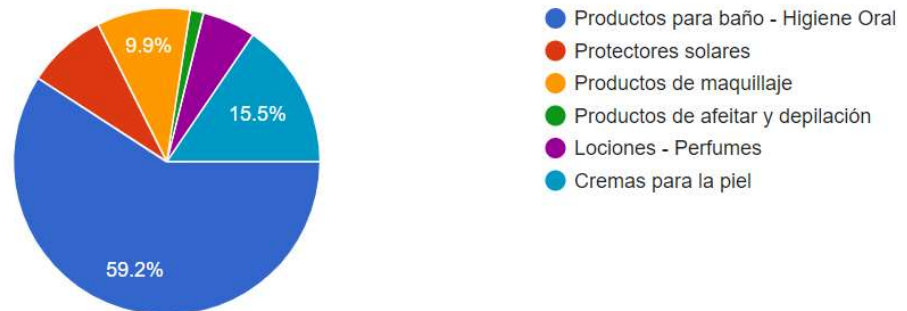


Figura 38. Cuestionario respuesta #6. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

Esto es indicio de que el consumidor requiere mayor información y asesoría para entender los beneficios y conveniencia de los protectores solares, haciendo evidente igualmente que el negocio no tiene contemplado mecanismos que le permitan acercarse al cliente y desarrollar la conciencia y la necesidad expedita para comprar y usar el producto.

11. ¿Con qué frecuencia usas protector solar?

71 respuestas

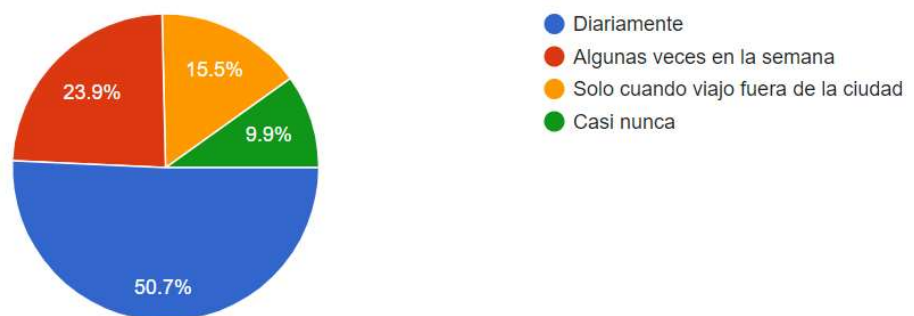


Figura 39. Cuestionario respuesta #11. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

De la misma manera, si bien el 91,5% considera necesario usar protector solar, apenas el 50,7% de los consultados asegura usar protector solar diariamente y casi el 10% refirió no usarlo prácticamente nunca; de allí se desprende otra razón de peso que muestra el desconocimiento y la falta de conciencia por el cuidado de la piel, generando la necesidad de acercarse más al cliente para que en medio de esos mecanismos relacionales se enganche con las bondades del uso continuo del protector solar.

Mercadeo. El negocio no cuenta con personal especializado ni con estrategias de mercadeo definidas, lo cual es una oportunidad muy importante en la que se debe trabajar, entendiendo según lo consultado, que más del 83% de las personas estarían dispuestas a probar nuevas marcas, siempre y cuando los beneficios sean lo suficientemente apropiados para suplir sus necesidades.

21. ¿Estarías dispuesto(a) a probar una nueva marca de protector solar?

71 respuestas



Figura 40. Cuestionario respuesta #21. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

Como se comentó anteriormente, el producto desarrollado cuenta con características técnicas que cumplen en buena medida con la necesidad del mercado, sin embargo, la falta de mercadeo y promoción le está haciendo perder la opción de atender ese porcentaje que está abierto a probar nuevas opciones.

8. ¿Qué tienes en cuenta al momento de comprar un producto cosmético?

71 respuestas



Figura 41. Cuestionario respuesta #8. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021).

Por otro lado, apenas el 11,3% de las personas ven afectada su decisión de compra por el precio, lo cual permite entender que, con la estrategia de mercadeo correcta, de lo que adolece el negocio actualmente, se puede acceder a una buena porción del mercado sin escatimar de manera crítica en el costo de dicho marketing.

Distribución. Se identifica que los medios más comunes para adquirir este tipo de productos son las grandes superficies (35,2%) y los catálogos (31%), seguido de las farmacias (21,2%), de allí se evidencia que las tres opciones tienen una participación muy cercana y no se destaca una más que la otra de manera determinante; sin embargo, el negocio ha venido enfocando sus esfuerzos en atender de manera “personalizada” el cliente, olvidando enfocar mayores esfuerzos para acceder a otro tipo de canales.

9. ¿Dónde adquieres los productos cosméticos habitualmente?

71 respuestas

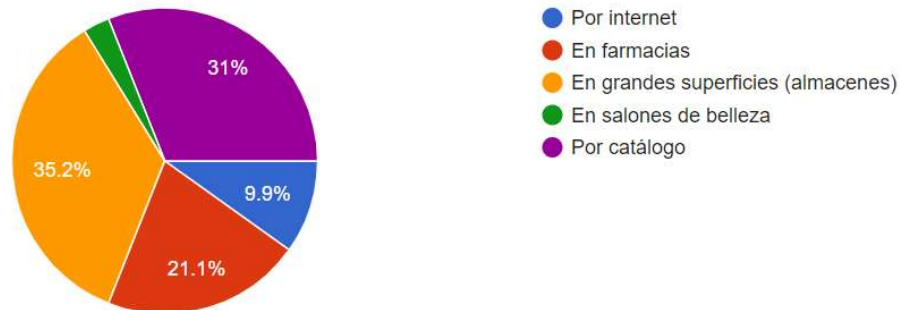


Figura 42. Cuestionario respuesta #9. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

Cabe recordar que actualmente se vende el producto únicamente a personas cercanas al negocio, sin acceder propiamente al mercado real. Por otro lado, apenas el 5,7% de los consultados aseguraron tener dificultad para encontrar el producto, lo que permite entender que hay muy buenas plataformas y vías de acceso al consumidos para vender el producto, lo cual, sumado a la deficiencia en la estrategia de distribución del negocio, hace muy notable la necesidad de repensar y apropiarse del mercado por medio de una distribución apropiada apoyada en un mercadeo exitoso.

