

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “MOA” COMO UN
EMPRENDIMIENTO DE TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA APÍCOLA
EN PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL (BÁLSAMOS HIDRANTES DE
LABIOS Y JABONES FACIALES)

AUTORA
YENNY PATRICIA MORA RINCÓN



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
AÑO 2025

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “MOA” COMO UN
EMPRENDIMIENTO DE TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA APÍCOLA
EN PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL (BÁLSAMOS HIDRANTES DE
LABIOS Y JABONES FACIALES)

AUTORA
YENNY PATRICIA MORA RINCÓN

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magister en Mercadeo

Directora del trabajo de grado: MARÍA CECILIA HENRÍQUEZ DAZA
Doctora en Ciencias Económicas y de Gestión
Doctora en Emprendimiento y Creación de Empresas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
AÑO 2025

Santiago de Cali, 6 de junio de 2025

Doctor

Fabian Fernando Osorio Tinoco

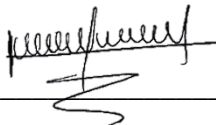
Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana - Cali

Por medio de la presente le presento a usted el Trabajo de Grado cuyo titulado “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “MOA” COMO UN EMPRENDIMIENTO DE TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA APÍCOLA EN PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL (BÁLSAMOS HIDRANTES DE LABIOS Y JABONES FACIALES)”

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Yenny Patricia Mora Rincón

1.098.152.012

Santiago de Cali, 6 de junio de 2025

Doctor

Fabian Fernando Osorio Tinoco

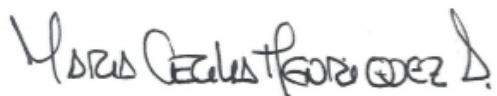
Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia

Pontificia Universidad Javeriana - Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “MOA” COMO UN EMPRENDIMIENTO DE TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA APÍCOLA EN PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL (BÁLSAMOS HIDRANTES DE LABIOS Y JABONES FACIALES)” realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana: Yenny Patricia Mora Rincón identificada con cédula de ciudadanía, N° 1.098.152.012 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



María Cecilia Henríquez Daza

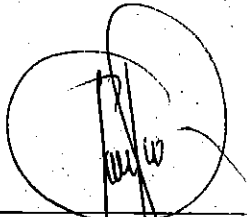
Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

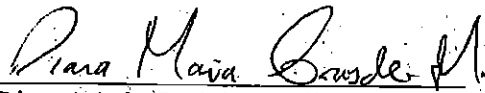
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE “MOA” COMO UN
EMPRENDIMIENTO DE TRANSFORMACIÓN DE MATERIA
PRIMA APÍCOLA EN PRODUCTOS DE CUIDADO PERSONAL
(BÁLSAMOS HIDRANTES DE LABIOS Y JABONES FACIALES)”.**

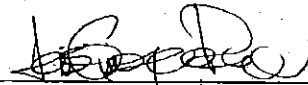
Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Maestría en Mercadeo.



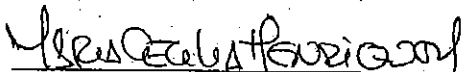
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Diana Maria Grajales Molina
Directora Maestría en Mercadeo



Luis Enrique Ramirez Vargas
Jurado



Maria Cecilia Henriquez Daza
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 21 julio de 2025

Tabla de contenido

1.	Descripción de la oportunidad	3
2.	Estudio de mercado	4
2.1	Segmento de mercado	4
2.2	Objetivos generales y específicos de la investigación	4
2.2.1	Objetivo general	4
2.2.2	Objetivos específicos	4
2.3	Metodología de investigación	5
2.4	Resultados de la investigación	6
2.4.1	Hábitos y comportamientos personales	6
2.4.2	Consumo de productos de cuidado personal	15
2.4.3	Bálsamos hidratantes para los labios	17
2.4.4	Jabones artesanales o naturales	20
2.4.5	Consumo de medios	29
2.5	Conclusiones de la investigación	31
3.	Análisis de Inteligencia competitiva	33
3.1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	33
3.1.1	Amenaza de Nuevos Competidores	33
3.1.2	Poder de Negociación de los Proveedores	34
3.1.3	Poder de Negociación de los Compradores	35
3.1.4	Amenaza de Productos Sustitutos	35
3.1.5	Rivalidad entre Competidores Existentes	35
3.2	Análisis PESTEL	35
3.2.1	Factores Políticos	36
3.2.2	Factores Económicos	36
3.2.3	Factores Sociales	39
3.2.4	Factores Tecnológicos	40
3.2.5	Factores Ambientales	40
3.2.6	Factores Legales	40
4.	Propuesta de la estrategia del negocio	41
4.1	Propuesta de la estrategia de negocio	41
4.2	Misión	41

4.3	Valores	41
4.4	Declaración de la estrategia	42
4.4.1	Objetivo estratégico	42
4.4.2	Alcance de la estrategia	42
4.4.3	Ventaja: Propuesta valor para el cliente.....	42
4.4.4	Sistema de actividades	43
5.	Estrategia de mercadeo	43
5.1	Objetivo de mercadeo	49
5.1.1	Perfil del consumidor.....	49
5.3	Productos.....	51
5.3.1	Bálsamos hidratantes para los labios	51
5.3.2	Jabones faciales con miel de abeja.....	53
5.3	Marca	55
5.3.1	Personalidad de la marca	56
5.3.2	Logo	57
5.4	Canales de distribución	57
5.5	Estrategia de precios	58
5.6	Estrategia de comunicaciones de mercadeo.....	61
5.6.1	Plan de comunicaciones.....	65
5.7	Presupuesto de mercadeo y ventas.....	68
5.7.1	Costo de diseño y desarrollo del producto.....	68
5.7.2	Costos de diseño y desarrollo de la marca.....	69
5.7.3	Costos del desarrollo de los canales.....	69
5.7.4	Costos de desarrollo de las campañas de marketing.....	71
5.7.5	Estimación de los ingresos por ventas de los 6 primeros años	71
6.	Diseño técnico y operativo.....	74
6.1	Diseño de procesos clave	74
	Flujo de procesos principales.....	74
	Procesos de transformación	76
6.2.1	Recursos o activos tangibles	76
6.2.2	Recursos o activos intangibles	78
6.2.3	Tercerización y otros proveedores clave.....	79
6.2.4	Materias primas e insumos.....	80

6.2.5 Presupuesto de inversión y gastos de operación	81
7. Diseño organizacional y forma legal	87
7.1 Modelo organizacional.....	87
7.2 Cargos	88
7.3 Referenciación salarial año 1	89
7.4 Tipo de sociedad a construir	89
7.5 Presupuesto de gastos de operación	91
7.5.1 Gastos de constitución y permisos de operación	91
7.5.2 Gastos de operación mensual de la nómina	92
8. Análisis de viabilidad financiera.....	92
8.1 Inversión	92
8.2 Ingresos, egresos y estimación de crecimiento	93
9. Impactos y estrategias de mitigación	93
10. Conclusiones	95
Anexos	97
Anexo 1: Preguntas de investigación.....	97
11.2 Modelo Canva.....	99

Tablas

Tabla 1	Muestra estudio de mercado	6
Tabla 2	Cálculo de la demanda potencial	48
Tabla 3	Composición de los bálsamos	51
Tabla 4	Estrategia de precios	59
Tabla 5	Punto de equilibrio	60
Tabla 6	Precio por producto.....	60
Tabla 7	KPI estrategia de comunicaciones	66
Tabla 8	Costo de diseño y desarrollo del producto	68
Tabla 9	Costos de diseño y desarrollo de la marca	69
Tabla 10	Costos del desarrollo de los canales.....	69
Tabla 11	Costos de desarrollo de las campañas de marketing	71
Tabla 12	Estimación de los ingresos por ventas de los 6 primeros años	71
Tabla 13	Mapa de experiencia	73
Tabla 14	Objetivo de producción.....	81
Tabla 15	Materia prima necesaria para la elaboración de un bálsamo	82
Tabla 16	Materia prima necesaria para la elaboración de un jabón.....	82
Tabla 17	Cálculo de necesidades de inventario	83
Tabla 18	Activos	84
Tabla 19	Costos y gastos de la operación	84
Tabla 20	Costos de materia prima e insumos para los bálsamos	85
Tabla 21	Costos de materia prima e insumos para los jabones.....	86
Tabla 22	Costos y gastos fijos y variables	86
Tabla 23	Referenciación salarial año 1	89
Tabla 24	Gastos de constitución y permisos de operación	91
Tabla 25	Gastos de operación mensual de la nómina	92
Tabla 26	Inversión	92
Tabla 27	Estado de resultados.....	93

Figuras

Ilustración 1	Estilo de vida.....	7
Ilustración 2	Importancia del cuidado personal	7
Ilustración 3	Productos de cuidado personal que suele priorizar	8
Ilustración 4	Rangos de edad.....	9
Ilustración 5	Género	10
Ilustración 6	Ubicación geográfica.....	11
Ilustración 7	Último nivel de estudio	12
Ilustración 8	Rango de ingresos mensuales.....	13
Ilustración 9	Estado civil.....	14
Ilustración 10	Personas que viven en su hogar.....	14
Ilustración 11	Consumo de productos de cuidado personal	15
Ilustración 12	Uso de hidratantes de labios	17
Ilustración 13	Frecuencia de uso de bálsamos.....	18
Ilustración 14	Uso de jabones artesanales	20
Ilustración 15	Frecuencia de uso de jabones	22
Ilustración 16	Presupuesto aproximado que destina mensualmente para la compra de productos de cuidado personal.....	25
Ilustración 17	Disposición a comprar productos que están elaborados con productos apícolas	27
Ilustración 18	Disposición a pagar más por productos naturales con ingredientes apícolas en comparación con productos convencionales.....	28
Ilustración 19	PIB – Tasa de crecimiento en volumen 2021 – 2025.....	37
Ilustración 20	Índice de Precios al Consumidor (IPC)	37
Ilustración 21	Mercado laboral (Tasa global de participación, Tasa de ocupación y Tasa de desocupación)	39
Ilustración 22	Sistema de actividades	43
Ilustración 23	Valor de venta al por menor de belleza y cuidado personal en el mundo en millones de USD a precios constantes de 2024	44
Ilustración 24	Valor minorista de belleza y cuidado personal en América Latina RSP en millones de USD a precios actuales.....	45
Ilustración 25	Valor minorista de belleza y cuidado personal en Colombia en miles de millones de COP a precios actuales	46
Ilustración 26	Líderes del mercado en el mundo	47
Ilustración 27	Buyer Person	50
Ilustración 28	Buyer Person 2	50
Ilustración 29	Presentación bálsamos.....	53
Ilustración 30	Jabones faciales con miel	53
Ilustración 31	Propiedades del jabón.....	55
Ilustración 32	Logo de MOA	57
Ilustración 33	Consumo de canales de comunicación en Colombia	62
Ilustración 34	Consumo de medios por generaciones	63

Ilustración 35	Consumo de redes sociales.....	64
Ilustración 36	Customer Journey Map	66
Ilustración 37	Flujo de procesos principales	75
Ilustración 38	Procesos de transformación.....	76
Ilustración 39	Activos no físicos esenciales.....	78
Ilustración 40	Activos no físicos esenciales.....	79
Ilustración 41	Organigrama MOA	88

Resumen

MOA es una idea de negocio que busca la transformación de materias primas apícolas en productos de cuidado personal como bálsamos hidratantes para labios y jabones faciales. La iniciativa surge de una tradición apícola familiar de tres generaciones y busca promover el autocuidado consciente y la sostenibilidad ambiental.

A través de un estudio de mercado con enfoque cuantitativo, se identificó un segmento objetivo conformado por adultos jóvenes de Norte de Santander (principalmente en Cúcuta, Pamplona y Ocaña), interesados en productos naturales, libres de químicos y respetuosos con el medio ambiente. Los resultados evidenciaron una alta valoración del cuidado personal, especialmente facial, y una creciente disposición a adquirir productos elaborados con ingredientes apícolas, siempre que ofrezcan buena relación precio-calidad.

El análisis competitivo, utilizando las cinco fuerzas de Porter y el modelo PESTEL, demuestra que si bien existen retos como el desconocimiento de los productos apícolas, también hay importantes oportunidades de diferenciación en el mercado local. La propuesta de valor de MOA combina tradición, sostenibilidad y bienestar, lo que permite conectar emocionalmente con consumidores informados y exigentes.

El plan contempla estrategias de mercadeo, canales de distribución mixtos (ferias, farmacias, redes sociales) y una visión clara para posicionarse como marca líder regional. MOA se proyecta como una empresa con enfoque ético, socialmente responsable y comprometida con el cuidado del planeta, aportando valor al entorno rural y urbano a través de productos honestos y naturales.

Palabras clave: cuidado personal, apicultura, bálsamo labial, jabón facial

Abstract

MOA is a business idea focused on transforming beekeeping raw materials into personal care products such as moisturizing lip balms and facial soaps. The initiative stems from a three-generation family tradition in beekeeping and seeks to promote conscious self-care and environmental sustainability.

Through a quantitative market study, a target segment was identified: young adults from Norte de Santander (mainly in Cúcuta, Pamplona, and Ocaña) who are interested in natural, chemical-free, and eco-friendly products. The results revealed a strong appreciation for personal care—especially facial care—and a growing willingness to purchase products made with beekeeping ingredients, as long as they offer a good price–quality ratio.

The competitive analysis, using Porter’s Five Forces and the PESTEL model, shows that although there are challenges—such as a lack of knowledge about apicultural products—there are also significant opportunities for differentiation in the local market. MOA’s value proposition combines tradition, sustainability, and wellness, allowing it to emotionally connect with informed and demanding consumers.

The business plan includes marketing strategies, mixed distribution channels (fairs, pharmacies, social media), and a clear vision to position MOA as a leading regional brand. MOA envisions itself as an ethical, socially responsible company committed to caring for the planet, bringing value to both rural and urban environments through honest and natural products.

Keywords: personal care, beekeeping, lip balm, facial soap

1. Descripción de la oportunidad

Colombia ha mostrado un crecimiento significativo, con más de 120,000 colmenas y una producción aproximada de 3,500 toneladas de miel anualmente (Instituto Colombiano Agropecuario, s.f.). Según Agrosavia (2021), en el territorio esta actividad se desarrolla de manera artesanal y predomina el trabajo familiar, es decir, los integrantes del núcleo realizan todas las actividades que se requieran, tales como la revisión de las colmenas, extracción de los productos y comercialización de los mismos. Colombia, gracias a su biodiversidad y variedad de climas, tiene el potencial para posicionarse como un líder global en la producción de miel y otros productos derivados de la apicultura. Asimismo, el desarrollo de esta actividad es una gran oportunidad para incentivar el desarrollo local de comunidades rurales (Latorre, 2024). Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2015) los productos que se obtienen de las abejas son: miel, polen, propóleo, jalea real, cera, apitoxina (veneno de abeja), material biológico como reinas, núcleos y larvas. La mayoría de estos productos pueden ser consumidos en su estado natural, tal como los producen las abejas. El uso de estos productos se da en diferentes industrias como la alimenticia, farmacéutica y cosmetológica, en esta última debido a las propiedades beneficiosas para la piel y el cabello, reflejándose en productos como cremas hidratantes, geles, tónicos, pomadas, mascarillas y bálsamos labiales (Ivars, 2023).

Este proyecto no solo responde a una oportunidad de mercado, sino que también se fundamenta en un profundo conocimiento práctico derivado de una tradición apícola familiar de tres generaciones. Esta herencia ha permitido explorar de primera mano los procesos de transformación de materias primas como la cera y la miel de abeja, dando origen al desarrollo de prototipos de bálsamos labiales y jabones, y consolidando la base conceptual de MOA.

2. Estudio de mercado

El estudio de mercado del proyecto se desarrolló en tres etapas. En la primera, se definió el segmento objetivo utilizando criterios demográficos, geográficos y conductuales, con el propósito de identificar a los potenciales consumidores de MOA. En la segunda etapa, se diseñó una investigación con enfoque cuantitativo para validar la pertinencia del segmento definido; para ello, se aplicaron encuestas a una muestra representativa. Finalmente, se llevó a cabo un análisis riguroso de los resultados, empleando principalmente estadística descriptiva como herramienta de interpretación, lo que permitió obtener conclusiones estratégicas clave para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de la marca.

2.1 Segmento de mercado

Mujeres y hombres que valoran el cuidado personal y buscan productos que reflejen naturalidad y respeto por el medio ambiente. Estos consumidores son especialmente conscientes de la calidad de los ingredientes, prefiriendo aquellos que provienen de fuentes naturales y que no comprometen su salud ni la del planeta. Se encuentran ubicados en el departamento de Norte de Santander en el área metropolitana de Cúcuta, Pamplona y Ocaña. Estas personas oscilan entre los 15 – 54 años de edad.

2.2 Objetivos generales y específicos de la investigación

2.2.1 *Objetivo general*

Determinar los factores clave que influyen en la decisión de compra de bálsamos y jabones naturales elaborados con productos apícolas entre los consumidores del departamento de Norte de Santander

2.2.2 *Objetivos específicos*

i. Conocer la demanda de bálsamos y jabones naturales elaborados con productos apícolas en el departamento de Norte de Santander.

ii. Estudiar los gustos, preferencias y necesidades en términos de calidad, presentación, precio y atributos diferenciadores de los bálsamos y jabones naturales.

2.3 Metodología de investigación

Tipo de investigación: Cuantitativa – Descriptiva

Para desarrollo de la investigación se hace uso de una metodología cuantitativa con el objetivo de obtener información objetiva y representativa. La herramienta principal de recolección de datos primarios es la encuesta estructurada tipo cuestionario.

El universo de estudio se estableció en 1.346.806 personas, correspondiente a la población total del departamento de Norte de Santander según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda (DANE). De este total, se definió como población objetivo a los hombres y mujeres con edades entre 15 y 54 años. Este segmento representa el 58,94% de la población departamental, consolidando un mercado potencial de 793.806 individuos.

El tamaño de la muestra se calcula considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, lo que garantiza una representación estadísticamente confiable del universo.

$$n = (Z^2 * p * q * N) / (e^2(N-1) + Z^2 * p * q)$$

Donde: N = 793.806 (población objetivo), Z = 1.96 (95% confianza), e = 0.05 (5% error), p = q = 0.5

Al hacer el cálculo, se determinó que el tamaño de la muestra es de 385 personas. Este número de observaciones es suficiente para obtener resultados representativos y precisos dentro del nivel de confianza y margen de error establecidos.

Muestra: 385 personas.

Tabla 1

Muestra estudio de mercado

Variable	Valor
Universo total censado	1.346.806 personas
Población objetivo	793.806 (15-54 años)
Muestra calculada	385 personas
Confianza/Error	95% / $\pm 5\%$

Nota Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación de las encuestas, se utilizó la plataforma digital Microsoft Forms debido a su capacidad para diseñar cuestionarios estructurados y garantizar la confidencialidad de los datos. Este instrumento fue distribuido estratégicamente a través de WhatsApp, aprovechando la alta penetración de esta aplicación en la población objetivo y su practicidad para compartir enlaces en grupos, cadenas de contactos y redes sociales locales. La investigación se realizó en los meses de febrero y marzo de 2025

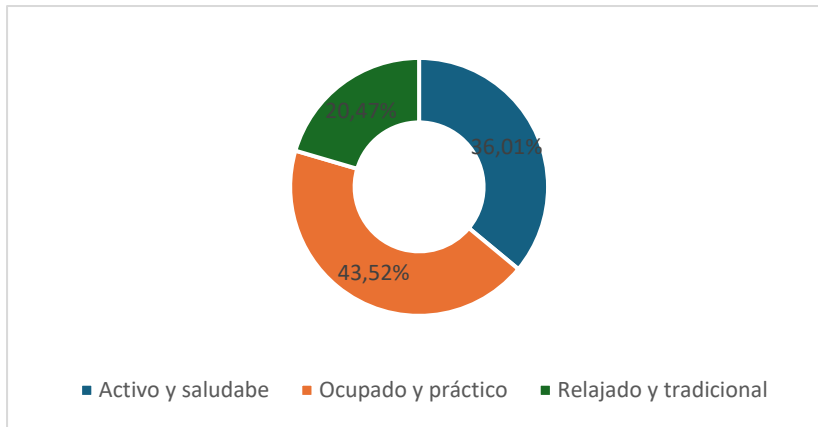
El formato de preguntas se presenta en el Anexo 1.

2.4 Resultados de la investigación

2.4.1 Hábitos y comportamientos personales

Ilustración 1

Estilo de vida

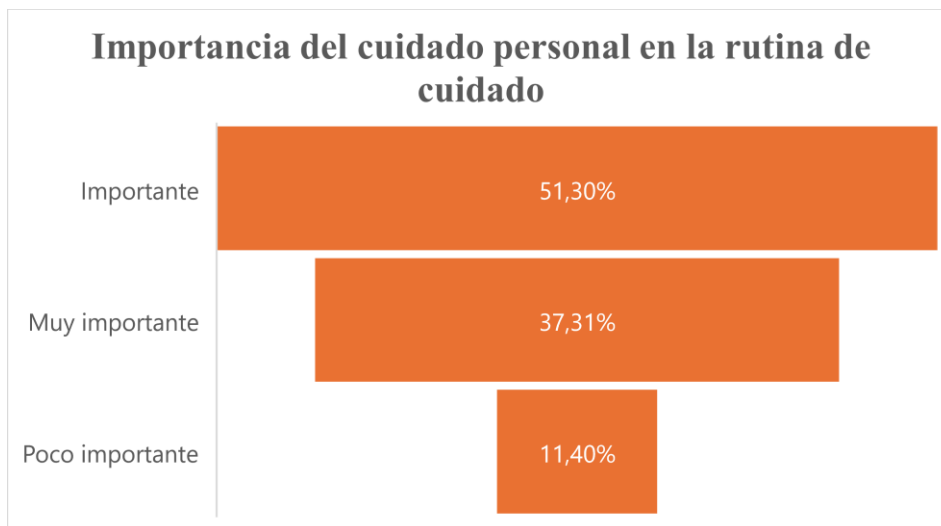


Nota Fuente: Elaboración propia

El 43,52% de las personas encuestadas llevan un estilo de vida ocupado y práctico, seguido por uno activo y saludable, mientras que el enfoque relajado y tradicional es menos común.

Ilustración 2

Importancia del cuidado personal

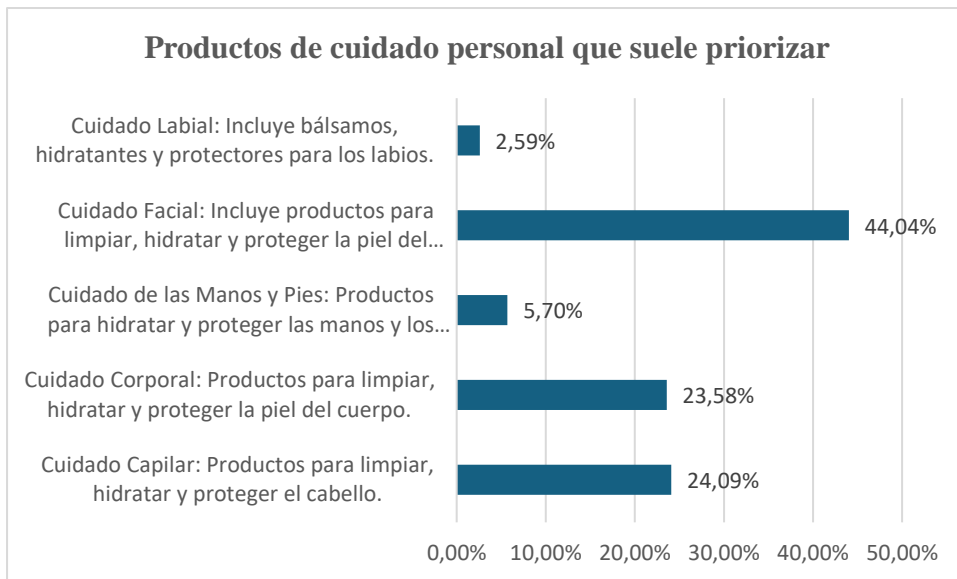


Nota Fuente: Elaboración propia

Los datos reflejan que el cuidado personal es una prioridad para la mayoría de los encuestados, ya que 88,61% (sumando "Importante" y "Muy importante") considera que tiene un papel relevante en su vida diaria.

