



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CREMA FACIAL A BASE DE ARAZÁ HACIA LOS ÁNGELES, ESTADOS
UNIDOS"

AUTOR

MARÍA CHRISTINA ACHESON NARVÁEZ

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE CREMA FACIAL
A BASE DE ARAZÁ HACIA LOS ÁNGELES, ESTADOS UNIDOS”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesora Guía
Diana Carolina Lascano Lozada

Autora
María Christina Acheson Narváez

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I. 1803794138

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la elaboración y exportación de crema facial a base de arazá hacia Los Ángeles, Estados Unidos, de la estudiante María Christina Acheson Narváez, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

José Navarrete Martínez

C.I. 1714316500

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

María Christina Acheson Narváez

C.I. 1715593636

AGRADECIMIENTOS

A mi padre por enseñarme a lo largo de toda mi vida el significado del trabajo duro y el esfuerzo que requieren los sueños para cumplirse.

A mi madre por su amor incondicional y por entregar su vida entera para formar mi cálido hogar.

A mis hermanas por ser mi ejemplo a seguir y mis pilares de fortaleza.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas,
por nunca dejar que falte amor
en mi vida y llenarme de buenas
enseñanzas para llegar a ser
una mujer de bien y una
profesional.

RESUMEN

El presente trabajo busca determinar la factibilidad de la elaboración y exportación de crema facial a base de arazá al mercado Norteamericano, específicamente a Los Ángeles, California.; buscando satisfacer un nuevo y creciente segmento de mercado mediante atributos no tradicionales y distintos beneficios para los consumidores. A partir de esto, nace la idea de la creación de McVaugh, una marca ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Quito, que elabora y exporta cremas faciales a base de arazá y distintos componentes naturales.

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis interno y externo de la industria y del mercado Estadounidense, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que intervienen en el plan de negocio. Adicionalmente, se selecciona a la ciudad de Los Ángeles como destino de exportación, debido a que es uno de los motores económicos más importantes de Estados Unidos y el creciente interés en cuanto a productos orgánicos de belleza y cuidado de la piel, debido principalmente a los beneficios asociados con la salud.

Por otro lado, el mercado objetivo se definió mediante la investigación cuantitativa y cualitativa; el mismo que consiste en la posible venta del producto a hombres y mujeres que residan en la ciudad de Los Ángeles, con edades entre 20 a 55 años, mediante distribuidores y distintos puntos de venta en el mercado destino, entre los cuales destacan tiendas departamentales, farmacias y supermercados.

Finalmente, el ejercicio financiero a 5 años es una herramienta que ayudó a determinar los aspectos más importantes en cuanto a temas de inversión y manejo del capital; la inversión necesaria para el proyecto es de \$48,710,37, además de presentar un margen de utilidad de 5.08% en promedio a lo largo de todo el proyecto.

ABSTRACT

The present work seeks to determine the feasibility of the elaboration and export of arazá-based facial cream to the North American market, specifically to Los Angeles, California; seeking to satisfy a new and growing market segment through non-traditional attributes and different benefits for consumers. From this, the idea of the creation of McVaugh, an Ecuadorian brand located in the city of Quito, to elaborate and export facial creams based on arazá and different natural components, was born.

First, an internal and external analysis of the industry in the US market was carried out, in order to identify the opportunities and threats that intervene in the business plan. Additionally, the city of Los Angeles is selected as an export destination, due to the fact that it is one of the most important economic engines in the United States and the growing interest in organic beauty products and skin care, mainly due to the benefits associated with health.

On the other hand, the target market was defined by quantitative and qualitative research; the same that consists of the possible sale of the product to men and women who reside in the city of Los Angeles, with ages between 20 to 55 years, through distributors and different points of sale in the destination market, among which department stores stand out, pharmacies and supermarkets.

Finally, the 5-year financial year is a tool that helped determine the most important aspects in terms of investment and capital management issues; the investment needed for the project is \$ 48,710.37, in addition to presenting a profit margin of 5.08% on average throughout the entire project.

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento)	2
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .	3
2.2 Análisis de la industria (Porter)	13
2.2.1 Nuevos Participantes (Barreras de entrada): Media	13
2.2.2 Amenaza de los Sustitutos: Media.....	13
2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores: Baja	14
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores: Medio	14
2.2.5 Intensidad de rivalidad: Alta	15
2.2.6 Matriz EFE	16
2.3 Conclusiones	17
2.3.1 Análisis de los entornos	17
2.3.2 Análisis Cinco Fuerzas Porter.....	17
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	18
3.1.1 Investigación Cualitativa	18
Entrevista a Expertos.....	18
Entrevista a Clientes	20
3.1.2 Investigación Cuantitativa	23
3.1.3 Conclusiones del Análisis del Cliente	24
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	28
5.1 Estrategia general de Marketing.....	28
5.1.1 Estrategia de Internacionalización	29
5.1.2 Mercado Objetivo.....	29
5.1.3 Propuesta de valor.....	30