15. ¿Cuál de las siguientes situaciones has vivido al comprar y usar un protector solar?

70 respuestas

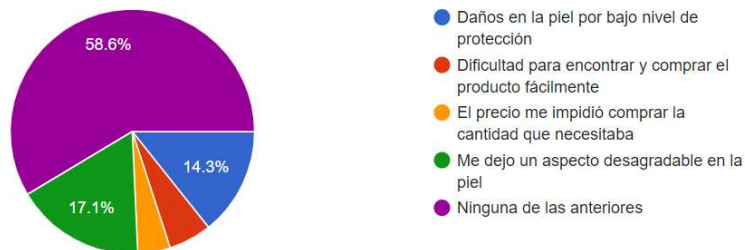


Figura 43. Cuestionario respuesta #15. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms.(2021)

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR ACTUAL

El modelo de negocio y la propuesta de valor actual de LDM LAB para su producto de protector solar claramente se encuentra distante de cumplir plenamente con las expectativas del mercado. En primera instancia el segmento del mercado no fue establecido de manera que le permitiera al negocio establecer acciones y recursos clave para atenderle, se definió un segmento muy amplio y con pocas características específicas que dieran rumbo a la actividad propia de la empresa.

Así mismo, la propuesta de valor dista por completo del enfoque que demanda el segmento escogido, dado que se pretende atender personas entre 20 y 50 años que quieran cuidar su piel como premisa básica, sin embargo, la propuesta se enfoca en todas las personas sin interesar su edad y en suplir la necesidad puntual de acceder al producto por su bajo precio, es decir, no se agrega valor más allá del que ofrezca la simple transacción de venta. Sumado a lo anterior, se evidencia una pobre definición y búsqueda de canales para llegar al cliente y casi nulas las acciones que creen relación con el mismo. En términos del producto, las acciones y asociaciones clave, se ven limitadas a lo mínimo necesario para producir y poner en oferta la marca, no se estimó un esfuerzo que diera mayor apertura y oportunidad a la venta y al negocio.

Se denota claramente que el norte del negocio no está fundado en establecerse comercialmente y fortalecer su estructura, siendo muestra de esto su limitada estructura de costos y una única fuente de ingresos proveniente exclusivamente de las ventas que persona a persona se hace por medio de su dueño a familiares y cercanos. El negocio en función del producto cumple con la misión principal de ofrecer una alternativa para proteger la piel, pero no se cuenta con las características requeridas para atender el mercado en sus frustraciones puntuales, dentro de las cuales está el no poder acceder de manera fácil a esos productos que cuiden específicamente de acuerdo a las características de cada piel, el tener que hacer uso excesivo de producto para tener la sensación de verdadera protección, el

molesto residual que deja el producto en la piel, entre otras; así como en cuidar de sus alegrías identificadas, tales como poder llevarlo fácilmente y encontrarlo en las presentaciones adecuadas, que sea de marca confiable, que se lo puedan entregar en casa, entre otras. Sin duda se confirma la necesidad de establecer un modelo de negocio ajustado y una propuesta que le permita al negocio y al producto atender de manera integral el mercado e impulsar su crecimiento y desarrollo. A continuación, se presentan los lienzos identificados para el modelo y la propuesta de valor actual del negocio.