Ilustración 3

Productos de cuidado personal que suele priorizar

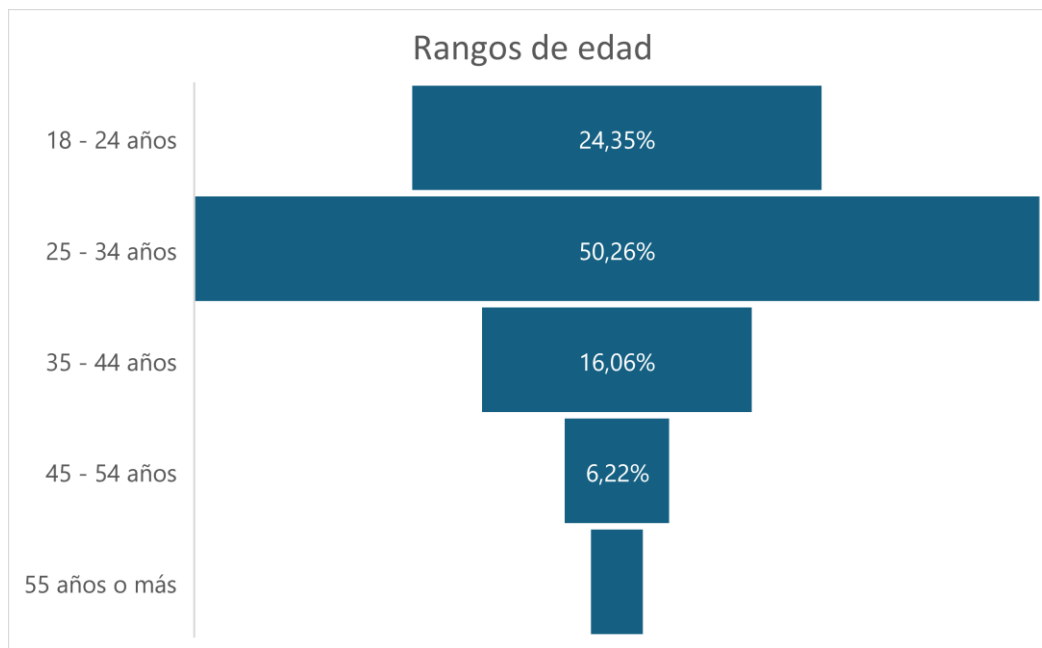


Nota Fuente: Elaboración propia

El cuidado facial es la categoría más valorada, con un 44,04% de preferencia, lo que indica que la piel del rostro es una prioridad para los consumidores, posiblemente debido a su visibilidad y a la influencia de tendencias de belleza y skincare. En segundo lugar, se encuentran el cuidado capilar (24,09%) y el cuidado corporal (23,58%), con porcentajes similares, lo que sugiere que el cabello y la piel del cuerpo también reciben atención significativa, aunque en menor medida que el rostro. Por otro lado, categorías como el cuidado de manos y pies (5,70%) y el cuidado labial (2,59%) tienen una preferencia baja, lo que podría deberse a que son percibidos como necesidades secundarias.

Ilustración 4

Rangos de edad

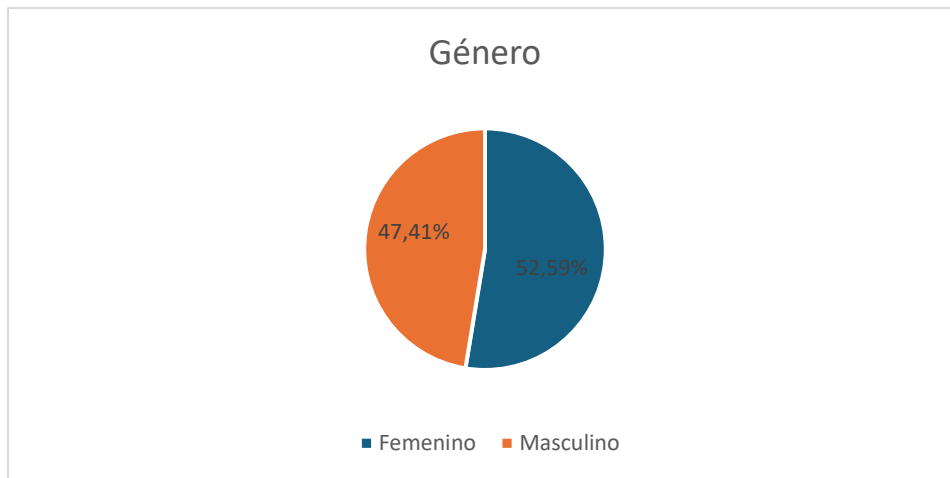


Nota Fuente: Elaboración propia

Se da una concentración de la población encuestada en el grupo de 25 a 34 años, que representa el 50.26% del total lo que indica que esta es la generación dominante en el estudio. Le sigue el grupo de 18 a 24 años con un 24.35%, reflejando una importante presencia de adultos jóvenes. En contraste, los grupos de mayor edad tienen una participación significativamente menor: 35-44 años (16.06%), 45-54 años (6.22%) y 55+ años (3.11%), lo que sugiere una menor representación de estas cohortes en la muestra analizada.

Ilustración 5

Género

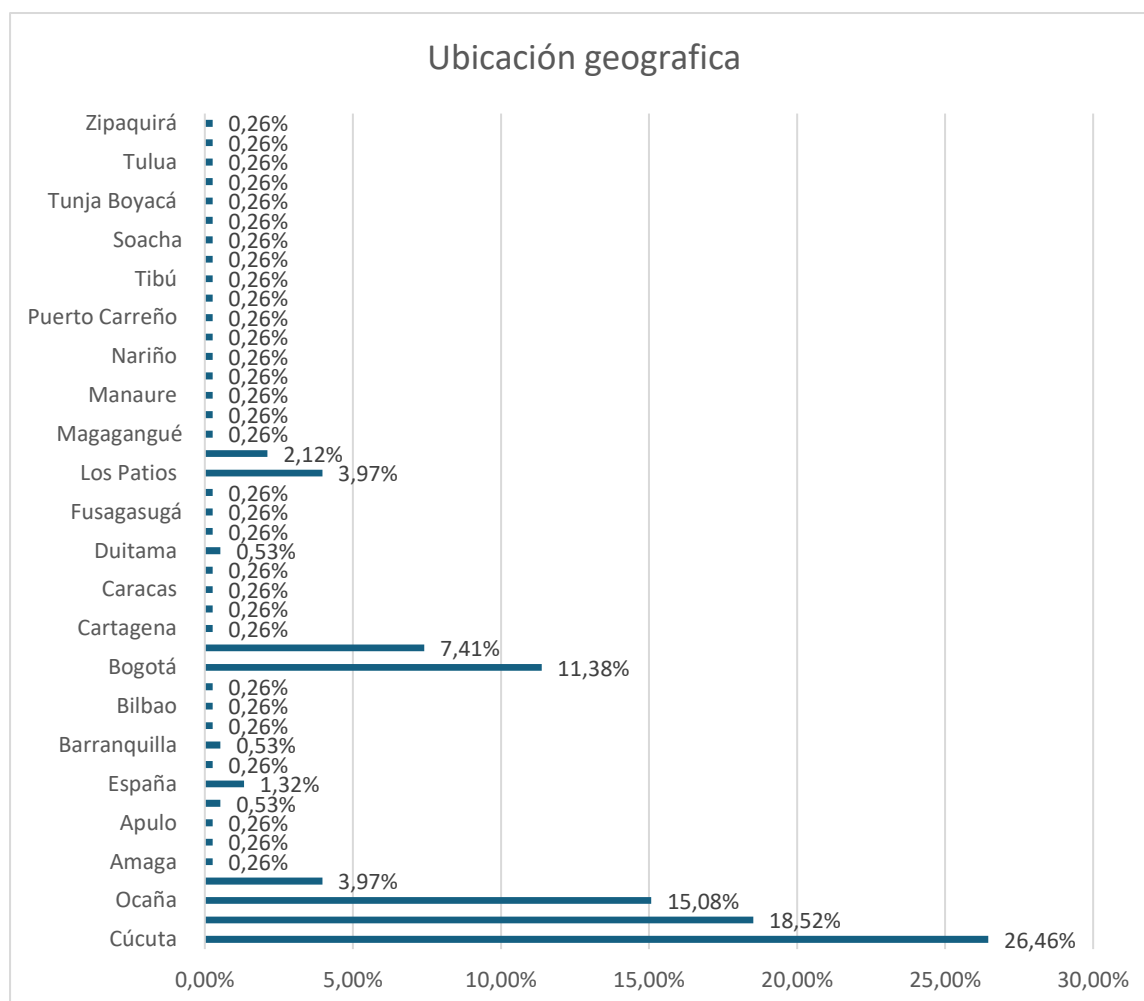


Nota Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos revelan una distribución equilibrada por género dentro de la muestra estudiada. Del total el 52,59% corresponde al género femenino, mientras que el 47,41% al género masculino.

Ilustración 6

Ubicación geográfica



Nota. Fuente: Elaboración propia

Los datos muestran una fuerte concentración en Cúcuta (26.46%), Pamplona (18.52%), Ocaña (15.08%) y Bogotá (11.38%), que en conjunto representan 71.44% de los participantes, lo que indica un enfoque principal en el noreste colombiano (Norte de Santander) con cierta representación de la capital. Otras ciudades como Bucaramanga (7.41%) y Medellín (2.12%) aparecen con porcentajes menores, mientras que el resto de ubicaciones (30 en total) tienen una presencia testimonial ($\leq 1\%$ cada una), incluyendo

incluso municipios pequeños (ej. Bochalema, Tibú) y algunas internacionales (España y Caracas).

Ilustración 7

Último nivel de estudio

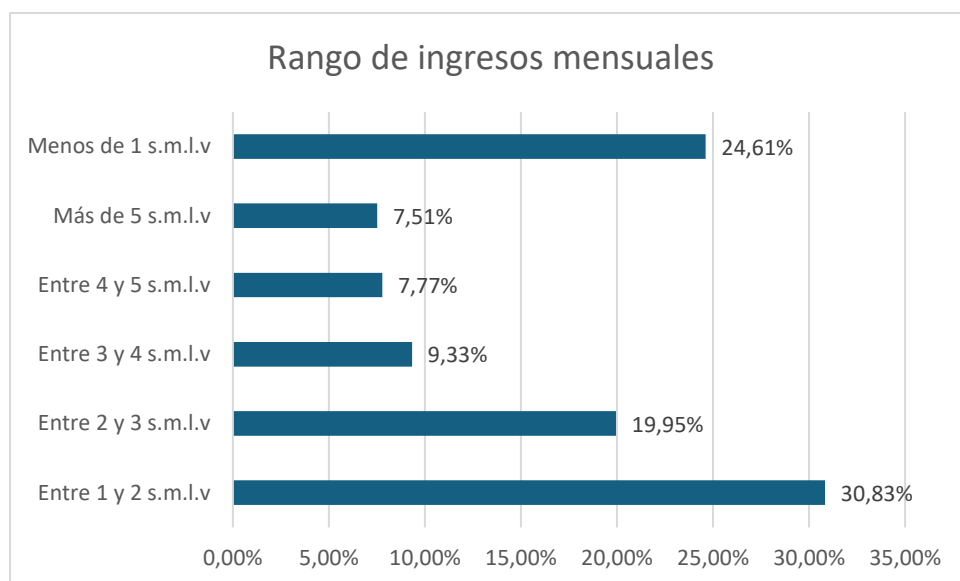


Nota Fuente: Elaboración propia

Los datos revelan que la población encuestada presenta un alto nivel de formación académica, donde el 41.19% cuenta con estudios universitarios completos y el 26.17% ha cursado posgrados (especialización, maestría o doctorado). Esto significa que el 67.36% de los participantes tiene educación superior, lo que refleja un perfil profesional altamente cualificado. Por otro lado, el 20.73% posee formación técnica o tecnológica, mostrando una preferencia por carreras prácticas. En contraste, los niveles educativos más básicos tienen menor presencia: solo 11.40% completó la secundaria y un 0.52% la primaria. Esto permite inferir que la muestra cuenta con un nivel alto de educación.

Ilustración 8

Rango de ingresos mensuales

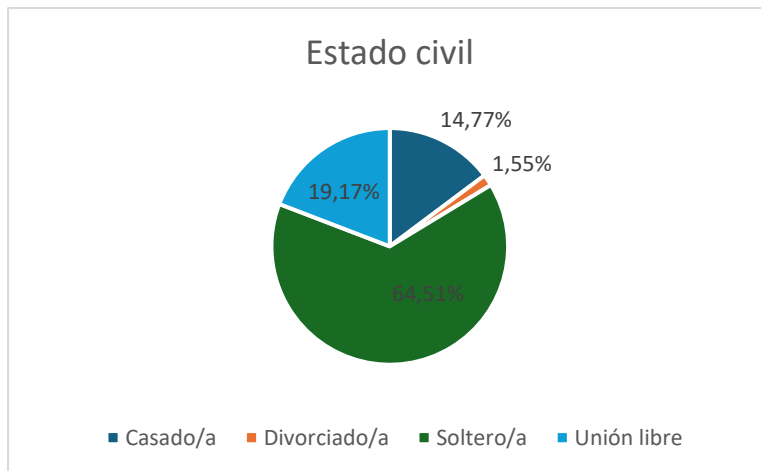


Nota Fuente: Elaboración propia

Los datos sobre ingresos revelan una distribución socioeconómica polarizada entre la población encuestada. El grupo más numeroso (30.83%,) reporta ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes (s.m.l.v), seguido de cerca por quienes ganan menos de 1 s.m.l.v (24.61%,). Por otro lado, los niveles socioeconómicos medios y altos presentan una participación del 19.95% los cuales perciben ingresos entre 2 y 3 s.m.l.v, mientras que solo el 9.33% se ubica en el rango de 3 a 4 s.m.l.v. Los estratos de mayores ingresos (más de 4 s.m.l.v) representan en conjunto un 15.28%, con un 7.77% entre 4-5 s.m.l.v y un 7.51% (29 personas) que supera los 5 s.m.l.v.

Ilustración 9

Estado civil

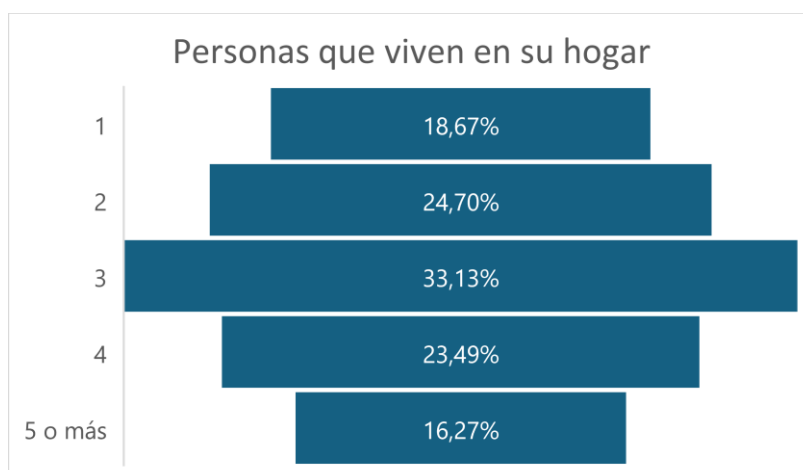


Nota Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los encuestados 64.51% se declaran solteros, lo que indica que el estudio está predominantemente representado por personas sin compromisos matrimoniales formales. En segundo lugar, se encuentra el grupo en unión libre 19.17%, mostrando una preferencia significativa por relaciones consensuadas sin formalización legal. Los casados representan un 14.77%, mientras que los divorciados apenas alcanzan el 1.55%.

Ilustración 10

Personas que viven en su hogar



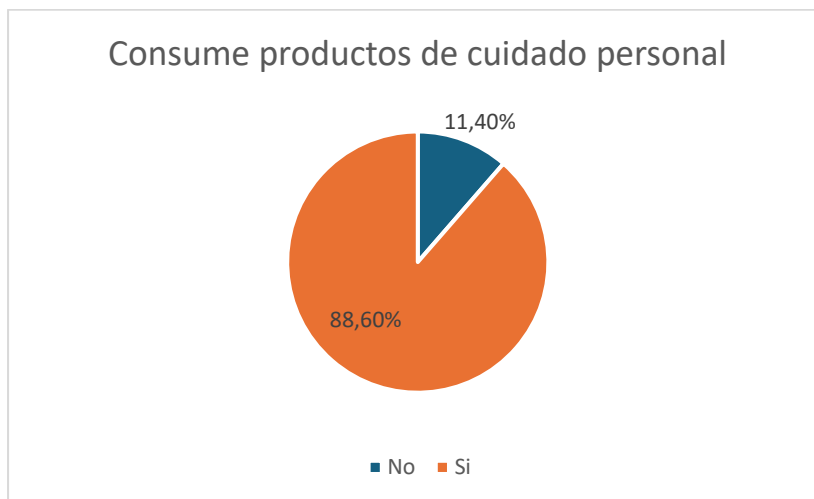
Nota Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los hogares tienen 3 personas 33.13%, seguido por hogares con 2 personas 24.70%, y 4 personas 23.49%. Los hogares unipersonales representan el 18.67% mientras que los hogares más numerosos (5 o más integrantes) constituyen el 16.27%.

2.4.2 Consumo de productos de cuidado personal

Ilustración 11

Consumo de productos de cuidado personal



Nota Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los encuestados 88.60%, afirma consumir productos de cuidado personal, mientras que solo un 11.40% declara no utilizarlos.

Pregunta: ¿Por qué no consume productos de cuidado personal?

Los comentarios proporcionados por las personas que no consumen productos de cuidado personal revelan una diversidad de motivos. Estos argumentos pueden agruparse en cuatro categorías principales: falta de interés o priorización, limitaciones económicas, desconocimiento y falta de tiempo.

1. Falta de interés o priorización

Se identificó un segmento de no consumidores cuya decisión se basa en una baja valoración o desinterés hacia la categoría. Las respuestas cualitativas, tales como "no soy tan vanidosa" o "no le doy importancia", sugieren que estos productos no forman parte de sus prioridades o rutinas de vida, asociando su uso a la vanidad más que al autocuidado.

2. Limitaciones económicas

La capacidad económica aparece como una barrera, con menciones directas como: "Por economía", "El dinero que se invierte" y "Por falta de tiempo e ingresos".

3. Desconocimiento e información insuficiente

Varias respuestas ("Falta de conocimiento", "Desconocimiento del impacto positivo", "No he investigado") indican que la falta de información juega un papel relevante. Algunos encuestados reconocen no estar familiarizados con los beneficios de estos productos o cómo incorporarlos a sus rutinas.

4. Falta de tiempo y hábitos no establecidos

Respuestas como "Por falta de tiempo", "No priorizo por ocupaciones" y "No tengo hábitos de cuidado personal" destacan cómo las dinámicas de vida aceleradas o la ausencia de rutinas consolidadas influyen en este comportamiento.

Pregunta: ¿Conoce o ha utilizado productos de cuidado personal elaborados con ingredientes apícolas (como miel, polen propóleo o cera de abejas)? ¿cuáles conoce o ha utilizado?

Existe una notable diversidad en el conocimiento y uso de productos de cuidado personal elaborados con ingredientes apícolas (miel, polen, propóleo, cera de abejas).

Aproximadamente un 40% de los encuestados afirma haber utilizado o conocer estos

productos, mientras que el 60% restante declara no conocerlos o no haberlos usado. Entre los productos más mencionados destacan los bálsamos labiales (especialmente aquellos con cera de abejas o miel), jabones (faciales y corporales), shampoos (como los de la marca Tío Nacho) y cremas hidratantes. La miel aparece como el ingrediente más reconocido, seguido del propóleo y la cera de abejas.

2.4.3 Bálsamos hidratantes para los labios

Ilustración 12

Uso de hidratantes de labios



Nota Fuente: Elaboración propia

Los datos muestran que el 51.55% utiliza bálsamos hidratantes, mientras que el 48.45% no los emplea.

Pregunta: ¿Por qué no usa bálsamos hidratantes para los labios?

Los resultados muestran que las razones para no utilizar bálsamos labiales naturales se pueden agrupar en **cuatro categorías principales: falta de conocimiento, ausencia de necesidad percibida, preferencia por productos comerciales y barreras de acceso.**

Desconocimiento

Un porcentaje significativo de respuestas ("*No los conozco*", "*No sé cuál usar*", "*Desconocimiento del tema*") refleja que muchos encuestados no están familiarizados con estos productos o sus beneficios.

Ausencia de Necesidad Percibida

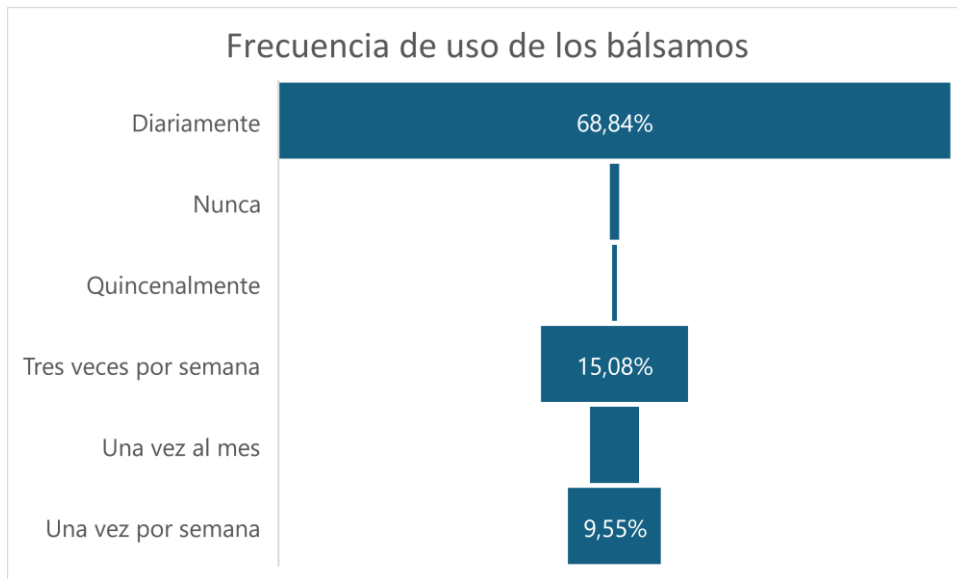
Otra razón recurrente es la falta de necesidad ("*No los necesito*", "*No sufro de resequedad*", "*Mis labios están hidratados naturalmente*"). Esto puede deberse a: preferencia por productos comerciales. Varios encuestados mencionan usar alternativas no naturales ("*Uso los de farmacia*", "*LAS MARCAS COMERCIALES SON MÁS FÁCILES DE CONSEGUIR*").