5.2 Mix de Marketing	34
5.2.1 Producto	34
5.2.2 Precio.....	38
5.2.3 Plaza.....	40
5.2.4 Promoción.....	42
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
6.1 Filosofía organizacional	46
6.1.1 Misión	46
6.1.2 Visión	46
6.1.3 Objetivos de la organización	46
6.1.4 Análisis comparativo con la industria	47
6.2 Estructura Organizacional	48
6.2.1 Estructura Legal.....	48
6.2.2 Diseño Organizacional.....	48
6.2.3 Organigrama.....	49
6.3 Plan de operaciones	51
6.3.1 Cadena de Valor	51
6.3.2 Mapa de Procesos	55
6.3.3 Flujograma de Procesos	56
6.3.4 Flujograma de Logística.....	57
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	57
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	57
7.1.1 Proyección de ingresos.....	57
7.1.2 Proyección de costos	58
7.1.3 Proyección de gastos.....	59
7.1.4 Reinversión.....	59
7.2 Política de pago, cobro y manejo de inventarios	60
7.2.1 Políticas de pago	60
7.2.2 Políticas de cobro	60
7.2.3 Políticas de inventario.....	60
7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital.....	61

7.3.1 Inversión inicial	61
7.3.2 Capital de trabajo.....	61
7.3.3 Estructura de capital	62
7.4 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujos de caja.....	62
7.4.1 Proyección de estado de resultados	62
7.4.2 Estado de situación financiera	63
7.4.3 Estado de flujo de efectivo	63
7.4.4 Estado de flujo de caja del proyecto	63
7.5 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	64
7.5.1 Flujo de caja del inversionista	64
7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	64
7.5.2 Criterios de valoración	65
7.6 Índices financieros	65
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES.....	66
Referencias	68
ANEXOS	73

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente trabajo busca determinar la factibilidad de la exportación de crema facial a base de arazá al mercado Norteamericano, específicamente a Los Ángeles, California. Según Allied Market Research, los consumidores estadounidenses presentan un creciente interés en cuanto a productos orgánicos de belleza y cuidado de la piel, debido principalmente a los beneficios asociados con la salud (Beauty Market America, 2017).

Productos para el cuidado de la piel, cuidado del cabello y maquillaje, representan las principales categorías de la industria de la belleza. En el panorama internacional, esta industria ha crecido en un promedio anual del 4% desde el año 2012 al 2017. Dentro de las cifras expuestas, los productos de cuidado para la piel representan un 37% del total de la industria (Statista, 2017).

Se eligió a Los Ángeles como mercado destino para la comercialización de crema facial a base de arazá debido a que es uno de los motores económicos más importantes de Estados Unidos, además de ser la segunda ciudad más poblada con 18.8 millones de habitantes en la zona metropolitana, después de Nueva York con 19.7 millones de habitantes al 2016.

Adicionalmente, el estilo de vida es uno de los factores que más relevancia tiene dentro de la elección de este mercado, ya que en los últimos 5 años ha incrementado la tendencia hacia el cuidado personal, la buena alimentación y el consumo de productos naturales que brinden beneficios para la salud (FAO, 2017).

Por otro lado, el arazá, como principal componente de la crema facial, es un fruto de origen amazónico que puede crecer de manera silvestre en climas subtropicales. Se caracteriza por tener altos niveles de vitamina C, potasio, calcio, magnesio y fósforo.

Además, se ha descubierto que esta fruta tiene propiedades medicinales que ayudan a combatir la diabetes, los problemas con el colesterol y el exceso de ácido úrico (Encyclopedia of Life, 2014).

En relación a lo previamente expuesto, un estudio llevado a cabo por Statista, 2016, determinó que aproximadamente el 57% de las mujeres estadounidenses sienten que es importante consumir productos naturales para el cuidado de la piel, y determina que esta tendencia continuará creciendo en los próximos años (Statista, 2017).

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar la factibilidad de un plan de negocios para la elaboración y exportación de crema facial a base de arazá a Los Ángeles, California.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento)

- Identificar las oportunidades y amenazas del plan de negocios mediante el análisis PEST de Ecuador y Estados Unidos.
- Analizar la competitividad de la industria de belleza y cuidado personal del mercado destino, mediante las Fuerzas de Porter.
- Realizar un análisis de mercado mediante investigación de tipo cuantitativa y cualitativa para determinar la aceptación del producto.

- Diseñar un plan de marketing adecuado mediante la identificación de objetivos y estrategias con el fin de satisfacer al mercado destino.
- Desarrollar un plan financiero para determinar la rentabilidad del proyecto y estructurar los respectivos procesos de distribución de riesgo para reducir el riesgo operativo de Mc Vaugh.
- Detallar la estructura organizacional y el proceso de constitución legal de la misma.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El código CIIU a analizar es el C2023.31 que corresponde a Fabricación de perfumes y cosméticos; perfumes y aguas de colonia, preparados de belleza y maquillaje, cremas solares y preparados bronceadores, preparados para manicura y pedicura.

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

Análisis del entorno político del Ecuador.

Según el índice de estabilidad política, en el 2016 el Ecuador ocupa el puesto 107 en el ranking de 194 países. Este indicador mide las percepciones de la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o violentos, incluida la violencia motivada por motivos políticos y el terrorismo (Banco Mundial, 2017).

Adicionalmente, El Ecuador ocupa el puesto 120 en el ranking de 176 países del índice de percepción de la corrupción, que analiza el nivel de corrupción en el sector público mediante encuestas a expertos y empresas (Transparency International, 2017).