Lienzo del modelo de negocio actual

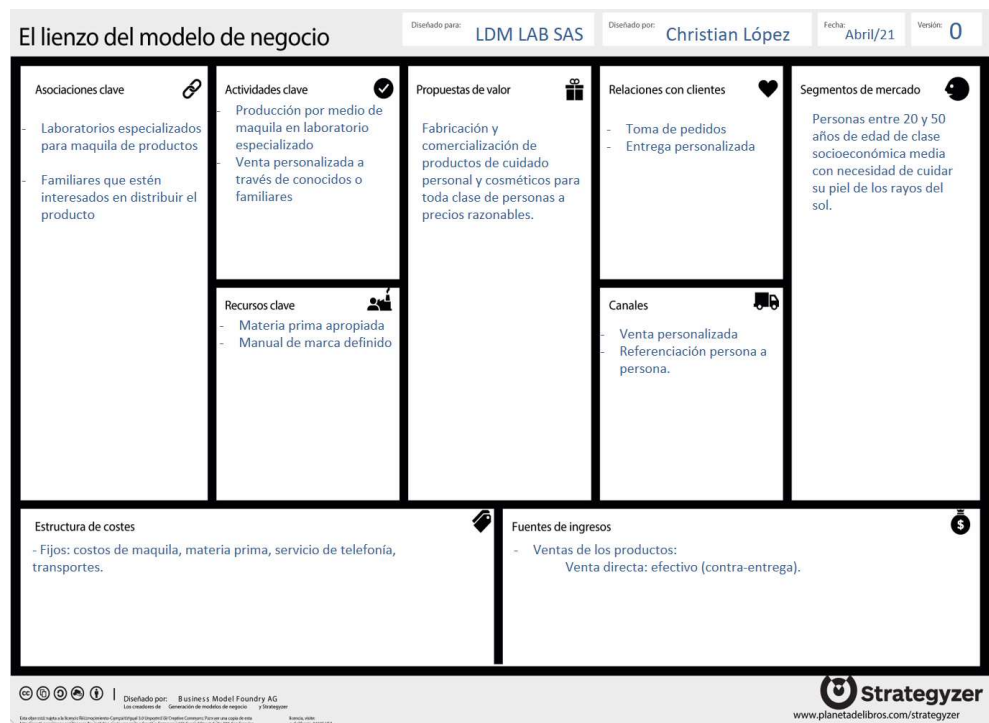


Figura 44. Lienzo modelo de negocio actual LDM LAB. Fuente: Construcción propia sobre modelo Strategyzer. (2021)

Lienzo de la propuesta de valor actual

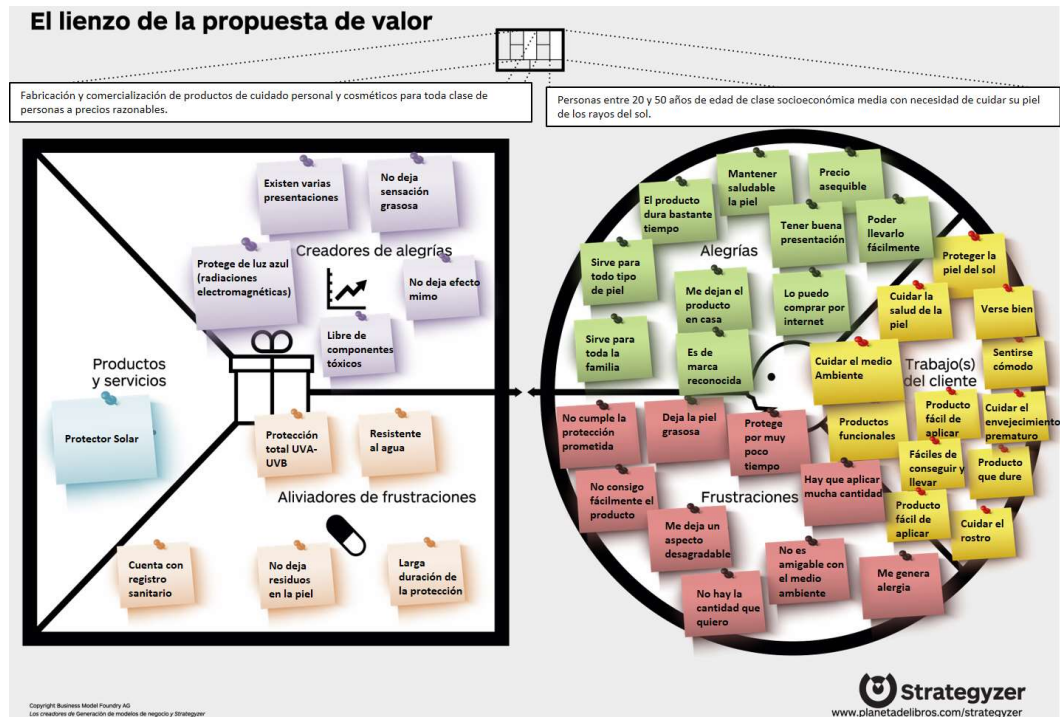


Figura 45. Lienzo propuesto de valor actual LDM LAB. Fuente: Construcción propia sobre modelo Strategyzer. (2021)

PROPUESTA AJUSTADA DEL MODELO DE NEGOCIO

Posterior al análisis realizado y tomando como referencia el modelo actual reconocido; a continuación, a partir del modelo Canvas se presenta la definición del modelo de negocio ajustado en el que se describen los aspectos que permitirán identificar y desarrollar los elementos más importantes para obtener los ingresos, las estructuras adecuadas, los procesos y los sistemas que harán que el negocio de la compañía LDM LAB sea el más apropiado para atender el mercado descrito con su producto de protección solar.

LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR AJUSTADA

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el que se ha identificado que el negocio no cuenta con una propuesta de valor propia y deliberadamente definida, ni con foco en agregar realmente valor a sus clientes por medio de la entrega de sus productos, se plantea entonces el ajuste a dicha propuesta con la idea de fortalecer los elementos más importantes a ver en el lienzo del modelo de negocio, tales como el segmento del mercado y la propuesta de valor, con la expectativa igualmente de llevar al negocio a mejorar la captación de valor que tiene por parte del cliente.

Tomando como punto de partida el perfil del cliente, identificado a partir de la consulta realizada al mercado, en la que se han comprendido, entre otras cosas, los trabajos principales del mismo y sus más trascendentes alegrías y frustraciones con base en sus expectativas y necesidades, se propone un mapa con los aspectos requeridos para entregar de manera correcta dicho valor al segmento que se pretende atender. Para lo anterior se definió, tanto el producto como los respectivos aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías clave.

En términos del producto, se propone dar continuidad a la marca actual en relación a que el problema principal no ha estado en la calidad o las características técnicas

del mismo propiamente, sino más bien en la manera en que se ha gestionado su mercadeo, comercialización y distribución. Por lo cual, el producto definido es el Protector Solar de marca Beau Soleil, el cual ha sido desarrollado de manera especializada para la protección de la piel contra los rayos del sol y que adicionalmente cuenta con características cosméticas y para el cuidado de la salud que lo hacen diferenciador, tales como que no deja residuos en la piel, no se cae con el agua, protege contra la luz natural de los dispositivos electrónicos, entre otros. Dicho producto es ofrecido al mercado en las presentaciones de tubo colapsable por 50 y 120 gramos, así como en sachet de 8 gramos.

