

Entregable final del trabajo de grado

Estudio de Factibilidad para producir y comercializar productos de la marca Piel de Armiño de Laboratorios Lincoln SA en el Estado de la Florida, USA

Diego Fernando Velásquez Escobar

dvelasq7@eafit.edu.co

Asesor Temático: Elkin A. Gómez

Resumen

El principal objetivo de este trabajo ha sido realizar un estudio de factibilidad para producir y comercializar productos de la marca Piel de Armiño de Laboratorios Lincoln SA en el Estado de la Florida en Estados Unidos. Para el desarrollo del trabajo se hicieron estudios de apoyo contemplando diferentes perspectivas con el fin de reunir la mayor cantidad de antecedentes, estadísticas, informaciones y datos sobre el producto y se realizó un estudio de mercado a través de encuestas. Todo esto permitió evidenciar tendencias, gustos, demografía, regulación para la industria, presencia de la competencia, entre otros aspectos que le permitirán a Laboratorios Lincoln SA tomar decisiones frente a las características de los productos a fabricar y los elementos necesarios para tener las instalaciones adecuadas para garantizar una correcta realización de los productos. Como resultado de este trabajo Laboratorios Lincoln podrá tomar la decisión de abrir el mercado de los Estados Unidos y cuáles pueden ser las estrategias de comercialización de sus productos.

Palabras clave: Factibilidad, Fabricación, Comercialización, Cosméticos.

Abstract

The main objective of this paper is to analyse the feasibility of manufacture and commercialize Piel de Armiño products belonging to Laboratorios Lincoln SA in Florida State, United States. For the development of this diagnosis different analysis were carried out in order to get historical background, statistical and relevant information about the product and a market investigation was developed through surveys. All this material let evidence trends, likes, demography, industry regulation, competitors influence among others that will let Laboratorios Lincoln take decisions about the products characteristics and the commercialization strategies in this zone.

Key words: Feasibility, Manufacturing, Commercialization, Cosmetics.

1. Introducción

Piel de Armiño ®, es una marca registrada y comercializada por Laboratorios Lincoln S.A. empresa nacida en la ciudad de Cali en el año 1960. Hoy la compañía ejerce sus actividades desde Medellín, fundada por el señor Jairo Ramírez Botero, quien logró posicionar la marca Piel de Armiño ®, a nivel nacional e internacional. Posteriormente, un grupo de jóvenes empresarios, continuaron fortaleciendo el nivel comercial de la empresa, caracterizada desde sus inicios por hacer investigación y desarrollo permanente en sus productos de belleza y cuidado personal.

Laboratorios Lincoln S.A. atiende empresas dedicadas a la distribución y venta de productos cosméticos, como depósitos que atienden farmacias y tiendas relacionadas con la belleza, almacenes de cadena, a nivel nacional e internacional.

En los últimos tres años, ha logrado pasar de nueve clientes activos a 34 y ganar dos Internacionales en los países de Puerto Rico y Costa Rica.

Con la idea del gerente Juan Camilo López Osorio de poder expandir la compañía internacionalmente, se ha estado trabajando un proyecto en el cual se evalúe la posibilidad de abrir puertas tanto para la comercialización como para la producción de los productos de la marca en el Estado de la Florida, Estado Unidos. En este sentido, se puede apreciar en este estudio, datos de investigaciones de mercado que se han hecho de fuentes primarias, con lo cual el análisis de factibilidad se hace más confiable.

Dentro del análisis se debe tomar en cuenta que sólo se va a revisar producción de la crema blanqueadora que viene en dos presentaciones de 1 onzas y de 2 onzas.

Con este estudio de factibilidad busca dar solución a un interrogante sobre la expansión de Laboratorios Lincoln S.A. debido a que está enfocado en analizar la viabilidad de producir y comercializar los productos de la marca Piel de Armiño en el Estado de la Florida, Estados Unidos.

Este trabajo presenta un diagnóstico inicial de la situación actual del mercado de cosméticos en la Florida (USA) y a través de un estudio de mercado y un estudio de factibilidad (desde diferentes perspectivas) brindará información a la empresa sobre las oportunidades de penetración de este mercado, lo que permitirá tomar decisiones estratégicas frente a la idea de fabricar y comercializar la crema blanqueadora Piel de Armiño en este Estado americano.

2. Marco conceptual

El marco teórico, que se desarrolla a continuación, permite comprender la esencia del mercadeo y la comercialización de productos, así como lo que comprende un estudio de factibilidad, incluyendo: el análisis sectorial, el análisis de mercado, el estudio técnico, el estudio legal, el estudio organizacional y el estudio económico.

2.1. Mercadeo

Es necesario entender el significado del mercadeo, de ahí, que se presenten a continuación algunas de las definiciones más importantes:

Para Kotler, "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (2001, p. 7).

McCarthy citado por Thompson define el marketing como: "la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente" (Thompson, 2006).

Stanton, Etzel y Walker (2005) proponen que "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (Stanton , 2005, p. 7).

Por último, la American Marketing Association - AMA afirma que "el marketing es un conjunto de instituciones y procesos enfocados a crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, consumidores, socios y la sociedad en general" (AMA, 2013).

Luego de analizar las definiciones descritas anteriormente, se puede sintetizar marketing toma un conjunto de actividades que incluye varios procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible, realizando intercambio de productos y/o servicios con ellos y ofreciéndoles una propuesta de valor a cambio de un beneficio para la empresa y los intermediarios.

Para el alcance de los objetivos en el mercado meta, el marketing cuenta con unas variables importantes, definidas por Kotler (2001) de la siguiente manera:

Producto: representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto.

Precio: la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto.
Herramienta crítica de la mercadotecnia.

Promoción: diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivos para su adquisición.

Plaza o colocación: comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta (p.16).

Es por esto que surge la necesidad de evaluar y determinar la factibilidad y conveniencia de utilizar una nueva alternativa de distribución de producto y analizar su conveniencia para la empresa desde las variables promoción, distribución y el proceso de comercialización.

2.2. La Comercialización

Uno de los elementos más importantes para el logro de los objetivos en el mercadeo es la plaza o colocación que incluye todos los elementos implícitos para acercar el producto al cliente de la manera más fácil para éste.

El comercio puede definirse como “la prestación del servicio de distribución, comercialización y venta de todo tipo de bienes, tanto a nivel nacional como internacional, actuando como intermediario entre la oferta y la demanda de bienes y servicios” (Ramírez & Rúa, 2008, p. 7).

Dentro del comercio existen diferentes tipos de canales de distribución a través de los cuales se comercializan los productos en las diferentes industrias, estos son:

Canales tradicionales:

Productores – Mayoristas

Mayorista – Minorista

Minorista – Consumidor

Canal Directo:

Productor – Consumidor (Ramírez & Rúa, 2008)

En el siguiente cuadro se pueden observar las principales diferencias entre los canales tradicionales y el directo:

Tabla 1. Comparativo entre canales tradicionales y directos

	TRADICIONAL	VENTA DIRECTA
Lugar	Estático. El consumidor debe ser atraído hacia el canal (pull).	Móvil. El canal va en búsqueda del consumidor (push).
Producto	Se puede tocar. Oferta disponible hasta agotar existencias.	No hay contacto directo con el producto. Promesa de servicio del 100%.
Precio	Puede variar día a día. Flexibilidad en la reacción al manejo de las ofertas.	Se mantiene la oferta durante el ciclo. Mayor exigencia en la planeación de la oferta.
Gente	Relacionamiento puntual en el momento de la compra.	Alto nivel de relacionamiento con la fuerza de ventas.
Comunicación	Uso de medios tradicionales para posicionamiento de marca, ofertas y generación de tráfico.	Intensivo en comunicaciones. Dirigidas a cada persona por su comportamiento transaccional.
Sistemas	Sistemas tradicionales y estándares del mercado.	Intensivo en sistemas de información por la precisión, disponibilidad y velocidad de la información.
Logística	B2B. De empresa a empresa Hay sustitución de producto de acuerdo a disponibilidad de inventarios en góndola.	B2C de empresa a consumidor final. El nivel de servicio es una variable crítica de alto impacto en el sistema y sus resultados.
Proveedores	Trabajan por la orden de compra.	Alta exigencia en capacidad de reacción. Trabajan por suplir la demanda

Fuente: Laboratorios Domeco, 2013.

2.3. Estudio de Factibilidad

Es fundamental además, entender que el presente trabajo se perfila como un estudio de factibilidad en el marco de la evaluación de proyectos.

El ciclo de un proyecto, acorde con lo propuesto la Organización de las naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), comprende las fases de preinversión, inversión o ejecución y operación.

Durante la fase de preinversión *“se llevan a cabo los estudios de apoyo del proyecto para la toma de decisiones, entre ellos: estudio sectorial y del entorno, análisis estratégico, estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio legal y el estudio financiero.”* (Gómez y Diez, 2011, p 12).

Para el análisis de un proyecto, se pueden usar tres niveles de profundidad:

- Perfil
- Prefactibilidad
- Factibilidad

La diferencia entre estos niveles de estudio se encuentra en la incertidumbre y la calidad de información que maneja, siendo el estudio de factibilidad el más completo.

Un estudio de factibilidad está definido como un solo documento que contiene la información necesaria para evaluar un negocio y sus lineamientos generales para su funcionamiento. Parte de su importancia radica en que sirve como una guía para quienes están al frente de una empresa para buscar un financiamiento (Revista Dinero citado en Rojas, 2004)

En el estudio de factibilidad se pueden usar fuentes secundarias, sin embargo es importante la utilización de fuentes primarias buscando obtener información de mayor confiabilidad, y así como dice Santos, la confiabilidad depende de la profundidad en la cual se realicen los estudios técnicos, financieros, de mercado y otros que se necesiten. (Santos, 2008).

Según Miranda (2004), un estudio de factibilidad debe conducir a:

- Identificación completa del proyecto a través de los estudios de apoyo.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para las diferentes etapas del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones requeridas y su cronología.
- Estimación de los costos de operación y el cálculo de los ingresos.

- Identificación de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

“Los estudios de apoyo tienen como objetivo reunir la mayor cantidad de antecedentes, estadísticas, informaciones y datos sobre el producto, bien o servicio que se pretenden generar con el proyecto.” (Gómez y Diez, 2011, p. 13), por lo tanto cada uno de estos serán explicados a continuación:

2.3.1. Análisis sectorial

El estudio del entorno consiste en analizar el macroentorno que está alrededor del proyecto, viéndolo desde diferentes puntos de vista, los cuales generalmente más utilizados son:

- Entorno Económico: se analiza las principales variables económicas en las cuales se va a desarrollar el proyecto, es decir, se analiza el riesgo país y cómo están los indicadores económicos del área en la cual se encuentra el proyecto.
- Entorno Jurídico: Analizar los aspectos regulatorios que puede tener el proyecto. Se hace necesario mirar cada uno de las normas, leyes y políticas que puedan afectar o beneficiar al proyecto.
- Entorno Socio-Cultural: aspectos relevantes sobre a la población y sus tendencias, creencias y culturales.
- Entorno Tecnológico: consiste en determinar el impacto que pueden tener los avances tecnológicos durante el proyecto.

También, se toma en cuenta la definición de análisis sectorial:

Ambiente que rodea una cosa (...) El entorno se refiere a la totalidad de los factores o circunstancias naturales, infraestructurales, socioculturales, económicas, políticas y tecnológicas que en tanto rodean, condicionan el comportamiento y la situación de los sujetos que están siendo objeto de referencia (Zarur, 2004).

2.3.2. Análisis de mercado

El análisis de mercado es un estudio importante y complejo que el investigador debe de desarrollar, en el cual se revisa la definición del producto pasando por el análisis de la demanda y su proyección, los precios para luego concluir en un esquema de comercialización efectiva de los productos.

Es necesario tener en consideración cuáles son los canales de distribución que se van a utilizar, a quién se va a ofrecer el producto, y cuáles son los productos alternos. Porque como dice Baca (2011) más que centrarse en el consumidor y la cantidad de productos que este demandará, se tendrá que analizar los mercados, proveedores, competidores y distribuidores, e incluso cuando así se requiera, se analizaran las condiciones de mercados externos.

Al respecto, Edmundo Pimentel (2008, p.28) expresa que:

El objetivo fundamental de un estudio de mercado consiste en determinar la factibilidad de instalar una nueva unidad productora de bienes o servicios, mediante la cuantificación de las cantidades que de esos bienes o servicios una determinada comunidad estaría dispuesta a adquirir a un cierto precio. Adicionalmente, los resultados del estudio del mercado resultan útiles en las decisiones concernientes al tamaño y localización de dicha unidad productora.

En conclusión puede decirse que el resultado del estudio de mercado permite estimar el tamaño del proyecto y, también identificar las estrategias de ventas y promoción adecuadas para llegar al consumidor final.

2.3.3. Estudio técnico

El estudio técnico depende en gran manera de la viabilidad comercial, ya que esta revela la información relevante para determinar los requerimientos técnicos tales como: capacidad de producción, tecnología, proceso de producción, localización del proyecto y las adecuaciones para el correcto funcionamiento.

Uno de los aspectos que mayor atención requiere por parte de los analistas, es el estudio técnico, definido como:

La determinación del tamaño más conveniente, la localización final apropiada, la selección del modelo tecnológico y administrativo, consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero. Todo el andamiaje financiero del proyecto, que corresponde a la estimación de las inversiones, los costos e ingresos además de la identificación de las fuentes está montado en gran parte en el resultado de los estudios técnicos. (Miranda, 2004, p. 126)

2.3.4. Estudio legal

Este estudio es fundamental durante la evaluación del proyecto, ya que no sólo ayuda en la toma de decisiones a la hora de la evaluación del proyecto, sino que también permite prevenir futuros inconvenientes a la hora de la implementación del proyecto.

El estudio legal es el que considera toda la normatividad vigente en el entorno durante horizonte del proyecto. Los aspectos legales pueden restringir la localización, las necesidades de equipos, de personal, entre otras, que pueden afectar al proyecto hasta hacer del proyecto inviable. (Sapag, R y Sapag, H, 1991)

Dentro de este estudio se debe de tener en cuenta aspectos como: tipo de empresa, requisitos legales como patentes, licencias, registros, manejos de contratos y marcas; las cuales afectan en forma diferente a los proyectos, dependiendo del bien o servicio que produzcan. Así mismo, el otorgamiento de permisos, patentes, tasas arancelarias o inclusive para la constitución de la empresa que puede llevar el proyecto, tendrá unas cargas tributarias según el tipo de compañía que se seleccione.

2.3.5. Estudio organizacional

Según el tipo y alcance del proyecto varían las características y los requerimientos de personal, de ahí, que resulte importante realizar un estudio que permita definir una estructura organizativa para la ejecución adecuada del proyecto y hacer una buena estimación.

La teoría clásica de la organización se basa en los principios de administración propuestos por Henri Fayol: a) el principio de la división del trabajo para lograr especialización; b) el principio de la unidad de dirección que postula la agrupación de actividades que tienen un objetivo común bajo la dirección de un solo administrador; c) el principio de la centralización, que establece el equilibrio entre centralización y descentralización y d) el principio de autoridad y responsabilidad (Sapag, N y Sapag, R, 1991, p. 169)

Sin embargo, como dice Sapag (1991), la tendencia actual es que el diseño organizacional se haga de acuerdo con la situación y enfocados en canalizar esfuerzos y administrar recursos para alcanzar los objetivos.

En este sentido, en la realización del presente estudio se deben definir entonces, la estructura organizacional a emplear, incluyendo cargos y perfiles necesarios para la administración del proyecto en la fase de ejecución y operación como lo expresa Gómez y Díez (2011) y enfocado en el logro de los objetivos del proyecto.