En la actualidad, Estados Unidos y Ecuador mantienen vigente el Sistema Generalizado de Preferencias, el mismo que fue renovado el 24 de marzo del 2018 y cuya vigencia está aprobada por el Presidente Trump hasta diciembre del 2020. Este tratado busca promover el crecimiento económico de aproximadamente 122 países en vías de desarrollo mediante la implementación de un tratamiento arancelario especial que se aplica a más de 3.500 productos manufacturados y semimanufacturados, además de ciertos productos agrícolas, pesqueros y productos industriales primarios (Office of the United States Trade Representative, 2018).

La partida arancelaria **3304.99.10** que corresponde a *Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros*; está exenta de tarifas arancelarias al ser elegible para el Sistema Generalizado de Preferencias (Market Access Map, 2018).

Para la elaboración de productos cosméticos en el Ecuador es necesario obtener una Notificación Sanitaria Obligatoria de Productos Cosméticos, la misma que consiste en un trámite para registrar los productos absorbentes de higiene y cuidado personal detallando las especificaciones organolépticas y fisicoquímicas, además de la fórmula cualitativa del producto con nomenclatura internacional, entre otras variables (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2018).

En cuanto a requisitos de exportación, es necesario contar con el RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas, detallando la actividad económica a desarrollar. Además de obtener un certificado de firma digital o “Token” otorgado por el Registro Civil o Security Data, y posteriormente realizar el registro de exportador en el ECUAPASS (Proecuador, 2017).

Para que un producto pueda ser exportado a Estados Unidos debe contar con un etiquetado que señale el país de origen del mismo, además de un certificado de origen por parte del Ministerio de Comercio Exterior (Ministerio de

Comercio Exterior, 2017). Adicionalmente, para que un producto pueda entrar a los Estados Unidos bajo el Sistema Generalizado de Preferencias, es importante detallar el nombre del peticionario y la persona, firma o asociación representada por el peticionario, además de describir brevemente cómo el programa SGP beneficia o afecta los intereses del peticionario.

Por otro lado, se debe identificar el producto de interés, incluida una descripción detallada del producto y la número de la partida arancelaria a ocho dígitos (Office of the United States Trade Representative, 2018).

Análisis del entorno económico del Ecuador.

Tras la recesión económica que sufrió el Ecuador a raíz de la caída de los precios del petróleo en el 2014, el panorama de crecimiento económico se vuelve a mostrar favorable para el país. Según Alejandro Werner, Director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional, en su conferencia de prensa el 25 de enero del 2018, estipula que partir del 2017 la economía ecuatoriana retoma impulso y crece en 2.7%. Además, Werner estima que escenario para el Ecuador en el 2018 será positivo, con una proyección de crecimiento del 2,2% (International Monetary Fund, 2018).

Según el Ministerio de Industrias y Productividad, actualmente existen alrededor de 100 laboratorios y empresas dedicadas a la industria cosmética en el Ecuador. Esta industria produce alrededor de 1.010 millones de dólares, lo que representa aproximadamente el 1% del PIB. Adicionalmente, se estima una proyección de crecimiento de esta industria de un 7% interanual (MIPRO, 2017). Por otro lado, Según el Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica, el subcontinente es considerado como el de mayor crecimiento a nivel mundial en cuanto a la industria en mención, con un 17% y un gran potencial para el desarrollo, innovación y avances en investigación (CASIC, 2017).

Según un estudio por parte de la revista Gestión, el sector cosmético en el Ecuador emplea a alrededor de 6.000 personas de manera directa y a unas 400.000 personas mediante las empresas de venta directa y a lo largo de la cadena de valor, como son quienes venden, los comerciantes, los distribuidores de esos productos, entre otros (Gestión ,2016).

En lo que respecta a los productos de belleza, en el 2016 el Ecuador exportó \$1,12 millones, siendo Panamá y Colombia los principales receptores de dicha actividad económica con el 33% y 32% respectivamente. Por otro lado, Estados Unidos recibe apenas el 3.8% de estas exportaciones, lo que se traduce en una cifra de \$42 mil dólares (OCE, 2018).



Figura No. 1: Exportaciones ecuatorianas de productos de belleza a Estados Unidos y al resto del mundo

Estados Unidos continúa siendo el principal socio comercial del Ecuador, recibiendo aproximadamente el 33% de las exportaciones totales y 26% de la balanza no petrolera (OEC, 2018).

Análisis del entorno social del Ecuador.

Según Proecuador, el Ecuador cuenta con una población de alrededor de 16'530.000 personas y una densidad de 64 habitantes por km². En cuanto al índice de desarrollo humano analizado por las Naciones Unidas, el Ecuador ocupa el puesto 88 de 188 países (Proecuador, 2017).

El consumo de los hogares representa uno de los pilares más importantes de la economía ecuatoriana, sobre todo en los últimos 5 años. Además, este factor impulsó la economía en el 2017, ya que el consumo final de los hogares tuvo una variación positiva del 5%. (Banco Central del Ecuador, 2017).

El gasto promedio mensual de los ecuatorianos a nivel mundial es de \$734,19 y en cuanto a la distribución del ingreso destinado al consumo; los ecuatorianos gastan el 22% en alimentos y bebidas no alcohólicas, el 15% en transporte, 10% en bienes y servicios diversos, 8% agua, gas y otros combustibles, 8% en prendas de vestir y calzado, y el 36% restante se distribuye en salud, educación, comunicaciones, artículos para el hogar, restaurantes, alojamiento, bebidas alcohólicas, recreación, entre otros (INEC, 2015).