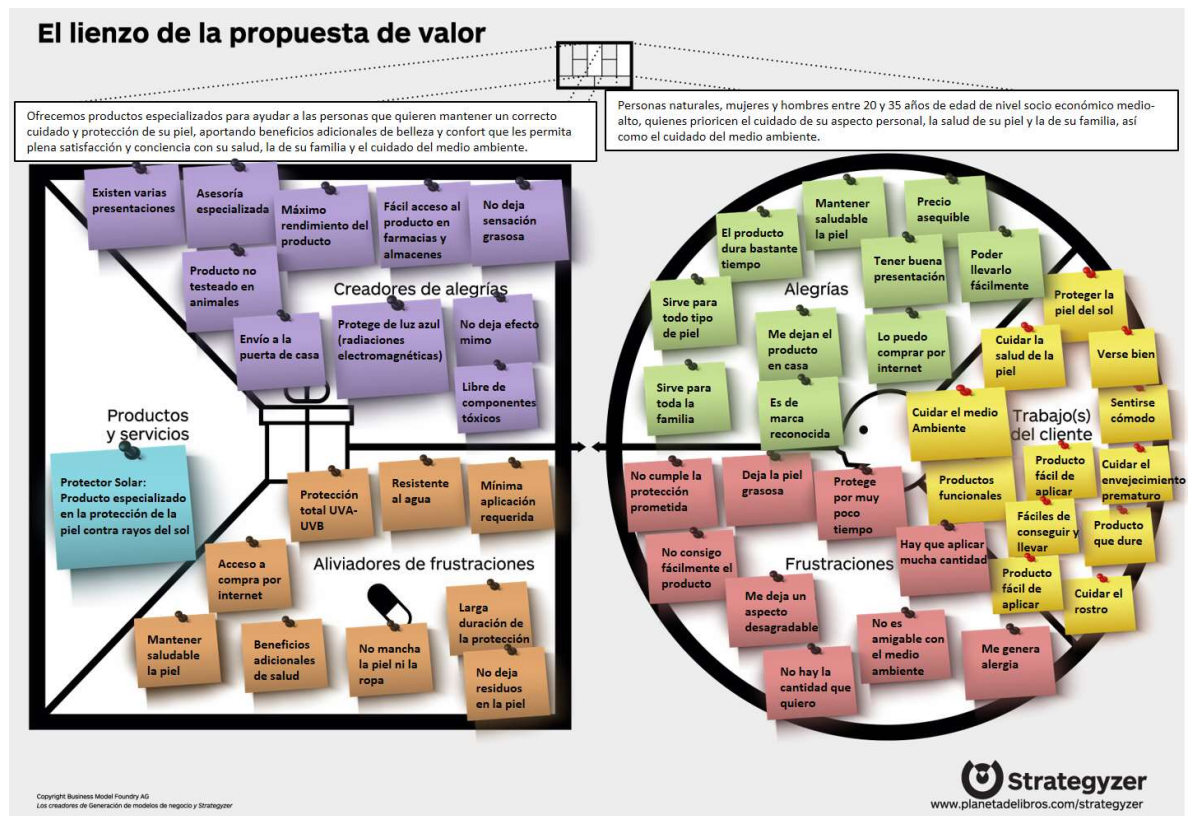


Figura 46. Lienzo propuesto de valor ajustada LDM LAB. Fuente: Construcción propia con base en modelo Strategyzer.(2021)

Por otro lado, los creadores de alegrías planteados para que el negocio por medio de la entrega de su producto no deje de atender y satisfacer el mercado en este aspecto, fueron identificados como complemento a las que el negocio tiene como base. Estas tienen foco en mantener las características físicas que el cliente desea obtener del producto, tales como la presentación y el rendimiento. Así mismo, en cuanto al nivel de accesibilidad y comprensión de la marca, se propone establecer sistemas de asesoría especializada, apoyando procesos de compra fáciles en establecimientos reconocidos y a precios asequibles. Adicionalmente, que el producto no contenga agentes tóxicos, que sea amigable con el medioambiente y que no sea testeado en animales, son herramientas de batalla en el mercado que mantendrán esas alegrías enfocadas en la conciencia social y ambiental por el uso de este tipo de productos. Una de las más importantes y que se alinea con la estrategia de distribución que se pretende, es lograr entregar en la puerta de la casa aquellos productos comprados a través del comercio electrónico, lo que hoy en día agrega valor dada la creciente tendencia a que los productos sean llevados al cliente.

En términos de las frustraciones, se propone igualmente aprovechar las características técnicas del producto para aliviarlas de manera que el cliente cuente con la tranquilidad de que está siendo protegido al nivel que lo requiere, que su salud está siendo cuidada y que cuenta con la información suficiente para darle el uso más adecuado. Así mismo, una de las principales propuestas que atiende la necesidad de encontrar, conocer y comprar fácilmente el producto, es adoptar el uso de las plataformas electrónicas, en las que se permita al cliente acceder a la asesoría requerida, la información técnica del producto, los precios, las presentaciones y demás posibilidades, tales como pertenecer a comunidades relacionadas. Igualmente, apalancar el valor agregado del producto en términos de concientizar al cliente sobre el uso frecuente del protector solar para su salud propia y la de su familia.