2.3.6. Estudio económico

Según Miranda (2004)

El estudio económico tiene como objetivo investigar el comportamiento de algunas variables socioeconómicas, tales como: la tasa de crecimiento de la población, los niveles de ingresos de la misma, el precio de los bienes competitivos y complementarios, las tarifas y/o subsidios, las políticas de control o apertura del mercado externo, la situación de empleo, las normas fiscales y tributarias, la distribución del ingreso etc. que en alguna forma están ligadas al proyecto y determinan pronósticos cuantitativos en torno a la situación del mercado; o sea, la relación de la demanda frente a la oferta, teniendo en cuenta, obviamente, los precios y los mecanismos de comercialización. (Miranda, 2004)

De acuerdo con lo expresado por Gómez y Díez (2011) el estudio financiero tiene como propósito, *“determinar la viabilidad financiera del proyecto, se proyectan las inversiones a realizar, los ingresos, los costos y gastos operacionales con los cuales se construye el flujo de caja y los criterios de rentabilidad que apoya la toma de decisiones”*.

Teniendo en cuenta estas dos definiciones se puede afirmar que este estudio es una pieza clave en la toma de decisiones ya que está ligado a los análisis anteriores y ayuda a reducir la incertidumbre a través de proyecciones y de la utilización de información de alta confiabilidad.

3. Método de solución

Teniendo en cuenta que el mercado cada vez es más competitivo y que las marcas ahora no deben sumergirse en una sola región, se vio la necesidad de investigar y realizar un análisis de factibilidad que muestre si es rentable para Laboratorios Lincoln S.A. invertir en la creación de un laboratorio en Miami, Estado de la Florida (USA) para la producción y comercialización de la crema blanqueadora de 1oz y 2 oz, que es el producto estrella de la compañía y con la que principalmente quiere llegar al país del norte.

El estudio de factibilidad se realizó utilizando fuentes primarias con el fin de obtener información de mayor confiabilidad y reducir la incertidumbre de laboratorios Lincoln SA a la hora de tomar decisiones relacionadas con la producción y comercialización de la crema blanqueadora en la Florida, Estados Unidos.

4. Presentación y análisis de resultados

4.1. Análisis Sectorial

4.1.1. Entorno Económico

Estados Unidos representa la economía que mueve el mundo. Su PIB es el 25 por ciento del PIB mundial, en términos turísticos es la segunda más grande si se tiene en cuenta la cantidad de personas que la visitan regularmente, según la guía empresarial de cosméticos emitida por la Cámara de Comercio de Bogotá en la cual explican cómo exportar productos cosméticos y perfumes a países como: Chile, Costa Rica, España y Estados Unidos.

La potencia americana es el mayor mercado mundial para la industria cosmética, a pesar del crecimiento moderado producido en la última década, y de tratarse de un mercado maduro. Se espera para el próximo lustro el sector crezca en torno al 3 por ciento anual, debido al aumento de la conciencia de la importancia que se le está dando en los últimos años a la salud y el bienestar.

El sector está formado por más de mil empresas, y 20 mil marcas comerciales. Se trata de un mercado con una gran competencia, en el que la imagen de marca tiene una gran importancia.

Como lo dice el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia el sector cosmético a nivel mundial tiene un impacto de US\$450 mil millones anuales. Estados Unidos es el país que más grandes jugadores tiene en este sector representado por empresas multinacionales como Jhonson y Jhonson, P&G, Estee Lauder, entre otras.

4.1.2. Entorno Jurídico:

Es la normatividad que asegura la inocuidad de productos cosméticos, al igual que la protección de la vida de las personas o de los animales, frente a los riesgos resultantes de la presencia de aditivos, contaminantes, toxinas u organismos patógenos en los productos cosméticos. Asegura también, la no propagación de plagas u otras afecciones

- La FDA (The U.S. Food and Drug Administration), contiene información de seguridad alimentaria, etiquetado, guía informativa de las regulaciones e información adicional aplicada a productos pesqueros, jugo de frutas, lácteos y los establecidos en el Acta de Bioterrorismo. Es el ente principal que rige el sector cosméticos en los Estados Unidos
- The U.S. Government Printing Office, muestra las normas de calidad y sanitarias para productos agrícolas, de la pesca, forestales, productos de higiene, cosméticos y otros.
- The Small Business Administration, es el sitio oficial de negocios del Gobierno de Estados Unidos para las pequeñas empresas. Contiene amplia información de sitios web referentes a trámites, procedimientos, documentos comerciales, leyes, normas, barreras al comercio y otros temas de interés para exportar y/o importar desde y hacia los EEUU.
- Environmental Protection Agency – EPA, es el ente que contiene las leyes y la reglamentación que deben cumplir los productos e insumos en temas ambientales. Se puede buscar la información por los siguientes sectores: agroindustria, construcción, salud, transporte, energía y manufacturas e insumos.

Con relación al entorno político de los Estados Unidos cabe resaltar que se trata de la federación más antigua del mundo. Es un país en el cual las normas y las regulaciones para las empresas se tiene un alto nivel de confianza, por lo cual no representa ningún peligro para la inversión del capital. El país es seguro políticamente hablando ya que sus leyes no son cambiadas rápidas y autocráticamente por el presidente, sino que tienen que ser tramitadas por medio del Senado.

4.1.3. Entorno Socio-Cultural

Aunque ha habido en los últimos años una recesión en los Estados Unidos, las mujeres siguen estando preocupadas por su figura y en sentirse más seguras. Adicionalmente, se está teniendo mayor conciencia sobre los riesgos que puede causar el no tener una vida sana, como por ejemplo, la obesidad por lo cual se vislumbra un público muy pendiente de su figura y su aseo personal.

Antiguamente se consideraba que los productos cosméticos estaban sólo enfocados a las mujeres, pero con el tiempo, se ha visto y es una tendencia mundial que los hombres están aumentando considerablemente los consumos y que están presentando un potencial muy alto para un mercado que está en crecimiento y es poco explotado.

4.1.4. Entorno Tecnológico:

En el aspecto tecnológico hay que hacer referencia a quiénes son los principales fabricantes mundiales de cosmética que compiten en el subsector de **gran consumo**, liderado por las estadounidenses Bath & Body Works, Ultra Salón, Cosmetics and Fragance, Inc., Procter & Gamble, o Estee Lauder, y la francesa L’Oreal. Es destacable la presencia de grandes almacenes (como Walt-Mart) o cadenas de moda (como Victoria’s Secret) con marca propia, y en segmento de precio de bajo la competencia de marcas asiáticas o brasileñas. Son estas empresas quienes mandan la parada tecnológica, debido a los recursos con los que cuentan. Los departamentos de desarrollo e investigación cuentan con las herramientas físicas como económicas, lo cual hace que sean empresas que pueden estar continuamente lanzando productos al mercado. Una característica del mercado es que se trabaja en ciclos de producto muy cortos, en los que la imagen es fundamental.

En cuanto a las marcas extranjeras, destaca la presencia de marcas francesas, lideradas por L’Oreal y Sephora.

4.2. ESTUDIO DE MERCADO

4.2.1. Canales y productos:

Con respecto a la forma de entrada al mercado, la distribución mayorista se caracteriza por bajo nivel de concentración. Una posible forma de buscar socios comerciales o establecer colaboraciones entre empresas que cuenten con productos complementarios. Los principales canales minoristas para productos de cosmética son grandes almacenes (Macy’ s, Bloomingdales) y supermercados (Ralphs, Trader Joe’s), y droguerías y farmacias (CVS, Walgreens).

Tabla 2. *Cuota de mercado por canales en 2010*

CUOTA DE MERCADO POR CANALES EN 2010	
Grandes almacenes y supermercados	30%
Droguerías y farmacias	25%
Tiendas por departamentos	13%
Comercio electrónico	13%
Salones de belleza y peluquerías	10%
Venta directa	9%

Fuente: NABEGA (CI Española)

Ilustración 1 Sistema de Clasificación americana de industria para Laboratorios Lincoln.

 NORTH AMERICAN INDUSTRY CLASSIFICATION SYSTEM DE LABORATORIOS LINCOLN SA (CODIGO NAICS) ESTADOS UNIDOS	
CODIGO	DETALLE
44	RETAIL TRADE
4461	HEALTH AND PERSONAL CARE STORES
44612	COSMETICS, BEAUTY SUPPLIES, AND PERFUME STORES

Fuente: Datos Census Bureau (2010).

El público cada día exige innovación y nuevos productos en el mercado. La variabilidad del mercado está trayendo nuevas tendencias.

Se debe garantizar la sostenibilidad en el mercado, buscando nuevos escenarios donde se pueda competir y llegar a un gran público. Para ello necesita continuar diferenciando los productos y servicios con valor agregado.

La marca está bien posicionada, sin embargo, los clientes tienen alto poder de negociación al contar con productos de la competencia o sustitutos y compran al valor de mercado.

La diferenciación también ha sido benéfica en la crema blanqueadora de la piel, las personas la prefieren por su trayectoria y resultados en el tiempo.

El portafolio de producto que tiene la marca Piel de Armiño se muestran a continuación:


Tabla 3. Portafolio de productos de la marca Piel de Armiño.

	
	
<p>Línea Facial</p>	
PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN

	<p>La Crema Blanqueadora Piel de Armiño®, es un despigmentador cutáneo no grasoso que ayuda a aclarar y eliminar manchas oscuras de la piel, en forma efectiva.</p> <p>Su fórmula mejorada con vitamina E posee el efecto protector sobre las membranas celulares, minimizando la acción de los radicales libres, manteniendo la piel radiante y libre de manchas. Y un protector solar, que absorbe las radiaciones U.V. procedentes del sol, disminuyendo el efecto dañino de estos sobre la piel.</p> <p>Presentación de 30 gr y 60gr.</p>
 	<p>El Jabón de Azufre Piel de Armiño®, , limpia y purifica con la efectiva acción del azufre, ayudando a combatir las erupciones menores, el acné y el exceso de grasa, inhibe el crecimiento de hongos y es eficaz contra la caspa.</p> <p>El Jabón de Avena Piel de Armiño®, , aporta los nutrientes necesarios para el metabolismo epidérmico, posee una fórmula enriquecida con avena, que limpia tu piel dejando una increíble sensación de suave y delicada fragancia.</p> <p>Presentación 100 gr.</p>
	<p>Protector Solar Piel de Armiño®, , filtros químicos y pantallas físicas. De rápida absorción con humectantes no oclusivos, para la protección diaria contra los rayos UVA, UVB y radicales libres, brindándole a la piel un aspecto mate. Combinación de sinergia que protege totalmente la piel, recomendado para el uso diario. Disponible en SPF 25 Y 57.</p>

Fuente: Diseño propio

		Línea Corporal
PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN	
	<p>Loción Hidratante Corporal, Crema formulada con emolientes humectantes y vitamina E que brinda elasticidad y humectación a la piel</p> <p>Presentación: 750 ml.</p>	
	<p>Tratamiento Corporal Piel de Armiño ®, , Completa línea de productos corporales que brindan todas las bondades de los productos de origen natural y constituyen un completo tratamiento para todas las áreas del cuerpo.</p> <p>Presentación: 300 ml.</p>	
	<p>Splash Femenino: Fragancias que revitalizan y refrescan el cuerpo, dejando un suave y delicioso aroma energizante (Citrus), de seducción (Pasión) o Floral.</p>	

	<p>Splash Masculino: Fragancias que refrescan y energizan, creadas para hombres casuales y vibrantes (Luxury) y para hombres modernos y energéticos (Energy).</p> <p>Presentación 240 ml</p>
---	---

Fuente: Diseño propio.

El por qué de consumir producto de la Marca Piel de Armiño:

- Por problemas de la Piel:

- Mujer que busca cuidar día a día su tesoro máspreciado, la piel.

- Mujer que busca un producto que le permita eliminar las manchas de su rostro, ocasionadas por el embarazo, el sol o hepáticas.

- Por Tradición:

- Mujeres que en el pasado utilizaron la marca Piel de Armiño ® .

- Por Referencia:

- Mujer que refiere la marca a amigos, familiares, etcétera. Por haber tenido una excelente experiencia en el uso de los productos en el pasado.

4.3. Segmentación demográfica en Estados Unidos – Florida

Ilustración 2. Segmentación demográfica. Mujeres latinas por edades en la Florida, USA

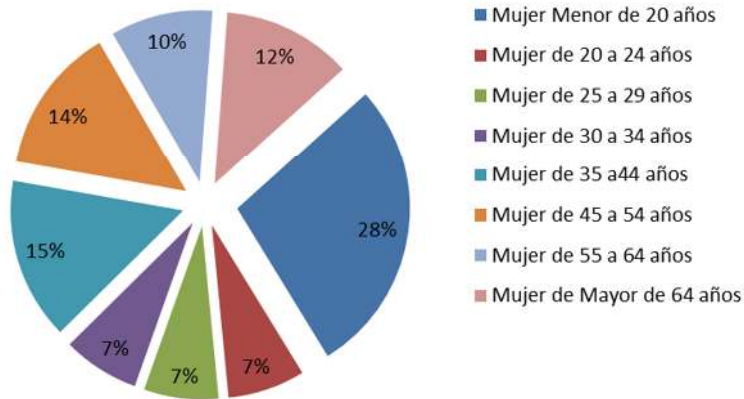
B01001: SEX BY AGE (HISPANIC OR LATINO) - Universe: People who are Hispanic or Latino	Florida
	Estimate
Total:	4,355,051
Male:	2,156,099
Female:	2,198,952
Under 5 years	156,572
5 to 9 years	152,168
10 to 14 years	147,188
15 to 17 years	90,485
18 and 19 years	66,846
20 to 24 years	159,024
25 to 29 years	153,538
30 to 34 years	158,100
35 to 44 years	332,978
45 to 54 years	304,367
55 to 64 years	210,486
65 to 74 years	140,819
75 to 84 years	89,095
85 years and over	37,286

Fuente: Us Census Bureau

Fuente: Us Census Bureau (2010).

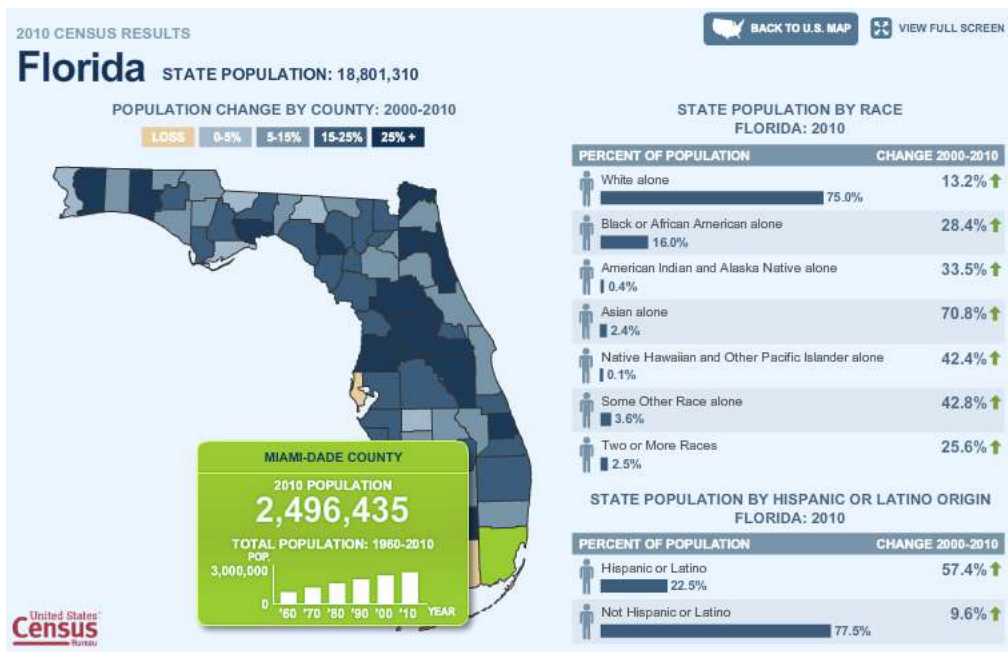
Ilustración 3. Segmentación de la población femenina en Estados Unidos

SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN LATINA Y/O HISPANA EN ESTADOS UNIDOS



Fuente: Diseño propio con base en US Census Bureau, (2010)

Ilustración 4. Población en el Estado de la Florida



Fuente: Census.gov (2010)

Según información del Us Census Bureau, existen 2,198,952 mujeres latinas y/o hispanas residentes en el Estado objetivo.