En cuanto a productos de belleza y cuidado personal, el consumo en Ecuador en volumen de productos es de 51 millones de unidades anuales, lo que se traduce en un promedio de 3,3 productos de esta industria por persona cada año. Las cremas faciales son parte del segmento con mayor crecimiento en cuanto a cosmética y belleza, seguido por los labiales y los tratamientos correctivos (Fashion Network, 2018).

Según un artículo de la revista Vistazo, tanto industrias como artesanos se están incursionando en la corriente de la elaboración de productos de belleza a base de ingredientes naturales. Adicionalmente, varios laboratorios están poniendo atención a este segmento y ya están elaborando formulaciones con ingredientes vegetales, incluyendo componentes como manzanilla, pétalos de rosas, menta, extracto de coco, entre otros (Vistazo, 2016).

Análisis del entorno tecnológico del Ecuador.

Para el año 2017, el Ecuador ocupó el puesto 92 de 127 en el ranking del Índice Global de Innovación. A pesar de que el Ecuador aún ocupa un puesto bajo en cuanto a indicadores de innovación y tecnología, el escenario ha ido mejorando en los últimos 3 años, ya que en el 2015 ocupaba el puesto 119 y en el 2016 alcanzó el puesto 100 dentro del ranking (The Global innovation Index, 2018).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el 2015, el 66.7% de las empresas invirtieron en TIC's, de las cuales el 24,6% corresponden a empresas del sector manufacturero, 24% al comercio y 18% servicios (INEC, 2015). La industria de manufactura destinó 85 millones de dólares de inversión para la investigación y desarrollo, siendo el 44.6% de la inversión total en I+D en dicho año. Adicionalmente, el gasto total en ciencia y tecnología fue de casi 400 millones de dólares (INEC, 2015).

Por otro lado, Martha Moreno, Presidenta de la Sociedad Ecuatoriana de Químicos Cosméticos, señala que el sector cosmético apuesta por la innovación de sus productos, sobre todo en los últimos cinco años con la finalidad de ofrecer al cliente un producto con presentación más atractiva, más naturales, con esencias y altos estándares de calidad (Sociedad Ecuatoriana de Químicos Cosméticos, 2017).

Análisis del entorno político de Estados Unidos.

Tras la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca, la división entre el Partido Demócrata y el Republicano alcanza niveles récord, sobretodo en temas gubernamentales, raza, inmigración, protección ambiental, seguridad nacional, entre otros (Pew Research Center, 2017).

Por otro lado, desde los años 80's las relaciones internacionales entre América latina y EEUU se han basado principalmente en el libre comercio, democracia y la gobernanza. A pesar de la incertidumbre con la presidencia de Trump, no se

han mencionado temas de reestructuración de relaciones con América Latina, a excepción de sus fuertes políticas de inmigración contra México. Erich de la Fuente, socio y CEO de LLORENTE & CUENCA en Estados Unidos, define el desinterés de Trump por Latinoamérica como “La escasa relevancia estratégica para Estados Unidos de América Latina” (Llorente & Cuenca, 2017).

Según un estudio de la Universidad de St. Gallen en Reino Unido, Estados Unidos lidera la adopción de medidas y políticas proteccionistas dentro de los países que conforman el G20, con un total de 1191 actuaciones.

En el 2017, los sectores que sufrieron mayor impacto por dichas medidas fueron el sector agrícola, la industria química, metalúrgica, energía, maquinaria y transporte. Según cifras del Departamento de Comercio, por concepto de derechos compensatorios y sobretasas arancelarias, el monto total recaudado incrementó en aproximadamente 1.500 millones (Portafolio, 2017).

En cuanto a la industria cosmética, la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos ha impuesto requisitos adicionales para los productos cosméticos destinados para su uso en California, entre los cuales se encuentran: etiquetado cosmético y revisión de componentes, informe de la Ley de Cosméticos Seguros de California, registro e informe de productos cosméticos de la FDA de EE. UU, registro y listado de productos cosméticos / medicamentos de Estados Unidos FDA, aditivos de color cosmético de la FDA de Estados Unidos y certificación de lote de color cosmético, certificado de registro de la FDA de Estados Unidos, y asistencia de detención sin examen físico (Registrarcorp, 2018).

Análisis del entorno económico de Estados Unidos.

Estados Unidos es la economía más potente del mundo con un PIB de 19 billones de dólares, representando alrededor de 24.3% del PIB mundial, es decir, la cuarta parte de la economía mundial (World Economic Forum, 2017).

Según la OEC, en el 2016 Estados Unidos exportó 1.4 billones de dólares, lo que lo convierte en el segundo mayor exportador del mundo, siendo China su

principal socio comercial con 9.9%, seguido por Canadá con 9.2% y Reino Unido con 8.3%. En cuanto a las importaciones, es el mayor importador a nivel mundial con 2.2 billones de dólares. Sus importaciones son lideradas por coches y petróleo crudo con el 7.8% y 4.9% respectivamente (OEC, 2018).