Barreras de Acceso y Costumbre

Respuestas como "*No los he conseguido*", "*Son poco comerciales*" o "*No sé dónde comprarlos*" apuntan a dificultades logísticas. Además, algunos comentarios ("*Falta de costumbre*", "*Soy hombre*", "*No le presto atención*") revelan sesgos culturales o de género, donde el cuidado de labios no se prioriza.

Ilustración 13

Frecuencia de uso de bálsamos



Nota Fuente: Elaboración propia

Los datos revelan que, entre quienes utilizan bálsamos hidratantes la gran mayoría 68.84%, los aplica diariamente. Este alto porcentaje permite inferir que los usuarios habituales perciben estos productos como necesarios para mantener la hidratación constante de sus labios, posiblemente debido a factores como el clima, hábitos establecidos o sensibilidad en la zona.

Por otro lado, un 15.08% los usa tres veces por semana, mientras que un 9.55% los aplica una vez por semana, lo que indica que, aunque con menor regularidad, estos grupos también los consideran parte de su cuidado básico. En contraste, las frecuencias más esporádicas (una vez al mes, 5.03% y quincenalmente, 0.50%) representan un segmento minoritario.

Solo un 1.01% declaró nunca usarlos, a pesar de estar dentro del grupo que afirma consumirlos. Esto podría deberse a respuestas inconsistentes o a un uso tan ocasional que los encuestados lo perciben como "nulo".

Pregunta: ¿Dónde suele comprar bálsamos hidratantes naturales para labios?

Los datos recopilados muestran que los consumidores adquieren bálsamos labiales naturales principalmente a través de farmacias, que emergen como el canal más mencionado y

preferido. Este predominio refleja la confianza en estos establecimientos para productos de cuidado personal, posiblemente por su asociación con calidad, asesoramiento profesional y accesibilidad. Le siguen en relevancia los supermercados. Otros canales destacados incluyen: mercados locales o ferias, compra directa a productores y por último tiendas en línea (e-commerce):

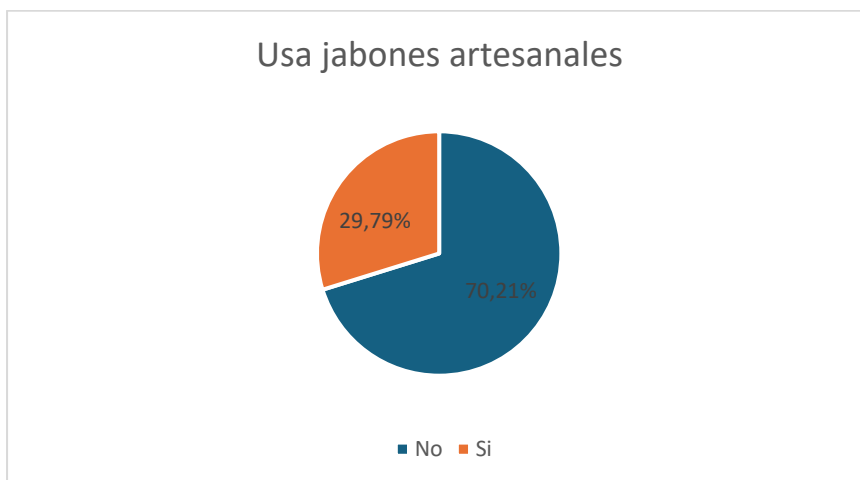
Pregunta: ¿Qué marcas de bálsamos hidratantes naturales para labios ha comprado o utilizado?

Las marcas más mencionadas incluyen a Nivea, seguida de Chapstick (y sus variantes como Shapstick o Chastick), reconocida por su accesibilidad. También destacan marcas con enfoque natural como "Lo mío es el campo", que aprovechan ingredientes apícolas como miel y propóleo, así como productos artesanales a base de manteca de cacao (en algunos casos sin marca específica). Además, marcas dermatológicas como Eucerin y Avene aparecen como opciones para quienes buscan fórmulas especializadas.

2.4.4 Jabones artesanales o naturales

Ilustración 14

Uso de jabones artesanales



Nota. Fuente: Elaboración propia

Los datos revelan que el 70.21% de los encuestados no utiliza jabones artesanales, mientras que el 29.79% sí los emplea en su rutina de cuidado personal.

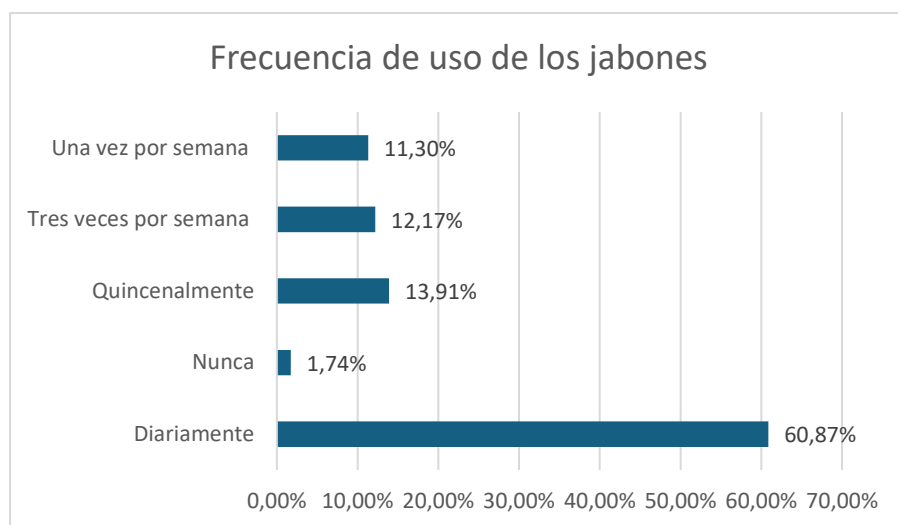
Pregunta: ¿Por qué no usa jabones artesanales o naturales?

La muestra refleja un bajo uso de jabones artesanales o naturales solo 29.79%. En primer lugar, destaca un marcado desconocimiento del producto, donde el 42% de los encuestados manifiesta no saber dónde adquirirlos o incluso desconocer su existencia. En segundo lugar, la limitada accesibilidad (26%) aparece como una barrera clave, ya que los consumidores señalan dificultades para encontrarlos en canales tradicionales como supermercados o farmacias, espacios que sí dominan las marcas comerciales. Finalmente, el factor económico (19%) emerge como un obstáculo significativo.

Junto a estas razones principales, se identifican patrones complementarios: un 8% de los casos refleja inercia en los hábitos de consumo, prefiriendo jabones convencionales por simple costumbre, mientras que un 3% menciona experiencias negativas previas (alergias o texturas desagradables). Llama la atención que un 2% justifica su no uso por prescripción médica de jabones dermatológicos, lo que indica un segmento con necesidades específicas de cuidado.

Ilustración 15

Frecuencia de uso de jabones



Nota. Fuente: Elaboración propia

Entre los consumidores que sí utilizan jabones artesanales o naturales, se observa un claro predominio del uso diario, representando el 60.87%. Esto indica que, para quienes adoptan estos productos, suelen integrarse como parte fundamental de su rutina de higiene personal.

Por otro lado, un 26.08% los emplea con menor frecuencia: tres veces por semana 12.17% o una vez por semana 11.30%, lo que sugiere que este segmento los utiliza de manera complementaria o para necesidades específicas (ej.: cuidado intensivo en días alternos).

Un 13.91% menciona usarlos quincenalmente, reflejando un consumo más esporádico, tal vez vinculado a ocasiones especiales. Solo un 1.74% afirma nunca usarlos, a pesar de estar dentro del grupo que declaró consumirlos, lo que podría deberse a respuestas inconsistentes o a un uso tan ocasional que lo perciben como irrelevante.

Pregunta: ¿Dónde suele comprar jabones artesanales o naturales?

Los consumidores adquieren estos productos principalmente en tiendas físicas especializadas en productos naturales (35%) y mercados locales o ferias (25%). Las farmacias emergen

como tercer canal relevante (20%), en menor medida, los supermercados (15%) y las tiendas en línea (10%). Un dato significativo es que el 15% compra directamente a productores, reflejando el interés por apoyar emprendimientos locales y acceder a precios más competitivos.

Pregunta: ¿Qué marcas de jabones artesanales o naturales ha comprado o utilizado?

La marca Natura es la más mencionada por las personas que respondieron la encuesta, seguida de marcas como Dove y Nivea junto con otras marcas locales como Botanikalia y Renacer. Sin embargo, el 40% de las respuestas mencionan productos sin marca específica, describiéndolos por sus ingredientes ("jabón de avena", "de miel") o procedencia ("producto local", "de una emprendedora"), también a propiedades específicas (turmalina, cúrcuma, carbón), sugiriendo que la elección se basa más en beneficios concretos que en lealtad a marcas. No obstante, la inclusión de jabones industriales como Protex en las respuestas revela cierta confusión conceptual sobre lo que constituye un producto natural/artesanal, señalando una necesidad de mayor educación al consumidor.

Pregunta: ¿Cuáles son las principales razones por las que prefiere utilizar productos naturales de cuidado personal?

La preferencia por productos naturales de cuidado personal se basa principalmente en preocupaciones relacionadas con la salud, la sostenibilidad y la composición de los productos. La razón más mencionada es que estos artículos son más saludables para la piel, ya que evitan químicos agresivos que pueden causar irritaciones o alergias. Los usuarios valoran especialmente que estén elaborados con ingredientes de origen natural, percibidos como más seguros y menos dañinos a largo plazo. Además, la ausencia de sustancias químicas sintéticas —como parabenos, sulfatos o fragancias artificiales— es un factor decisivo para muchos consumidores.

Otro aspecto relevante es el impacto ambiental, ya que estos productos suelen ser más respetuosos con el medio ambiente, tanto en su producción como en su *packaging*. Según (Conrado Barrios, 2024) el 75% de los consumidores prefiere marcas que promueven el cuidado del medio ambiente. Este interés es especialmente notable entre las nuevas generaciones, como la Generación Z, que muestra una inclinación significativa hacia prácticas sostenibles. Algunos usuarios también destacan el aroma agradable y natural como un plus, así como las recomendaciones de profesionales (dermatólogos o especialistas) que respaldan su eficacia.

Sin embargo, no todos los encuestados optan por estos productos: algunos mencionan no usarlos por preferencia, costumbre o escepticismo sobre sus beneficios.

Pregunta: ¿cuáles son los que más valora en las marcas y productos de cuidado personal que compra actualmente?

Las personas encuestadas priorizan diversos factores al elegir productos de cuidado personal, siendo la calidad del producto el atributo más mencionado y valorado, junto a este, la relación precio-calidad emerge como un criterio fundamental, además los componentes de origen natural son altamente apreciados

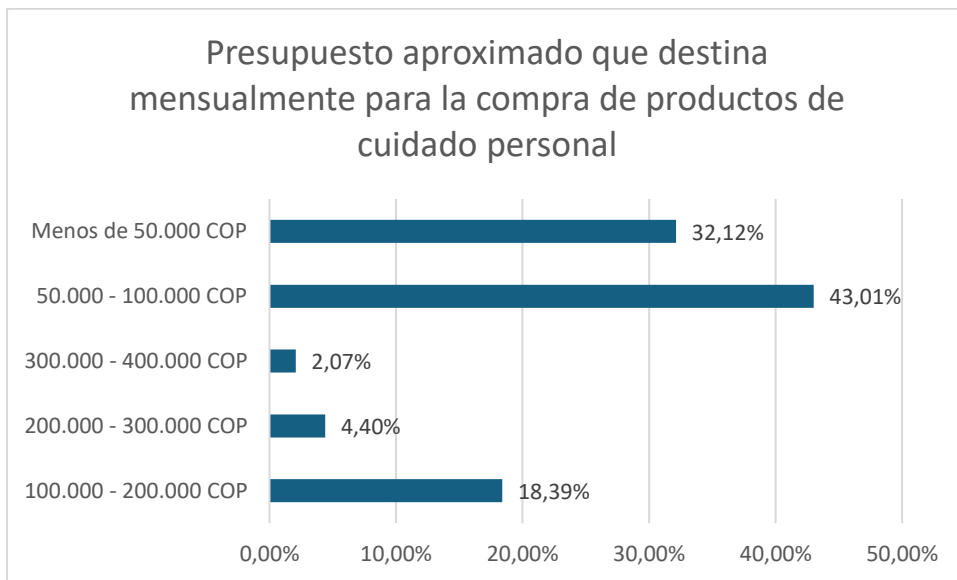
La eficacia del producto, expresada en propiedades específicas como hidratación o protección, también influye significativamente en la decisión de compra. Asimismo, las prácticas ecológicas y respetuosas con el medio ambiente ganan relevancia. La facilidad de acceso (disponibilidad en tiendas o en línea) y la reputación de la marca (confianza y reconocimiento en el mercado) son factores clave para garantizar conveniencia y seguridad en la elección.

Otros aspectos, como el diseño del empaque y las recomendaciones de amigos, familiares o expertos, aunque menos mencionados, complementan las preferencias de un segmento de

consumidores. En resumen, la combinación de calidad, precio justo, ingredientes naturales, eficacia y compromiso ambiental define las prioridades en el mercado de cuidado personal, aunque con variaciones según el perfil del comprador.

Ilustración 16

Presupuesto aproximado que destina mensualmente para la compra de productos de cuidado personal



Nota. Fuente: Elaboración propia

Los datos revelan que la mayoría de los consumidores 75.13% destina menos de 200.000 COP mensuales a la compra de productos de cuidado personal, con una marcada tendencia hacia presupuestos bajos o moderados. El grupo más numeroso (43.01%) gasta entre 50.000 y 100.000 COP, seguido de cerca por quienes asignan menos de 50.000 COP 32.12%, lo que sugiere que una parte significativa prioriza opciones económicas o reduce este gasto al mínimo.

Por otro lado, solo un 18.39% invierte entre 100.000 y 200.000 COP, mientras que los presupuestos más altos (200.000 COP o más) representan una minoría: 4.40% (200.000–300.000 COP) y 2.07% (300.000–400.000 COP).

Pregunta: De los siguientes tipos de productos de cuidado personal, ¿cuál es su preferencia?

Los datos muestran una clara preferencia por los productos libres de químicos, que aparecen como la opción más seleccionada, en segundo lugar, los productos con ingredientes apícolas (miel, propóleo, polen y cera de abeja) también tienen una presencia significativa, reflejando el interés en ingredientes tradicionales con beneficios específicos para la piel y el cabello.

Los productos tradicionales (convencionales) mantienen un segmento relevante de consumidores, aunque en menor proporción, lo que sugiere que una parte del mercado aún prioriza la accesibilidad, la costumbre o la confianza en fórmulas establecidas. Por otro lado, los productos veganos aparecen con menor frecuencia.

Pregunta: ¿Qué otros productos de cuidado personal realizados con materias primas naturales consumirían?

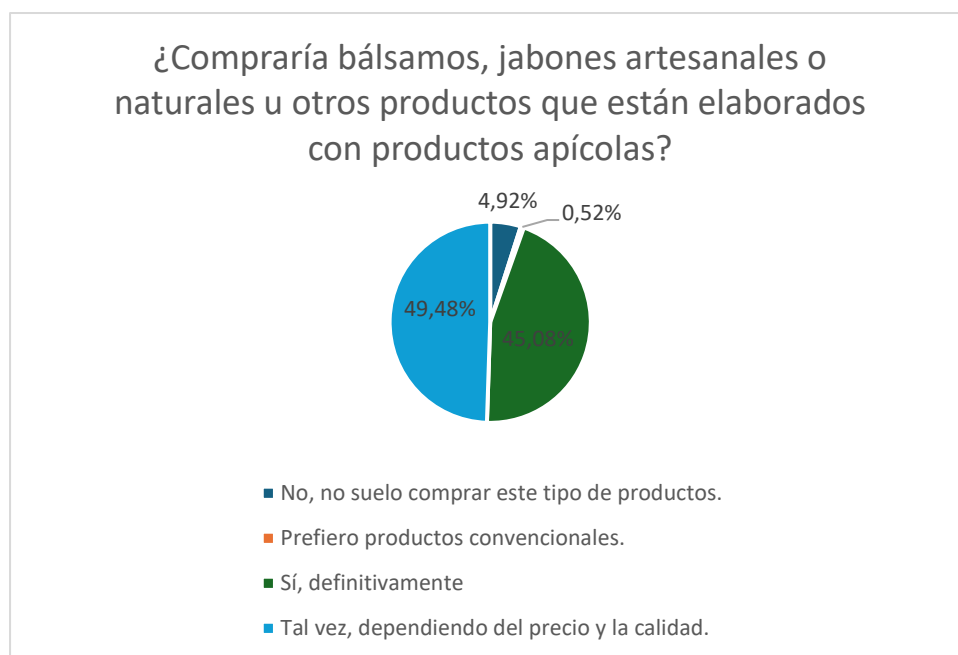
Los datos muestran un claro predominio de interés en categorías como el cuidado capilar (shampoos, acondicionadores y mascarillas con aloe vera, cebolla o avena) y el cuidado de la piel (cremas hidratantes, jabones artesanales y protectores solares con base mineral).

Ingredientes como la sábila, la miel, el aguacate y los aceites naturales (coco, jojoba).

Además, surge un nicho relevante para personas que prefieren productos libres de gluten o con ingredientes innovadores como el cannabis (por sus beneficios calmantes) y los derivados apícolas (propóleo, cera de abeja). También se identifica una demanda insatisfecha en segmentos específicos, como el cuidado masculino (aceites para barba) o soluciones para problemas dermatológicos (caspa, dermatitis).

Ilustración 17

Disposición a comprar productos que están elaborados con productos apícolas

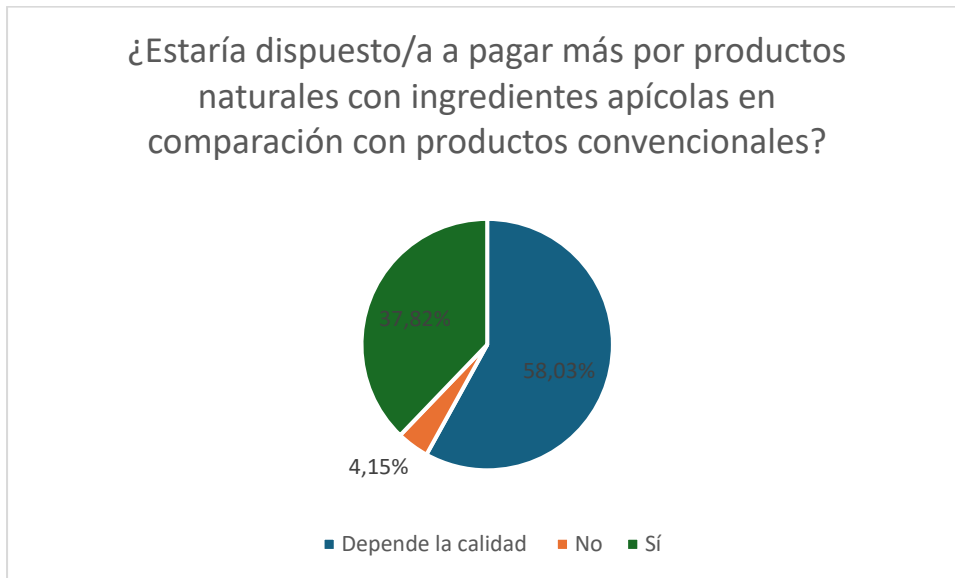


Nota. Fuente: Elaboración propia

Cerca del 45% de los encuestados manifiesta un interés definitivo por adquirir estos artículos, demostrando la existencia de un segmento consolidado que valora los beneficios naturales de estos componentes. Sin embargo, el segmento más significativo (49.5%) adopta una posición condicional, indicando que su decisión de compra dependerá fundamentalmente de dos factores: la relación precio-calidad. Solo un 5.4% muestra resistencia a estos productos, ya sea por preferencia hacia opciones convencionales.

Ilustración 18

Disposición a pagar más por productos naturales con ingredientes apícolas en comparación con productos convencionales



Nota. Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta revelan que la mayoría de los consumidores (58,03%) estaría dispuesta a pagar más por productos naturales con ingredientes apícolas, siempre y cuando la calidad justifique el mayor precio. Por otro lado, un 37,82% de los encuestados aceptaría pagar más sin condiciones, reflejando un segmento significativo que prioriza los atributos naturales y los posibles beneficios asociados a los ingredientes apícolas. Solo un 4,15% rechaza la idea de pagar más por productos naturales con ingredientes apícolas.

Pregunta: ¿Qué le impediría comprar estos productos?

Precio (38.4%): La razón más mencionada, lo que indica que muchos perciben estos artículos como costosos en comparación con alternativas convencionales. Algunos encuestados vinculan esto a su situación financiera actual ("*Si tengo muchos gastos en el mes, no me alcanzaría*").

Desconocimiento (36.8%): Una gran parte de los consumidores no está familiarizada con los beneficios, la calidad o incluso la existencia de estos productos. Respuestas como "*No conozco productos*" o "*No sé su resultado en el mercado*" reflejan falta de información.

Disponibilidad (22.4%): La dificultad para encontrarlos en puntos de venta cercanos es un freno clave. Varios mencionan la inconveniencia de "*trasladarse mucho para adquirirlos*".

Otras razones (2.4%): Incluyen preocupaciones puntuales como: calidad y efectos secundarios ("*La calidad y efectos secundarios*", "*Dermatitis*"). Falta de respaldo científico ("*Propiedades respaldadas por la ciencia*"). Desconfianza en el origen ("*Origen y confiabilidad del producto*").

2.4.5 Consumo de medios

Pregunta: ¿Qué tipo de contenido prefiere?

Los datos revelan que el entretenimiento (series, películas, música) es la categoría más consumida, destacando como la preferencia principal entre los usuarios, ya sea como tema único o combinado con otras categorías. Esto refleja la importancia del contenido recreativo y de ocio en la rutina diaria de las personas. En segundo lugar, la educación y tutoriales muestran un alto nivel de interés, frecuentemente asociados con el entretenimiento, lo que sugiere una tendencia hacia el aprendizaje práctico y autodidacta en formatos atractivos. Las noticias e información, aunque relevantes, suelen consumirse como complemento a otros contenidos, especialmente junto a deportes o entretenimiento, lo que indica que los usuarios valoran estar informados, pero no como su prioridad exclusiva.

Los deportes mantienen un nicho significativo, a menudo vinculado a noticias o entretenimiento, mientras que la diversión, aunque menos mencionada explícitamente, aparece asociada a otras categorías, reforzando la preferencia por contenidos lúdicos.

Un hallazgo clave es que los usuarios no se limitan a un solo tipo de contenido, sino que buscan combinaciones, como educación + entretenimiento o noticias + deportes, lo que señala una demanda de formatos híbridos que mezclen información, aprendizaje y recreación. Esta tendencia sugiere oportunidades para creadores y marcas que puedan ofrecer propuestas innovadoras, como tutoriales entretenidos, podcasts educativos o noticias presentadas de manera dinámica. Además, la predominancia del entretenimiento audiovisual refuerza el potencial de plataformas como YouTube, TikTok y servicios de streaming para llegar a estas audiencias.