Determinación del Método de Muestreo: se ve que los clientes potenciales para Laboratorios Lincoln S.A. y para sus productos de marca Piel de Armiño ®, se encuentra en las mujeres entre los 20 y los 64 años, pertenecientes al estado de la Florida caracterizadas como hispanas y/o latinas, que según información del Us Census Bureau ascienden a 1.318.493

El perfil de los clientes de Piel de Armiño ®, son mujeres que buscan la marca por tradición, por referencia y por su reconocida eficacia para solucionar problemas de la piel.

Como soporte estadístico de la investigación comercial se tiene que en el año 2012 se realizó por parte de la compañía Laboratorios Lincoln S.A. una encuesta, en la cual se tomó un universo de 1.318.493 mujeres latinas y /o Hispanas que viven en la Florida entre los 20 y 64 años (público objetivo), con una probabilidad de ocurrencia del 50 por ciento, un nivel de confianza del 90 por ciento y un grado de error del 8 por ciento. Así, el tamaño de la muestra será de 106 encuesta, cuyo modelo se encuentra en el Anexo 1

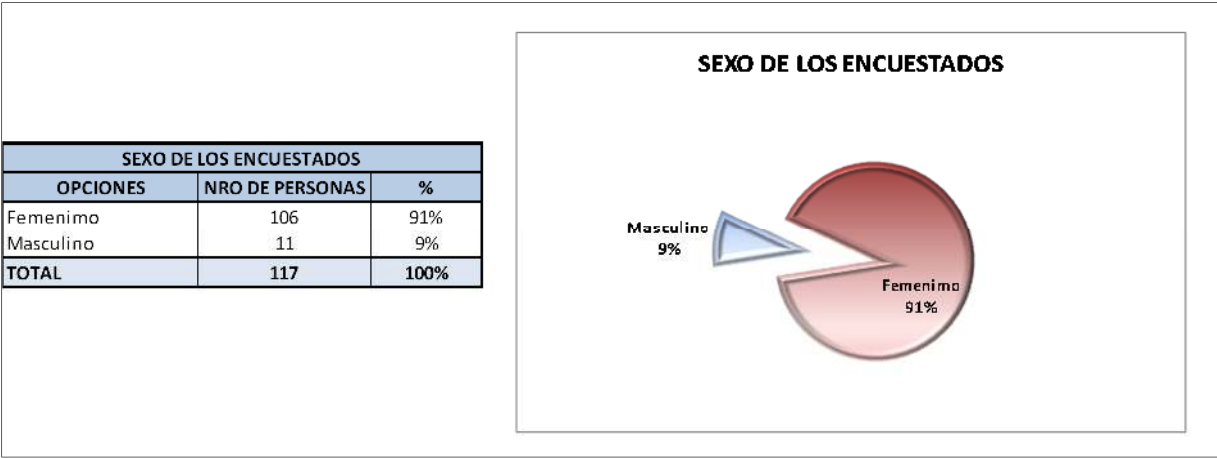
4.3.1. Análisis de la información

La encuesta se realizó mediante el mecanismo de Google Docs y se gestionó a través de la señora Magnolia López de Escobar, Gerente de servicio al Cliente de Club de Golf Bonaventure de la ciudad de Weston en la Florida. También se gestionó con la Srta. Valentina Oribe, enfermera del hospital central de Miami. Estas personas a través de la herramienta descrita, encuestaron el perfil de consumidor seleccionado en línea.

El número total de encuestas diligenciadas fue de 117 y el requerido era de 106

Los resultados de la encuesta para cada una de las preguntas fueron:

Ilustración 5. Representación gráfica de los encuestados

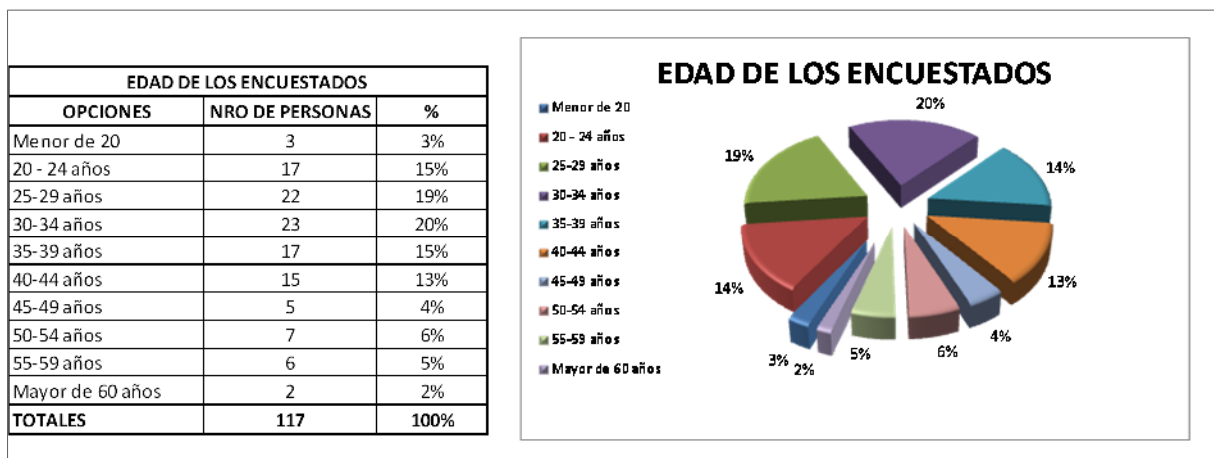


Fuente: Diseño propio.

De las 117 encuestas realizadas, el 91% fueron contestadas por mujeres, obedeciendo al objetivo de la muestra y el perfil de consumidor seleccionado.

El 9% fue respondido por hombres.

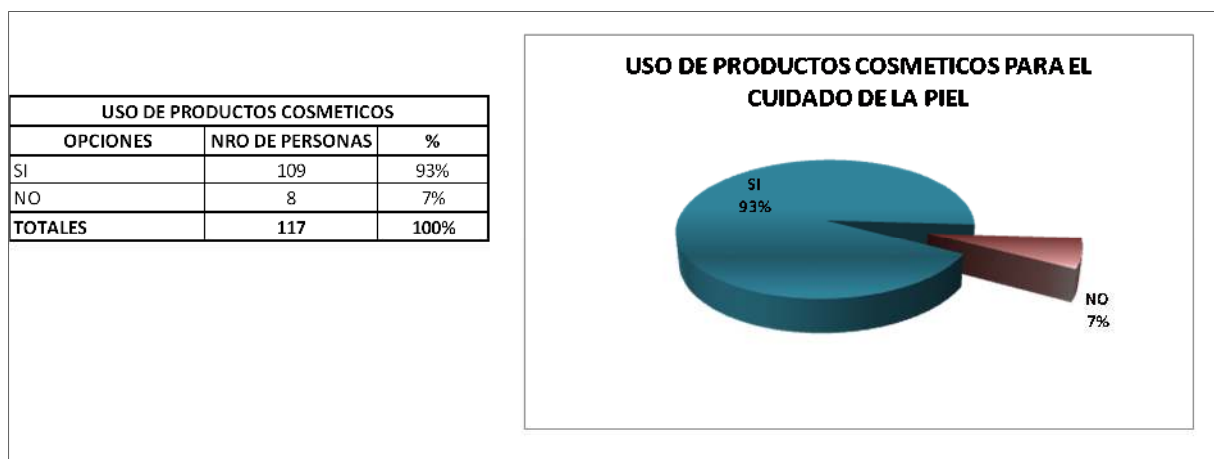
Ilustración 6. Edad de los encuestados.



Fuente: Diseño propio.

El 69 por ciento de las encuestas fueron contestadas por mujeres y/o hombres entre los 20 y los 39 años, teniendo más relevancia un 20 por ciento de las mujeres entre los 25 y los 34 años de edad, después de excluido la respuesta de los hombres.

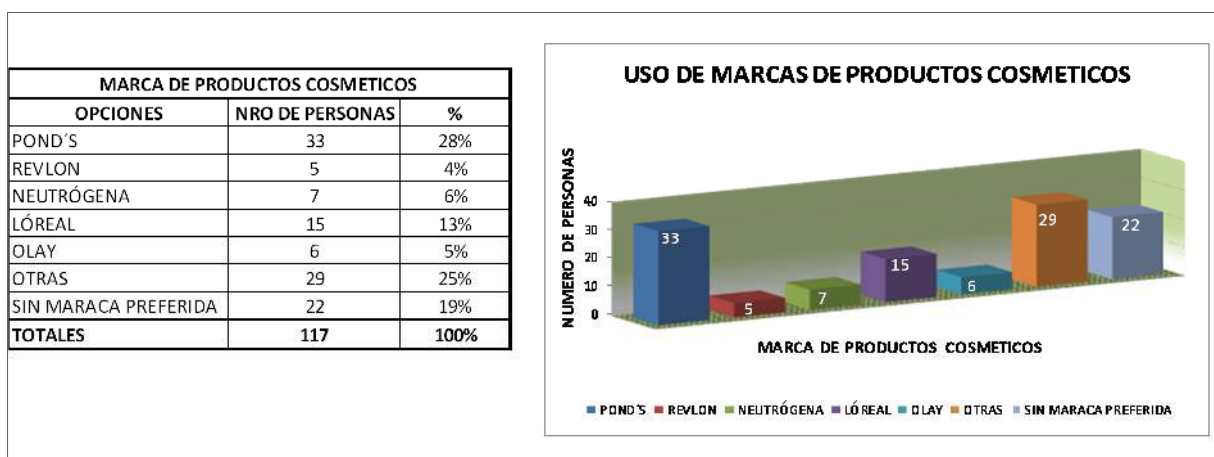
Ilustración 7. Uso de productos cosméticos para el cuidado de la piel



Fuente: Diseño propio

El 93 por ciento de la muestra general seleccionada, respondió que sí a “usa productos cosméticos faciales”. Del total de las mujeres encuestadas el 96 por ciento respondió afirmativamente.

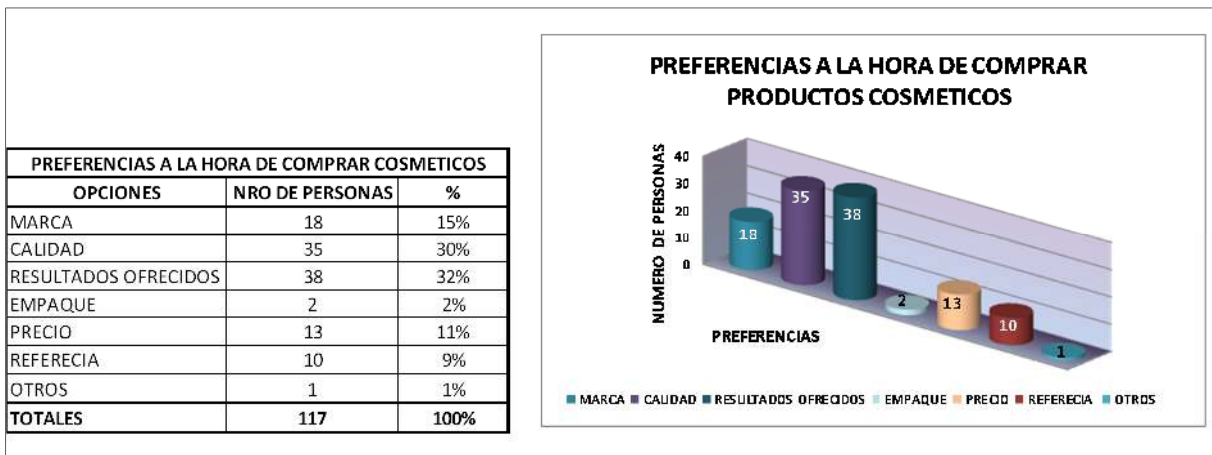
Ilustración 8. Marcas cosméticas utilizadas por los encuestados



Fuente: Diseño propio

33 personas, optaron por la marca Pond’s, representando un 28% de la muestra. Como cifra más representativa para este análisis, se encontró que el 19% de la muestra dice no tener preferencia sobre ninguna marca de cosméticos en particular. Así mismo, se encontró que sólo el 56% de los encuestados tienen productos de preferencia en el mercado el 25% de la muestra dijo preferir otras marcas.

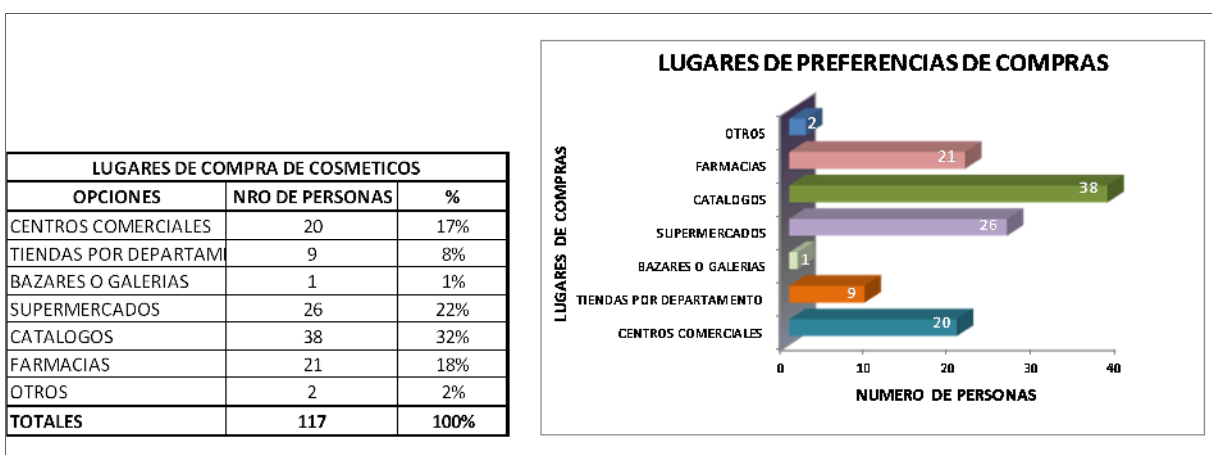
Ilustración 9. Aspectos motivacionales de compra



Fuente: Diseño propio.

El 32% de la muestra tomá en cuenta para la compra de productos cosméticos los resultados ofrecidos, seguido por la calidad con un 30%. La marca representó para la muestra un factor de decisión del 15% en el momento de compra. Se puede apreciar que el 11% de la muestra tiene como factor el precio de compra.