Descrito lo anterior, se propone un ajuste en la propuesta de valor que será ofrecida al mercado, planteada entonces de la siguiente manera: *Ofrecemos productos especializados para ayudar a las personas que quieren mantener un correcto cuidado y protección de su piel, aportando beneficios adicionales de belleza y confort que les permita plena satisfacción y conciencia con su salud, la de su familia y el cuidado del medioambiente.*

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO AJUSTADO

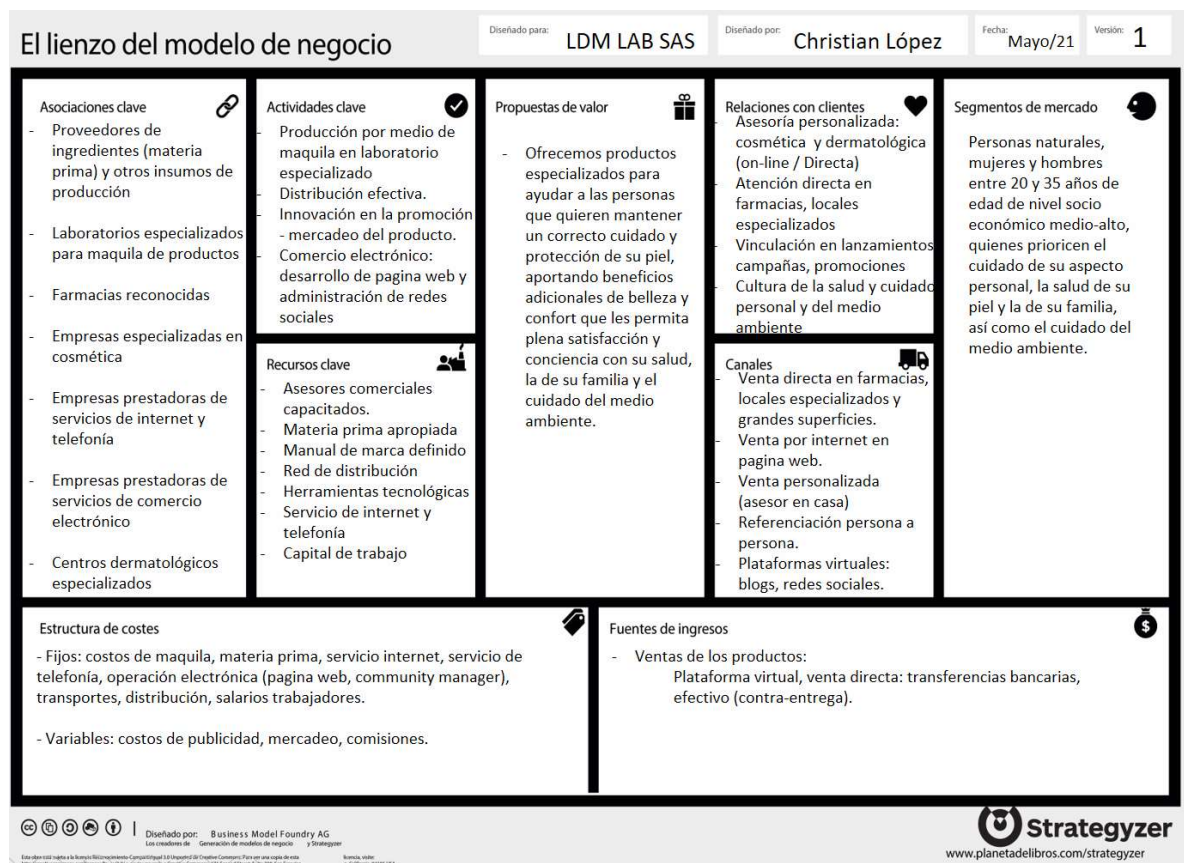


Figura 47. Lienzo modelo de negocio ajustado LDM LAB. Fuente: Construcción propia con base en modelo Strategyzer.(2021)

En relación a los hallazgos encontrados previamente, en los que se identificó que uno de los principales temas que debía corregirse era la definición correcta del segmento del mercado, se propone entonces con base en la consulta exploratoria realizada a dicho mercado por medio del cuestionario propuesto, que el segmento seleccionado para el negocio sea el de personas naturales, mujeres y hombres entre 20 y 35 años de edad de nivel socio económico medio-alto, quienes prioricen el cuidado de su aspecto personal, la salud de su piel y la de su familia, así como el cuidado del medioambiente. Este segmento le permitirá a la compañía enfocar la propuesta de valor ajustada en línea con su producto principal para el cuidado y protección de la piel, el cual deberá contar con las características técnicas en cuanto a diseño, rendimiento y personalización necesarias para agregar verdadero valor al cliente. Dicha propuesta de valor, tal como se definió anteriormente, está enfocada a ofrecer productos especializados para que las personas puedan ejercer un correcto cuidado y protección de su piel, accediendo con esto a beneficios adicionales de salud, belleza y confort, tanto en el uso propio y el de su familia, además de generar conciencia con el cuidado del medioambiente.

Seguido de lo anterior, en la propuesta del modelo de negocio ajustada se definen los canales por medio de los cuales se pretende que dicha propuesta de valor sea entregada a los clientes y que a su vez representen, además de un fácil acceso y comunicación con el cliente, las oportunidades de rentabilidad que requiere el negocio en la actualidad; por lo cual, en línea igualmente con las necesidades identificadas en las consultas realizadas, se propone que el negocio enfoque esfuerzos en desarrollar la venta directa en farmacias, locales especializados y grandes superficies, la venta por internet en página web o por medio de las plataformas existentes, la venta personalizada (asesor en casa) haciendo uso de las diferentes herramientas tecnológicas y fortalecer la referenciación persona a persona con la cual ha venido actuando hasta el momento, pero apoyándose de manera contundente en las plataformas virtuales: blogs, redes sociales.