Pregunta: ¿Qué tipo de medios consume con mayor frecuencia?

Los datos revelan un claro predominio de las redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok, etc.) como el medio más consumido, apareciendo en la gran mayoría de las respuestas, ya sea como única opción o combinada con otras plataformas. Esto refleja la centralidad de estas plataformas en la vida diaria de los usuarios, destacando su preferencia por contenidos breves, interactivos y visuales. En segundo lugar, las plataformas de streaming (Netflix, YouTube, Spotify, etc.) muestran un alto nivel de consumo, especialmente en combinación con redes sociales, lo que evidencia una tendencia hacia el entretenimiento bajo demanda y el consumo de video/música digital.

La televisión regional y la radio aparecen con menor frecuencia, aunque mantienen un nicho relevante, particularmente en audiencias que valoran los medios tradicionales o locales. Por otro lado, la prensa escrita (periódicos, revistas) es la opción menos mencionada, confirmando el declive de los formatos impresos en favor de los digitales.

2.5 Conclusiones de la investigación

1. El segmento de cliente de MOA corresponde principalmente a personas jóvenes adultas, especialmente entre los 25 y 44 años, que residen en Norte de Santander, con fuerte presencia en ciudades como Cúcuta, Pamplona y Ocaña. Se trata de un público con un estilo de vida ocupado y práctico, en muchos casos activo y saludable, que valora el cuidado personal como una prioridad en su rutina diaria, especialmente en áreas como el cuidado de la piel, el cabello, la higiene corporal y el bienestar general. Este segmento muestra una alta inclinación hacia productos naturales, con clara preferencia por aquellos libres de químicos. Los ingredientes apícolas como la miel, el propóleo, el polen y la cera de abeja también son altamente valorados por sus beneficios para la piel y el cabello, lo que respalda la propuesta de valor de MOA. El 88.6% de los encuestados consume productos de cuidado personal, lo que evidencia un mercado con interés y hábitos ya establecidos.

En términos educativos, es una población con alto nivel de formación: el 67.36% cuenta con educación superior (universitaria y posgradual), lo que indica un perfil informado y exigente. Socioeconómicamente, se presenta una polarización, aunque los grupos más representativos se encuentran entre 1 y 2 salarios mínimos, lo que sugiere una sensibilidad al precio, confirmada por el hecho de que el 49.5% basa su decisión de compra en la relación precio-calidad. No obstante, un 45% tiene una intención de compra firme hacia productos con beneficios naturales, lo que refleja un segmento consolidado y comprometido. En cuanto al estado civil, predominan los solteros (64.51%), seguidos por personas En unión libre, lo que sugiere una audiencia joven, independiente y con estilos de vida modernos. En resumen, el segmento de clientes de MOA está compuesto por personas informadas, conscientes del

autocuidado, con hábitos saludables y una fuerte valoración por los productos naturales y funcionales, especialmente aquellos que integran ingredientes tradicionales como los de origen apícola.

2. El cuidado personal es prioritario para el 88.61% de los encuestados, con especial interés en el cuidado facial (44.04%), seguido del capilar (24.09%) y corporal (23.58%). Aunque el 70.21% no usa jabones artesanales, hay un interés creciente por productos naturales, especialmente aquellos libres de químicos y con ingredientes apícolas (miel, propóleo, cera de abejas).
3. Solo el 40% de los encuestados conoce o ha utilizado productos con ingredientes apícolas, lo que indica una oportunidad para educar al mercado sobre sus beneficios. La disposición a pagar más por estos productos es alta (58.03% condicional, 37.82% incondicional), siempre que la calidad justifique el precio.
4. **Barreras:** Precio elevado (38.4%), desconocimiento (36.8%), y baja disponibilidad (22.4%) son los principales obstáculos. **Oportunidades:** Mayor educación sobre beneficios, mejora en la distribución (ej.: farmacias, supermercados) y estrategias de precios accesibles.
5. Los bálsamos labiales naturales se adquieren principalmente en farmacias, mientras que los jabones artesanales se compran en tiendas especializadas y mercados locales. Marcas como Natura, Dove y Nivea son reconocidas, pero hay confusión entre productos artesanales y comerciales, lo que sugiere la necesidad de clarificar la propuesta de valor.
6. Las redes sociales y plataformas de streaming son los medios preferidos para consumir contenido, especialmente entretenimiento y educación combinados. Esto resalta la importancia de estrategias digitales para llegar al público objetivo.

7. Existe un nicho para productos innovadores, como cuidado capilar con ingredientes naturales (aloe vera, avena) y soluciones dermatológicas específicas. La intención de compra de jabones naturales es prometedora (45% definitiva, 49.5% condicional), dependiendo de la relación precio-calidad.

3. Análisis de Inteligencia competitiva

Para llevar a cabo un análisis de inteligencia competitiva, se emplearon herramientas estratégicas que permitan comprender tanto el entorno externo como las dinámicas internas del mercado. En este contexto, se toma como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.

3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico que permite entender la dinámica competitiva de una industria y su impacto en la rentabilidad. Este marco identifica cinco factores clave: la amenaza de nuevos competidores, que pueden ingresar al mercado y aumentar la presión competitiva; el poder de negociación de los proveedores, capaces de influir en los costos mediante precios más altos o condiciones menos favorables; el poder de negociación de los compradores, que pueden exigir precios más bajos o mayor calidad; la amenaza de productos sustitutos, que ofrecen alternativas que pueden reemplazar los bienes o servicios existentes; y la rivalidad entre competidores actuales, que puede intensificarse cuando los productos son poco diferenciados o el crecimiento del sector es lento. Estas fuerzas, al interactuar, determinan el atractivo y la rentabilidad de una industria (Casadesus-Masanell, 2022)

3.1.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector de productos de cuidado personal con ingredientes apícolas en Norte de Santander es moderada. Si bien existen barreras significativas que podrían limitar su entrada, como las certificaciones sanitarias del INVIMA y estándares de calidad para cosméticos naturales las cuales implican costos y tiempos elevados. El acceso a materia prima de calidad, como miel, propóleo o cera de abejas se puede dar de manera cercana, teniendo en cuenta que durante los últimos años la apicultura y la extracción de su materia prima ha ido en aumento a nivel nacional. La cadena productiva de las abejas y la apicultura en Colombia ha mostrado un dinamismo notable. Según el último reporte de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), la producción nacional de miel para 2023 se estimó en más de 8.500 toneladas, consolidando la tendencia de crecimiento del sector y el aumento en el número de apicultores y colmenas a nivel nacional, superando las 160.000. Este panorama sugiere que el acceso a materias primas de calidad no constituye una barrera de entrada elevada, lo que podría facilitar la aparición de nuevas iniciativas empresariales enfocadas en productos apícolas para el cuidado personal en el departamento.

3.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores, principalmente apicultores locales pueden ser limitado. Si bien la oferta de productos apícolas en Colombia ha aumentado, varios factores pueden otorgar cierto grado de poder a los proveedores locales. La disponibilidad de materia prima sigue estando sujeta a condiciones climáticas, ambientales y sanitarias, lo que puede afectar su precio y acceso. Además, la calidad y diferenciación de los productos juegan un papel importante, ya que los apicultores que ofrecen productos apícolas con certificaciones como Buenas Prácticas Apícolas (BPA) pueden negociar mejores precios, es decir estos pueden ejercer cierta influencia en las condiciones de venta. En este contexto, el poder de

negociación de los proveedores locales no es absoluto, pero tampoco inexistente, ya que pueden influir en los precios y condiciones comerciales en determinados escenarios.

3.1.3 Poder de Negociación de los Compradores

Los consumidores tienen cierto poder de negociación en el mercado de productos de cuidado personal, ya que pueden elegir entre diversas opciones con características físico-químicas y precios variables. Es importante destacar que el segmento al cual está dirigido esta propuesta es a personas que buscan productos que reflejen naturalidad y respeto por el medio ambiente, lo que influye en su proceso de compra. Estos consumidores son especialmente exigentes con la calidad y el origen de los ingredientes, priorizando aquellos de origen natural que no comprometan su salud ni el bienestar del planeta.

3.1.4 Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, dado el amplio abanico de alternativas en el mercado respecto a los productos de cuidado personal de origen natural. Los consumidores pueden optar por productos convencionales más económicos (industriales) o por marcas que simulan ser naturales sin usar ingredientes auténticos.

3.1.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad en el sector es moderada debido a la presencia de grandes empresas nacionales e internacionales que ofrecen productos naturales de cuidado personal basados en derivados de la colmena. Sin embargo, en Norte de Santander no se identifican competidores directos enfocados en este nicho, lo que representa una oportunidad de diferenciación. No obstante, existen productos sustitutos en el mercado que pueden representar competencia indirecta.

3.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada por empresas y organizaciones para identificar y evaluar los factores externos de tipo macro que pueden influir en su

desempeño, evolución y toma de decisiones. Su nombre es un acrónimo que representa seis dimensiones clave: Políticos (P), Económicos (E), Sociales (S), Tecnológicos (T), Ambientales (E) y Legales (L). Este marco permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno macroeconómico, facilitando la toma de decisiones informadas en la planificación empresarial (Eserp Business & Law School, s.f.)

3.2.1 Factores Políticos

Los cambios en las normativas sanitarias, como los requisitos del INVIMA para registrar cosméticos naturales, podrían representar un desafío. Adicionalmente, se debe considerar el riesgo asociado a la inestabilidad sociopolítica de la región. Según informes de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA, 2024), la intensificación de conflictos entre Grupos Armados No Estatales (GANE) en subregiones como el Catatumbo ha provocado desplazamientos masivos y restricciones de movilidad. Este factor representa una amenaza directa para la cadena de suministro de MOA, que planea abastecerse de apicultores en estas zonas rurales, pudiendo generar interrupciones en la obtención de materia prima y un incremento en los costos operativos.

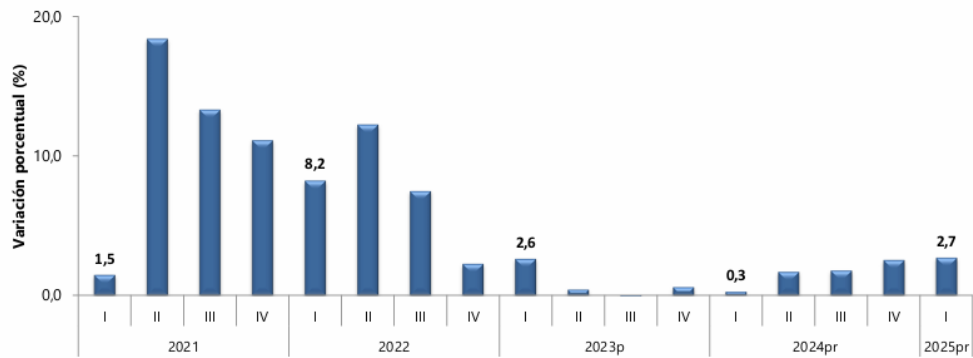
3.2.2 Factores Económicos

PIB

Ilustración 19

PIB – Tasa de crecimiento en volumen 2021 – 2025

Gráfico 1. Producto Interno Bruto
Tasa de crecimiento en volumen¹
2021-I / 2025^{pr}-I



Fuente: DANE, PIB_T

¹Serie encadenadas de volumen con año de referencia 2015

^ppreliminar

^{pr}provisional

Nota. Fuente: DANE, *PIB*.

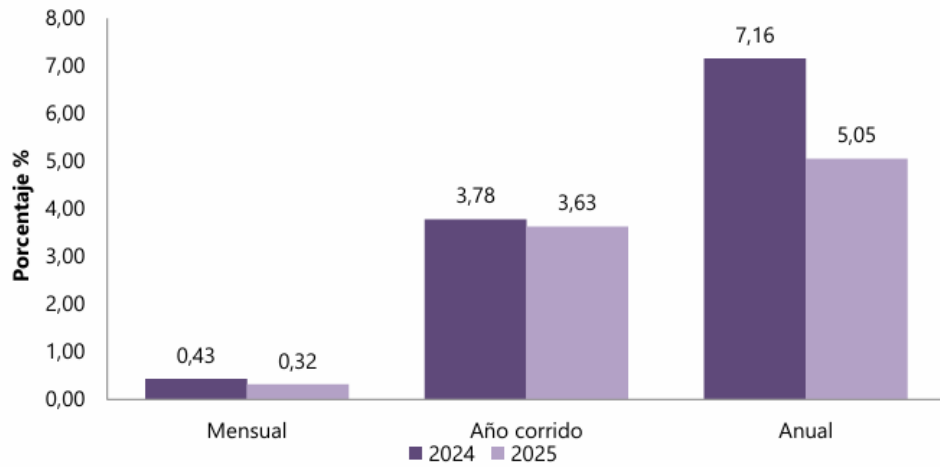
Según el DANE, la economía colombiana registró un crecimiento del **0.6%** en el año 2023.

Para el primer trimestre de 2025, el PIB presentó un crecimiento de 2,7% respecto al mismo periodo en el año 2024.

Ilustración 20

Índice de Precios al Consumidor (IPC)

**Gráfico 1. IPC Variaciones
Total Nacional
Mayo 2024 - 2025**



Fuente: DANE, IPC.

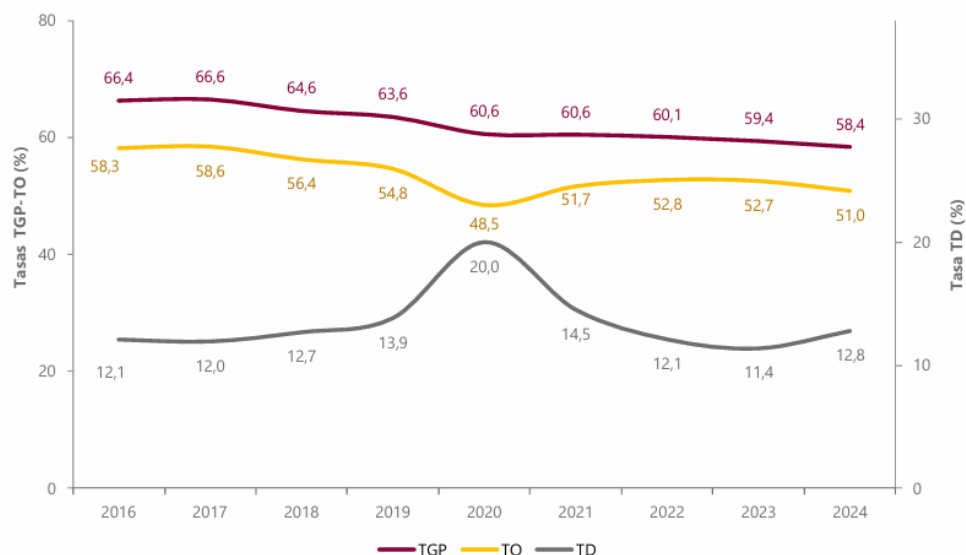
Nota. Fuente: DANE, *IPC variaciones.*

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Índice de Precios al consumidor (IPC) a nivel nacional en lo corrido del año corresponde al 5,05%. En Cúcuta el IPC al mes de mayo de 2025 es de 4,35%. Esto refleja un IPC por debajo del promedio nacional.

Ilustración 21

Mercado laboral (Tasa global de participación, Tasa de ocupación y Tasa de desocupación)

Gráfico 18. Tasa global de participación (TGP), Tasa de ocupación (TO) y Tasa de desocupación (TD)
Norte de Santander
Anual (2016 – 2024)



Nota. Fuente: DANE, *Mercado laboral por departamentos*.

De acuerdo con la información del gráfico, el departamento presenta un nivel de desempleo elevado. Durante el periodo analizado, el año 2023 registró la tasa más baja; sin embargo, en 2024 se observa un incremento en el desempleo.

El desempleo reduce significativamente el poder adquisitivo de amplios sectores de la población, lo que a su vez limita su capacidad de consumo y acceso a bienes y servicios. Esta situación no solo afecta el bienestar de los hogares, sino que también impacta negativamente la demanda interna, dificultando el crecimiento de negocios, especialmente aquellos que dependen del consumo masivo o de productos no esenciales como los cosméticos naturales.

3.2.3 Factores Sociales

Las tendencias de consumo actuales favorecen los productos sostenibles, y de origen natural lo que alinea perfectamente con la propuesta de valor del emprendimiento. Los

consumidores, especialmente generaciones jóvenes, valoran los ingredientes autóctonos y los procesos artesanales.

Sin embargo, aún existe desconocimiento sobre los beneficios específicos de los derivados apícolas en el cuidado personal, lo que exigirá campañas educativas. La competencia con marcas ya establecidas en el sector de cosmética natural también supone un reto para ganar participación en el mercado.

3.2.4 Factores Tecnológicos

La tecnología puede ser un aliado para optimizar procesos y diferenciar el producto. Técnicas innovadoras, como la extracción de compuestos activos del propóleo o el uso de envases biodegradables, podrían agregar valor. Además, el e-commerce y las redes sociales son canales clave para llegar a nichos de mercado sin grandes inversiones en distribución física. No obstante, adoptar tecnologías avanzadas puede implicar costos iniciales elevados, y mantener un equilibrio entre producción artesanal y escalabilidad será un desafío operativo.

3.2.5 Factores Ambientales

La sostenibilidad es un pilar fundamental para este tipo de emprendimiento. Los productos elaborados con ingredientes naturales tienen ventaja en un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental. Además, la marca está asociada a la protección de las abejas—esenciales para la biodiversidad—puede reforzar su posicionamiento. Sin embargo, fenómenos como el cambio climático o plagas que afectan a las colmenas podrían comprometer el suministro de materias primas. También habrá que considerar la obtención de certificaciones ecológicas, que aunque son valoradas por los consumidores, pueden requerir tiempo y recursos.

3.2.6 Factores Legales

El cumplimiento de normativas es crítico para operar sin contratiempos. En Colombia, los productos cosméticos deben cumplir con los requisitos del INVIMA, lo que implica procesos

de registro que pueden ser lentos y costosos. Por otro lado, las regulaciones sobre etiquetado limpio y comercio justo representan una oportunidad para destacar ante competidores.

También será necesario atender a las leyes laborales y tributarias durante la formalización del negocio, especialmente si se trabaja con comunidades apícolas rurales.

4. Propuesta de la estrategia del negocio

4.1 Propuesta de la estrategia de negocio

Según Collis y Rukstad (2008) la misión de una empresa representa la razón fundamental de su existencia, es decir, la contribución que aspira a hacer a la sociedad.

4.2 Misión

En MOA transformamos la tradición apícola familiar en productos de cuidado personal que nutren, protegen y conectan con lo esencial. A través del respeto por las abejas, creamos bienestar para las personas y el planeta, honrando nuestras raíces mientras construimos un futuro sostenible.

4.3 Valores

Sostenibilidad: Inspira a otros a adoptar prácticas respetuosas con el entorno, mostrando cómo pequeños cambios pueden tener un gran impacto.

Transparencia: Genera confianza y seguridad a través de la honestidad y la claridad en sus procesos y comunicación.

Innovación: Su curiosidad innata la lleva a explorar nuevas formas de hacer las cosas, siempre con un enfoque en la mejora y la creatividad.

Respeto: Valoramos la vida de las abejas, los apicultores y todos los seres vivos, reconociendo su papel en el equilibrio del ecosistema

4.4 Declaración de la estrategia

4.4.1 Objetivo estratégico

MOA busca posicionarse como una marca líder en Norte de Santander en el mercado de productos de cuidado personal elaborados con ingredientes apícolas.

4.4.2 Alcance de la estrategia

Posicionar a MOA como una marca referente en cuidado personal basada en productos apícolas en Norte de Santander, dirigida a personas conscientes que valoran el origen natural de lo que consumen y apoyan el trabajo artesanal.

4.4.3 Ventaja: Propuesta valor para el cliente

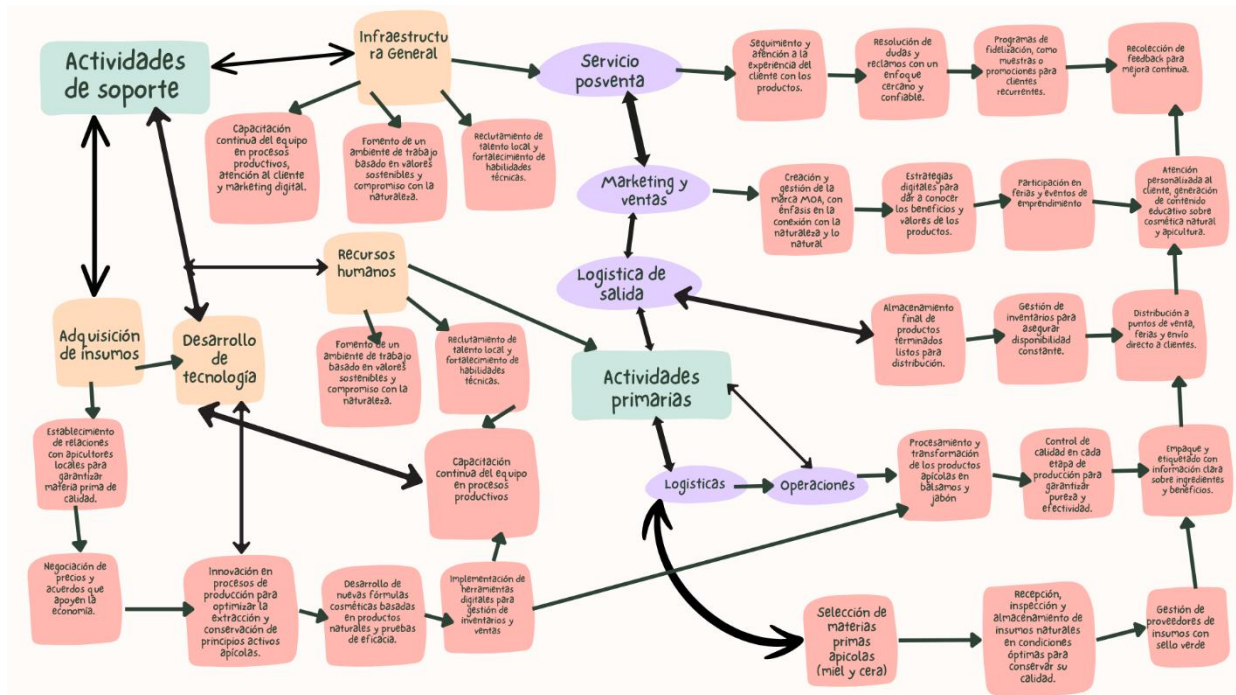
MOA aprovecha el poder natural de los productos apícolas para crear productos de cuidado personal que cuidan tu piel de forma natural. Nuestro compromiso está en respetar la tradición apícola y ofrecer bienestar real, con productos honestos y hechos con amor.

"MOA: donde el cuidado personal se encuentra con lo natural."

4.4.4 Sistema de actividades

Ilustración 22

Sistema de actividades



Nota. Fuente: Elaboración propia

5. Estrategia de mercadeo

Información del mercado

Según el INVIMA un producto cosmético es toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales.