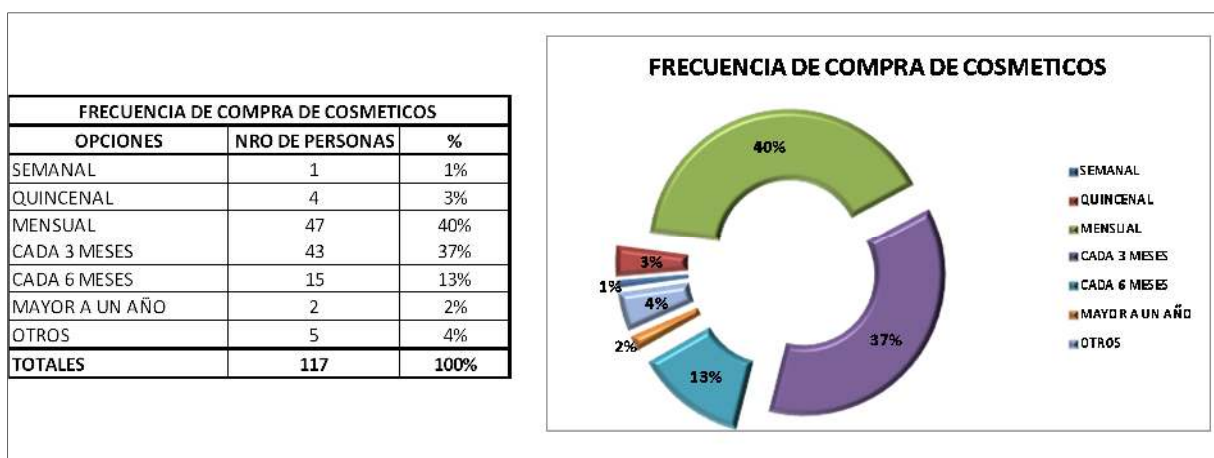
Ilustración 10. Preferencia en sitios de compra



Fuente: Diseño propio.

El 32% de la muestra compra sus productos en catálogos, seguido del 22% en supermercados, el 18% en Farmacias y el 17% en centros comerciales. Estos resultados que van muy acordes con el estudio de mercado realizado en año 2010, por la empresa española Nabega,

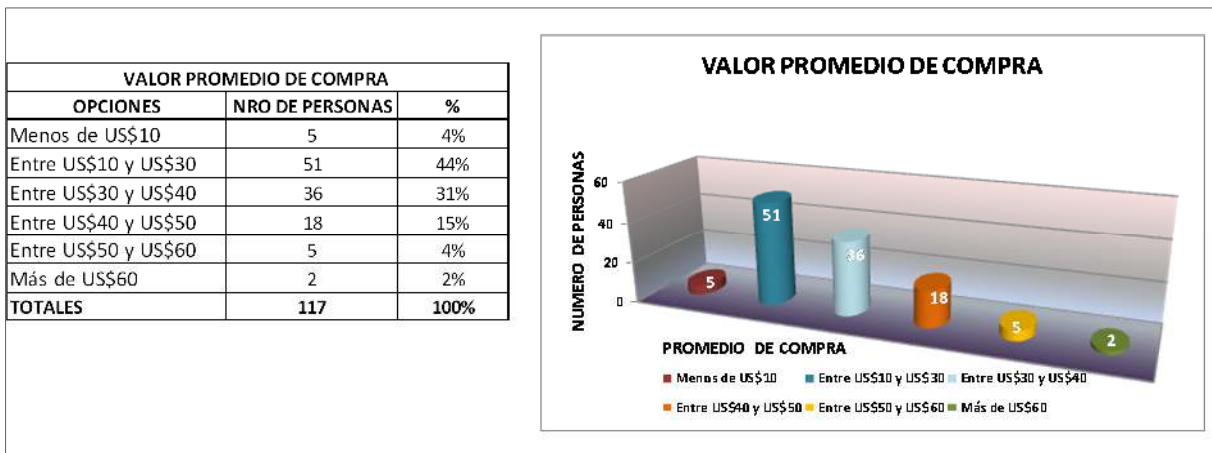
Ilustración 11. Frecuencia de compra



Fuente: Diseño propio.

El 40% de la muestra compra sus cosméticos de forma mensual, seguido de un 37% de forma trimestral.

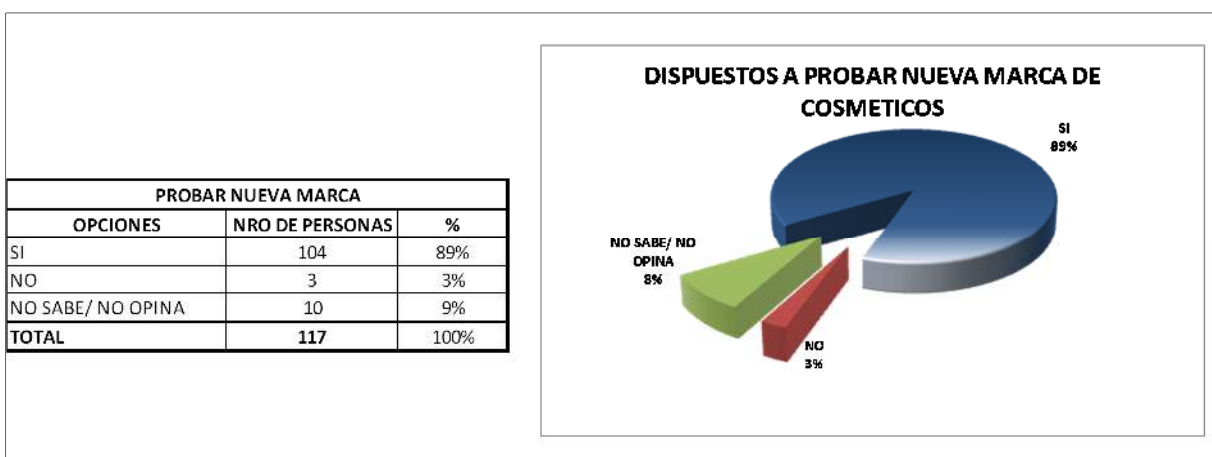
Ilustración 12. Valor promedio de compra.



Fuente: Diseño propio.

El 44% de la muestra invierte en productos cosméticos entre 10 y 30 USD, seguido por gastos entre los 30 y 40 USD. Un 21% de la muestra invierte más de 40 USD.

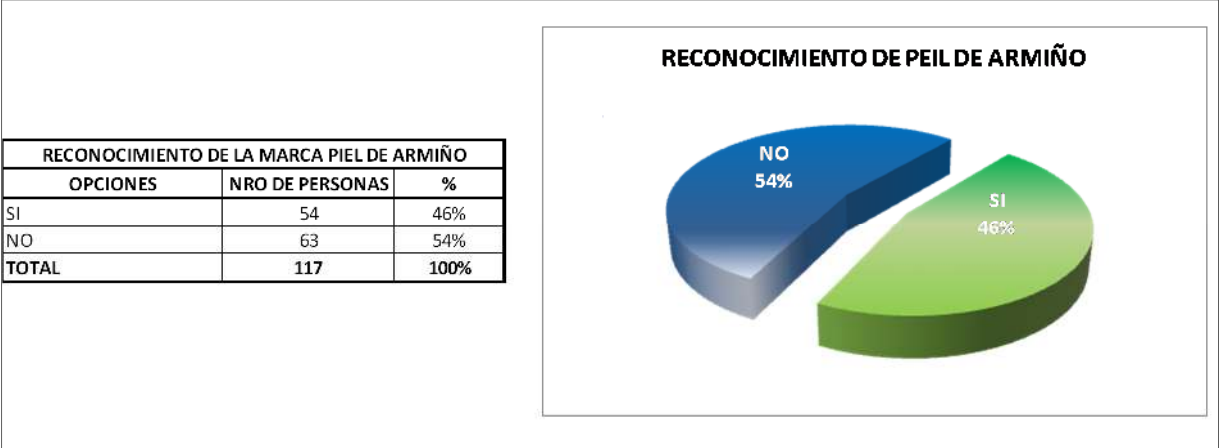
Ilustración 13. Disposición a probar una nueva marca



Fuente: Diseño propio.

Del 89% de la muestra seleccionada está dispuesta a probar una nueva marca de productos cosméticos y del total de las mujeres encuestadas, el 91% están dispuestas a probar una nueva marca de cosméticos.

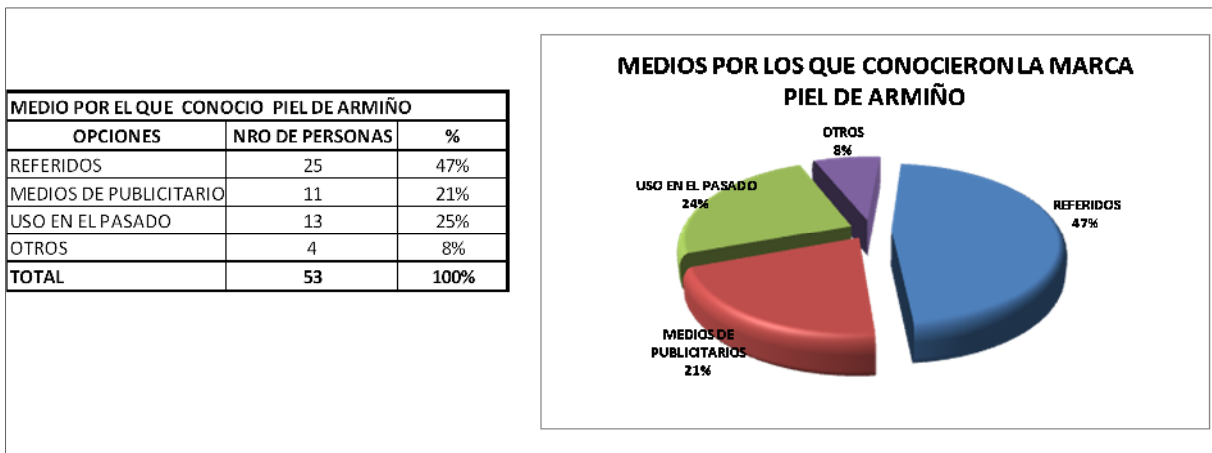
Ilustración 14. Reconocimiento de la marca



Fuente: Diseño propio.

El 46% de las personas encuestadas afirmó reconocer la marca de cosméticos Piel de Armiño, en tanto que el restante 54% no reconoce la marca.

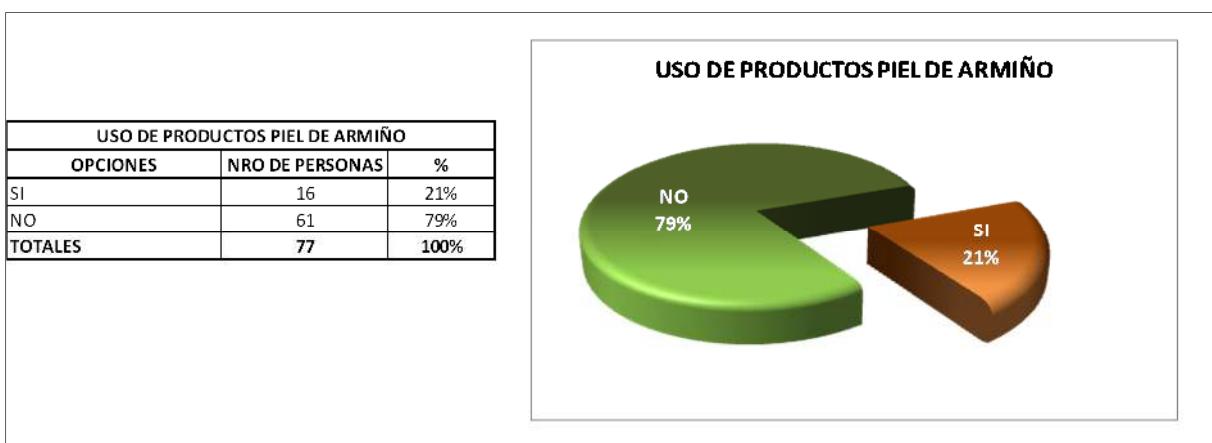
Ilustración 15. Medios de presentación de la marca



Fuente: Diseño propio.

De las personas encuestadas que afirmaron reconocer la marca, el 47% mediante una referencia, el 25% la usó en el pasado, el 21% la recuerda derivado de los medios publicitarios y el 8% de otros medios.

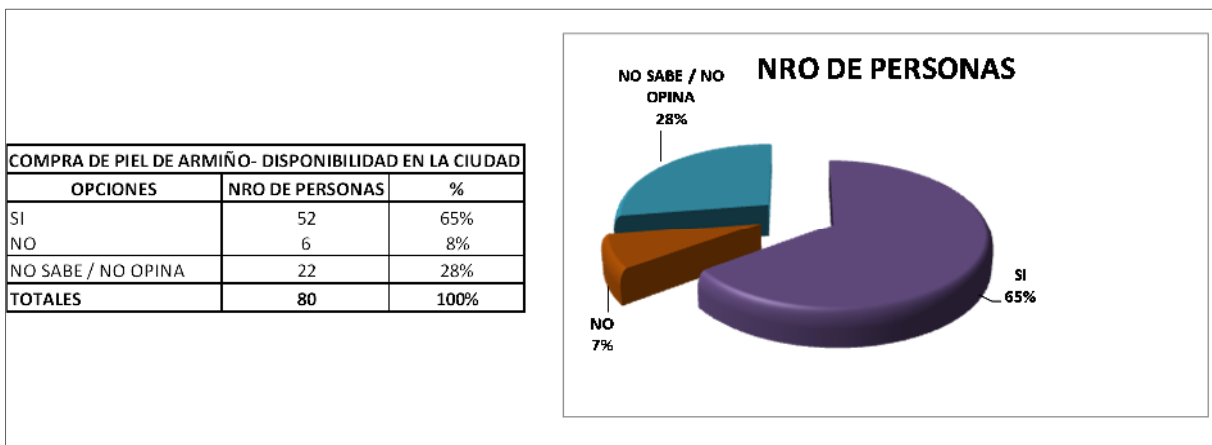
Ilustración 16. Uso de productos de la marca



Fuente: Diseño propio.

El 21% de la muestra, utiliza productos Piel de Armiño en la actualidad, mientras que el 79% restante no los utiliza en el momento.

Ilustración 17. Disposición a comprar productos de la marca



Fuente: Diseño propio.

El 65% de las personas encuestadas estarían dispuestas a comprar los productos de la marca Piel de Armiño si los encontrara en su ciudad. Entre tanto, el 28% no sabe, no opina y el 8% no estarían dispuestas a comprarla.

4.4. La oferta (Competidores)

Como introducción del análisis de mercado estadounidense, se complementa el estudio con un análisis cualitativo de la competencia, tomando como base las marcas de cosméticos más representativas y que tienen línea facial, particularmente en los diferentes lugares utilizados para la compra de productos cosméticos, como lo son droguerías, tiendas por departamento y supermercados. Las marcas más representativas que fueron tomadas para el análisis son:

- Pond's
- Revlon
- Neutrogena
- L'oreal
- Olay

4.4.1. Análisis cualitativo

En el mercado se tiene un buen número de empresas que ofrecen productos con propiedades y características similares, las cuales compiten por crear clientes nuevos y mantener los existentes. Se pretende utilizar el valor de recordación de la marca Piel de Armiño, entre los habitantes latinos y/o hispanos en la Florida, como punto de apoyo para competir con las marcas anteriormente descritas, ofreciendo productos con características similares a un menor precio. Se considera que la competencia es buena para las empresas y los clientes, pues obliga a innovar y crear estrategias de diferenciación que satisfagan las necesidades del cliente.

Del análisis se exaltan variables como:

- Calidad del Producto: Si bien la calidad es una condición inherente a los productos cosméticos, se contemplan características asociadas a la presentación, percepción de imagen y sensoriales de producto.
- Accesibilidad: Refiere a la disponibilidad de producto, facilidad de encontrarlo, si es de libre comercialización o requiere formulación médica, recetas particulares, etcétera.
- Precios Promedio: A qué precios se venden este tipo de productos al público. Las principales páginas que fueron consultadas son las de la cadena de farmacias de Walgreens (www.walgreens.com); CVS (www.cvs.com); Target (www.target.com).