Lo anterior podrá orientar el negocio a la obtención de mejores resultados en su relacionamiento con el cliente, para el cual este significa la herramienta más importante para establecer lazos a largo plazo con el mismo, por lo que se propone entonces que en el ejercicio comercial la principal ancla sea la asesoría personalizada en los temas de cosmética y dermatología, así como en general lo relacionado con el cuidado y salud de la piel, dicha asesoría puede ser de manera virtual o directa. Así mismo, se propone establecer una estrategia que permita atender de manera directa en farmacias y locales especializados por medio de lanzamientos, campañas y promociones que estén enfocadas en generar esa cultura de la salud y cuidado personal que conecte al consumidor, añadiendo el valor de hacerlo con la responsabilidad medioambiental requerida.

Como resultado de lo anterior, se pretende lograr un correcto flujo de caja al negocio por medio de la oportuna entrega de valor al mercado evidenciada por la creciente venta del producto, tal como se espera, dicha venta traerá como consecuencia los ingresos necesarios para la operación del negocio, los cuales en la actualidad son de un nivel poco representativo. Principalmente la fuente de ingreso será la venta del producto por medio de plataformas virtuales y por medio del comercio directo, haciendo uso de herramientas, como las transferencias bancarias o el común pago en efectivo (contra-entrega). Sin duda, uno de los retos más grandes es lograr conectar al cliente a través de los medios electrónicos, ya que esta es una de las más grandes oportunidades que tiene la industria del cuidado personal y la cosmética en la actualidad.

Con la mirada puesta en la propuesta de valor ajustada, para el modelo de negocio propuesto se establecen los recursos clave con los que se pretende hacer realidad para el mercado, lo que se ha establecido como valor agregado. Estos recursos son del tipo humano, económicos y físicos, tales como contar con asesores comerciales capacitados que fortalezcan el relacionamiento con el cliente, el acceso a la materia prima apropiada en términos de calidad y precio que permita la manufactura o maquila del producto adecuado, un manual de marca definido que garantice el

cumplimiento de las características técnicas que se pretende entregar, el establecimiento de una red de distribución acorde con los volúmenes proyectados, herramientas tecnológicas y el acceso a servicios de internet, telefonía y por ende el capital de trabajo requerido para relanzar la marca y el negocio.

Estos recursos descritos son igualmente la base de las actividades clave propuestas en el modelo de negocio ajustado, dentro de las cuales se han definido las siguientes: producción por medio de maquila en laboratorio especializado, lo que permitirá al negocio enfocarse en los temas de comercialización y acceder a la experiencia de asociados que garantice la calidad del producto; la distribución efectiva que logre un mayor alcance al actual, soportado en un plan de producción y venta igualmente de mayores dimensiones; enfocarse en aplicar la innovación en la promoción y el mercadeo del producto, teniendo un foco principal importante como lo es el comercio electrónico; desarrollar una página web y acceder a especialistas para la administración de redes sociales. En línea con lo anterior, se propone igualmente establecer asociaciones clave que faciliten la operación del negocio en el cumplimiento de la propuesta de valor establecida, asegurando el correcto y óptimo funcionamiento de la operación, por lo cual, en términos de la manufactura del producto (a partir de los convenios de maquila), se propone asociarse con proveedores de materias primas y otros insumos de producción que sean especializados y con precios competitivos, así mismo con laboratorios aprobados para la maquila de los productos.

Por otro lado, con el fin de atender el mercado, se propone asociarse con farmacias reconocidas y empresas especializadas en cosmética que apalanquen el mercadeo y la comercialización del producto, sacando provecho de la experiencia y el bagaje con el que cuentan. Posteriormente, para el correcto funcionamiento en el back office deberán tenerse en cuenta acuerdos con empresas prestadoras de servicios de internet y telefonía, así como especializadas en el comercio electrónico.

Finalmente, en relación a los costos asociados con la aplicación del modelo de negocio ajustado que se propone, se han determinado los siguientes:

- Fijos: costos de maquila, materia prima, servicio internet, servicio de telefonía, operación electrónica (página web, community manager), transportes, distribución, salarios trabajadores.

- Variables: costos de publicidad, mercadeo, comisiones.

Estos han sido definidos con el fin de asegurar el cumplimiento de las actividades clave y la gestión de los recursos clave señalados, los cuales serán soportados como resultado de los ingresos que se pretende obtener dada la propuesta operacional y comercial descrita.

CONCLUSIONES

El mercado de los productos cosméticos y de cuidado personal se caracteriza hoy en día por el gran crecimiento que ha tenido en los últimos años, no solo a nivel local, sino que en el marco global también se ha evidenciado el alza en sus índices de desarrollo, otorgando a la industria cosmética en la actualidad un potencial con gran oportunidad, tanto para compañías consolidadas y líderes en los segmentos determinados, como para negocios emergentes con nuevas propuestas de productos creados para movilizar las preferencias de los consumidores.

Dentro del diagnóstico realizado con el fin de proponer el modelo de negocio ajustado de la compañía LDM LAB SAS, a propósito de la realidad de su entorno, se destaca, a partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter, que las principales amenazas están dadas por los proveedores y los rivales, sin embargo, aunque en menor grado por los nuevos entrantes y los clientes, siendo estos últimos los principales aspectos que deben tenerse en cuenta dado el dinamismo actual del mercado, la oferta les está permitiendo tomar mayor control sobre la información y el poder de decisión al momento de ejecutar la compra de los productos relacionados.