El mercado global de cosmética se divide en cuatro segmentos: Cosmética, Cuidado de la piel, Cuidado Personal y Fragancias. El segmento de cuidado personal representa el 48% de

los ingresos, seguido del segmento del cuidado de la piel, con el 27% del mercado total. El interés de los consumidores por productos de belleza y cuidado personal libres de químicos nocivos está en aumento. Los artículos naturales y orgánicos son percibidos como una opción más saludable y amigable con el medio ambiente, lo que ha llevado a muchas marcas a desarrollar líneas de productos que satisfagan esta demanda creciente (IVACE, 2023).

Ilustración 23

Valor de venta al por menor de belleza y cuidado personal en el mundo en millones de USD

a precios constantes de 2024



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor internacional, 2025

El gráfico muestra la evolución del valor minorista (RSP) mundial en el sector de belleza y cuidado personal, expresado en millones de dólares estadounidenses a precios constantes de 2024. Entre 2019 y 2024, se observa un crecimiento constante, aunque con fluctuaciones menores. En 2019, el valor fue de 545,310 millones de dólares, aumentando a 561,361 millones en 2020. Este incremento continuó en 2021, alcanzando 562,963 millones, y en 2022 llegó a 563,530 millones. Sin embargo, en 2023 se produjo un salto significativo hasta

579,868 millones, seguido de un máximo histórico en 2024 con 593,235 millones. Estos datos reflejan una tendencia alcista en el mercado, destacando un crecimiento notable en los últimos dos años del período analizado.

Ilustración 24

Valor minorista de belleza y cuidado personal en América Latina RSP en millones de USD a precios actuales

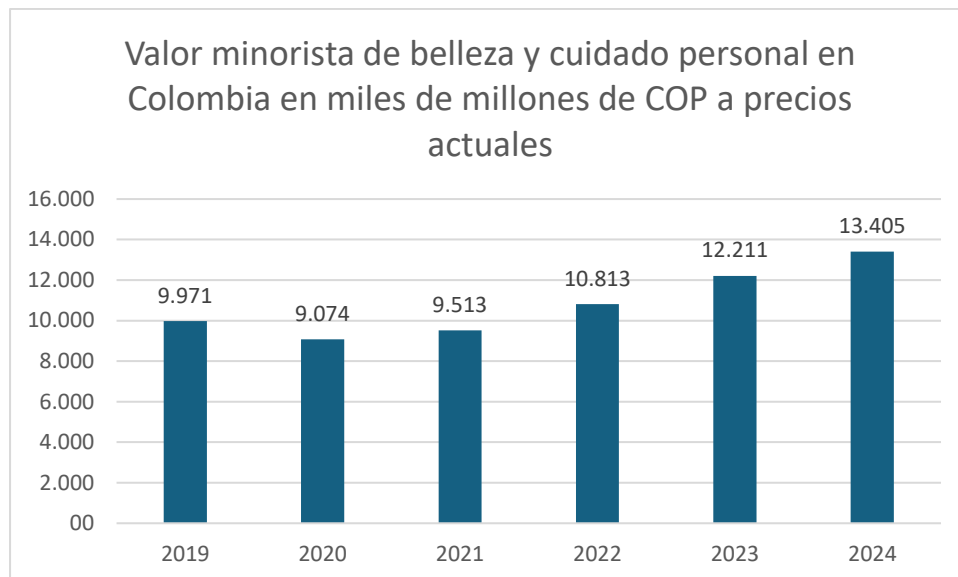


Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor internacional, 2025

El gráfico muestra la evolución del valor minorista (RSP) en millones de dólares estadounidenses (USD) del sector de belleza y cuidado personal en América Latina desde 2019 hasta 2024. En 2019, el valor alcanzó los 62.641 millones de USD, pero en 2020 experimentó una caída significativa hasta los 52.243 millones, probablemente debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, en 2021 comenzó una recuperación, llegando a 54.748 millones, y esta tendencia ascendente continuó en los años siguientes: 62.078 millones en 2022, 72.283 millones en 2023 y 75.366 millones en 2024. Estos datos reflejan una notable recuperación y crecimiento del sector después del declive inicial, superando incluso los niveles previos a la pandemia.

Ilustración 25

Valor minorista de belleza y cuidado personal en Colombia en miles de millones de COP a precios actuales



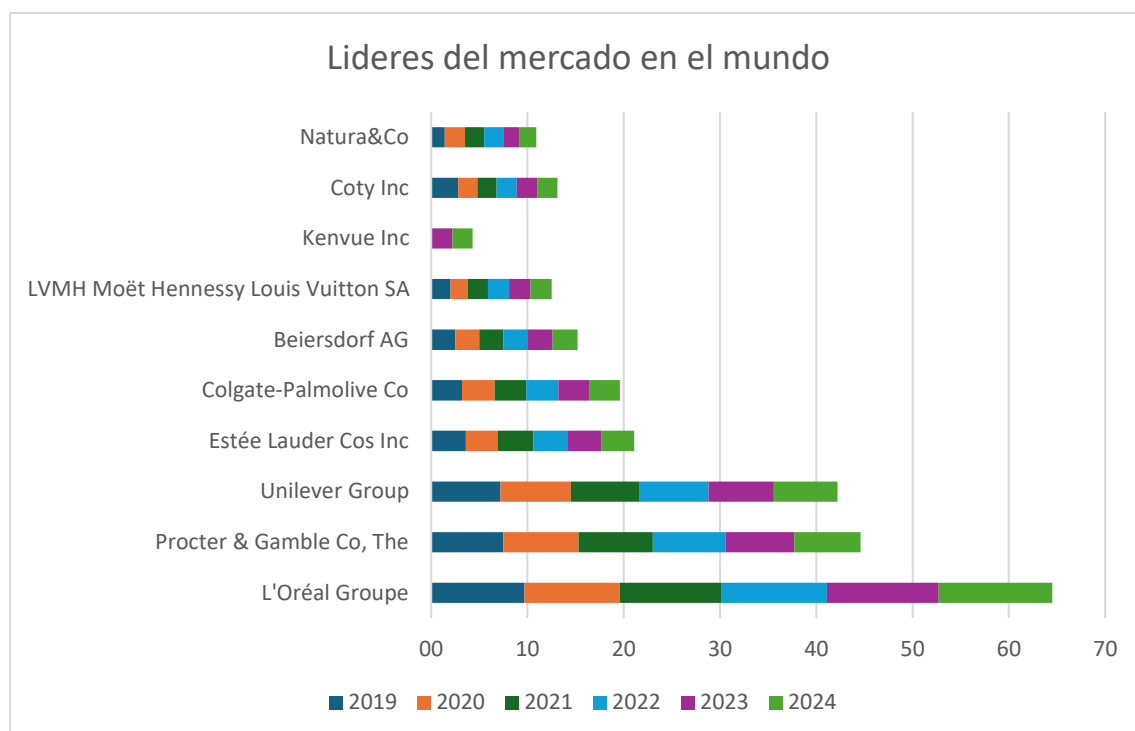
Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor internacional, 2025

El gráfico presenta el valor minorista (RSP) en billones de pesos colombianos (COP) del sector de belleza y cuidado personal en Colombia entre 2019 y 2024. En 2019, el valor alcanzó los 9.971 billones de COP, seguido de una disminución en 2020 a 9.074 billones, posiblemente asociada a los efectos de la pandemia. A partir de 2021, se observa una recuperación constante, con valores de 9.513 billones en 2021, 10.813 billones en 2022, 12.211 billones en 2023 y 13.405 billones en 2024. Esta tendencia ascendente refleja un crecimiento sostenido del sector, superando con creces los niveles previos a la pandemia y mostrando un dinamismo notable en los últimos años.

Lideres del mercado en el mundo

Ilustración 26

Líderes del mercado en el mundo



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Euromonitor internacional, 2025

La gráfica titulada “*Líderes del mercado en el mundo*” muestra la evolución de las principales empresas del sector de cuidado personal y belleza a nivel global entre los años 2019 y 2024. Cada empresa está representada por una barra horizontal segmentada por colores que indican el crecimiento en cada año. Se observa que **L’Oréal Groupe** lidera el mercado durante todo el periodo. Le siguen **Procter & Gamble Co.** y **Unilever Group**. Otras empresas como **Estée Lauder**, **Colgate-Palmolive**, **Beiersdorf AG** y **LVMH** mantienen una participación intermedia, mostrando estabilidad en su posicionamiento. Por otro lado, compañías como **Kenvue Inc**, **Coty Inc** y **Natura&Co** registran una participación más baja, aunque constante.

Cálculo de la demanda del mercado en Norte de Santander

Este análisis se realiza bajo la fórmula estadística $Q=npq$ $Q=n \times p \times q$

Donde:

- Q= Demanda potencial (cantidad total estimada de unidades demandadas en el mercado).
- n= Número total de compradores potenciales en el mercado (población objetivo).
- p = Precio promedio del producto o servicio (en unidades monetarias).
- q= Cantidad promedio que un comprador está dispuesto a adquirir en un período determinado

Tabla 2

Cálculo de la demanda potencial

Universo – Norte de Santander	Productos que saldrán al mercado	Muestra recolectada en el estudio de mercado	Personas dispuestas a consumir	Demanda POTENCIAL sobre el tamaño del universo SEGÚN RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA	Cálculo de demanda POTENCIAL en personas según el UNIVERSO
1.346.806	Bálsamos	385	365	95%	1.276.842
1.346.806	Jabones	385	365	95%	1.276.842

Nota: Fuente: Elaboración propia

La tabla analiza la demanda potencial de bálsamos y jabones en Norte de Santander, donde el universo de estudio comprende 1.346.806 habitantes. Para ambos productos, se encuestaron 385 personas, de las cuales 365 (95%) manifestaron disposición a consumirlos. Extrapolando

este porcentaje al total de la población, se estima una demanda potencial de 1.276.842 personas interesadas en cada producto.

5.1 Objetivo de mercadeo

Posicionar a MOA dentro del mercado de cuidado personal natural en Norte de Santander, alcanzando un volumen de ventas de 25.536 unidades durante el primer año. Este objetivo se logrará mediante una estrategia omnicanal que incluye posicionamiento digital en redes sociales, participación en ferias locales y el establecimiento de alianzas estratégicas con tiendas multimarca, farmacias y supermercados. La comunicación se enfocará en el segmento de adultos jóvenes (25-44 años) que valoran el autocuidado y los productos libres de químicos.

5.1.1 Perfil del consumidor

El segmento de clientes de MOA está conformado principalmente por adultos jóvenes entre 25 y 44 años, residentes en Norte de Santander, especialmente en ciudades como Cúcuta, Pamplona y Ocaña. Se trata de personas activas, con estilos de vida prácticos y saludables, que priorizan el cuidado personal y prefieren productos naturales y libres de químicos. Valorán especialmente los ingredientes apícolas por sus beneficios para la piel y el cabello. Este público es mayoritariamente soltero, con alto nivel educativo (67.36% con estudios superiores), y aunque existe sensibilidad al precio, también hay una fuerte inclinación hacia productos con beneficios naturales. En general, es un segmento informado, exigente y comprometido con el autocuidado y el consumo consciente.

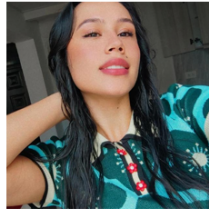
Ilustración 27

Buyer Person

Nombre: Laura Sofía

Perfil

Laura es una joven universitaria disciplinada y carismática, apasionada por el mundo del café de especialidad y el bienestar. Se preocupa por su salud y busca productos naturales para su autocuidado, priorizando aquellos libres de químicos y amigables con el medio ambiente. Le gusta descubrir nuevas marcas que se alineen con sus valores y compartir sus experiencias con amigos y en redes sociales. Valora la calidad y está dispuesta a invertir en productos que realmente le aporten beneficios.



Retos o desafíos

En una ciudad como Pamplona, Norte de Santander, puede que la oferta de cosmética natural sea reducida.

Aunque le gusta el autocuidado, su estilo de vida universitario y social puede hacer que no siempre tenga tiempo o constancia en su rutina.

Datos Demographics

Edad: 21
Genero: Femenino
Ocupación: Estudiante
Nivel de formación:
Localización: Pamplona
Estado civil: Soltera

Hobbies, gustos y preferencias

Aprender sobre cafés especiales
Hacer ejercicio diariamente

Cuidar su piel con productos naturales probando diferentes rutinas

Le interesa la estética minimalista y natural, tanto en productos como en contenido visual.

Le gusta compartir en redes sociales sus descubrimientos y recomendaciones.

Frustraciones:

Falta de productos verdaderamente naturales y accesibles. Precios elevados de algunas marca. Dificultad para encontrar productos efectivos que no irriten su piel.

Actividades o tareas (jobs)

Jobs funcionales

Encontrar productos de skincare naturales, efectivos y accesibles.

Mantener una rutina de cuidado personal sencilla pero efectiva.

Administrar bien su presupuesto, ya que depende económicamente de sus padres.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28

Buyer Person 2

Nombre: Maira Pabón

Perfil

Maira es una profesional en agronomía con una fuerte conexión con el campo y la naturaleza. Actualmente trabaja en el sector agrícola, pero su gran sueño es comprar su propia finca y desarrollar un emprendimiento basado en productos naturales y sostenibles. Su familia es su principal motor y la inspira a seguir adelante con sus objetivos. Le gusta participar en ferias agroindustriales y eventos que promuevan el emprendimiento rural, donde puede conocer nuevas iniciativas y compartir su experiencia con otros apasionados del sector. También tiene un fuerte interés en el consumo responsable, el comercio justo y los productos naturales, no solo en la agricultura, sino también en su rutina de autocuidado.



Datos Demograficos

Edad: 25
Genero: Femenino
Ocupación: Empleada
Nivel de formación: Universitaria
Localización: Cúcuta
Estado civil: Soltera

Hobbies, gustos y preferencias

Disfruta de la naturaleza y el contacto con el campo.

Investiga sobre técnicas agrícolas sostenibles y nuevas tendencias en agroindustria.

Le gusta asistir a ferias y eventos relacionados con la agricultura y el emprendimiento rural.

Valora pasar tiempo con su familia y compartir con ellos sus sueños y proyectos.

Retos o desafíos

Equilibrar su empleo con su proyecto personal

Mantenerse motivada a pesar de los obstáculos

Comenzar a dedicar más tiempo a su autocuidado

Frustraciones:

Falta de tiempo para su proyecto personal: Aunque sueña con su propio negocio, su trabajo actual le consume gran parte de su tiempo.

Siente que no dedica tanto tiempo a su cuidado personal

Actividades o tareas (jobs)

Administrar sus finanzas personales para ahorrar con el objetivo de comprar su finca. Buscar opciones de financiamiento para su futuro emprendimiento.

Evaluar mercados potenciales para vender productos naturales o agrícolas.

Nota. Fuente: Elaboración propia

5.3 Productos

5.3.1 Bálsamos hidratantes para los labios

Los bálsamos labiales están elaborados de manera artesanal con cera de opérculo 100% natural, extraída directamente del proceso de cosecha de la miel. Esta cera, proveniente del operculado de los panales, es reconocida por su pureza, suavidad y propiedades regenerativas. Enriquecidos con ingredientes nobles como manteca de karité, aceite de coco, aceite de oliva, manteca de cacao y vitamina E, ofrecen una hidratación profunda, ayudan a reparar labios agrietados y protegen contra factores ambientales como el sol y el viento.

Su textura suave y aroma delicado hacen que su aplicación sea una experiencia sensorial única, ideal para el cuidado diario.

Ficha técnica de los bálsamos

Información General

- **Nombre del Producto:** Bálsamo Hidratante MOA
- **Tipo de Producto:** Cosmético
- **Presentación:** Envase de 7g (stick)
- **Público Objetivo:** Personas con pieles secas, agrietadas o necesitadas de nutrición intensa por cambios de clima u otros factores externos.

Tabla 3

Composición de los bálsamos

Ingrediente	Porcentaje	Función Principal
Aceite de oliva	40%	Hidratación profunda, emoliente natural.
Aceite de coco	15%	Nutrición y propiedades antibacterianas.
Manteca de cacao	15%	Suaviza y mejora la elasticidad de la piel.

Cera de abeja	25%	Da estructura y forma al bálsamo (sólido).
Perfume	1%	Aroma agradable.
Color	1%	Mica cosmética
Manteca de karité	2%	Reparación y protección contra agrietamientos.
Vitamina E	1%	Antioxidante, previene el envejecimiento.

Nota: Fuente: Elaboración propia

Propiedades

Altamente nutritivo (gracias a aceites y mantecas).

Textura cremosa

Protección prolongada (formación de barrera lipídica).

Apto para pieles sensibles (sin ingredientes irritantes).

Modo de Uso

- Deslizar directamente (si es en stick).
- Aplicar sobre zonas secas (labios, manos, codos, rodillas).
- Masajear hasta su absorción.
- Reaplicar según necesidad (2-3 veces al día).

Precauciones

- **Uso externo exclusivo.** Evitar contacto con ojos.
- **Almacenar** en lugar fresco (<25°C) para evitar derretimiento.
- **Test de alergia recomendado** (aplicar en muñeca antes del uso regular).

Vida Útil y Conservación

- **Duración:** 12-24 meses

- **Envase:** Opaco y hermético para proteger ingredientes activos.

Bálsamo hidratante en tres variedades: fresa, chocolate y natural, con una presentación de 7 gramos.

Ilustración 29

Presentación bálsamos



Nota. Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Jabones faciales con miel de abeja

Ilustración 30

Jabones faciales con miel



Nota. Fuente: Elaboración propia

Está elaborado de manera artesanal con base de glicerina vegetal, reconocida por su capacidad de limpiar sin reseca, manteniendo el equilibrio natural de la piel. Enriquecido con miel pura, este jabón es una fuente natural de antioxidantes, enzimas y nutrientes que ayudan a nutrir, suavizar y revitalizar el rostro. Gracias a sus propiedades antibacterianas y humectantes, es ideal para pieles sensibles, con tendencia al acné o con sequedad. Su uso diario ayuda a mantener una piel limpia, luminosa y saludable, sin alterar su barrera protectora.

Jabón facial en tres combinaciones: miel, miel con avena y miel con manzanilla.

MOA Jabón Facial con Miel: Un jabón suave y nutritivo que limpia profundamente sin reseca la piel. La miel pura, rica en antioxidantes y propiedades antibacterianas, ayuda a equilibrar y proteger la piel, dejándola luminosa, hidratada y naturalmente suave. Ideal para pieles sensibles o propensas a la sequedad.

MOA Jabón Facial de Miel con Avena: Este jabón combina las propiedades calmantes de la miel con la acción exfoliante suave de la avena. Ayuda a eliminar impurezas y células muertas, promoviendo una piel más limpia y con textura uniforme. Perfecto para pieles mixtas o con tendencia al enrojecimiento.

MOA · Jabón Facial de Miel con Manzanilla: Formulado para calmar, suavizar y regenerar la piel, este jabón es ideal para cutis sensibles o irritados. La manzanilla aporta propiedades antiinflamatorias y relajantes, mientras que la miel hidrata y protege. Deja la piel fresca, equilibrada y con un sutil aroma floral.

Información general

- **Nombre del Producto:** Jabón facial con miel
- **Tipo de Producto:** Cosmético sólido para higiene corporal

- **Presentación:** Barra de 100-150g
- **Público Objetivo:** Piel sensible, seca o con necesidad de limpieza facial

Ilustración 31

Propiedades del jabón

Característica	Detalles
 Peso	100g, 125g, 150g
 pH	5.5 - 7.0
 Textura	Translúcido
 Tiempo de curado	24-48 horas
 Humectación	Intensa
 Exfoliación	Suave
 Aroma	Duradero
 Libre de	Parabenos, sulfatos
 Fabricación	Mezclar, incorporar, moldear
 Control de calidad	Peso y dimensiones consistentes
 Empaque	Papel reciclable
 Almacenamiento	Ambiente seco
 Vida útil	36 meses
 Uso recomendado	Masajear sobre la piel húmeda

Made with  Napkin

Nota. Fuente: Elaboración con Napkin

5.3 Marca

MOA es una marca que surge de una tradición familiar, con raíces que se extienden a lo largo de tres generaciones dedicadas a la apicultura. Este legado no solo transmite conocimientos

sobre el cuidado de las abejas, sino también valores de respeto por la naturaleza, el trabajo artesanal y la búsqueda de bienestar. A partir de esta herencia, MOA nace con el deseo de transformar el material apícola en productos de cuidado personal elaborados de forma artesanal.

El nombre MOA rinde homenaje a la figura de la reina de la colmena, símbolo de liderazgo, equilibrio y sabiduría. Representa una visión dual: por un lado, la de una cuidadora que protege y nutre su entorno, y por otro, la de una exploradora que guía con instinto y propósito. Desde esta inspiración, la marca se construye con un propósito superior: reconectar a las personas con lo esencial y natural de la vida, promoviendo el cuidado del cuerpo y del espíritu a través de productos nobles, honestos y profundamente vinculados con el origen.

Para el desarrollo de la marca, se hará un lanzamiento especial que permita compartir esta historia, sus valores y su propósito, invitando a más personas a descubrir el poder de lo natural a través de MOA.

5.3.1 Personalidad de la marca

¡CUIDADORA EXPLORADORA!

Desde el arquetipo de Carl Jung MOA tiene una personalidad cuidadora exploradora en donde se resaltan características como el compromiso, confiabilidad, inspiración además de incluir la naturalidad, autenticidad e inspiración dentro de sus productos y procesos.

Auténtica: Refleja su herencia familiar y su conexión con la apicultura tradicional, su esencia es pura y transparente.

Cálida: Transmite cercanía y empatía, como un abrazo que reconforta. Su comunicación es amable y acogedora.

Comprometida: Demuestra un fuerte sentido de responsabilidad con el medio ambiente, los apicultores y los consumidores.

Inspiradora: Motiva a las personas a cuidar de sí mismas y del planeta, mostrando cómo pequeños cambios pueden tener un gran impacto.

Natural: Su esencia es sencilla y orgánica, sin pretensiones, reflejando la pureza de sus productos.

Confiable: Genera seguridad en sus consumidores, gracias a su transparencia y calidad.

Curiosa: Explora nuevas formas de innovar en productos y prácticas sostenibles

5.3.2 Logo

Ilustración 32

Logo de MOA



Nota. Fuente: Elaboración propia

5.4 Canales de distribución

Canal B2C

Canal detallista

MOA se enfocará en la distribución de sus bálsamos a través de puntos de venta físicos que faciliten el acceso al consumidor final. Este canal incluirá farmacias, identificadas en la investigación de mercado como el lugar preferido por los consumidores para adquirir bálsamos labiales naturales, así como supermercados locales y tiendas pequeñas, especialmente aquellas que promueven productos naturales y artesanales ubicadas en Cúcuta, Ocaña y Pamplona. La presencia en estos espacios permitirá una mayor visibilidad de la marca, facilitará compras espontáneas o de reposición y contribuirá a posicionar a MOA como una opción confiable y accesible dentro del mercado de cuidado personal natural.

Para los jabones se priorizará la presencia en tiendas físicas especializadas en productos naturales como la Galería Pamplonesa, ubicada en el municipio de Pamplona, Artemisa, Libélula ubicado en la ciudad de Cúcuta que representan el canal más relevante para este tipo de productos, al atraer a un público consciente y con afinidad por lo natural. Asimismo, MOA participará activamente en mercados locales y ferias artesanales en el departamento donde se fortalece el vínculo directo con los clientes y se transmite el valor del producto de forma cercana y experiencial. Las farmacias, por su confianza y alcance, serán un canal complementario importante.