- Presentación: Qué cantidad de producto se ofrece para este tipo de productos, y en los lugares mencionados.
- Variedad en productos: Se encuentran también que las marcas cosméticas tienen gran variedad en su portafolio, muchos de los cuales con múltiples beneficios, lanzamientos constantes. Se considera importante clasificarlos para tener la variable dentro de las estrategias de comercialización.

Ilustración 18. Análisis de la competencia

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN USA	POND'S®	REVLON®	Neutrogena®	L'ORÉAL	OLAY®	Piel de Armiño
A. Calidad de Producto (Presentación)	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
B. Accesibilidad	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil	Fácil
C. Precios Promedio	4,2 - 7,5 USD	9 - 15 USD	9,5 - 17USD	11 - 19 USD	7,22 - 19,5 USD	6 - 12 USD
D. Presentación (Oz.)	1 OZ - 2 OZ	1 OZ - 2 OZ	1 OZ - 2 OZ	1 OZ - 2 OZ	1 OZ - 2 OZ	1 OZ - 2 OZ
E. Variedad (# de Productos)	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Poca

Fuente: Diseño propio.

POND'S:

- A. Cuenta con unas presentaciones de alta calidad, elegantes, sobrias.
- B. Es de fácil acceso, no requiere formulación, su venta es libre, se encuentra fácilmente en las cadenas objeto del análisis y de colonización.
- C. Sus precios para los productos de cuidado facial van desde los 4, 2 USD de productos de 1 oz, hasta los 7,5 USD por productos de 2 oz.
- D. Presentación: Productos desde 1 oz hasta 2 oz.

E. Cuenta con gran variedad de productos con múltiples beneficios para el cuidado facial.

REVLON:

- A. Cuenta con presentaciones de lujo, elegantes, llamativas, impactantes.
- B. Es de fácil acceso, no requiere formulaciones, su venta es libre, se encuentra fácilmente en los lugares de venta de productos cosméticos como droguerías y tiendas por departamentos.
- C. Sus precios están desde los 9,0 USD a los 15,0 oz.
- D. Para los productos faciales cuenta con presentaciones que van desde 1 oz hasta las 2 oz.
- E. Tiene gran variedad de productos para el cuidado facial, además, de la combinación del portafolio en maquillaje, protección solar, de uso doméstico y profesional.

NEUTROGENA:

- A. Tiene presentaciones de orden dermatológico, alucen ser productos medicados, sin serlo.
- B. Es de fácil acceso, no requiere formulaciones.
- C. Sus precios están desde los 9,5 usd a los 17 usd.
- D. Tiene presentaciones faciales desde 1 oz hasta 2 oz. Usa factores de cantidad como 1,7 oz. Busca dar una orientación medicada.
- E. Tiene gran variedad de productos buscando un complemento de portafolio. Ofrece beneficios de prevención para casos como el acné, las arrugas y manchas.

L'OREAL

- A. Cuenta con presentaciones de lujo, elegantes, llamativas, impactantes.
- B. Es de fácil acceso, no requiere formulaciones, su venta es libre, se encuentra fácilmente en los lugares de venta de productos cosméticos como droguerías y tiendas por departamentos.
- C. Sus precios están desde los 9,0 USD a los 15,0 oz.
- D. Para los productos faciales cuenta con presentaciones que van desde 1 oz hasta las 2 oz.
- E. Tiene gran variedad de productos para el cuidado facial, además, de la combinación del portafolio en maquillaje, protección solar, de uso doméstico y profesional.

OLAY


- A. Cuenta con presentaciones de lujo, elegantes, llamativas, impactantes.
- B. Es de fácil acceso, no requiere formulaciones, su venta es libre, se consigue fácilmente en los lugares de venta de productos cosméticos como droguerías y tiendas por departamentos.
- C. Sus precios están desde los 9,0 USD a los 15,0 oz.
- D. Para los productos faciales cuenta con presentaciones que van desde 1 oz hasta las 2 oz.
- E. Tiene gran variedad de productos para el cuidado facial, además, de la combinación del portafolio en maquillaje, protección solar, de uso doméstico y profesional.

La reacción frente a una nueva empresa en el mercado sería mínima debido a que resulta insignificante el volumen que se está buscando obtener con la introducción de la marca en los Estados Unidos.

4.5. Análisis de precios:

Elasticidad de la demanda

Tabla 4. Elasticidad de la demanda

Demanda	Definición	Coeff. Elástico	Gráfico	Tipo de Bien	# de Sustitutos	Relación con el Gasto
Relativamente Elásticas	$\frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P} >$	$\epsilon_p > 1$		Cosméticos	Muchos	$\Delta P \rightarrow \nabla GT$

Fuente: Diseño propio.

El nuevo consumidor es más difícil de encontrar, hay mucha diversificación de medios, le llega publicidad en todas las formas a diario, por los cuales accede a ofertas de todo tipo de productos.

Lo anterior obliga a tomar un mayor número de acciones de decisiones en el punto de venta, y toma mayor relevancia el tema de los canales.

Según demostró el análisis de mercado, el 44% de los consumidores de productos cosméticos invierte en promedio entre 10 y 30 usd en un producto, lo que conduce a consolidar una estrategia derivada desde el costo de la mercancía vendida un margen de utilidad de 150% y se irá monitoreando el precio de la competencia.

Tabla 5. Fijación de precios

Laboratorios Lincoln LLC - Piel de Armiño				
Estrategia de fijación de Precios en EEUU				
	Precio	CMV	MARGEN	
Productos/costo	Venta			
	USD	Valores	USD	%
<i>Crema blanqueadora 1 oz</i>	\$ 6,3	\$ 2,5	\$ 3,8	150%
<i>Crema blanqueadora 2 oz</i>	\$ 8,8	\$ 3,5	\$ 5,3	150%

Fuente: Diseño propio.

4.6. La comercialización

En el modelo de negocio contemplado, se tiene como estrategia de distribución una bodega de almacenamiento de producto terminado que estará en la fábrica de producción, la cual será manejada por el auxiliar de logística de la empresa, quien estará velando por los niveles de inventario requeridos, los despachos asociados a los diferentes tipos de clientes segmentados por canales de atención, depósitos de farmacias, almacenes de cadena, venta directa y centros comerciales según el caso dado.

El transporte de esta mercancía al interior de los Estados Unidos como reparto, estará a cargo de alguna de las compañías que presta servicio de recogida y entrega, la cual recogerá en la bodega de almacenamiento y le entregará al cliente descrito en la factura correspondiente.

4.7. Proyección de la demanda:

Para el desarrollo del plan o proyección de ventas, se parte de la demanda estimada obtenida del universo de la encuesta, en la cual encontró 1.318.493 mujeres entre los 20 y los 64 años, latinas y/o hispanas residentes en el Estado de la Florida. Al tomar como base los resultados obtenidos respecto del uso de productos cosméticos faciales y el interés por consumir otra marca nueva, se decidió como punto de partida de la demanda estimada para la zona, impactar el 0,1% en las cremas blanqueadoras, lo que da como resultado anual de 16.481 cremas aproximadamente, tanto para la crema de 1oz, como para la de 2oz. Esto, considerando que la etapa de introducción del producto al mercado es la complicada.

El proceso de crecimiento está inspirado en una estrategia de mercadeo y en la experiencia que tiene el señor Juan Camilo Lopez gerente general de Laboratorios Lincoln SA. En este sentido, es necesario ser cautelosos e ir realizando los crecimientos lentos, pero seguros como se ha hecho con la marca.

Tabla 6. Proyección de la demanda

		2014	2015	2016	2017	2018
	Factor de crecimiento	0	24%	25%	20%	18%
Crema Blanqueadora 1oz		16.481	20.437	25.546	30.655	36.173
Crema Blanqueadora 2oz		16.481	20.437	25.546	30.655	36.173

Fuente: Diseño propio.

De acuerdo con estas proyecciones se tienen que producir como en el primer año 16.481 unidades como mínimo, de la crema blanqueadora piel de armiño tanto en su presentación de 1oz como la de 2oz. Esto representa mensualmente 1.374 cremas blanqueadoras sin embargo, con las proyecciones se pretende ser prudentes y poder conquistar un mercado latino que está muy influenciado por el voz a voz, tomando como referente la experiencia que se tiene con el mercado colombiano.

5. Estudio técnico

5.1. Localización

El Estado más apropiado para iniciar la expansión y el reconocimiento en Estados Unidos es por la Florida, por ser el tercero con mayor número de latinos y con mayor número de colombianos residentes, según el U.S. census bureau 2010. Aquí es conveniente aprovechar la recordación de la marca en la población colombiana y latina ubicada en el país del norte que en el pasado usaron los productos y que tuvieron una buena experiencia con la marca o que recibieron referencia de la misma.

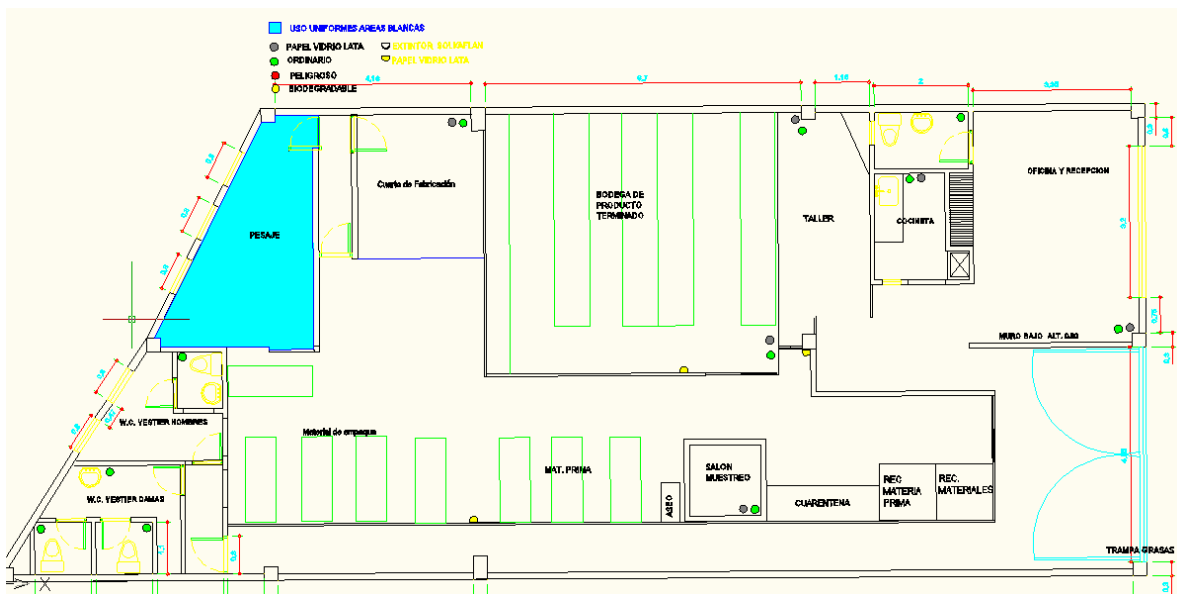
Estados Unidos es un mercado potencial para la comercialización de cosméticos por ser un país altamente consumidor, donde se pueden aprovechar las ventajas ofrecidas por el TLC, además de sus condiciones fiscales y legales. Así mismo, se puede apreciar que las materias primas se pueden obtener a un precio más razonable y que la cantidad de oferentes también es mayor por lo cual se puede ahorrar en costos, y por ende beneficiar la empresa. Estos ahorros en costos podrían ser utilizados para hacer publicidad de tal manera que la marca pueda crecer.

Cabe anotar que el lugar donde estará localizado el laboratorio es Miami, por todas las ventajas que se han explicado anteriormente, pero también considerando que uno de los socios cuenta con instalaciones que pueden ser utilizadas.

5.2. Tamaño

Se ha considerado realizar la instalación de Laboratorios Lincoln en una bodega pequeña de aproximadamente unos 250 m², espacio en el cual estaría ubicado la recepción de materias primas, control de calidad, fabricación, acondicionamiento y bodega de producto terminado. Idealmente lo que se busca es una casa en donde se pueda realizar toda instalación de la planta en la cual no se tenga que realizar ningún montaje de obras físicas que nos acarreen costos o gastos. Se debe de alquilar el inmueble debido a los bajos recursos con los que se cuenta para realizar una obra física de construcción o para comprar una. La siguiente ilustración hecha con medidas suministradas por el socio, se muestra una posibilidad de adecuación del espacio, según las necesidades que se tienen para el montaje del laboratorio.

Ilustración 19. Distribución del área física de la bodega



Fuente: Diseño propio.

5.3. Equipos

Dentro de los equipos de producción que se necesitan se debe de tener en cuenta materiales que no sufran de oxidación, que no desprendan o generen alguna impureza y pueda ver afectado el producto.

5.3.1. Equipos para producción

El balance de equipos necesarios para elaborar la crema blanqueadora Piel de Armiño se lista a continuación:

Tabla 7. Equipos para producción

EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO (USD)	COTIZADO POR:
Marmita encamisada	1	\$1.400	Junkyardwillie – Ebay
Homogenizador	1	\$400	
Mezclador	1	\$350	
Desionizador	1	\$500	
Quemadores de Gas	1	\$50	
Bombas neumáticas	2	\$800	
Ollas en Acero inox.	1	\$130	
Canecas plásticas para almacenamiento	2	\$200	
Envasadora	1	\$1,041	Zhoufei3371 - Ebay
Horno (parrillas)	2	\$40	Jtidirect – Ebay

eléctricas)			
TOTAL	13 equipos	\$4.911	---

Fuente: Diseño propio.

Según las proyecciones que se tienen para el primer año de 16.481 unidades anuales tanto para la crema blanqueadora de 30g como para la de 60g, la marmita requerida para realizar la producción promedio es de 125kg, pero analizando las opciones que se tiene en cuanto a la compra se encuentra que hay marmitas de muy buen precio y de una cantidad mayor lo cual cubre en todos los años que se han proyectado ventas. Por esta razón se toma como referencia una marmita de 100 galones que es equivalente a 450kg aproximadamente.

5.3.2. Equipos Generales

En este ítem, se busca comenzar a generar los presupuestos de inversión en muebles, enseres, equipos de cómputo, intangibles y software requeridos para la puesta en marcha de Laboratorios Lincoln S.A.

Tabla 8. Equipos generales

MUEBLES Y ENSERES			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO EN DOLARES	COSTO TOTAL
Escritorios	6	\$ 300	\$ 1,800
Sillas Escritorio	6	\$ 125	\$ 750
Papeleras	6	\$ 10	\$ 60
Sillas	20	\$ 100	\$ 2,000
Mesa de Juntas	1	\$ 210	\$ 210
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 4,820

www.officedepot.com; www.ikea.com

EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO EN DOLARES	COSTO TOTAL
Portatil Toshiba Qosmio F755-3D320	4	\$ 1,200	\$ 4,800
Lexmark X544DN Mfp Color	1	\$ 693	\$ 693
SUBTOTAL EQUIPO DE COMPUTO			\$ 5,493

www.amazon.com

INTANGIBLES Y SOFTWARE			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO EN DOLARES	COSTO TOTAL
Camara Seguridad Foscam F18910W Wirele	1	\$ 94	\$ 94
SUBTOTAL INTANGIBLES Y SOFTWARE			\$ 94

www.amazon.com

Fuente: Diseño propio.