En la industria de la belleza, Estados Unidos es el mayor importador, con una concentración del 11% de toda la producción mundial, lo que se traduce en \$4,4 miles de millones, siendo sus principales proveedores Francia, China y Canadá (OEC, 2018). Adicionalmente, se espera que la industria cosmética de Estados Unidos tenga un crecimiento anual de aproximadamente 3.7% desde el 2018 hasta el 2021 (Statista, 2018).

Por otro lado, en el 2016 la industria cosmética en Estados Unidos generó aproximadamente 62 mil millones de dólares en ganancias, con una constante tendencia de crecimiento en los últimos 14 años (Statista, 2018).

Actualmente, la tasa de desempleo de Estados Unidos es del 4% ; la cifra más baja que ha tenido en los últimos 18 años. Por otro lado, en diciembre del 2017 y los 2 primeros meses del 2018, se crearon alrededor de 192.000 empleos nuevos, superando así a la cifra total de empleos creados en el 2017 de 181.000 (Infobae, 2018).



Figura No.2: Importaciones de Estados Unidos de productos de belleza ecuatorianos y del resto del mundo

Análisis del entorno social de Estados Unidos.

Estados Unidos tiene una población de 323 millones de personas, con un crecimiento demográfico del 0,5% anual. Con respecto a la demografía de California, cuenta con 39,3 millones de personas y se distribuye el 38.9% en hispana, 37.5% blanca y 14.1% asiática. El 44,6% de la población en California no habla inglés y el 86,5% son ciudadanos americanos (DataUSA, 2017).

Con respecto al ingreso de hogares, para el 2016 se estimó que el ingreso promedio anual en los hogares de Estados Unidos es de \$ 57,617, además de un crecimiento anual del 3% aproximadamente. En cuanto a California, el promedio anual de ingresos familiares es de \$63,783 (DataUSA, 2017).

En el periodo 2015 - 2016 el gasto promedio de las familias en Los Ángeles fue de \$64,321, por encima del gasto promedio a nivel nacional de \$56,648 (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2017). El gasto en vivienda fue el rubro más importante, representando alrededor del 36% en Los Ángeles y el 32% a nivel nacional. El gasto en transporte también tuvo gran relevancia con un porcentaje aproximado de 16% tanto para Los Ángeles, como para todos los Estados Unidos. Por otro lado, el gasto en la apariencia representa el 4.4% en Los Ángeles, lo cual se ubica por encima del porcentaje a nivel nacional de 3.2% (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2017).

Un estudio llevado a cabo por Groupon reveló que las mujeres norteamericanas que invierten regularmente en su apariencia gastan un promedio de \$ 3,756 al año, superando apenas a sus contrapartes masculinas, quienes gastan una cifra promedio de \$ 2,928 al año. Adicionalmente, más del 25% del total del gasto en belleza y cuidado personal de las mujeres está destinado al cuidado facial con un monto de 51 dólares mensuales en promedio, invirtiendo el doble que los hombres (Groupon, 2017). Un estudio llevado a cabo por Statista, 2016, determinó que aproximadamente el 57% de

las mujeres estadounidenses sienten que es importante consumir productos naturales para el cuidado de la piel, y determina que esta tendencia continuará creciendo en los próximos años debido a los beneficios que dichos productos brindan al consumidor (Statista, 2016).

Según Forbes, los productos para el cuidado de la piel que contienen ingredientes herbales o naturales ya son bastante populares. La tendencia de incluir cada vez más productos de naturales en los brebajes de belleza seguirá creciendo, por esta razón las compañías de belleza ofrecen cada vez más dispositivos y productos que pueden proporcionar tratamientos de nivel profesional en la comodidad del hogar de sus clientes (Forbes, 2017).

Análisis del entorno tecnológico de Estados Unidos.

Según las Estadísticas Mundiales de Internet, el 88% de la población de Estados Unidos cuenta con acceso a internet, lo que se traduce en 284 millones de personas (Internet World Stats, 2017). Adicionalmente, según Statista, en el año 2017 Estos Unidos generó 434.000 millones de dólares en cuando al comercio electrónico minorista (Statista, 2018). Por otro lado, un estudio estadístico reveló que el 90% de los jóvenes entre 18 y 29 años, y el 87% de las personas con edades entre 20 y 49 años con acceso a internet, realizan compras en línea (Statista, 2018).

En cuanto a la innovación, para el año 2017, Estados Unidos ocupó el puesto 4 de 127 países que conforman el ranking del Índice Global de Innovación. El escenario de innovación ha mejorado para los Estados Unidos en los últimos años, ya que en el año 2012 ocupaba el décimo lugar en el ranking y en el 2014 alcanzó el sexto lugar. (The Global innovation Index, 2018).

Estados Unidos es el cuarto país que más invierte en investigación y desarrollo en relación a su PIB, después de Corea del Sur, Japón y Alemania. El porcentaje de inversión es del 2,79%, que corresponde aproximadamente a

550 mil millones de dólares. En cuanto al monto total de inversión en millones, Estados Unidos y China ocupan los primeros lugares (Dinero, 2018).