Canal directo

MOA fomentará la venta directa a través de sus canales digitales, o punto de venta en las ferias y en espacios multimarca de Cúcuta, Pamplona y Ocaña.

5.5 Estrategia de precios

Para la fijación de precios, se tuvo en cuenta el segmento de clientes identificado en el estudio de mercado, el cual reveló que la mayoría de los potenciales consumidores cuentan con ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes (SMLV). Esto indica que su capacidad de pago es limitada.

Asimismo, se consideró que ambos productos cuentan con sustitutos cercanos disponibles en el mercado, lo cual influye directamente en el proceso de decisión de compra. De hecho, el análisis mostró que el precio es un factor determinante para los consumidores al momento de elegir entre opciones similares.

Adicionalmente, se realizó un análisis de la competencia y se calcularon indicadores financieros clave, incluyendo costos fijos y variables, margen de contribución unitario y el punto de equilibrio. Este análisis integral permitió establecer una estructura de precios que es, a la vez, competitiva en el mercado y financieramente sostenible para el negocio.

La proyección a 6 años (Año 1 al Año 6), simulando cómo se comportarían los costos unitarios, márgenes y el punto de equilibrio, en este análisis se asumió que los precios de venta se mantendrán constantes durante los tres primeros años, y a partir del cuarto año comenzarán a incrementarse con base en un **Índice de Precios al Consumidor (IPC) proyectado del 6% anual**. Asimismo, se consideró que los costos variables unitarios también aumentarán de manera moderada según ese mismo porcentaje anual.

Tabla 4

Estrategia de precios

Año	Precio de venta Bálsamo	Costo Variable Unitario (Bálsamo)	Margen Contribución	Costos fijos anuales	Punto de Equilibrio (Unidades) Bálsamo	Costo Variable Unitario (Jabón)	Precio de venta Jabón	Margen Contribución	Punto de Equilibrio (Unidades) Jabón
1	\$ 14.000	\$ 4.327	\$ 9.673	128.398.088	13.274	\$ 3.380	16.000	\$ 12.620	10.174
2	\$ 14.000	\$ 4.586	\$ 9.414	136.206.054	14.469	\$ 3.582	16.000	\$ 12.418	10.968
3	\$ 14.000	\$ 4.862	\$ 9.138	144.548.456	15.818	\$ 3.797	16.000	\$ 12.203	11.845
4	\$ 14.840	\$ 5.153	\$ 9.687	153.359.626	15.832	\$ 4.025	16.960	\$ 12.935	11.856
5	\$ 15.730	\$ 5.463	\$ 10.268	162.671.686	15.843	\$ 4.266	17.978	\$ 13.712	11.864
6	\$ 16.674	\$ 5.790	\$ 10.884	172.311.669	15.832	\$ 4.522	19.056	\$ 14.534	11.856

Nota. Fuente: Elaboración propia

También se realizó el cálculo del margen de contribución ponderado y del punto de equilibrio ponderado, suponiendo una distribución estimada de ventas del 60% para los bálsamos

hidratantes y del 40% para los jabones faciales. Esta proporción representa un escenario comercial probable según la mezcla de productos que ofrece MOA.

Con base en esta distribución, se determinaron los márgenes de contribución individuales de cada producto y se procedió a calcular un margen de contribución promedio ponderado.

Posteriormente, se utilizó este valor para estimar el número total de unidades combinadas que deben venderse para cubrir los costos fijos anuales proyectados. A partir de este total, se desglosó la cantidad de unidades correspondientes a cada producto.

Tabla 5

Punto de equilibrio

	Margen ponderado	Punto de equilibrio ponderado (unidades)	Punto por producto (Bálsamos)	Punto por producto (Jabones)
\$	10.852	11832	7099	4733
\$	10.615	12831	7699	5132
\$	10.364	13947	8368	5579
\$	10.986	13959	8376	5584
\$	11.645	13969	8381	5587
\$	12.344	13959	8376	5584

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Precio por producto

Precio por producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Bálsamo hidratante para labios	\$ 14.000	\$14.000	\$14.000	\$15.730	\$16.674	\$17.674
Jabón facial 110gr	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$16.960	\$17.978	\$19.056

Nota. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se concluye que los precios de los productos de MOA se mantendrán constantes durante los tres primeros años del periodo proyectado. Esta decisión responde a una estrategia de posicionamiento de marca, cuyo objetivo es facilitar la penetración en el mercado, ganar la confianza de los consumidores y consolidar la presencia de los productos en los canales de comercialización establecidos.

No obstante, a partir del cuarto año, y con el fin de preservar tanto el margen de contribución como la rentabilidad de cada unidad vendida, se proyecta un ajuste en los precios de venta con base en un aumento estimado del **Índice de Precios al Consumidor (IPC)** del **6% anual**. Este incremento permitirá compensar el impacto de la inflación sobre los costos variables y asegurar la sostenibilidad financiera del negocio en el mediano y largo plazo.

5.6 Estrategia de comunicaciones de mercadeo

La estrategia de comunicación de MOA se basa en la interacción directa con las personas y en el uso de plataformas digitales, con el objetivo de dar a conocer la marca, transmitir su propósito y conectar con personas que se identifiquen con él. Esta estrategia se construye a partir de insumos clave, como la información primaria obtenida en la investigación de mercado y fuentes secundarias provenientes de revistas y páginas especializadas que analizan el consumo de medios.

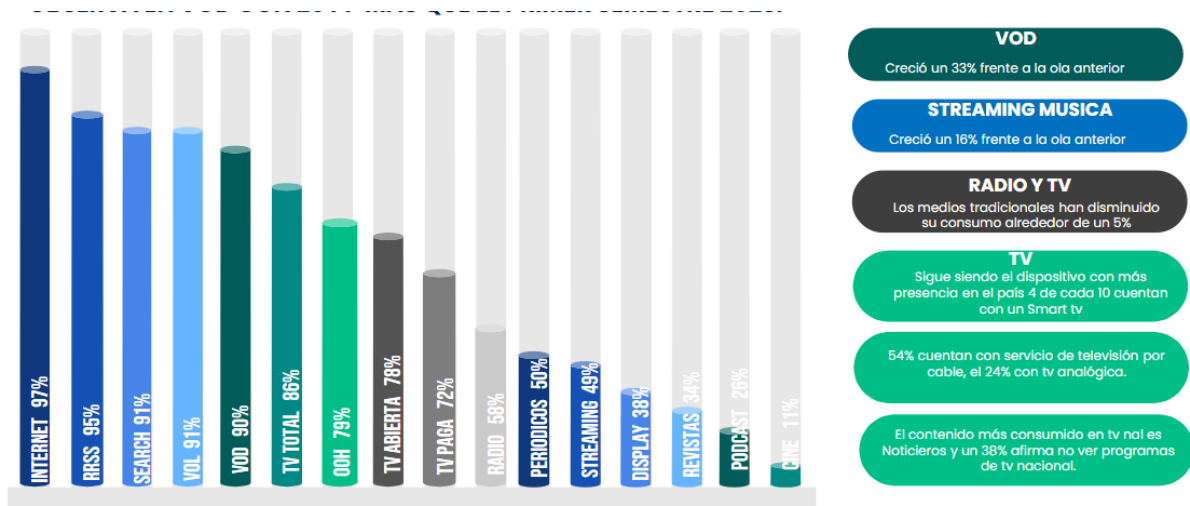
Según la investigación el segmento de clientes muestra una clara preferencia por el contenido de entretenimiento, como series, películas y música, seguido por formatos educativos y tutoriales, especialmente cuando se combinan con elementos recreativos. Esta tendencia indica una fuerte inclinación hacia contenidos híbridos que mezclen información, aprendizaje y diversión. También se destaca el consumo complementario de noticias y deportes, aunque en menor medida.

En cuanto a los medios, predominan ampliamente las redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok), valoradas por su dinamismo y formato visual. Le siguen las plataformas de streaming (YouTube, Netflix, Spotify), que refuerzan el interés por el entretenimiento bajo demanda. Los medios tradicionales como la radio, televisión regional y prensa escrita ocupan un lugar secundario, con una presencia más marcada en nichos específicos.

Canales de comunicación en Colombia

Ilustración 33

Consumo de canales de comunicación en Colombia



Nota. Extraído de *Panorama de medios Colombia. Cierre 2024* (Portafolio, Revista P&M & La República, 2024)

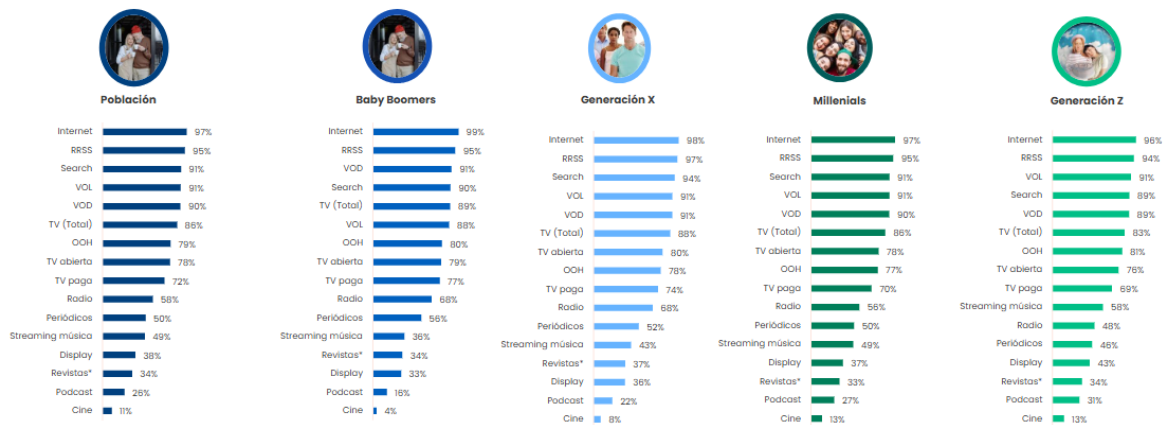
La información revela un claro predominio del consumo digital, siendo Internet (97%), las redes sociales (95%) y los servicios de streaming (91%) los medios más utilizados por los usuarios. Esto evidencia una fuerte preferencia por plataformas digitales, impulsada en gran parte por el crecimiento del Video On Demand (VOD), cuyo consumo aumentó un 33% respecto al año anterior, lo que refleja una tendencia creciente hacia contenidos personalizados y bajo demanda. En esta misma línea, el consumo de música en streaming también mostró un aumento significativo del 19%, lo que sugiere una mayor adopción de

plataformas como Spotify y Apple Music. Por otro lado, los medios tradicionales como la radio y la televisión han experimentado un retroceso en su consumo, con una disminución aproximada del 5%; no obstante, la televisión sigue siendo un dispositivo presente en la mayoría de los hogares, con un 54% de acceso mediante servicio de cable y un 24% a través de señal analógica. En cuanto a los contenidos televisivos, las noticias se posicionan como la categoría más vista en la televisión nacional, con un 38% de los encuestados que afirman consumir este tipo de programas con regularidad.

Es importante tener en cuenta que, en Colombia, según Data Reportal en el 2025 existen 78.3 millones de conexiones móviles y a inicio de este año había 41,1 millones de personas que usaban internet, de estos el país suma 36,8 millones de usuarios en redes sociales.

Ilustración 34

Consumo de medios por generaciones



Nota. Extraído de *Panorama de medios Colombia. Cierre 2024* (Portafolio, Revista P&M & La República, 2024)

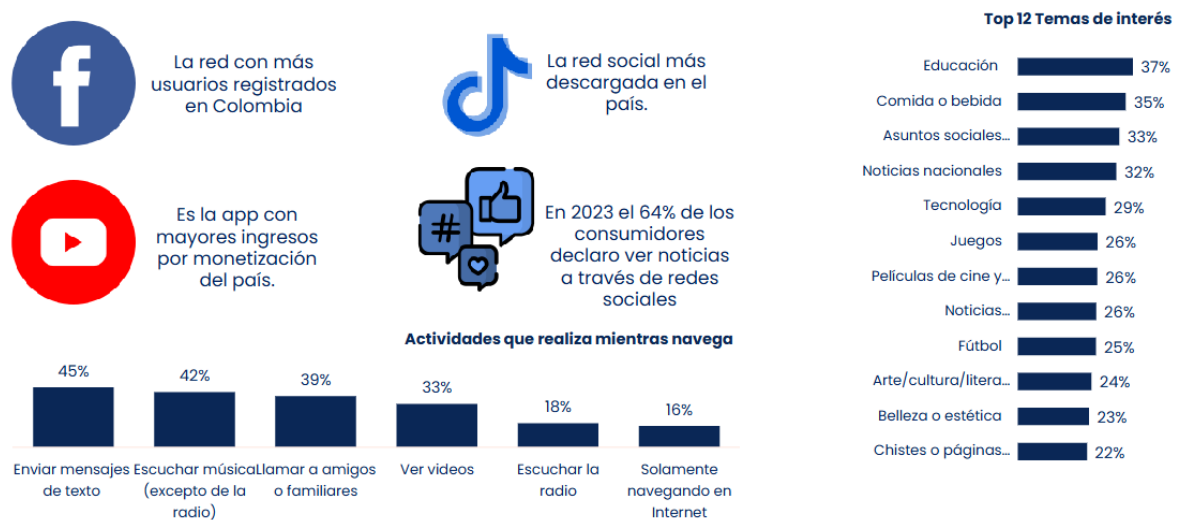
El análisis de los datos por generaciones revela que el uso de internet se mantiene masivo en todos los grupos, con porcentajes superiores al 95%, siendo los Baby Boomers (99%) y la

Generación X (98%) quienes lideran esta adopción. El servicio B855 también muestra una alta penetración (94-97%), destacándose en la Generación X (97%).

Según datos de Data Reportal (2025), la distribución por edades en Colombia muestra que el 6.6% corresponde al grupo de 0 a 4 años, mientras que el 10.6% se encuentra entre los 5 y 12 años. Los adolescentes de 13 a 17 años representan el 7.1%, y los jóvenes de 18 a 24 años constituyen el 11.0%. La franja de 25 a 34 años concentra el mayor porcentaje, con un 17.1%, seguida por el grupo de 35 a 44 años, con un 14.9%. Por su parte, las personas de 45 a 54 años representan el 12.1%, mientras que aquellas entre 55 y 64 años alcanzan el 10.4%. Finalmente, el 10.2% de la población tiene 65 años o más.

Ilustración 35

Consumo de redes sociales



Nota. Extraído de *Panorama de medios Colombia. Cierre 2024* (Portafolio, Revista P&M & La República, 2024)

El informe de la revista P&M destaca el dominio de Facebook en el mercado colombiano, posicionándose como la plataforma con mayor base de usuarios, Tik tok como la red más descargada del país y Youtube como la red con mayores ingresos por monetización y

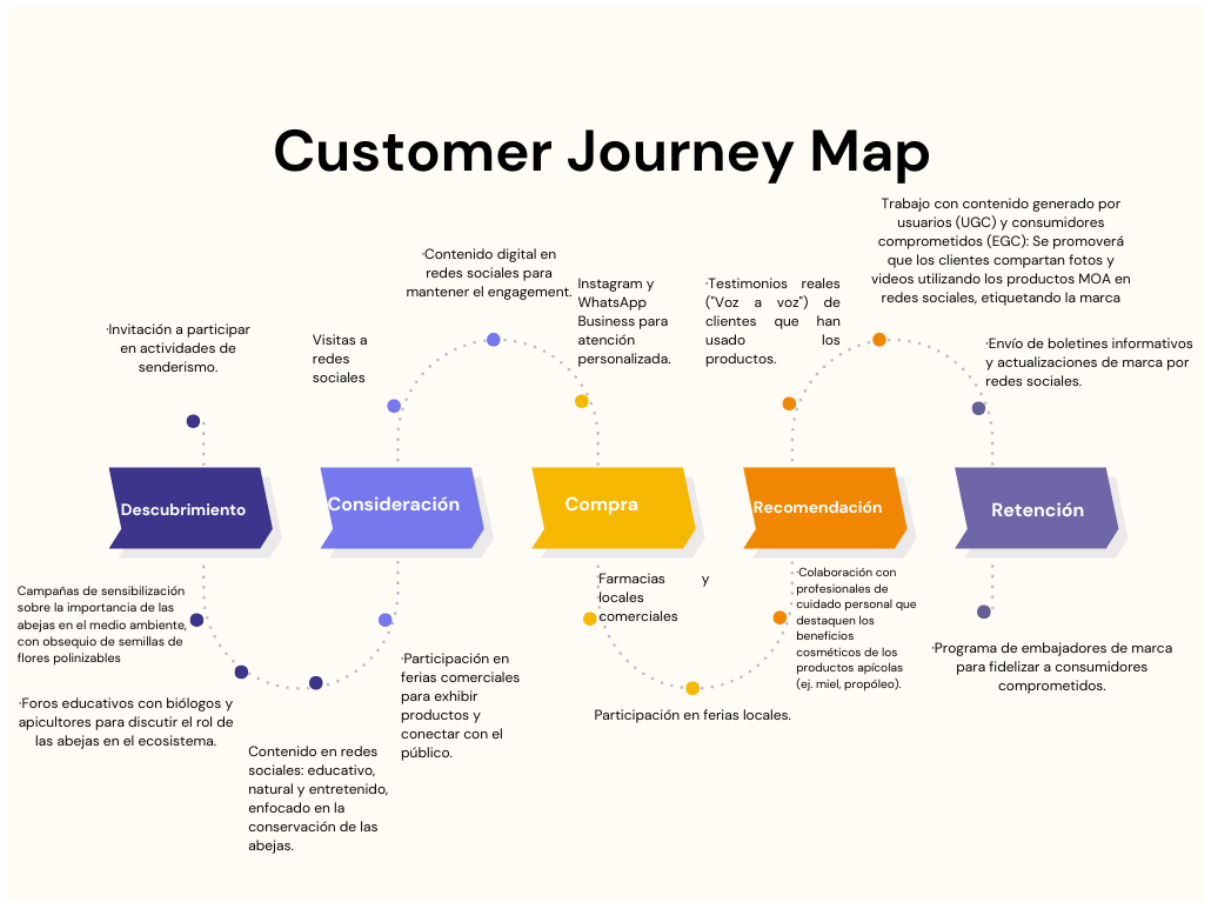
descargas en el país, esta información permite inferir que los hábitos de consumo han cambiado puesto que el 64% de los colombianos declaró informarse a través de redes sociales en 2023.

5.6.1 Plan de comunicaciones

El objetivo del plan de comunicaciones de MOA es posicionar la marca en el área metropolitana de Cúcuta, Ocaña y Pamplona, alcanzando un reconocimiento del 40% dentro de su segmento objetivo —mujeres entre 25 y 45 años interesadas en el cuidado personal natural— durante el primer año de funcionamiento. Esto se medirá a través del crecimiento en redes sociales, participación en ferias locales y la interacción directa con al menos 500 clientes potenciales en estos tres territorios

Ilustración 36

Customer Journey Map



Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

KPI estrategia de comunicaciones

Etapa	KPI	Métrica
-------	-----	---------

Descubrimiento	Alcance de campañas de sensibilización	Nº de personas alcanzadas en redes sociales.
	Interacción con contenido educativo	Likes, comentarios, compartidos; tiempo de visualización (videos/fotos).
	Conversión de obsequios (semillas)	% de personas que solicitan semillas y dejan datos de contacto.
Consideración	Asistencia a ferias comerciales	Nº de asistentes y leads captados (contactos registrados).
	Engagement en redes sociales	Tasa de interacción (reacciones/comentarios por publicación).
Compra	Tasa de conversión	% de leads que se convierten en clientes pagantes.
	Ventas por canal	Nº de ventas en farmacias locales vs. online.
Retención	Participación en ferias locales	Nº de clientes recurrentes que asisten a eventos.
	Frecuencia de compra	Veces que un mismo cliente compra en un período (ej. trimestre).
	Crecimiento de suscriptores a boletines	Nº de nuevos suscriptores mensuales.
Recomendación	Contenido generado por usuarios (UGC/EGC)	Nº de fotos/vídeos compartidos etiquetando a la marca.

	Crecimiento del programa de embajadores	N° de embajadores activos y ventas por referidos.
	Menciones orgánicas ("voz a voz")	Incremento en menciones (monitoreo con herramientas como Hootsuite).
General	Crecimiento de seguidores (Instagram/WhatsApp Business)	N° de nuevos seguidores/miembros por mes.
	Tasa de respuesta en atención personalizada	Tiempo promedio de respuesta y % de satisfacción (encuestas).
	ROI de marketing	(Ventas generadas - Coste de campañas) / Coste de campañas.

Nota. Fuente: Elaboración propia

5.7 Presupuesto de mercadeo y ventas

5.7.1 Costo de diseño y desarrollo del producto

En MOA, los costos asociados al diseño y desarrollo del producto comprenden la contratación del personal de ventas, el diseño y adquisición de empaques, el arriendo del espacio de producción y las materias primas empleadas.

Tabla 8

Costo de diseño y desarrollo del producto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Diseños	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.428.220	1.513.913	1.604.748
Pago Canva	204.000	216.000	229.000	242.001	257.001	273.000
Materia prima bálsamos y empaques	33.654.355	34.553.500	35.558.301	36.690.319	37.971.11	39.430.881

Materia prima jabones y empaques	40.663.950	41.471.821	42.367.57	43.357.979	44.459.928	45.690.325
Maquinaria Equipos	5.270.000	4.479.500	3.807.575	3.236.439	2.750.973	2.338.327
Arriendo planta	3.700.000	3.083.333	2.466.667	1.850.000	1.233.333	616.667
Auxiliar producción	9.600.000	10.176.000	10.786.560	11.433.756	12.119.784	12.846.972
Comercial	28.897.644	30.901.027	32.755.088	34.720.393	36.803.616	38.911.833
Servicios contables	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.500.000	7.000.000	7.500.000
Gerente	53.398.800	55.968.000	59.326.080	62.885.645	66.658.784	70.657.312
Total	210.486.393	\$ 218.522.209	\$ 227.400.257	237.065.146	247.572.065	\$ 258.781.899

Nota. Fuente: Elaboración propia

5.7.2 Costos de diseño y desarrollo de la marca

Tabla 9

Costos de diseño y desarrollo de la marca

Concepto	Detalle	Costo (COP)
Manual de marca	Desarrollo completo del manual de identidad visual de MOA	\$ 1.000.000
Incluye:	- Diseño de etiquetas para productos - Diseño de empaques y presentación	

Nota. Fuente: Elaboración propia

Desarrollo del manual de marca tiene un costo de 1.000.000 pesos, allí se incluye el diseño de la etiqueta y empaques que llevan los productos.