5.4.Insumos

5.4.1. Insumos Productivos

Las materias primas necesarias para la fabricación de la crema blanqueadora Piel de Armiño en totalidad son productos que se pueden encontrar dentro de empresas que atienden el sector químico. Dentro de estos proveedores se encuentran:

- Basf Química
- Croda
- Sun import-exports
- Y muchas más empresas que con el tiempo se descubrirán y llegarán con el tiempo.

Ingredientes para fabricar el granel de la crema blanqueadora Piel de Armiño:

ALCOHOL CETÍLICO

MONOESTEA.DE GLICERILO

BRIJ 72

BRIJ 721

PARAFINA WAX

ACEITE MINERAL

MIRISTATO D/ISOPROPIL

SILICONA DC 200/100

PARSOL MCX

VITAMINA E ACETATO

METIL PARABENO PURO

PROPILPARABENO PURO

AGUA DESIONIZADA

COLORANTE DIOXIDO DE
TITANIO

GLICERINA USP

ACIDO CITRICO

ARBUTINA

SULFITO DE SODIO

BISULFITO DE SODIO

ESENCIA NIVON

Teniendo el granel a disposición podemos ver cuáles son los materiales que son necesarios a la hora de producir el producto.

Para la Crema Blanqueadora de 1oz.

GRANEL CREMA PIEL DE ARMIÑO
POTE 1oz CONV. BLANCO S.T.
TAPA BLANCA 1oz ESTAMPADA PIEL
ETIQ CREMA BLANQUEA 1oz NEW
BANDA TERMOENCOGIBLE 85X70 MM
CAJA PLEG 1oz PIEL ARMIÑO NEW
CAJA DESPACHOS LAB LINCOLN

Para la crema Blanqueadora 2oz.

GRANEL CREMA PIEL DE ARMIÑO
POTE 60 G CONV. BLANCO PIEL
TAPA BLANCA 60G ESTAMPADA PIEL
ETIQ CREMA BLANQ. 2OZ 60 G NEW
BANDA TERMOENCOGIBLE 97X85 MM

CAJA PLEG 60 G PIEL ARMIÑO NEW
CAJA DESPACHOS LAB LINCOLN

5.4.2. Insumos generales

Entre los insumos requeridos se encuentra el papel para imprimir las órdenes de fabricación (donde se especifica qué es lo que lleva, la fórmula con la cual se va a fabricar el granel) y las órdenes de producción (en la cual se detallan cuáles son los materiales que contiene, asociado a un granel)

Adicionalmente, todo el material para el aseo y limpieza. Cabe anotar que estos están contemplados en los costos de gastos generales de cada unidad producida. De esta manera se tiene que para la crema blanqueadora de 30g es de \$0.125 y para 60g de \$0.135.

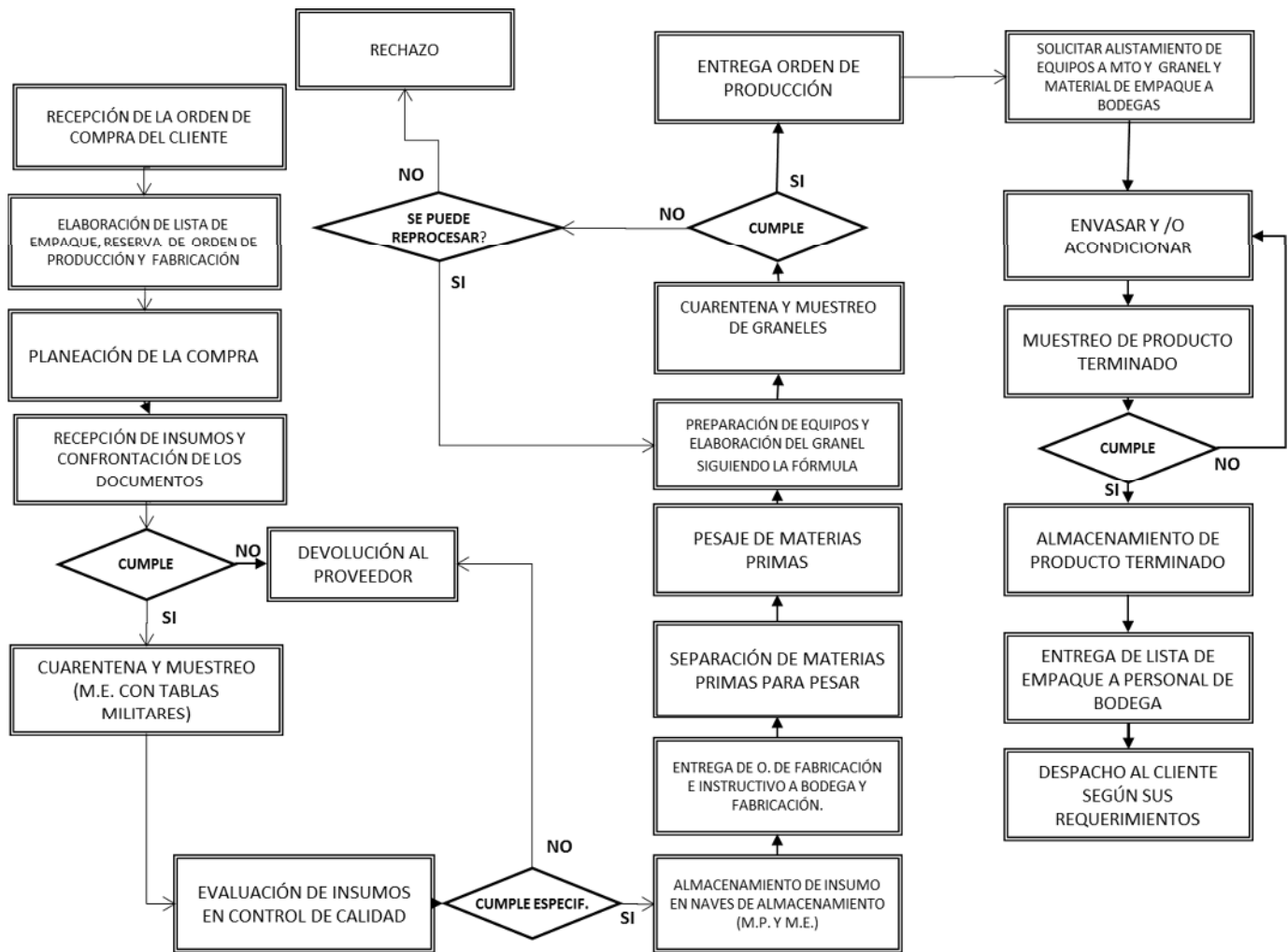
5.5. Obras físicas:

El tema de obras físicas como se mencionó anteriormente no va a representar ninguna inversión debido a que las oficinas y la parte productiva se va a encontrar en la misma dirección, utilizando una bodega de propiedad de uno de los inversionistas. Los movimientos necesarios pueden ser ejecutados sin la necesidad de realizar obras físicas que demanden personal especializado.

Las necesidades en obras se van a dar respecto a las instalaciones de los equipos en la conexión eléctrica.

5.6. Mapa de proceso

Ilustración 20. Mapa de procesos



Fuente: Diseño propio.

El proceso de elaboración desde que llega la orden de compra hasta que se realice el granel se puede estar demorando entre uno y dos días cumpliendo con un horario de ocho horas diarias. Los análisis de calidad pueden tomar alrededor de cinco días para poder leer los análisis microbiológicos. Luego de tener el granel aprobado por el área de calidad, se procede a envasar el granel en su dosificación respectiva sea de 1oz o de 2oz, según sea el caso. El proceso de etiquetado con dos personas etiquetando puede estar demorando aproximadamente cinco horas para producir 1.500 unidades.

Adicionalmente, se debe de tener en cuenta que se debe de realizar el proceso de codificación de la etiqueta y el plegable que puede estar demorando aproximadamente una hora. Para terminar el proceso se debe de poner la banda termoencogible e insertar el producto dentro de la caja plegable. Luego de esto se debe de termoencoger en paquetes por doce unidades.

6. Estudio Organizacional

En Estados Unidos hay una estructura de normas razonables de trabajo, dictada por el DOL (Departamento de Trabajo), entidad que fija el pago o salario mínimo por hora, en US \$7.25/hora y hora extra en 1.5 veces la hora mina y una jornada semanal de 40 horas. Este salario, no es aplicable para todo el país, ya que cada Estado tiene autonomía para fijarlo, incluso algunos como Minnesota o Arkansas, están por debajo del salario mínimo establecido por el DOL.

Florida donde Laboratorios Lincoln pondrá en ejecución su plan de fortalecimiento, está por fuera de la reglamentación del DOL y fija su salario mínimo en US\$ 7.79. Esto es US \$ 0.54 más alto de salario mínimo federal, pero aquí no se aplica el recargo de la hora extra.

Ilustración 21. Tarifa básica para empleados

	Fecha de Vigencia Futura	Tarifa mínima básica (por hora)	Prima pagar después de horas designadas	
			Diario	Semanal
FLORIDA		\$ 7,79		N / A

Fuente:www.dol.gov

En Estados Unidos no tiene la carga prestacional y parafiscal que existe en Colombia, el trabajador se hace responsable de su salud y de su pensión a través de la compra de pólizas que le garanticen este servicio.

Según la Guía Práctica Referente a la Ley de Normas Razonables de esta no exige:

- (1) pago por vacaciones, por días feriados, por terminación de empleo, ni por enfermedad;
- (2) períodos para comer o descansar, días feriados o vacaciones;

Para definir de la estructura administrativa, se tomará como referente el nivel jerárquico subdividido en la pirámide de los niveles de la administración como lo muestra el organigrama del gráfico.

- **Altos Mandos.** En este primer nivel se encuentra la Junta Directiva, con el fin de orientar y direccionar el modelo de negocio. Bajo su mando está directamente el Gerente Administrativo y Comercial. Son los encargados de tomar las decisiones y delegar el cumplimiento de los mismos a nivel operativo.
- **Mandos Medios.** En este segundo nivel se encuentra el Gerente Administrativo y Comercial, quien recibe órdenes directas de la Junta Directiva. Tiene poder de decisión sobre la operación de la empresa y deberá rendir cuentas del cumplimiento o no de las metas trazadas. Bajo su responsabilidad están todos los empleados del nivel operativo: fabricante de producción y acondicionamiento, calidad y Auxiliar Administrativo, Auxiliar Logístico, y por último, el operario de acondicionamiento y envasado, quienes por área deberán rendir cuentas del cumplimiento de sus objetivos operacionales. Este Gerente, será el mediador entre las oportunidades de mejora que logra identificar el Nivel Operativo y el direccionamiento estratégico que orienta la Junta Directiva.

- **Mandos bajos o Nivel Operativo.** En este tercer nivel se encuentran fabricante de producción y acondicionamiento, calidad y Auxiliar Administrativo, Auxiliar Logístico y por último, el operario de acondicionamiento y envasado, quienes son los encargados de ejecutar las tareas del día a día en cada una de las áreas recibirán indicaciones directas del Gerente. Estos deberán reportar no conformidades sobre la ejecución de los procesos diarios como oportunidades de mejora.

6.2.Funciones, deberes y obligaciones:

6.2.1. Gerente General:

- Definir la política y objetivos de calidad de la empresa.
- Designar un representante del sistema de calidad.
- Establecer y hacer seguimiento a las metas de la organización.
- Revisar el estado del sistema de calidad a intervalos periódicos definidos.
- Proporcionar los recursos necesarios para la implementación, sostenimiento y mejora del sistema de calidad.
- Revisar el informe final de auditorías internas.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Revisar las actividades de retroalimentación del cliente en la encuesta de satisfacción.
- Revisión de estados contables.
- Aprobación de pagos.
- Realizar el análisis de las necesidades de compras.
- Programar y ejecutar reunión de junta directiva.
- Coordinar y Controlar las áreas a su cargo para el correcto desempeño de las funciones.
- Procurar en todo momento el mayor rendimiento de los recursos económicos, humanos, físicos y financieros para el beneficio de la compañía
- Visitar algunos clientes.
- Definir las políticas comerciales y el portafolio de productos.

- Realizar las gestiones comerciales de maquilas.
- Realizar anualmente las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo, con el propósito de identificar la detección temprana de posibles áreas de oportunidad.
- Coordinar el diseño y presentación de nuevos desarrollos o extensiones de línea de productos a los clientes.
- Recepcionar las solicitudes de desarrollo por parte del cliente y solicitar al área de Innovación y Desarrollo la elaboración del producto.
- Establecer con el cliente las características de empaque de productos y granel.
- Solicitar la creación de imagen para nuevos productos.
- Responder por el seguimiento, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- Definir el diseño y la asignación del material publicitario, para los diferentes canales y clientes de la compañía.
- Realizar seguimiento y análisis del desempeño de las ventas y rentabilidad de los productos.
- Definir las estrategias de producto, precio y promoción para cada uno de los productos y canales.
- Orientar las estrategias de crecimiento y negociación para el mercado de exportación.
- Presupuestar y controlar los gastos del área.
- Visitar las ferias a nivel nacional e internacional con el fin de identificar nuevas oportunidades de mercado.
- Definir y ejecutar estrategias para el crecimiento de las ventas, posicionamiento de las líneas de producto y satisfacción al cliente.
- Hacer seguimiento a las atenciones de quejas y reclamos de los clientes.
- Establecer mecanismos de análisis de competencia.
- Realizar estudios de mercado.
- Realizar anualmente las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo , con el propósito de identificar la detección temprana de posibles áreas de oportunidad

6.2.2. Auxiliar Logístico

- Recibir materias primas y materiales de empaque a los proveedores verificando las condiciones en las que son entregados y recibir sólo aquellas que presenten buena apariencia.
- Verificar que las materias primas y materiales de empaque correspondan a las solicitadas en la orden de compra y que los documentos se encuentren en regla.
- Realizar los muestreos siguiendo estrictamente los procedimientos establecidos y llevar las muestras al laboratorio de control calidad perfectamente identificadas para su posterior análisis.
- Manejar muy bien los conceptos de aceptación, rechazo y cuarentena, así como las zonas definidas para estos estados.
- Almacenar las materias primas y materiales de empaque aprobadas por control calidad en las respectivas naves, según corresponda y esté definido en los procedimientos.
- Despachar las materias primas y materiales de empaque que se requieren para la elaboración de los gráneles al área de fabricación y a Envasado y Acondicionamiento siguiendo el orden FIFO.
- Planificar los despachos de producto terminado, garantizando el cumplimiento al cliente.
- Mantener actualizado las tarjetas de almacenamiento de las materias primas y materiales de empaque registrando todos los movimientos de entrada y salida para facilitar los inventarios.
- Realizar las reconciliaciones de las materias primas y materiales de empaque devueltas de fabricación y envasado y acondicionamiento e ingresar estas devoluciones nuevamente a las tarjetas de almacenamiento.
- Inspeccionar la conformidad del producto en la entrega al cliente.
- Velar por que se actualice las “Ficha de Control de Materia Prima, Material de Empaque, Gráneles y producto terminado (F-BMPE-003)”.
- Mantener en perfecto estado de orden, aseo y limpieza el puesto de trabajo y las naves de almacenamiento.