2.2 Análisis de la industria (Porter)

2.2.1 Nuevos Participantes (Barreras de entrada): Media

El knowhow de la producción de cremas faciales puede constituir la principal barrera de entrada para nuevos competidores, sobretodo en temas de composición química, mantenimiento, prácticas de higiene industrial, elaboración, verificación, entre otras. En relación a lo previamente expuesto, es necesario el conocimiento de transformación adecuada de la materia prima para potencializar los beneficios y el valor agregado del producto (Business Insider, 2017). Adicionalmente, la inversión inicial también se considera una barrera de entrada, debido a que es necesaria la implementación de tecnología e infraestructura para el proceso de producción (Harper`s Bazaar, 2017).

Es importante tomar en cuenta las barreras no arancelarias o requisitos necesarios para que el producto sea exportado e ingrese al país destino, ya que también constituye otra barrera de entrada a nuevos competidores, como es el caso de la norma ISO 22716 para la armonización internacional y transparencia de los requisitos para buenas prácticas de la industria cosmética, las certificaciones de origen, certificados sanitarios, certificado de buenas prácticas laborales, entre otros (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018).

2.2.2 Amenaza de los Sustitutos: Media

Los productos para el cuidado de la piel representan aproximadamente el 37% del total de la industria de la belleza, y cada año la tendencia hacia uso de productos naturales incrementa y se vuelve una opción más atractiva para los consumidores (Statista, 2017). Los principales sustitutos de la crema facial a base de arazá son las cremas faciales a base de distintas frutas, entre ellas la piña, limón, naranja, coco, zanahoria, entre otras (Ecologic, 2018).

Adicionalmente, las mascarillas faciales a base de ingredientes naturales, mascarillas caseras, aceite de coco, entre otros, también forman parte del grupo de productos sustitutos en mención. En cuanto a los complementos, la crema exfoliante limpia las impurezas de la piel y la deja lista para la aplicación de la crema facial. También, el uso de filtro solar se considera un complemento después de la aplicación de la crema facial. (El Norte de Castilla, 2018).

Según Código Nuevo, cada vez hay más alternativas en el mercado que reemplazan a los productos tradicionales por productos con un enfoque natural y con beneficios para el consumidor. Dentro de las marcas más populares a nivel internacional se encuentra APTIVA, Bara Cosmetics, Kiehl's, Frida Dorsch y The Body Shop (Código Nuevo, 2017).

2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores: Baja

El poder de negociación de los compradores es bajo, ya que cada vez incrementa la demanda por parte del mercado de productos orgánicos, naturales y sin químicos en Estados Unidos y el resto del mundo. A pesar de esto, aún no existen muchas empresas que ofertan variedad de productos para satisfacer a este segmento. Se espera que la tendencia de consumo de este tipo de productos incremente exponencialmente en los años siguientes, llegando a constituir una parte importante de toda la industria cosmética (Statista, 2018). Según el Departamento Agrícola, Los Ángeles fue el consumidor final del 40% de todos los productos y alimentos orgánicos vendidos en Estados Unidos en el 2015 (California Department of Food and Agriculture, 2016).

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores: Medio

En cuanto a la adquisición de arazá, el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que solo existen cultivos en zonas del noroccidente de Pichincha y Santo Domingo (INEC, 2017). Por otro lado, existe

una gama más amplia en cuanto a los proveedores de envases para cosméticos, lo que facilita el proceso de negociación. Adicionalmente, es importante destacar que 10,42% de las empresas nacionales se dedican a brindar servicios de transporte y almacenamiento (INEC, 2017). Adicionalmente, en el año 2015 se importaba aproximadamente el 90% de los insumos o componentes para la elaboración de cosméticos y productos de belleza. Según la Directora Ejecutiva de Procosméticos, Fernanda León, los costos de producción de la industria cosmética en el Ecuador han ido disminuyendo con el paso del tiempo y se tornan más competitivos, ya que cada vez existen más productores nacionales de insumos que ofertan esencias, extractos, aditivos, conservantes naturales, entre otros (Gestión, 2017).

2.2.5 Intensidad de rivalidad: Alta

En cuanto a la producción local, según la Superintendencia de Compañías, existen 57 competidores en la ciudad de Quito que se dedican a la misma actividad económica. Dentro de los mencionados, Laboratorios Rene Chardon, Interwilcos, Tarsis y Laboratorios Windsor son las empresas más importantes con un capital suscrito mayor a los 120 mil dólares (Superintendencia de Compañías, 2018).

Por otro lado, el 40% del mercado de cuidado de la piel en Estados Unidos se atribuye a productos naturales y orgánicos, con un margen de ganancia de 750 millones de dólares en el año 2016 (Statista, 2018). Los productos cosméticos y de cuidado de la piel que más importa los Estados Unidos, provienen principalmente de Francia, Canadá, Reino Unido y China (Trademap, 2018). Adicionalmente, en el ranking de las marcas de belleza más valiosas del mercado se encuentran L'oréal Paris, Gillette, Nivea y Clinique, y en cuanto al cuidado de la piel, entre las principales marcas están Lush, Clinique y Neutrogena (WWD, 2015). Con respecto a los productos cosméticos naturales para el cuidado de la piel, las marcas populares en los Estados

Unidos son: Jane Iredale, Vapour, Well People y Juice Beauty (The Good Trade, 2017).

2.2.6 Matriz EFE

De acuerdo a la matriz de evaluación de factores externos, tras el análisis y ponderación de las oportunidades y amenazas del entorno, el resultado es de 3.05. Al ser una cifra que se encuentra por encima del promedio de 2.5, se entiende que el proyecto aprovechará las oportunidades y responderá de forma eficiente ante las amenazas.