5.7.3 Costos del desarrollo de los canales

Tabla 10

Costos del desarrollo de los canales

Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Canal Detallista (60%)	11.266.680	11.530.260	11.824.680	12.153.240	12.522.660	12.940.260

Exhibidores y visibilidad	3.000.000	3.200.000	3.400.000	3.500.000	3.600.000	3.700.000
Incentivos/márgenes comerciales	5.000.000	5.200.000	5.400.000	5.600.000	5.800.000	6.000.000
Logística y distribución	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.600.000	2.700.000	2.800.000
Material POP	766.680	630.260	524.680	453.240	422.660	440.260
Canal Directo (40%)	7.511.120	7.686.840	7.883.120	8.102.160	8.348.440	8.626.840
Participación en ferias	3.500.000	3.700.000	3.900.000	4.100.000	4.300.000	4.500.000
Equipamiento (stands, mesas, señalética)	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Plataformas digitales / e-commerce	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Otros (comisiones, pasarelas, soporte)	511.120	486.840	483.120	502.160	548.440	\$626.840
TOTAL POR AÑO	18.777.800	19.217.100	19.707.800	20.255.400	20.871.100	21.567.100

Nota. Fuente: Elaboración propia

El presupuesto asignado para el desarrollo de canales representa una inversión para posicionar la marca MOA en el mercado regional de cuidado personal natural en Norte de Santander. Considerando un tope del 5% sobre los ingresos anuales proyectados, este presupuesto está diseñado para fortalecer y expandir la presencia de nuestros productos — bálsamos y jabones naturales — a través de canales detallistas y directos que maximicen la visibilidad, accesibilidad y experiencia del consumidor.

Canal Detallista:

Se destina un porcentaje significativo para establecer y mantener relaciones comerciales con puntos de venta físicos como farmacias, supermercados locales y tiendas especializadas en Cúcuta, Ocaña y Pamplona. Esta inversión incluye costos asociados a la gestión y negociación con distribuidores, desarrollo y suministro de material POP, la logística necesaria para la distribución física eficiente de los productos.

Canal Directo:

Se asigna un presupuesto importante para fomentar la venta directa mediante canales digitales propios y presencia en ferias y mercados locales. Esto incluye el desarrollo y mantenimiento

de la tienda virtual, producción de contenido visual atractivo (fotografía y diseño), así como la participación activa en espacios multimarca y eventos regionales que fortalezcan el vínculo directo con los clientes. Este canal permite a MOA comunicar de manera cercana los valores y beneficios de sus productos, consolidando la confianza y fidelidad de los consumidores.

5.7.4 Costos de desarrollo de las campañas de marketing

Tabla 11

Costos de desarrollo de las campañas de marketing

Tipo de Campaña	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Digital	14.500.000	15.515.000	16.601.050	17.597.113	18.830.068	19.959.872
Puntos de Venta (PDV)	7.000.000	7.490.000	8.014.300	8.496.158	9.090.609	9.636.046
Eventos	9.000.000	9.630.000	10.304.100	10.922.346	11.686.910	12.388.125
Sostenibilidad	3.500.000	3.745.000	4.007.150	4.247.579	4.544.629	4.817.307
Total	34.000.000	36.380.000	38.926.600	41.263.196	44.152.216	46.801.348,96

Nota. Fuente: Elaboración propia

La mayor parte del presupuesto se destina a campañas digitales, ya que son el canal más efectivo para dar a conocer nuestra propuesta de valor, conectar con un público joven y consciente, y aumentar nuestras ventas con costos relativamente bajos. Complementamos esta estrategia con presencia en puntos de venta y eventos, lo que nos permite fortalecer la confianza del cliente mediante la experiencia directa con nuestros productos. Además, destinamos una parte del presupuesto a acciones de sostenibilidad, coherentes con nuestros valores como marca natural

5.7.5 Estimación de los ingresos por ventas de los 6 primeros años

Tabla 12

Estimación de los ingresos por ventas de los 6 primeros años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Objetivo de Ventas - Bálsamos (unid.)	15.322	16.088	16.892	17.737	18.624	19.555
Objetivo de Ventas - Jabones (unid.)	10.214	10.725	11.261	11.824	12.416	13.036
Total Ventas (unidades)	25.536	26.813	28.153	29.561	31.039	32.591
Objetivo de Ingresos (COP)	377.932.800	396.829.440	416.670.912	463.754.725	503.517.376	574.477.259
Cobertura Geográfica	Cúcuta, Pamplona y Ocaña	Cúcuta, Pamplona y Ocaña	Cúcuta, Pamplona y Ocaña	Cúcuta, Pamplona y Ocaña	Cúcuta, Pamplona y Ocaña	Cúcuta, Pamplona y Ocaña

Nota. Fuente: Elaboración propia

La estimación de ventas se basa en la demanda potencial previamente calculada, la cual representa el número de personas dentro del mercado objetivo que estarían dispuestas a adquirir los productos de MOA. Para una proyección conservadora y realista, se ha planteado cubrir inicialmente un 2% de dicha demanda potencial en el primer año de operación con los dos productos.

Además, se proyecta un crecimiento sostenido del 5% anual en las ventas, considerando el crecimiento del sector en el país, el posicionamiento progresivo de la marca, el fortalecimiento de los canales de distribución (redes sociales, ferias, tiendas aliadas, etc.) y una mayor visibilidad entre el público objetivo.

En términos de ingresos, se estima un arranque con ventas cercanas a los \$377 millones de pesos colombianos en el primer año, al cierre del sexto año, se espera alcanzar aproximadamente \$482 millones teniendo en cuenta que a partir del cuarto año los precios se incrementan con un IPC proyectado de 6%.

Tabla 13

Mapa de experiencia

	Atención	Atracción	Averiguación	Acción	Apología
Puntos de contacto	Instagram, ferias, boca a boca	Muestras en feria, contenido visual	WhatsApp Business, Instagram	WhatsApp, punto físico (feria o tienda)	Mensajes postventa, historias de clientes
Motivación	Descubrir un producto natural	Probar o ver cómo luce	Saber si es seguro o confiable	Comprar de forma fácil	Recomendar a amigos o redes sociales
Interrogantes	¿Qué es MOA? ¿Qué beneficios tiene?	¿Cómo huele? ¿Qué ingredientes tiene?	¿Es realmente natural? ¿Cuánto cuesta?	¿Cómo pago? ¿Dónde me entregan?	¿Puedo comprar de nuevo o compartirlo?
+ (Momentos positivos)	Visual atractivo, ingredientes claros	Degustación visual, empaque natural	Buena atención por WhatsApp	Empaque bonito, entrega rápida	Mensaje personalizado, seguimiento cálido
(Momentos neutros)	Confusión si no hay información clara	Si no entiende bien el producto	Si se demora la respuesta	Si hay demora en entrega o método de pago	Si no hay seguimiento después de compra
Procesos internos	Programación de contenido en Canva	Producción de muestras	Atención por WhatsApp y DMs	Coordinación logística y pagos	Seguimiento postventa y mensajes de fidelización
Problemas	Poco alcance si no hay pauta	No todos entienden sus beneficios	Cliente se puede desanimar si no hay respuesta pronta	Cliente no sabe pagar o cómo recibir el producto	Cliente no deja testimonio o se olvida de la marca
Posibles soluciones	Mayor uso de reels e influencers	Incluir aromaterapia y storytelling	Plantilla de respuestas rápidas y catálogo actualizado	Guiar el pago con mensajes claros y seguimiento personalizado	Incentivo por testimonio o recompra (descuento o regalito)

Nota. Fuente: Elaboración propia

6. Diseño técnico y operativo

6.1 Diseño de procesos clave

El diseño de los procesos clave de MOA está centrado en ofrecer una experiencia coherente con el consumo consciente y el bienestar integral, a través de productos naturales, sostenibles y artesanales.

Los procesos estratégicos de MOA se fundamentan en un modelo de innovación orientado al desarrollo de productos diferenciados, con base en el enfoque de “etapa-puerta” de tercera generación. Este modelo permite integrar de manera flexible la creatividad, el conocimiento técnico y la retroalimentación del mercado en cada etapa del ciclo de desarrollo, lo cual es fundamental en un entorno cambiante y competitivo como el actual. Desde la recolección de materias primas (miel, cera de abejas) hasta la formulación, producción artesanal, empaque y comercialización.

Flujo de procesos principales

Ilustración 37

Flujo de procesos principales

Compra de materia prima



Made with  Napkin

Nota. Fuente: Elaborado con Napkin

Procesos de transformación

Ilustración 38

Procesos de transformación

Proceso de Producción y Comercialización de Productos MOA



Made with Napkin

Nota. Fuente: Elaborado con Napkin

6.2.1 Recursos o activos tangibles

Instalaciones: MOA cuenta con su sede principal estratégicamente ubicada en el barrio San Luis de la ciudad de Cúcuta, una zona de fácil acceso. Este espacio ha sido pensado para responder a las necesidades operativas y de crecimiento de la marca, integrando áreas clave como la administrativa, directiva, comercial y de producción.

Desde estas instalaciones se coordinarán los procesos estratégicos de la empresa, incluyendo la planeación, gestión de ventas, atención a aliados y clientes, así como la elaboración de nuestros productos insignia: bálsamos y jabones faciales elaborados con ingredientes naturales. El centro de producción contará con un espacio adecuado para garantizar las buenas prácticas de manufactura, el control de calidad y la innovación constante en nuestras formulaciones. Estas instalaciones estarán operativas desde el momento de la apertura oficial de MOA, permitiendo así un funcionamiento integral desde el inicio del proyecto

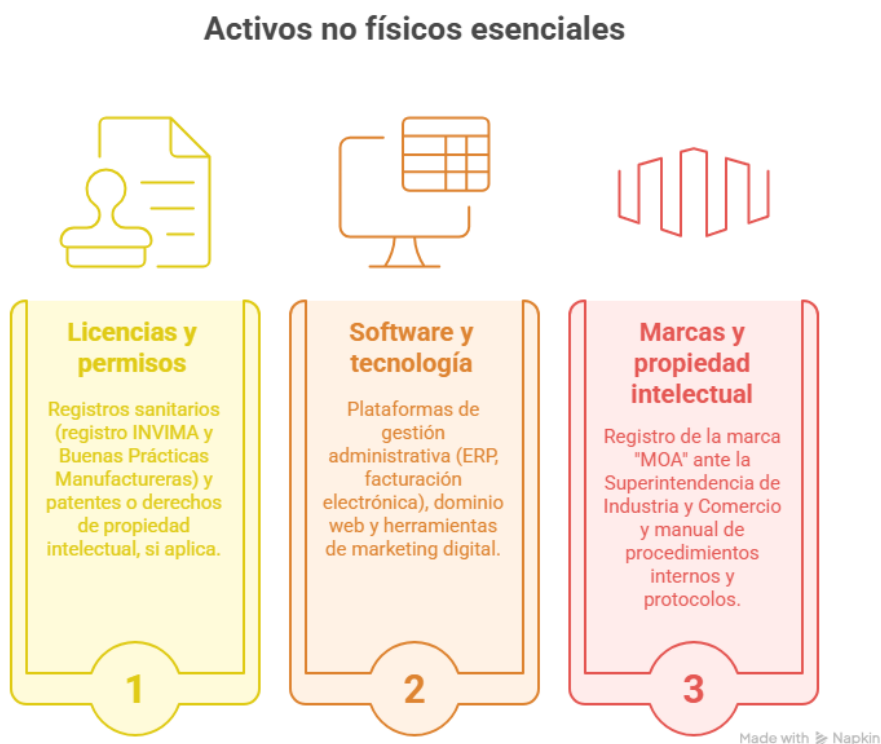
Maquina y equipo:

Para el desarrollo de los procesos de producción de bálsamos y jabones faciales en MOA, se requiere un conjunto de materiales y herramientas esenciales que garanticen la calidad y seguridad del trabajo. Entre estos se incluyen ropa protectora, baño maría o fuente de calor, tazones de Pyrex o vasos de precipitados de vidrio, termómetros, batidora de mano (de inmersión) y batidor eléctrico. También son indispensables las balanzas digitales, vasos de vidrio resistentes al calor, vasos de precipitados pequeños, baldes de pesaje, vidrios de reloj y pipetas, así como cucharas o espátulas para pesar y mezclar ingredientes. Además, se necesitarán tiras de pH o un medidor de pH, una cacerola grande y mesas en acero inoxidable.

Transporte: Moa cuenta con automóvil para la compra de materia prima y el despacho de pedidos en la ciudad de Cúcuta. Para las entregas en el municipio de Pamplona y Ocaña se hace uso del transporte público y servicios de domicilios.

Ilustración 39

Activos no físicos esenciales



Nota. Fuente: Elaborado con Napkin

6.2.2 Recursos o activos intangibles

Los recursos intangibles son activos no físicos, pero esenciales para la operación legal, competitiva y eficiente del laboratorio de productos de cuidado personal artesanal MOA.

Estos incluyen permisos, tecnología, propiedad intelectual y sistemas de gestión que garantizan el cumplimiento normativo, la diferenciación en el mercado y la escalabilidad del negocio.

Ilustración 40

Activos no físicos esenciales



Nota. Fuente: Elaborado con Napkin

6.2.3 Tercerización y otros proveedores clave

Vidrioplast, proveedor de envases situado en la ciudad de Cúcuta, desempeña un papel clave en la cadena de suministro gracias a su cercanía geográfica, lo que permite reducir los tiempos de entrega y optimizar los costos logísticos. Esta proximidad también facilita una comunicación más fluida y una mejor capacidad de respuesta ante la demanda. Así mismo, Publicidad Rincón, también con sede en Cúcuta, es la empresa encargada de la impresión de etiquetas y empaques. Su trabajo se destaca no solo por la calidad gráfica, sino también por su adaptabilidad a las necesidades de diseño de MOA y sus precios competitivos, lo que permite mantener la coherencia estética de la marca sin comprometer el presupuesto.

6.2.4 Materias primas e insumos

Materias primas principales: miel y cera de abeja

En Norte de Santander, la producción de miel es una actividad importante dentro del sector apícola, aunque su volumen no es tan alto como en otros departamentos líderes de Colombia (como Antioquia o Cundinamarca). Según cifras recientes del Ministerio de Agricultura y otras fuentes como Fedegán la producción anual de miel en el departamento ronda las 300 a 500 toneladas, dependiendo de las condiciones climáticas y la floración; existen alrededor de 1,500 a 2,000 colmenas registradas en la región. La cera de abeja suele representar entre el 1% y el 2% de la producción total de miel en sistemas apícolas convencionales. Si aplicamos este rango al estimado de producción apícola del departamento, la producción anual de cera en Norte de Santander estaría entre 3 a 5 toneladas anuales, aunque este valor puede variar según las prácticas locales, condiciones climáticas y el manejo de los apiarios.

MOA proyecta trabajar directamente con apicultores de la región buscando impactar de primera mano a aquellos ubicados en la zona rural de Cúcuta y la región del Catatumbo, estos sectores históricamente han sido afectados por el conflicto armado. Según la fundación Pares la apicultura en el Catatumbo, especialmente en municipios como Tibú, ha emergido en los últimos años como una alternativa productiva, ambiental y social para jóvenes y comunidades afectadas históricamente por el conflicto armado. Proyectos liderados por jóvenes, como la corporación "Juventud de Paz", han impulsado la creación de apiarios y el rescate de colmenas, promoviendo la protección ambiental y la generación de ingresos legales y sostenibles. Moa buscará hacer alianzas con estos proyectos y de esta forma apoyar el cambio social y ambiental a través del fomento de la apicultura.

Además de esto MOA ha establecido alianzas estratégicas con proveedores que comparten su compromiso con la calidad y la sostenibilidad. Uno de los aliados más importantes es Be

Organic, ubicado en la ciudad de Bogotá, quien suministra esencias, micas y bases utilizadas en la elaboración de los bálsamos labiales. Esta empresa cuenta con certificación en Negocios Verdes, lo que representa un valor agregado significativo para MOA, ya que garantiza que sus procesos cumplen con buenas prácticas ambientales, alineadas con la filosofía de la marca.

Por otro lado, Soluciones Químicas se posiciona como un proveedor clave para MOA en la elaboración de sus jabones faciales glicerizados. Esta empresa suministra glicerina de origen vegetal, lo cual es fundamental para garantizar la suavidad, pureza y calidad de los productos, alineándose con la filosofía natural y libre de químicos de la marca. Además, provee fragancias suaves que complementan la formulación de los jabones, brindando una experiencia sensorial agradable y coherente con los estándares de cosmética consciente.

Soluciones Químicas también abastece a MOA de manteca de karité y manteca de cacao.

En cuanto al suministro de aceites de coco y oliva, ingredientes esenciales para bálsamos, se ha identificado que el proveedor con la mejor relación entre calidad y precio es el supermercado Makro. Esta fuente permite garantizar insumos estables y de buena calidad, con disponibilidad constante y a un costo accesible, lo cual es clave en las etapas iniciales de crecimiento de MOA.

6.2.5 Presupuesto de inversión y gastos de operación

El objetivo de producción es el siguiente

Tabla 14

Objetivo de producción

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Producción bálsamos	15.322	16.088	16.892	17.737	18.624	19.555
Producción jabones	10.214	10.725	11.261	11.824	12.416	13.036

Nota. Fuente: Elaboración propia

Materia prima necesaria para la elaboración de un bálsamo

Tabla 15

Materia prima necesaria para la elaboración de un bálsamo

Ingredientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Aceite de oliva (ml)	42900	45046	47298	49663	52146	54753
Aceite de coco (ml)	16088	16892	17737	18624	19555	20532
Manteca de cacao (gr)	16088	16892	17737	18624	19555	20532
Cera (gr)	26813	28153	29561	31039	32591	34221
Perfume (ml)	1073	1126	1182	1242	1304	1369
Color (gr)	1073	1126	1182	1242	1304	1369
Manteca de karité (gr)	2145	2252	2365	2483	2607	2738
Vitamina E(ml)	1073	1126	1182	1242	1304	1369

Nota. Fuente: Elaboración propia

La tabla detalla la cantidad de materia prima requerida anualmente para la producción de bálsamos hidratantes en MOA durante un periodo de seis años, en función del crecimiento proyectado de unidades a fabricar

Materia prima necesaria para la elaboración de un jabón

Tabla 16

Materia prima necesaria para la elaboración de un jabón

Ingredientes	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Glicerina (kg)	102,3	1231	1097	1152	1210	1270	1334
miel (kg)	3,3	40	35	37	39	41	43
Avena/manzanilla (kg)	2,2	26	24	25	26	27	29
Olor (kg)	2,2	26	24	25	26	27	29

Nota. Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra las cantidades de ingredientes requeridos anualmente para la producción de jabones faciales de 110 gramos, con base en las proyecciones de ventas para los próximos seis años.

Cálculo de necesidades de inventario

Tabla 17

Cálculo de necesidades de inventario

Concepto	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
% Ventas	0%	0%	0%	7%	8%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ventas Estimadas (unidades)	0	0	0	1788	2043	2503	2554	2554	2554	2554	2554	2554
% Inventarios Producto Terminado	6%	16%	25%	33%	25%	30%	35%	40%	40%	30%	20%	10%
Unidades Producto Terminado (inv.)	1481	4035	6333	8376	6333	7661	8938	10214	10214	7661	5107	2554

Nota. Fuente: Elaboración propia

La tabla presenta la distribución del inventario de producto terminado durante un año operativo. Durante los primeros tres meses (mayo, junio y julio), no se estiman ventas. A partir de agosto, se busca una activación del mercado con un 7% del total anual proyectado, seguido de un incremento paulatino hasta estabilizarse en un 10% mensual desde octubre hasta abril. En cuanto a las unidades estimadas de venta, estas comienzan con 1.788 en agosto y aumentan a 2.554 unidades mensuales a partir de noviembre, manteniéndose constantes hasta abril.

6.3.5.1 Activos

Tabla 18

Activos

Activo / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inventario	33.036.862	36.770.028	40.925.041	45.549.571	50.696.672	56.425.397
Maquinaria	5.270.000	4.479.500	3.807.575	3.236.439	2.750.973	2.338.327
Equipos	3.700.000	3.083.333	2.466.667	1.850.000,00	1.233.333,00	616.667

Nota. Fuente: Elaboración propia

6.3.5.2 Costos y gastos de la operación

Tabla 19

Costos y gastos de la operación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Arriendo	9.600.000	10.176.000	10.786.560	11.433.756	12.119.784	12.846.972
Servicios	2.400.000	2.544.000	2.696.640	2.857.438	3.028.885	3.210.719
Auxiliar producción	28.897.644	30.901.027	32.755.088	34.720.393	36.803.616	38.911.833
Diseños	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.428.220	1.513.913	1.604.748
Pago Canva	204.000	216.000	229.000	242.001	257.001	273.000
Total Anual	42.301.644	45.109.027	47.815.608	50.681.808	53.723.199	56.847.272

Nota. Fuente: Elaboración propia

La tabla detalla los principales conceptos de costos y gastos operativos de MOA, proyectados desde el año uno hasta el año seis, considerando un crecimiento anual ajustado principalmente por inflación.

6.3.5.3 Costos de materia prima e insumos

Costos de materia prima para la elaboración de bálsamos

Tabla 20

Costos de materia prima e insumos para los bálsamos

Ingredientes	Costo total Año 1	Costo total Año 2	Costo total Año 3	Costo total Año 4	Costo total Año 5	Costo total Año 6
Aceite de oliva (ml)	2.229.108	2.480.998	2.761.351	3.073.384	3.420.676	3.807.212
Aceite de coco (ml)	758.419	844.120	939.506	1.045.670	1.163.831	1.295.344
Menteca de cacao (gr)	482.630	537.167	597.868	665.427	740.620	824.310
Cera (gr)	1.072.512	1.193.705	1.328.595	1.478.726	1.645.822	1.831.800
Perfume (ml)	643.507	716.223	797.157	887.235	987.493	1.099.080
Color (gr)	1.610.913	1.792.946	1.995.549	2.221.046	2.472.024	2.751.363
Manteca de karité (gr)	193.052	214.867	239.147	266.171	296.248	329.724
Vitamina E(ml)	306.432	341.058	379.598	422.493	470.235	523.371
TOTAL	7.296.574	8.121.087	9.038.771	10.060.152	11.196.949	12.462.204
Envase	7.660.800	8.526.470	9.489.962	10.562.327	11.755.870	13.084.284
Etiqueta	1.225.728	1.364.235	1.518.394	1.689.972	1.880.939	2.093.485
Caja	16.853.760	18.758.234	20.877.915	23.237.119	25.862.914	28.785.424
Total	33.036.862	36.770.028	40.925.042	45.549.571	50.696.673	56.425.397

Nota. Fuente: Elaboración propia

La tabla presenta una proyección detallada de los costos de materia prima necesarios para la fabricación de bálsamos hidratantes en MOA, desglosando cada insumo clave e incluyendo también los elementos de presentación como envases, etiquetas y cajas.

Costos de materia prima para la elaboración de jabones

Tabla 21*Costos de materia prima e insumos para los jabones*

Ingredientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Glicerina	18.808.059	20.933.955	21.980.165	25.931.650	28.863.786	32.123.423
Miel	674.124	750.321	787.819	929.449	1.034.544	1.151.377
Avena/manzanilla	196.619	218.843	229.780	271.089	301.742	335.818
Olor	3.611.282	4.019.469	4.220.349	4.979.062	5.542.053	6.167.927
Etiqueta	1.021.400	1.136.850	1.193.666	1.408.257	1.567.491	1.744.510
Empaque	10.214.000	11.368.500	11.936.660	14.082.573	15.674.913	17.445.108
Total	34.525.485	38.427.940	40.348.445	47.602.082	52.984.529	58.968.165

Nota. Fuente: Elaboración propia

La tabla presenta una proyección detallada de los costos asociados a la elaboración de jabones faciales naturales de MOA.