- Acatar las normas de comportamiento y los reglamentos que la empresa tiene definidos para todo el personal.
- Cumplir con todas las normas y procedimientos que las B.P.M.C., establecen y proponer mejoras si son necesarias.
- Mostrar siempre buena disposición para el trabajo en horarios fuera de la jornada laboral cuando sea solicitado por la empresa.
- Atender en forma ágil y oportuna los requerimientos de las áreas de fabricación y acondicionamiento cada vez que sean solicitados.
- Tener disposición para colaborar en otras áreas cuando así sea necesario, sin descuidar otras responsabilidades.
- Llevar los registros y documentos que sean solicitados en la ejecución de las tareas diarias y archivarlos en forma ordenada.
- Como ayudante del salón de producción debe apoyar en forma permanente todas las actividades que allí se realizan, surtiendo los materiales de empaque que son requeridos en las diferentes bandas.
- Realizar los movimientos de productos pesados, así como el estibado y despacho a la bodega del Producto Terminado.
- Colaborar con todas las operaciones y actividades que desarrolle el personal operativo de la planta como (Envasado y Acondicionamiento de gráneles, Despejes de Línea, Soplado de Envases, Operaciones de Limpieza, Llenado de Registros y otros).
- Llevar el Producto Terminado sobre estibas a la bodega una vez haya finalizado el proceso de Envasado y Acondicionamiento.
- Alistar los pedidos solicitados por las aéreas correspondientes para que sean despachados a los diferentes clientes según se requiera.
- Este cargo afecta directamente la Calidad del Producto

6.2.3. Calidad y auxiliar Administrativa:

- Administrar el Sistema de Gestión de Calidad de la compañía.

- Coordinar y participar en las auditorías internas de calidad.
- Coordinar la elaboración, revisión y aprobación de documentos.
- Programar y dirigir la ejecución de las reuniones del Comité de Gestión.
- Apoyar en la verificación del cumplimiento del cronograma de actividades del sistema de gestión, según los requerimientos internos.
- Ingresar los documentos internos, externos y registros en los Listados Maestros.
- Verificar que los procedimientos se ejecuten fielmente y se documenten las operaciones realizadas.
- Verificar porque cada área posea todos sus documentos y procedimientos debidamente archivados y actualizados.
- Verificar que se manejen adecuadamente los registros del Sistema de Gestión de Calidad.
- Velar por el buen manejo de los productos no conformes y por la ejecución de las acciones correctivas definidas en cada caso.
- Preparar el material de entrenamiento de los diferentes programas y procedimientos ayudando con su ejecución.
- Capacitar a todo el personal para garantizar la competencia necesaria para el personal que efectúa actividades que afectan la calidad del producto.
- Prestar asesoría a los diferentes procesos de la empresa en la implementación de las B.P.M.C. y el SGC.
- Conformar grupos de trabajo por áreas que faciliten el proceso de Formulación e implementación de las normas y su sostenimiento y mejoramiento continuo.
- Apoyar todo lo relacionado con el Programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
- Apoyar todo lo relacionado con el Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos.
- Manejar y controlar del proceso de abastecimiento de la empresa, garantizando el suministro oportuno en cantidad y calidad de insumos.
- Monitorear el control de inventarios que aseguren el mejoramiento continuo de la calidad y el cumplimiento de los objetivos del área de compras dentro de la cadena de abastecimiento.

- Presentar informes de bases de datos que permitan estructurar las compras de insumos basados en una necesidad real.
- Desarrollar propuestas diferenciadoras en envases y empaques en común acuerdo con área comercial.
- Velar por el mejoramiento en el cumplimiento de entregas de insumos a planta de producción, en cuanto a calidad, tiempo de respuesta y cantidad solicitada.
- Realizar negociaciones con proveedores, definiendo condiciones de precio, plazo de entrega, plazo de pago, especificaciones de producto y todo lo que involucre una transacción clara, benéfica y segura para la empresa.
- Realizar la selección, evaluación y revaluación de proveedores.
- Manejar las compras de suministros de papelería y útiles de la empresa.
- Diligenciar y tramitar solicitudes de crédito a proveedores.
- Trabajar conjuntamente con el área de investigación y desarrollo de la empresa, involucrando todo lo concerniente a la participación activa en el desarrollo de propuestas innovadoras en las mismas, así como el acompañamiento en todas las actividades que conforman las etapas de diseño y elaboración de las diferentes propuestas iniciales y del producto definitivo.

6.2.4. Fabricante de producción y Acondicionamiento:

- Fabricar los gránulos siguiendo estrictamente las instrucciones dadas en la fórmula y las indicaciones impartidas por el laboratorio de control calidad.
- Reportar las anomalías que se presenten en la elaboración del granel, en el estado de las materias primas o en los equipos que puedan afectar la calidad del granel.
- Verificar las operaciones de pesaje de las materias primas antes de proceder con la elaboración del granel y evitar así posibles errores.

- Realizar las tareas de sanitización y limpieza de los equipos, implementos de trabajo, canecas, recipientes y el mismo salón antes de iniciar el trabajo de fabricación de gráneles.
- Tener un conocimiento amplio y detallado del manejo de los equipos y sistemas de apoyo, como condición necesaria para poder trabajar en el área de fabricación.
- Realizar los muestreos de los gráneles fabricados siguiendo detalladamente las instrucciones dadas en el procedimiento.
- Identificar los gráneles fabricados con las etiquetas establecidas y almacenarlos en el área destinada para ellos.
- Devolver a la bodega de materias primas en buenas condiciones de aseo y limpieza los sobrantes de la fabricación para facilitar la reconciliación de las materias primas.
- Dejar los salones de fabricación en perfectas condiciones de orden, aseo y limpieza al final de la jornada laboral.
- Realizar cuando sea requerido el proceso de lavado de todo el sistema de Tratamiento de Agua (Desionizador) con el fin de asegurar siempre la buena calidad del agua utilizada en los procesos de fabricación de gráneles
- Colaborar en forma activa y permanente con el personal operativo de la planta sobre la forma de envasar los gráneles y las precauciones que deben ser tenidas en cuenta.
- Trabajar en coordinación con el laboratorio de control calidad, consultando las inquietudes del proceso y solicitando asesoría en la matización de colores de los gráneles.
- Llenar todos los registros exigidos antes, durante y después de la fabricación de un granel y mantenerlos adecuadamente archivados.
- Lavar muy bien los equipos e implementos utilizados durante la fabricación de un granel y realizar el despeje de línea del salón antes de proceder con otra fabricación.
- Cumplir con las normas de comportamiento y las reglamentaciones exigidas por la empresa para todos los empleados.

- Apoyarse en los compañeros de trabajo en las operaciones que demanden grandes esfuerzos y fomentar el trabajo en equipo.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas en las Buenas Prácticas de Manufactura Cosmética.
- Tener disposición para realizar trabajos en horarios por fuera de la jornada laboral cuando así sea requerido por la empresa.
- Colaborar con el trabajo de otras áreas diferentes cuando así sea requerido por la empresa.
- Este cargo afecta directamente la Calidad del Producto.

6.2.5. Operario de Acondicionamiento y Envasado:

- Realizar las actividades de envasado, acondicionamiento y empaque de productos cosméticos conforme se indica en la muestra estándar.
- Mantener en perfectas condiciones de aseo, orden y limpieza el puesto de trabajo y el entorno inmediato.
- Dar un uso adecuado y cuidadoso de los materiales de empaque y equipos utilizados durante un proceso.
- Participar en forma activa en la limpieza y el aseo del salón de producción.
- Mostrar siempre una disposición abierta al mejoramiento diario de los procesos asumiendo una actitud crítica y constructiva hacia los procesos de producción.
- Acatar las normas de comportamiento y los reglamentos de la empresa para crear un ambiente laboral sano.
- Tener amplia disposición para el trabajo en equipo como requisito fundamental para alcanzar el éxito.
- Fortalecer día a día las relaciones con los compañeros de trabajo, como única forma de alcanzar la excelencia y permanencia en la empresa.
- Dar cumplimiento a todas las disposiciones sobre la Implementación de la Buenas Prácticas de Manufactura Cosmética.

- Realizar las operaciones de empaque de los productos terminados según se especifica en las instrucciones.
- Llenar los registros de los gráneles envasados y las cuentas de unidades producidas diariamente.
- Participar en forma activa en los procesos de despeje de línea y reconciliación de materiales de empaque y gráneles.
- Tener disposición permanente para el trabajo en horarios por fuera de la jornada laboral (horas extras) y en otras áreas y actividades donde sea requerido por la empresa.
- Este cargo afecta directamente la calidad del producto.

7. Estudio legal

Laboratorio Lincoln, se constituirá como una sociedad “Limited Liability Company” equivalente en Colombia a una Sociedad Limitada. Para este punto se tomó la información suministrada en la página /www.paraisos-fiscales.info

7.1. Beneficios fiscales

Desde el punto de vista fiscal, los miembros pueden solicitar que la Limited Liability Company sea tratada como una entidad fiscalmente transparente. Esto quiere decir que la sociedad es ignorada como sujeto imponible, y por tanto no pagará sus propios impuestos. Esto puede resultar ventajoso en los casos en que el propietario se encuentre en un tramo impositivo bajo, es decir, que el porcentaje de impuestos que le corresponde pagar por su nivel de ingresos no sea muy alto.

7.2. Pasos para constituir un LLC

La formación de la nueva Limited Liability Company comienza con el envío del certificate of formation (certificado de constitución) a la secretary of state o secretaria del estado en el que se quiere constituir la LLC.

El documento contendrá el nombre elegido para la LLC, el domicilio de su registered office (oficina registrada), su dirección de correspondencia y el propósito para el que se constituye la compañía. No es necesario que se defina una actividad concreta.

A la recepción del certificate of formation la secretaria del Estado emitirá un justificante que, además del propio documento enviado, contendrá la hora y fecha de recepción y el número de expediente, el cual es asignado de forma automática. Este número llamado business entity file number (*Equivalente al Nit*)

Posteriormente se celebrará el first meeting of the members (primera junta de miembros) donde se designan los cargos más importantes que gobernarán la Limited Liability Company: managing, (*para el caso de Laboratorio Lincoln será Gerente Administrativo y Comercial*)

Durante esta primera junta también se aprueba el formato de los membership certificates (certificados de membresía), que son el equivalente a las acciones de las corporaciones y que certificarán el porcentaje de participación en el capital de la LLC de cada miembro.

Un trámite que frecuentemente se requiere para las LLC es la solicitud de un Employer Identification Number o EIN (número de identificación del empleador). Es el equivalente corporativo del número de identificación fiscal de los particulares. Es conveniente disponer de un EIN, incluso si la compañía no tiene previsto realizar actividades en Estados Unidos, ya que se requiere para diferentes trámites deferentes a los fiscales.

7.3. Marca

LABORATORIOS LINCOLN LLC, debe a su vez también registrar la marca de Piel de Armiño dentro del territorio estadounidense para que quede patentado, y así no sufrir luego con los problemas que se presentan por no registrar la marca

7.4. Contratos:

Se debe firmar un contrato con una empresa transportadora que asegure que la mercancía va a llegar y los precios que se van a manejar, según el volumen que se tenga con el transcurrir del tiempo.

7.5.Ambiental

Por ser Laboratorios Lincoln, una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de los productos Piel de Armiño en los Estados Unidos, su impacto ambiental será mitigado de una manera práctica y sencilla, ya que no está comprometiendo recursos geológicos, suelos u otros recursos que afecten la fragilidad ambiental.

En consecuencia, la acción estará enfocada a la reducción de residuos en la oficina con acciones como:

- **Reducción del uso del papel**, usando papeles ecológicos e imprimiendo por ambas caras del papel, emitiendo documentos y soportes a través de medios magnéticos. Ubicar una cartelera en un sitio central para las comunicaciones internas, evitando la impresión para cada empleado
- **Crear cultura de reciclaje y reutilización**, Se establecerá un sistema de reciclado dentro de las oficinas para el papel, el plástico, el aluminio y el vidrio, y así mismo, un puesto para residuos orgánicos, que faciliten la disposición final
- **Iluminación inteligente**, La iluminación de las instalaciones será inteligente con sensores de ocupación, que proporcionen ahorro de energía
- **Uso eficiente del agua**, Se buscarán instalaciones que posean baños con sistemas con baja presión, o si es el caso, se harán remodelaciones que permitan el mínimo consumo de agua. Así mismo se buscará tener depósitos de agua lluvia que estén conectados directamente con los servicios sanitarios

7.6. FDA

La U.S. Food and Drug Administration, FDA, es la área encargada en los Estados Unidos de proteger los consumidores y regular a las empresas que venden y fabrican cosméticos. Para salir no es necesario tener un pre-aprobado, lo que se debe de garantizar es que los productos estén bien etiquetados y que los ingredientes que el producto contenga si se encuentran en las listas de ingredientes que tiene la FDA aprobados. En la página WEB www.fda.gov puede

encontrar información tanto en español como en inglés, lo que se requiere para salir al mercado.

8. Estudio económico

El estudio económico está proyectado a cinco años, tiempo que se destinó laboratorios Lincoln para ver si el proyecto sería factible o no de realizarse. La rentabilidad que desea obtener la empresa tiene un mínimo de 10%.

8.1. Inversiones Fijas:

Las inversiones fijas se han organizado en tres grupos según su disposición y su manejo contable, es decir, si son de producción, administración o si son intangibles.

En la primera tabla se ven los equipos que son necesarios para el proceso de fabricación, envasado y acondicionamiento de los productos. Estos son los elementos básicos necesarios para poder obtener la crema blanqueadora piel de armiño, cumpliendo con las normas básicas de higiene y limpieza.

Tabla 9. Inversiones fijas

EQUIPOS	CANTIDAD	COSTO (USD)
Marmita encamisada	1	\$1.400
Homogenizador	1	\$400
Mezclador	1	\$350
Desionizador	1	\$500
Quemadores de Gas	1	\$50
Bombas neumáticas	2	\$800
Ollas en Acero inox.	1	\$130
Canecas plásticas para almacenamiento	2	\$200

Envasadora	1	\$1,041
Horno (parrillas eléctricas)	2	\$40
TOTAL	13 equipos	\$4.911

Fuente: Diseño propio.

Los trece equipos productivos tiene un valor de \$4.911 en donde lo mayor valor es la marmita encamisada (\$1.400) y la envasadora (\$1.041). La marmita será de unas especificaciones que en futuro cuando las ventas aumentense tendrá que cambiar.

Tabla 10. Inversiones muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios	6	\$ 300	\$ 1.800
Sillas de escritorio	6	\$ 125	\$ 750
Papeleras	6	\$ 10	\$ 60
Sillas	20	\$ 100	\$ 2.000
Mesa de Junta	1	\$ 210	\$ 210
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 4.820

EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Portátil marca Toshiba	4	\$ 1.200	\$ 4.800
Impresora LexMark x544D N	1	\$ 693	\$ 693
SUBTOTAL EQUIPOS Y COMUNICACIÓN			\$ 5.493

INTANGIBLES Y SOFTWARE			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cámara de Seguridad Foscam F18910W	1	\$ 94	\$ 94
SUBTOTAL EQUIPOS Y COMUNICACIÓN			\$ 94

Fuente: Diseño propio. 1

8.2. Ingresos

Los ingresos están dados por las ventas de las cremas blanqueadoras de 30g y 60g, cuyos precios de venta son \$6,3 y \$8,8 respectivamente. En la siguiente tabla se puede ver la proyección de las ventas para los próximos cinco años.

Tabla 11. Ingresos

Ingresos		2014	2015	2016	2017	2018
	Venta USD					
<i>Crema blanqueadora</i> <i>30g</i>	\$ 6,30	\$ 103.830	\$ 128.753	\$ 160.940	\$ 193.127	\$ 227.890
<i>Crema blanqueadora</i> <i>60g</i>	\$ 8,80	\$ 145.033	\$ 179.846	\$ 224.805	\$ 269.764	\$ 318.322
	TOTAL	\$ 248.863	\$ 308.599	\$ 385.745	\$ 462.891	\$ 546.212

Fuente: Diseño propio.