Tabla No.1: Matriz de evaluación de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Oportunidades	Peso	Valor	Peso Ponderado
Sistema Generalizado de Preferencias que Estados Unidos mantiene con Ecuador	20%	4	0.8
Auge de la industria cosmética a nivel mundial	5%	3	0.15
EEUU como principal socio comercial de Ecuador	15%	3	0.45
Creciente tendencia de consumo de productos para el cuidado de la piel de EEUU	10%	3	0.3
Reducción de costos mediante la implementación de insumos y componentes nacionales en lugar de importarlos	5%	3	0.15
Crecimiento de la producción por parte de la industria cosmética en Ecuador y Latinoamérica	5%	2	0.1
Subtotal			1.95
Amenazas	Peso	Valor	Peso Ponderado
Regulaciones de la FDA para el ingreso de cosméticos California	10%	3	0.3
Alta rivalidad entre competidores en la industria	10%	3	0.3
Imposiciones para la producción nacional, como permisos sanitarios y registros	10%	3	0.3
Gran variedad de productos sustitutos en el mercado destino	5%	2	0.1
Barreras no arancelarias para la exportación del producto, como certificados de origen, de calidad, buenas prácticas de manufactura, libre de crueldad animal, entre otras	5%	2	0.1
Subtotal			1.1
Total			3.05

2.3 Conclusiones

2.3.1 Análisis de los entornos

El Sistema Generalizado de Preferencias representa una ventaja para el Ecuador, ya que la partida 3304.99.10 forma parte de las 3.500 partidas que entran al mercado estadounidense sin el pago de tasas arancelarias. Adicionalmente, Estados Unidos continúa siendo el principal socio comercial del Ecuador, lo que resulta beneficioso al ser un mercado ya conocido y con relaciones comerciales establecidas.

La tendencia de consumo de productos naturales ha incrementado en los últimos años, y se prevé que esta tendencia continúe su crecimiento en los próximos años, sobretodo porque las personas buscan productos que les brinde beneficios a su salud.

En cuanto al empleo, el sector cosmético en el Ecuador emplea a alrededor de 6.000 personas de manera directa y a unas 400.000 personas de forma indirecta. Cabe recalcar que Según el Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica, el subcontinente es considerado como el de mayor crecimiento a nivel mundial en la industria cosmética.

2.3.2 Análisis Cinco Fuerzas Porter

Las principales variables que influyen en las barreras de entrada a nuevos competidores son las barreras no arancelarias, el knowhow en cuanto a la producción de cremas faciales y la alta rivalidad entre competidores.

En cuanto a los productos sustitutos, existen algunos productos que podrían brindar beneficios similares al de la crema facial a base de arazá, sin embargo, todavía no existe una variedad ofertada de productos sustitutos en el mercado.

En lo que respecta a la negociación con proveedores, no existen muchos productores de arazá en el mercado, sin embargo, existen muchas empresas que proveen insumos para la elaboración de las cremas, otras que prestan

servicios de almacenamiento, transporte, y también existen proveedores de envases para cosméticos.

En cuanto a los competidores, existen muchas marcas conocidas a nivel internacional que tienen una gran participación del mercado norteamericano. Adicionalmente, la alta rivalidad entre los competidores de la industria representa una amenaza para la entrada de un nuevo producto al mercado estadounidense, ya que cada vez más empresas cosméticas ofertan productos naturales e implementan líneas de tratamientos orgánicos profesionales para satisfacer a dicho segmento.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Investigación Cualitativa

Entrevista a Expertos

Se realizaron dos entrevistas a expertos ecuatorianos que tienen relación tanto con el cuidado de la piel, como con el cultivo y las propiedades del arazá.

Objetivo: Obtener información sobre el cultivo y las propiedades del arazá que se pueden potencializar para la implementación del proyecto.

Tabla No.2: Entrevista a Experto I

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Max Santiago Mosquera Chávez
Ocupación:	Ingeniero Agrónomo
Localidad:	Quito - Pichincha

Resultados obtenidos: El experto que colaboró en la entrevista es ingeniero agrónomo, administrador de haciendas en el noroccidente de Pichincha y

actualmente reside en la ciudad de Quito. Los puntos más relevantes de la reunión fueron los siguientes:

- El experto indicó el proceso de cultivo y mantenimiento de los árboles de arazá, detallando que los mismos pueden crecer bajo cuidados mínimos o de manera silvestre.
- La comercialización de esta fruta no es muy común, ya que es altamente perecible y solo existen aproximadamente 2 o 3 proveedores de esta fruta y su pulpa ubicados al noroccidente de Pichincha.
- En cuanto a su producción, los árboles dan frutos a lo largo de todo el año. Adicionalmente, no se requiere la implementación de abonos ni fertilizantes, y no necesita un sistema de riego estructurado.
- Con respecto a las propiedades de este fruto, el experto señaló que tiene un alto contenido de vitaminas y sales minerales, destacándose los elevados contenidos de nitrógeno y potasio.
- En cuanto al procesamiento de esta fruta para la implementación del presente proyecto, el experto recomienda adicionalmente la incorporación de un aceite natural, ya sea vainilla o coco, dado que este fruto no cuenta con una cantidad significativa de aceite propio y tiene un índice muy elevado de acidez.
- En cuanto a equipos y procesos, el experto indicó que existen varios métodos artesanales para crear las cremas pero considera indispensable un estricto control de la temperatura, además de adquirir un medidor de PH para controlar la acidez de la fruta.