Tabla 22*Costos y gastos fijos y variables*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Arriendo	7.200.000	7.632.000	8.089.920	8.575.315	9.090.834	9.646.284
Servicios	2.400.000	2.544.000	2.696.640	2.857.438	3.028.885	3.210.719
Auxiliar	29.151.912	30.901.027	32.755.088	34.720.393	36.803.616	38.911.833
producción						
Comercial	29.151.912	30.901.027	32.755.088	34.720.393	36.803.616	38.911.833
Gerente	52.800.000	55.968.000	59.326.080	62.885.645	66.658.784	70.657.312
Diseños	1.200.000	1.272.000	1.348.320	1.428.220	1.513.913	1.604.748
Pago Canva	204.000	216.000	229.000	242.000	257.000	273.000
Contador	7.200.000	7.632.000	8.089.920	8.575.315	9.089.834	9.635.224
(externo sin contrato)						
Presupuesto mercadeo	63.000.000	67.410.000	72.128.700	76.453.322	80.275.988	84.289.788
Total costos fijos	192.307.824	204.476.054	217.418.756	230.458.042	243.522.471	257.140.741
Costos variables de operación						
Materia prima y empaques bálsamos	33.036.863	36.770.028	40.925.042	45.549.571	50.696.673	56.425.397

Materia prima y empaques jabones	34.525.485	38.427.940	40.348.441	47.602.082	52.984.532	58.968.16
Transporte de materia prima y producto terminado	2.000.000	2.120.000	2.247.000	2.382.032	2.524.954	2.676.451
Total costos variables	69.562.348	77.317.968	83.520.483	95.533.686	106.206.159	118.070.013

Nota. Fuente: Elaboración propia

La proyección financiera de MOA incluye una estimación detallada de los costos fijos y variables de operación durante un horizonte de seis años. Dentro de los costos fijos, se consideran gastos como arriendo, servicios, personal (auxiliar de producción, comercial y gerente), diseños, suscripción a Canva, contador externo y un presupuesto destinado a mercadeo. Estos costos comienzan en \$192.307.824 en el primer año y alcanzan los \$257.140.741 en el sexto año, reflejando un aumento consistente alineado con una inflación proyectada del 6% anual y el crecimiento progresivo de la operación.

Por su parte, los costos variables comprenden principalmente los insumos para la elaboración de bálsamos y jabones (materia prima y empaques), así como los costos de transporte asociados al abastecimiento de materiales y la distribución del producto terminado. Estos costos inician en \$69.562.348 en el año uno y ascienden a \$118.070.013 en el año seis, impulsados tanto por el aumento en los volúmenes de producción como por el ajuste inflacionario.

7. Diseño organizacional y forma legal

7.1 Modelo organizacional

El organigrama de MOA responde a una estructura funcional sencilla y eficiente, adecuada para su fase inicial de operación. En la cabeza de la organización se encuentra la Gerencia

General quien lidera la estrategia de la marca, toma decisiones clave, gestiona alianzas y supervisa integralmente todas las áreas. Bajo su dirección se encuentran tres áreas fundamentales: Producción, Comercial y Administrativa.

Ilustración 41

Organigrama MOA



Nota. Fuente: Elaboración propia

7.2 Cargos

El Área de Producción está liderada por la gerencia, responsable del desarrollo de fórmulas, control de calidad, cumplimiento de normativas sanitarias y supervisión del proceso de fabricación. A su cargo trabaja un auxiliar de producción, quien ejecuta labores operativas como la elaboración, limpieza, envasado y etiquetado de los productos.

En paralelo, la Área Comercial está conformada por un ejecutivo de ventas ubicado en la ciudad de Cúcuta, encargado de promover los productos de MOA, generar relaciones con clientes como farmacias, supermercados y ferias además de fortalecer la presencia de la marca a nivel local.

Finalmente, la Área Administrativa y Contable está a cargo de un contador, quien gestiona los aspectos financieros y contables de la empresa, incluyendo la facturación, declaraciones tributarias, control de costos e inventarios.

7.3 Referenciación salarial año 1

Tabla 23

Referenciación salarial año 1

Concepto	Gerente (3.000.000)	Aux. Producción (1.623.500)	Ejecutivo Ventas (1.623.500)
Salario base	3.000.000	1.623.500	1.623.500
Prestaciones Sociales			
- Cesantías (8.33%)	249.900	135.178	135.178
- Intereses sobre cesantías (1%)	30.000	16.235	16.235
- Prima de servicios (8.33%)	249.900	135.178	135.178
- Vacaciones (4.17%)	125.100	67.709	67.709
Aportes parafiscales y seguridad social (empresa)			
- Salud (4.1 %)	255.000	137.998	137.998
- Pensión (12%)	360.000	194.820	194.820
- ARL (0.522%)	15.660	8.478	8.478
- CCF (4%)	120.000	64.940	64.940
Total	1.405.560	760.536	760.536
prestaciones y aportes			
Costo total mensual	4.405.560	2.384.036	2.384.036
COSTO TOTAL			9.173.632

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.4 Tipo de sociedad a construir

Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), Esta forma societaria permite que MOA sea constituida por una sola persona (unipersonal) o por varios socios, limitando la responsabilidad de sus accionistas únicamente al monto de sus aportes, lo cual protege el patrimonio personal. Además, la S.A.S. no exige un capital mínimo para su conformación,

permite una administración ágil y otorga la posibilidad de vincular fácilmente nuevos socios o inversionistas en el futuro. Gracias a estas ventajas, la S.A.S. es ideal para formalizar y proyectar el crecimiento sostenible de MOA, facilitando su participación en canales comerciales más exigentes como tiendas multimarca, supermercados y ferias regionales, y brindando confianza a aliados, distribuidores y clientes.

Para garantizar el adecuado funcionamiento de MOA y proteger sus intereses empresariales, además de cumplir con la legislación vigente en Colombia, se deben realizar varios tramites. En primer lugar, es necesario efectuar el registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Cúcuta. Asimismo, se debe realizar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), y el registro de la marca MOA ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), con el fin de proteger legalmente el nombre y la identidad comercial.

En cuanto al cumplimiento normativo, según lo estipulado por el Ministerio de Salud en la Ley 09 de 1979 y el Decreto 3075 de 1997, los cuales regulan la obtención del concepto sanitario y el registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), especialmente importante en la fabricación de productos cosméticos. Finalmente, es indispensable aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) conforme al Decreto 3075 de 1997 y la Resolución 2674 de 2013, garantizando así la calidad, seguridad e higiene en todos los procesos productivos.

7.5 Presupuesto de gastos de operación

7.5.1 Gastos de constitución y permisos de operación

Tabla 24

Gastos de constitución y permisos de operación

Permiso/Trámite	Base Legal	Costo Estimado (COP)	Tiempo Procesamiento	Requisitos Clave
Registro Sanitario (INVIMA)	Decreto 3075 de 1997, Ley 9 de 1979	\$ 2.500.000	60-90 días hábiles	Formulario de solicitud, documentación técnica del producto, certificado BPM, pruebas de estabilidad.
Certificación BPM	Decreto 3075 de 1997, Resolución 2674 de 2013	\$ 500.000	2-4 meses	Adecuación de infraestructura, capacitación de personal, auditoría de verificación.
Notificación Sanitaria (NSO)	Resolución 2310 de 2022 (Reglamento Andino)	\$ 1.500.000	30-45 días	Lista de ingredientes INCI, pruebas de seguridad, etiquetado normativo.
Permiso de Uso de Suelos	Normativa municipal	\$ 1.000.000	1-2 meses	Avalúo catastral, cumplimiento de zonificación.
Registro Mercantil	Cámara de Comercio de Cúcuta	\$ 300.000	5-10 días hábiles	Documentos de constitución, RUT.
Total certificados				\$ 5.800.000

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.5.2 Gastos de operación mensual de la nómina

Tabla 25

Gastos de operación mensual de la nómina

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Auxiliar producción	\$ 29.151.912	\$ 30.901.027	\$ 32.755.088	\$ 34.720.393	\$ 36.803.616	\$ 38.911.833
Comercial	\$ 29.151.912	\$ 30.901.027	\$ 32.755.088	\$ 34.720.393	\$ 36.803.616	\$ 38.911.833
Gerente	\$ 52.800.000	\$ 55.968.000	\$ 59.326.080	\$ 62.885.645	\$ 66.658.784	\$ 70.657.312
Total	\$ 111.103.824	\$ 117.770.054	\$ 124.836.256	\$ 132.326.431	\$ 140.266.016	\$ 148.480.978

Fuente: Elaboración propia

8. Análisis de viabilidad financiera

8.1 Inversión

Tabla 26

Inversión

Activo / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inventario	\$ 33.036.863	\$ 36.770.028	\$ 40.925.042	\$ 45.549.571	\$ 50.696.673	\$ 56.425.397
Maquinaria	\$ 5.270.000	\$ 4.479.500	\$ 3.807.575	\$ 3.236.439	\$ 2.750.973	\$ 2.338.327
Equipos	\$ 3.700.000	\$ 3.083.333	2.466.667	\$ 1.850.000	\$ 1.233.333	\$ 616.667
Total activos	\$ 42.006.862	\$ 44.332.861	\$ 47.199.283	\$ 50.636.010	\$ 54.680.978	\$ 59.380.391
Pasivo						
Patrimonio	\$ 42.006.862	\$ 44.332.861	\$ 47.199.283	\$ 50.636.010	\$ 54.680.978	\$ 59.380.391

Nota. Fuente: Elaboración propia

8.2 Ingresos, egresos y estimación de crecimiento

Tabla 27

Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por ventas	377.932.800	396.829.440	416.670.912	463.754.725	503.517.377	574.477.259
Costos variables	69.562.348	77.317.969	83.520.483	95.533.686	106.206.159	118.070.013
Utilidad bruta (COP)	308.370.452	319.511.471	333.150.429	368.221.039	397.311.218	456.407.246
Utilidad bruta (%)	81.6%	80.5%	79.9%	79.4%	78.9%	79.4%
Costos fijos	192.307.824	204.476.054	217.418.756	230.458.042	243.522.471	257.140.741
Utilidad operativa (COP)	116.062.628	115.035.417	115.731.673	137.762.997	153.788.747	199.266.505
Utilidad operativa (%)	30.7%	29.0%	27.8%	29.7%	30.5%	34.7%
Impuestos (35%)	40.621.919	40.262.395,95	40.506.085	48.217.048	53.826.061	69.743.276
Utilidad después de impuestos	75.440.708	74.773.021,05	75.225.587	89.545.948	99.962.685	129.523.228
% utilidad neta después de impuestos	20%	18.8%	18.1%	19.3%	19.8%	22.5%

Nota. Fuente: Elaboración propia

9. Impactos y estrategias de mitigación

Impacto ambiental

A través de la implementación de MOA se generará el siguiente impacto ambiental:

1. Conservación de polinizadores y biodiversidad

Al promover prácticas apícolas sostenibles, MOA no solo asegura el abastecimiento de materias primas para sus productos, sino que también contribuye a la protección de las abejas, especies clave para el equilibrio ecológico. Estas prácticas fortalecen la biodiversidad,

garantizando la resiliencia de bosques, cultivos y ecosistemas naturales frente a amenazas como el cambio climático y la pérdida de hábitats.

2. Fomento de una economía circular

Al establecer alianzas con apicultores locales, MOA impulsa un modelo económico basado en el uso responsable de los recursos naturales. Este enfoque evita la sobreexplotación y genera un ciclo productivo sostenible, donde la miel, la cera y el propóleo se obtienen bajo principios de comercio justo, beneficiando tanto a los productores como al medio ambiente.

4. Educación y conciencia ambiental

MOA trasciende la venta de productos al integrar estrategias de educación ambiental.

Mediante campañas de sensibilización, la empresa educa sobre el rol de las abejas en los servicios ecosistémicos —como la polinización, la regeneración de suelos y la mitigación del cambio climático—, incentivando a consumidores y otras empresas a adoptar prácticas más sostenibles en su día a día.

Impacto social:

La apicultura en Norte de Santander es una actividad económica tradicional desarrollada, en su mayoría, por pequeños productores y núcleos familiares que conocen el manejo de las colmenas. En MOA creemos en el poder transformador del campo y por eso establecemos relaciones directas y justas con apicultores locales, fortaleciendo sus capacidades productivas y mejorando sus ingresos. Nuestro modelo de trabajo promueve el comercio justo, el pago digno y la visibilidad del trabajo rural, con especial énfasis en el empoderamiento de jóvenes rurales. Al elegir MOA, nuestros clientes no solo adquieren un producto de calidad natural, sino que también contribuyen al desarrollo económico de las comunidades rurales del departamento.

10. Conclusiones

- El plan de negocio valida la viabilidad de transformar una tradición familiar apícola en un proyecto empresarial estructurado. La investigación de mercado confirmó la existencia de un nicho de consumidores en Norte de Santander, compuesto principalmente por adultos jóvenes (25-44 años) en los municipios de Cúcuta, Pamplona y Ocaña. Este segmento, con un alto nivel educativo y estilos de vida prácticos, valora el bienestar, muestra una preferencia definida por productos libres de químicos y manifiesta una clara disposición a consumir artículos de cuidado personal elaborados con derivados apícolas.
- Los negocios con propósito no son imaginarios, sino modelos rentables cuando se basan en investigación rigurosa. En Norte de Santander hay un mercado creciente para productos que unan tradición e innovación y MOA será parte de este mercado por esto se proyectaron ventas por \$377 millones en el primer año, con una utilidad neta del 20%, estas proyecciones de ventas se realizaron con el fin de poder cumplirlas a cabalidad con los recursos disponibles.
- Este plan de negocio constituye el fundamento estratégico para la materialización del proyecto. La validación financiera demuestra su viabilidad económica, mientras que la estrategia de marca, construida sobre pilares de tradición, naturalidad y sostenibilidad, sienta las bases para su diferenciación y éxito en el mercado. MOA está preparada para posicionarse como un referente que demuestra la coexistencia viable entre la herencia artesanal, la belleza natural y un modelo de negocio sostenible
- Uno de los mayores retos fue equilibrar el componente artesanal, esencia de MOA con los requisitos técnicos y normativos. Aprendí que registrar un cosmético ante el INVIMA o implementar Buenas Prácticas de Manufactura son garantías de calidad

para los consumidores. Al modelar los números, comprendí que la verdadera sostenibilidad financiera no está en vender “caro”, o dicho de otra forma con precios por encima de los de la competencia, sino en optimizar procesos: desde la negociación con los proveedores hasta el diseño de empaques.

Anexos

Anexo 1: Preguntas de investigación

Métodos de la investigación // Preguntas de interés para segmento de clientes

- ¿Cuál es el nombre de su establecimiento? (Opcional)
- ¿En qué categoría clasificaría su establecimiento?

Tienda especializada en cosméticos naturales

Farmacia

Tienda de belleza

Supermercado

Otro ¿Cuál? _____

- ¿Cuánto tiempo lleva operando su establecimiento?

Menos de 1 año

1 a 3 años

3 a 5 años

Más de 5 años

Información

- ¿Actualmente comercializa bálsamos labiales/ hidrante de labios?

Sí

No

- Si respondió "Sí", ¿con qué frecuencia realiza nuevos pedidos?

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

Otro ¿Cuál? _____

- ¿Actualmente comercializa jabones faciales?

Sí

No

- Si respondió "Sí", ¿con qué frecuencia realiza nuevos pedidos?

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

- ¿Qué tan importante es para su establecimiento ofrecer hidratante de labios y jabones?
- ¿Sus clientes buscan específicamente productos naturales?

Si

No

- Si respondió "Sí", ¿Qué porcentaje de sus clientes busca productos naturales?
- Al seleccionar bálsamos y jabones naturales, ¿qué factores son más importantes para su establecimiento? (Seleccione hasta 3 opciones)

Calidad de los ingredientes

Precio competitivo

Diseño y presentación atractiva

Certificaciones de origen natural o ecológico

Disponibilidad constante

Empaque sostenible

Otro ¿Cuál? _____

- ¿Qué rango de precio por unidad considera adecuado para la compra de bálsamos para su establecimiento?
- ¿Qué rango de precio por unidad considera adecuado para la compra de los jabones naturales para su establecimiento?
- ¿Como considera que ha sido la experiencia con proveedores de hidratantes de labios y jabones?
- ¿Qué tan satisfecho está con la oferta actual de bálsamos naturales en el mercado?

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

- ¿Qué tan satisfecho está con la oferta actual de jabones naturales en el mercado?

Muy satisfecho

Satisfecho

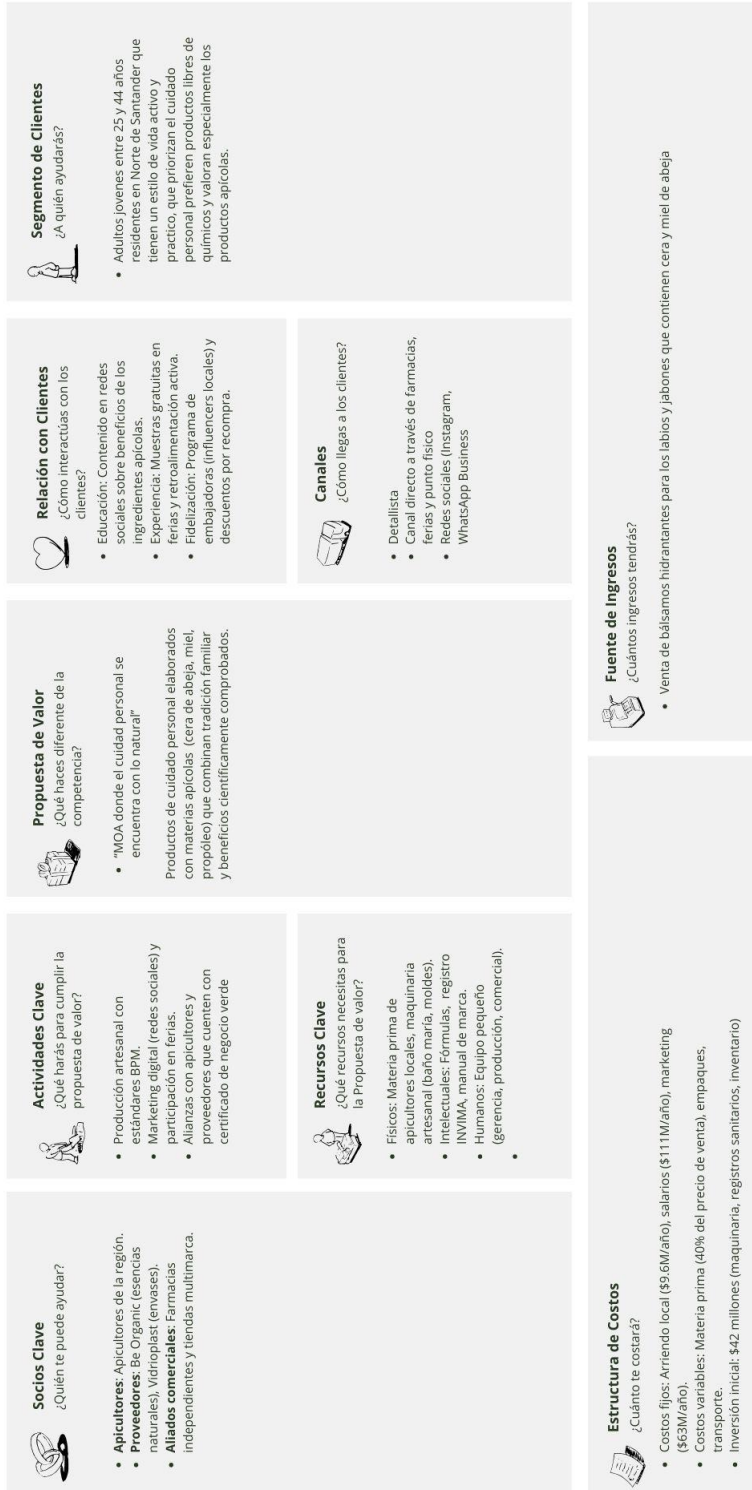
Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

11.2 Modelo Canva

MODELO CANVAS MOA



BIBLIOGRAFÍA

- Casadesus-Masanell, R. (2022). *Análisis de la industria*. Harvard Business School Publishing.
<https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/1815cdc6ecfac0dcdd00e73deb50e3cc39794d9d.pdf>
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.
- Conrado Barrios, M. (2024, 26 de abril). 75% de los consumidores prefiere marcas en pro del medio ambiente. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.co/economica/2024/04/26/75-de-los-consumidores-prefiere-marcas-en-pro-del-medio-ambiente/>
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA). (2021). *Apicultura en Colombia*. <http://hdl.handle.net/20.500.12324/39935>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Mercado laboral por departamentos*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-por-departamentos>
- Eserp Business & Law School. (s.f.). *¿Qué es el análisis PESTEL y cómo aplicarlo en tu empresa?* Recuperado de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (s.f.). *Programa Apícola*. <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/enfermedades-animales/programa-apicola>
- Euromonitor Internacional (2025). *Belleza y cuidado personal en 2025. Tamaño del mercado. Estadísticas - Euromonitor: Pasaporte*
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (s.f.). *Cosméticos*. <https://www.invima.gov.co/productos-vigilados/cosmeticos-aseo-plaguicidas-y-productos-de-higiene-domestica/cosmeticos>
- Ivars, J. (2023). *Cosmética apícola: naturaleza y belleza. La Tienda del Apicultor*. <https://www.latiendadelapicultor.com/blog/cosmetica-apicola-naturaleza-y-belleza/>
- Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial [IVACE]. (2023, abril). *Informe de mercado global: Cosmética*. https://www.ivace.es/images/internacional/Mkt_Insights/Documentos/Global_2023_04_Cosm%C3%A9tica.pdf
- Kemp, S. (2025, 3 de marzo). *Digital 2025: Colombia* (DataReportal – Global Digital Insights). Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2025-colombia>
- Portafolio, Revista P&M, & La República. (2024, febrero). *Panorama de medios Colombia. Cierre 2024*. <https://www.revistapym.com.co/>
- Latorre, M. H. (2024, julio 21). *Apicultura: Una oportunidad dorada para el futuro de Colombia. Cultivando al ser*. <https://blogs.portafolio.co/cultivando-al-ser/apicultura-oportunidad-dorada-para-futuro-de-colombia/>
- Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas [OCHA]. (2024). *Informe MIRA: Cúcuta, Ocaña y Tibú, Norte de Santander, Colombia - Situación de emergencia por desplazamientos masivos y confinamientos*. Naciones Unidas. <https://www.unocha.org/publications/report/colombia/informe-mira-cucuta-ocana-y-tibu->

norte-de-santander-colombia-situacion-de-emergencia-por-desplazamientos-masivos-y-confinamientos

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2015). *Productos apícolas: nutren y generan ingresos - Abejas productoras de miel, apicultura y productos apícolas en nuestras vidas cotidianas*. Foro Global sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición. <https://www.fao.org/fsnforum/es/consultation/bee-products-providing-nutrition-and-generating-income-honeybees-beekeeping-and-bee>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Ediciones Deusto.

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA). (s.f.). Abejas y apicultura. UPRA. <https://www.upra.gov.co/cadenas-productivas/detalle/abejas-y-apicultura>

Mordor Intelligence. (n.d.). Productos para el cuidado de los labios: Volumen del mercado. Retrieved October 8, 2024, from <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/lip-care-products-market>