8.3. Costo de la mercancía vendida (CMV):

El costo de la mercancía vendida está representado por los costos de materia prima, mano de obras y costos generales. Para las cremas blanqueadoras de 30g se tiene que la materia prima representa un 81%, la mano de obra 14% y los costos generales 5% del CMV. Al contrario, para la crema de 60g la relación está dada 86%, 10% y 4%, respectivamente.

Tabla 12. CMV

CMV					
FASE	Operacional				
Año	1	2	3	4	5
Unidades					
Vendidas	16.481	20.437	25.546	30.655	36.173
Costo Unitario	\$	\$	\$	\$	\$
30g	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Costo Crema de 30g	\$ 41.203	\$ 51.092	\$ 63.865	\$ 76.637	\$ 90.432
Unidades					

Vendidas	16.481	20.437	25.546	30.655	36.173
Costo Unitario 60g	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500
<i>Costo Crema 60g</i>	\$ <i>57.684</i>	\$ <i>71.528</i>	\$ <i>89.410</i>	\$ <i>107.292</i>	\$ <i>126.605</i>
TOTAL CMV	\$ 98.887	\$ 122.620	\$ 153.275	\$ 183.930	\$ 217.037

Fuente: Diseño propio.

8.4. Costos de operación

Los costos de operación y financiación como todas las proyecciones que se han realizado están a cinco años, como se aprecia en la tabla que está a continuación, donde se demuestra los costos de ventas, son en cada uno de los periodos menores a los gastos operativos.

Tabla 13. Costos de operación y financiación

COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN					
FASE	Operacional				
Año	1	2	3	4	5
Materiales e Insumos	\$ 83.230	\$ 103.205	\$ 129.006	\$ 154.808	\$ 182.673
Mano obra directa	\$ 4.285	\$ 5.314	\$ 6.642	\$ 7.970	\$ 9.405
Gastos generales de fabricación	\$ 11.372	\$ 14.101	\$ 17.627	\$ 21.152	\$ 24.959
Depreciación	\$ 2.554	\$ 2.554	\$ 2.554	\$ 2.554	\$ 2.554
1. COSTOS DE VENTAS	\$ 101.441	\$ 125.174	\$ 155.829	\$ 186.483	\$ 219.591
Gastos generales de administración	\$ 149.700	\$ 84.159	\$ 102.848	\$ 121.522	\$ 141.687

(Operativos)					
Gastos por Salarios	\$ 81.946	\$ 83.912	\$ 86.094	\$ 88.160	\$ 90.364
Gastos generales de distribución	\$ 18.222	\$ 18.659	\$ 19.144	\$ 19.604	\$ 20.094
Amortización de diferidos	\$ 638	\$ 638	\$ 638	\$ 0	\$ 0
2. GASTOS OPERATIVOS	\$ 250.505	\$ 187.368	\$ 208.724	\$ 229.286	\$ 252.145
COSTOS DE OPERACIÓN (1+2)	\$ 351.946	\$ 312.541	\$ 364.552	\$ 415.770	\$ 471.736
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN	\$ 351.946	\$ 312.541	\$ 364.552	\$ 415.770	\$ 471.736

Fuente: Diseño propio.

8.5. PyG, Flujo de Caja:

“Por flujo de caja se entiende valor neto (ingresos – egresos) resultante de cada periodo y es con base en el flujo neto de caja que se evalúan los proyectos” (Baca, 2004)

En los primeros años como es normal las utilidades y el flujo de caja da negativo debido a los altos gastos operativos que no logran equiparar los ingresos por ventas que en un principio son bajos debido a que la marca apenas se está dando a conocer. El proyecto empezaría a ver utilidades en el periodo tres pero hasta el cinco no lograría igualar las perdidas de los primeros años.

Tabla 14. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS O ESTADO DE RESULTADOS						
FASE	Inversión	Operacional				
Año	0	1	2	3	4	5

Nivel de producción		60%	80%	100%	100%	100%
Ingresos por concepto de ventas		\$ 248.866	\$ 308.593	\$ 385.742	\$ 462.890	\$ 546.210
Menos costos de Ventas		\$ 101.441	\$ 125.174	\$ 155.829	\$ 186.483	\$ 219.591
Utilidad bruta en ventas		\$ 147.425	\$ 183.420	\$ 229.913	\$ 276.406	\$ 326.619
Menos gastos operativos		\$ 250.505	\$ 187.368	\$ 208.724	\$ 229.286	\$ 252.145
Utilidad operativa		-\$ 103.080	-\$ 3.948	\$ 21.189	\$ 47.120	\$ 74.474
Más otros ingresos		18.000				
Menos otros egresos						
Menos costos de Financiación (Intereses)						
Utilidad antes de impuestos		-\$ 85.080	-\$ 3.948	\$ 21.189	\$ 47.120	\$ 74.474
Menos impuestos 0% USA						
Utilidad Neta		-\$ 85.080	-\$ 3.948	\$ 21.189	\$ 47.120	\$ 74.474
Menos dividendos						
Utilidades no repartidas		-\$ 85.080	-\$ 3.948	\$ 21.189	\$ 47.120	\$ 74.474
Más Depreciaciones		\$ 2.554	\$ 2.554	\$ 2.554	\$ 2.554	\$ 2.554
Más Amortizaciones		637,667	637,667	637,667	0,000	0,000
FLUJO DE CAJA		-\$ 81.889	-\$ 757	\$ 24.381	\$ 49.674	\$ 77.028

Fuente: Diseño propio.

8.6. VPN, Variando la tasa de oportunidad

La VPN o Valor presente Neto es el método más utilizado para la evaluación de proyectos, puesto que mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Como se puede ver en el siguiente cuadro a medida que la TIO o tasa de descuento aumenta, el Valor Presente Neto disminuye.

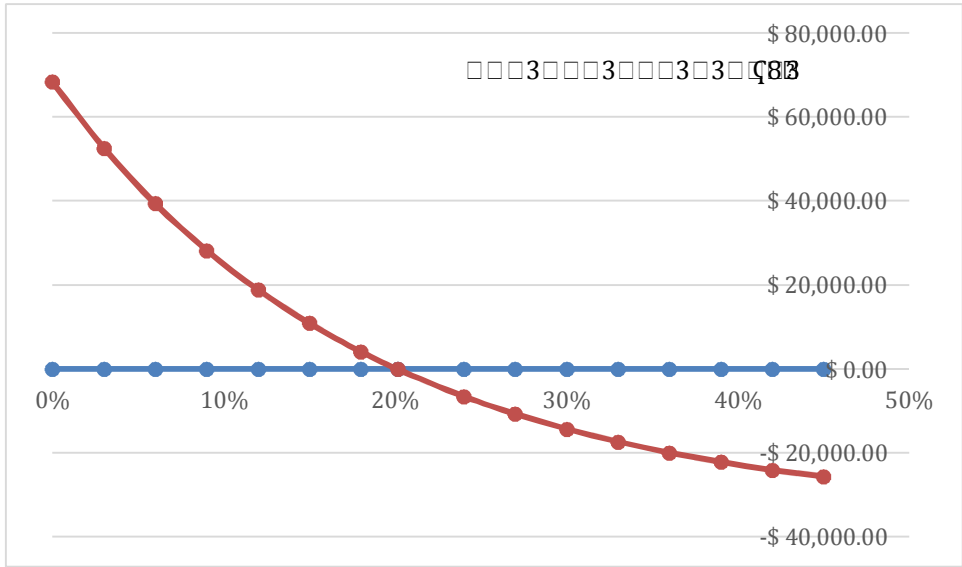
Tabla 15. VPN variando la tasa de oportunidad

TIO	VPE	VPI	VPN
0%	\$ 82.646	\$ 151.082	\$ 68.437
3%	\$ 80.217	\$ 132.891	\$ 52.674
6%	\$ 77.927	\$ 117.377	\$ 39.449
9%	\$ 75.764	\$ 104.079	\$ 28.315
12%	\$ 73.718	\$ 92.630	\$ 18.912
15%	\$ 71.780	\$ 82.728	\$ 10.948
18%	\$ 69.941	\$ 74.130	\$ 4.189
20%	\$ 68.685	\$ 68.680	\$ (6)
24%	\$ 66.532	\$ 60.073	\$ (6.459)
27%	\$ 64.949	\$ 54.312	\$ (10.637)
30%	\$ 63.439	\$ 49.235	\$ (14.204)
33%	\$ 61.998	\$ 44.748	\$ (17.251)
36%	\$ 60.622	\$ 40.768	\$ (19.853)
39%	\$ 59.304	\$ 37.230	\$ (22.075)
42%	\$ 58.043	\$ 34.074	\$ (23.970)
45%	\$ 56.835	\$ 31.252	\$ (25.583)

Fuente: Diseño propio.

Con los datos de la tabla anterior, se elaboró un gráfico con el que se puede identificar la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual está en aproximadamente un 20%. Esto indica que si al mejorar la tasa mínima aceptable del inversionista (10%), el proyecto se podría sugerir la aceptación del mismo.

Ilustración 23. Variación de TIO vs VPN



Fuente: Diseño propio.

8.7. Relación Costo Beneficio (B/C) y CAUE

Cuando la relación beneficio costo es superior o igual a 1 indica que la rentabilidad del proyecto ha alcanzado el mínimo, y puede resultar atractivo para el inversionista.

La forma que propone el Costo Anual Uniforme Equivalente para la toma de desiciones convierte los ingresos y los egresos en una serie de pagos uniformes con los cual se da el visto bueno al proyecto si el resultado es positivo, indicando que los ingresos son mayores a los egresos. En caso contrario se debe de rechazar el proyecto.

Tabla 16. Relación costo-beneficio y CAUE

TIO	B/C	CAUE o BAUE
0%	\$1,83	\$11.406,13
3%	\$1,66	\$9.723,53
6%	\$1,51	\$8.022,54
9%	\$1,37	\$6.311,99
12%	\$1,26	\$4.599,81
15%	\$1,15	\$2.892,99
18%	\$1,06	\$1.197,64
20%	\$1,00	-\$1,75
24%	\$0,90	-\$2.138,29
27%	\$0,84	-\$3.770,57
30%	\$0,78	-\$5.374,66
33%	\$0,72	-\$6.948,02

Fuente: Diseño propio.

9. Conclusiones

Construir el presente estudio de factibilidad o herramienta guía para la toma de decisiones en la constitución de una empresa en Estados Unidos dentro de la estrategia de fortalecimiento de la empresa Laboratorios Lincoln S.A., le permite a la gerencia obtener una visión real de lo puede representar la iniciativa, aprovechando la recordación de la marca de cosméticos “Piel de Armiño ®”, en la población femenina latina.

En este sentido, se realizó una investigación, en la cual se lograron identificar las oportunidades que tiene Laboratorios Lincoln SA para ingresar al mercado norteamericano a través de la constitución de una empresa que pueda fabricar sus productos y con la subutilización de la planta de producción que ofrece servicios de maquila.

De esta manera se estudiaron en los requerimientos para la creación de empresa en Estados Unidos, que sirva como guía en el plan de fortalecimiento de Laboratorios Lincoln S.A. pudiendo tener según el estudio de factibilidad el proceso de producción o tomando el estudio de mercado pensar en abrir nuevos mercados. Esto con el fin de participar en el mercado consumista por naturaleza y el mayor consumidor de cosméticos actualmente en el mundo.

La migración en gran escala del colombiano a Estados Unidos desde los años noventa, derivado en gran parte por el problema de orden público y la búsqueda del “sueño americano”, ha segmentado nichos de mercado de los consumidores de la marca “Piel de Armiño ®” en las principales ciudades de este país, además, de la preferencia por productos producidos en el país de origen.

Queda en manos de Laboratorios Lincoln SA un estudio con el que puede reflexionar en torno a tomar decisiones para abrir fronteras y entrar en un mercado como el estadounidense que, como siempre, se perfila muy interesante.

Referencias

- American Marketing Association. (2013). *AMA*. Obtenido de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M
- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos*, Mexico: McGraw-Hill.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Santa Fe de Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- bureau, U. C. (2010). United States Census bureau. Retrieved from www.census.gov
- DANE. (s.f.). encuesta anual manufacturera. Retrieved from www.dane.gov.co
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. México: Pearson Educación.
- Laboratorios Domeco. (2013).
- Mendez, R. (2012). *Formulación y Evaluación de Proyectos. Enfoque para emprendedores (7a. ed ed.)*. Colombia: Icontec Internacional.
- miranda miranda, Juan José, *Gestión de proyectos – Identificación, formulación y evaluación – MM editores, cuarta edición, decima segunda impresión, Bogota Julio 2004*
- Santos Santos, T.: "Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio" en *Contribuciones a la Economía*, noviembre 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (1991). *Preparación y Evaluación de proyectos*. Mexico: McGraw-Hill
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2005). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, I. (Octubre de 2006). *Marketing Free*. Obtenido de Definición de marketing: <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>

Pimentel, E. (2008). Formulación y evaluación de proyecto de inversión: aspectos teóricos y prácticos.

Ramírez, M., & Rúa, S. (2008). Mujeres de venden y compran sueños: vendedoras directas por catálogo en Medellín y el área metropolitana. Medellín: Escuela Nacional Sindical.

Rojas, J. (2004). , Estudio de factibilidad para la creación de establecimientos prestadores de servicios de telefonía e internet en Bogotá, en los barrios centenario, santa Isabel y álamos del norte. Bogotá.

Zarur R, A. R. (2004). Entorno económico: elementos teóricos y metodológicos para el análisis. Bucaramanga, Colombia: UNAB

Anexo 1

EMPRESA DE COSMÉTICOS COLOMBIANA

Cordial saludo, estamos realizando una encuesta de tipo académico, para evaluar el lanzamiento de una nueva marca de cosméticos colombiana, Agradecemos su colaboración brindándonos un minuto de su tiempo para responder las siguientes preguntas:

*Obligatorio

1. Sexo *

- Femenino
- Masculino

2. Rango de edad *

- Menor de 20 años
- 20-24 años
- 25-29 años

- 30-34 años
- 35-39 años
- 40-44 años
- 45-49 años
- 50-54 años
- 55-59 años
- Mayor de 60 años

3. ¿Usa usted productos cosméticos de cuidado facial? *

- Sí
- No

4. ¿Qué marcas de productos cosméticos usa o prefiere? *

- Pond's
- Revlon

- Neutrógena
- Lóreal
- Olay
- Otras
- No tengo marca preferida

5. ¿Al momento de comprar un cosmético, qué es lo primero que toma en cuenta? *

- La marca
- La calidad
- Los resultados ofrecidos
- El empaque
- El precio
- Referencias
- Otros

6. ¿A cuál de estos lugares suele acudir para comprar sus cosméticos? *

- Centros comerciales
- Tiendas por departamento
- Bazares o galerías
- Supermercados
- Catálogos
- Farmacias
- Otros

7. ¿Con qué frecuencia compra usted cosméticos? *

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses

- Mayor a un año
- Otros

8. ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar un cosmético? *

- Menos de US\$10
- Entre US\$10 y US\$30
- Entre US\$30 y US\$40
- Entre US\$40 y US\$50
- Entre US\$50 y US\$60
- Más de US\$60

9. ¿Estaría dispuesta a probar una nueva marca de cosméticos? *

- Sí
- No
- No sabe / no opina

10. Reconoce usted la marca colombiana de cosméticos Piel de Armiño? * Si su respuesta es negativa, la encuesta ha terminado. Agradecemos su apoyo a nuestro proyecto académico

- Sí
- No

11. Por que medio conoció usted la marca colombiana de cosméticos Piel de Armiño?

- Referido
- Medios Publicitarios
- La usó en el pasado
- Otros

12. Usa actualmente algún producto de la marca piel de armiño?

- Sí
- No

13. Compraría los productos Piel de Armiño si los encontrara en su ciudad?

- Sí
- No
- No sabe / no opina