De la misma manera, como resultado del análisis Pestel aplicado, se destaca un factor social determinante para el entorno del negocio, el cual tiene que ver con la creciente globalización de tendencias en torno al cuidado de la salud, del medioambiente y de la responsabilidad social, apalancadas en la globalización de la información, el impacto de las redes sociales y el internet. Dichas tendencias significan tanto un alto grado de oportunidad para ser aprovechables por el negocio en el sentido de ofrecer valor agregado el mercado con productos alineados con las mencionadas tendencias, como un importante nivel de riesgo al ser tan volátiles y susceptibles en una sociedad con un pensamiento tan cambiante y al ritmo que lo hace. Así mismo, cabe denotar la importancia que tiene para el entorno del negocio el impacto que le pueden significar factores como la inestabilidad económica de las

familias colombianas, como resultado de políticas y realidades sociales tan cambiantes a nivel local y mundial, evidenciándose en tasas de desempleo crecientes, marcada devaluación de la moneda, políticas tributarias emergentes, polarización política, desigualdad social, entre otras.

Por otro lado, a partir de la validación de la propuesta de valor actual del negocio, con base en la consulta exploratoria realizada al mercado, la cual fue apoyada por medio de entrevistas a personas expertas en el negocio y en el mercado mencionado, se logró identificar que las personas entre los 20 y 35 años cada vez tienen mayores expectativas de los productos que suelen consumir para el cuidado de su piel, especialmente para la protección contra la radiación solar, las cuales vienen siendo generadas por el creciente compromiso adquirido por mantener el bienestar propio en cuanto a su salud y la de su familia, como resultado de un nivel mayor de información y la manera como las tendencias han venido permeando el mundo y los mercados. Dichas expectativas están relacionadas con poder recibir además del producto, toda una serie de beneficios que le hagan sentir como propia la marca, tales como asesoramientos personales, facilidad de acceso al producto por medio de canales electrónicos, disponibilidad variada en términos de precio y presentaciones, además de todo el valor agregado que desde el punto de vista funcional pueda ofrecer dicho producto.

En el proceso de validación mencionado y con el ánimo de encaminar lo que sería la propuesta de valor y del modelo de negocio ajustado, se destacan aspectos importantes que marcan el rumbo y la definición de los focos que para la compañía merecen la orientación de sus esfuerzos. En primera medida se identificó que el modelo actual no está atendiendo el mercado de la manera adecuada, ya que no tiene establecido el segmento objetivo al cual impactar y no cuenta con un plan de mercadeo, comercialización y distribución que le permita tener la participación requerida para acceder a los ingresos mínimos que sostengan la operación. Si bien tiene un producto técnicamente apropiado, no están definidos ni son aprovechados los canales con los cuales generar un relacionamiento genuino y sostenible con el

cliente, perdiendo todo valor y sentido aquellas actividades operacionales claves a las que se les ha venido dando prioridad, pero que carecen de soporte por la ausencia de asociaciones desarrolladas en busca del beneficio del negocio.

Como resultado de todo el proceso llevado a cabo, se plantea finalmente el modelo de negocio y la propuesta de valor ajustada para la compañía, la cual está definida para que a partir de la producción, mercadeo, comercialización y distribución de su producto de protección solar *Beau Soleil*, responda a las expectativas y necesidades del mercado, atendiendo los trabajos identificados a partir de creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones convenientemente definidos. Así mismo, la propuesta de valor se establece como eje central del modelo, orientada a ofrecer como valor agregado el compromiso con el cuidado de la salud de la piel con base en el asesoramiento y acompañamiento cercano de la marca, sobre la base de una operación limpia y enfocada en poner a disposición el producto y sus beneficios funcionales en el momento y lugar adecuados. Lo anterior con la premisa de lograr que, en la ejecución del modelo propuesto, la compañía LDM LAB S.A.S. encuentre los caminos para aumentar su participación en el mercado establecido como fin principal del presente trabajo.

REFERENCIAS

Asociación Nacional de Industriales (ANDI) (2021). Cámara de la Industria de Cosméticos y Aseo. 2021. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/15-camara-de-la-industria-cosmetica-y-aseo>

Business to you. (2018, mayo 22) PESTEL Analysis Explained. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bYn4CyL3r5w>

Business to you. (2010, marzo 10) Porter's 5 Forces Explained. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Dfp23xSqpdK>

Congreso de la República de Colombia. Cámara de Representantes (2019) Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. PL No. 311/2019 (Cámara) y 227/2019 (Senado). [En línea] Disponible en: <http://www.camara.gov.co/plan-nacional-de-desarrollo-2018-2022>

Congreso de la República de Colombia. Cámara de Representantes (2019) Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. PL No. 311/2019 (Cámara) y 227/2019 (Senado). [En línea] Disponible en: <http://www.camara.gov.co/plan-nacional-de-desarrollo-2018-2022>

DANE, (2021) Demografías, económicas y sociales. Recuperado de www.dane.gov.co

Departamento Nacional de Planeación. (2013) Cosméticos y aseo. Generalidades de la cadena productiva. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cosmeticos.pdf>

Diario Oficial de Colombia (2011) Ley 1473 de 2011. [En línea]. Disponible en: <http://sidn.ramajudicial.gov.co>

- Dobbs, M. (2014) Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates, *Competitiveness Review*, vol. 24, issue: 1, pp.32-45,
- Fondo Monetario Internacional (2019) Informes de perspectivas de la economía mundial abril de 2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.imf.org>
- Gallego, J. (2019). Las leyes de financiamiento: reflexiones de historia constitucional sobre su origen y contenido. En *Comentarios a la Ley de financiamiento. Ley 1943 de 2018*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Gassmann, Frankenberg y Csik (2014). *The St. Gallen Business Model Navigator. University of St Gallen*. BMI Lab.
- Stanford eCorner (2012). Alexander Osterwalder: Tools for Business Model Generation. <https://youtu.be/8GlbCg8NpBw>
- Sala de Prensa (2019). Informe especial cosméticos. Septiembre 2019. <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-especial-cosmetico-septiembre-2019/>
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la Práctica. *Revista MBA EAFIT*, 30-47.
- Mincit. (2016). Política de desarrollo productivo. [En línea] Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/politica-de-desarrollo-productivo>
- Morris, M.; Schindehutte, M. y J. Allen (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-35.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach. (Disertación doctoral). Lausana: Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Universite de Lausanne. 46
- Osterwalder, A. (2007). *How to describe and improve your Business Model to Compete Better (Draft version v.0.8 beta)*. Melbourne: La Trobe University.

Osterwalder, A. (noviembre 15, 2008). Business Model Innovation Blogspot. Recuperado de www.businessmodelinnovation.blogspot.

Ostewalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey. Wiley Inc.

Porter, 1996. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93.

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25.

Safe+.(2019) Análisis de competitividad del sector cosméticos e ingredientes naturales. Programa Safe+.

Sánchez, V. (2005) El sector dermocosmético y el aseo personal en Colombia, nota sectorial instituto español de comercio exterior (ICEX). Recuperado de <http://www.icex.es>

BBC News. (2019) Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito) [En línea] Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>

Semana. (2021) Inflación en Colombia en abril de 2021 fue del 0,59 %. [En línea] Disponible en: <https://www.semana.com>

Silva, S. (2017) Polarización en Colombia: superar mitos y aceptar realidades. EAFIT. [En línea] Disponible en: www.eafit.edu.co/medios/eleafitense

Stanford eCorner. (2012, Febrero 6) Alexander Osterwalder: The Business Model Canvas. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>

Strategyzer (2017, Marzo 11) Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfP0>

Strategyzer. (2011, septiembre 01) Business Model Canvas Explained. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica producto protector solar: Beau Soleil

FICHA TECNICA	
PRODUCTO	<p>PROTECTOR SOLAR CON PANTALLA Y FILTROS SOLARES SPF60</p> 
Marca	BEAU SOLEIL
Presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tubo colapsible por 120 g ✓ Tubo colapsible por 50 g ✓ Sachet por 8 g
Tipo de Producto	Cosmético
Notificación Sanitaria Obligatoria:	INVIMA NSOC47416-12CO
CARACTERISTICAS	
Propiedades	Protección total UVA-UVB
	Con Ácido Hialurónico y Q10
	Hidratán profundamente la piel y previenen el envejecimiento prematuro.
	Su fórmula avanzada garantiza un efecto matificante y proporciona una sensación agradable tras su aplicación.
	Gracias a sus potentes activos, entre ellos los filtros físicos Tinosorb M y S, nuestro producto bloquea los radicales UVA y UVB asegurando una muy alta protección.
	Protege la piel del daño causado por radiaciones electromagnéticas y luz azul de aparatos electrónicos
Valor Agregado	Sin color
	No testado en animales
	No deja efecto mimo.
	Libre de parabenos
Uso	Tópico externo



Forma de aplicación	Extender homogéneamente el producto sobre la piel 15 minutos antes de la exposición al sol.
Precauciones	El producto deberá mantenerse fuera del alcance de los niños. Se debe evitar el contacto directo con los ojos. No debe usarse en menores de 6 meses. Si se presenta alguna reacción desfavorable deberá suspender su uso.
Ingredientes	Aqua, Propylene Glycol, Octyl Methoxycinnamate, Methylene Bis-Benzotriazolyl Tetramethylbutylphenol, Glyceryl Stearate And PEG-100 Stearate, Ethylhexyl Triazone, Zinc Oxide, Titanium Dioxide, Isopropyl Palmitate, Diethylamino Hydroxybenzoyl Hexyl Benzoate, Aqua (and) Glycerin (and) Glycogen, Bis-Ethylhexyloxyphenol Methoxyphenyl Triazine, Glyceryl Stearate, Ceteareth-20, Tocopheryl Acetate, Cetyl Alcohol, Aqua (and) Pyridoxine HCL (and) Niacinamide (and) Glycerin (and) Panthenol (and) Hydrolyzed Yeast Protein (and) Threonine (and) Allantoin (and) Biotin, Imidazolidinyl Urea, Xanthan Gum, Disodium EDTA, Allantoin, Benzyl Alcohol, Glyceryl Laurate, Sodium Acrylates Copolymer And Paraffinum Liquidum And PPG-1 Trideceth-6, Hydrogenated Dimer Dilinoleyl/Dimethylcarbonate Copolymer, Sodium Hydroxide, Dimethicone, Puede contener Sodium hyaluronate, Ubiquinone and Isopropyl myristate, CI 42090, CI 19140, CI 77491, CI77499, CI 77891, CI77492, Fragrance.
Frecuencia de uso	Aplice el protector solar por lo menos 2 veces al día.
Apariencia general	Formula en emulsión de color blanco