Objetivo: Obtener información con respecto a la industria del cuidado de la piel y oportunidades en el mercado internacional.

Tabla No.3: Entrevista experto II

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Srta. Vanessa Brito
Ocupación:	Propietaria de BEAUTYBAR.
Localidad:	Quito-Pichincha

Resultados obtenidos: Vanessa Brito es especialista en el cuidado de la piel, además de ser maquilladora y estilista profesional. En la actualidad, es fundadora y propietaria de BEAUTYBAR, un estudio de belleza ubicado en el norte de la ciudad de Quito. La entrevista se la llevó a cabo de forma presencial y los puntos más importantes de la reunión fueron los siguientes:

- La experta comentó que la industria de la belleza, tanto a nivel nacional como internacional, ha crecido sustancialmente en los últimos años dado principalmente a la creciente demanda y la rentabilidad de la misma.
- Una clave importante radica en la manera de promocionar un negocio o un producto. A los consumidores les llama mucho la atención la idea de un producto o servicio simple pero innovador.
- En la actualidad, las redes sociales representan una herramienta muy poderosa al momento de dar a conocer un producto o servicio. Es recomendable conseguir “influencers” en el mercado destino para promocionar un producto nuevo, además de una página web donde los clientes puedan informarse sobre promociones y puedan hacer pedidos.
- Para la comercialización de una crema facial nueva es de suma importancia que sea dermatológicamente testada para poder erradicar cualquier tipo de posible amenaza a la salud de los consumidores. Es indispensable que los clientes se sientan seguros con un producto o servicio.

Entrevista a Clientes

Se realizaron dos entrevistas a posibles clientes que forman parte del segmento de mercado meta, y que actualmente residen en la ciudad de Los Ángeles, California.

Objetivo: Obtener información proveniente de posibles clientes que residen en Los Ángeles y forman parte de la segmentación de mercado

Tabla No.4 : Entrevista cliente I

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Srta. Karina Diaz
Ocupación:	Administradora de empresa familiar dedicada a maquilar pantalones.
Nacionalidad:	Ecuatoriana

Resultados obtenidos: La cliente actualmente reside en Los Ángeles, tiene 36 años y trabaja en una empresa familiar que se dedica a maquilar pantalones. La entrevista se llevó a cabo vía facetime, y a continuación se presenta información relevante obtenida del conversatorio con la cliente.

- La cliente comentó que los residentes de la ciudad de Los Ángeles tienen la costumbre de cuidarse mucho la piel, y expresa que es muy común que la gente compre este tipo de productos, sobre todo cuando se trata de productos naturales.
- La cliente considera que la calidad en este tipo de productos es de suma importancia, sobre todo resaltando el tema de los componentes naturales. Además, expresa que, con un producto de buena calidad, el precio puede ser un poco más elevado y aun así los clientes lo comprarían.
- La cliente detalla que en la ciudad de Los Ángeles es muy común que los hombres también se preocupen por el cuidado de la piel y representa un mercado potencial.
- Karina considera que una buena estrategia de distribución consiste en vender este producto en tiendas departamentales de los centros comerciales, farmacias y tiendas orgánicas, así los clientes pueden acercarse a probar el producto o recibir muestras gratis antes de comprar el producto.
- Es importante que el producto tenga presencia en internet, sobre todo en Facebook y en Instagram con la ayuda de “influencers”.

Tabla No.5 : Entrevista cliente I

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Sr. Diego Martín Betancourt
Ocupación:	Publicista
Nacionalidad:	Ecuatoriano - Estadounidense

Resultados obtenidos: El cliente reside en la ciudad de Los Ángeles desde hace aproximadamente 10 años, trabaja como publicista freelance y tiene 25 años. La entrevista se llevó a cabo vía skype, y a continuación se presenta información relevante obtenida del conversatorio con el cliente.

- El cliente expresa que el “fairtrade” en este producto, es un factor importante para recibir mayor aceptación por parte del mercado destino. A los clientes les interesa mucho saber de dónde viene el producto, las materias primas y como se lleva a cabo el proceso productivo.
- Las condiciones climáticas de Los Ángeles impulsan a las personas a comprar este tipo de productos, ya que el clima es bastante seco y soleado a lo largo de todo el año.
- Sería buena idea conseguir que esta crema tenga una textura más refrescante o incluir aromas. También es importante concentrarse mucho en la presentación del producto, específicamente ser innovador con el envase.
- El precio no es un factor fundamental en esta ciudad, ya que el poder adquisitivo de la gente es bastante alto, así que es importante concentrarse en la calidad del producto, su valor agregado y diferenciadores.
- En cuanto a la distribución de un producto con una marca posicionada en el mercado, Martín recomienda buscar alianzas estratégicas con tiendas, supermercados orgánicos, e inclusive empresas de la misma industria que tengan una visión similar.
- En el tema de página web, es aconsejable crear un portal enfocado a brindar información sobre el producto, sus componentes, su origen, sus

beneficios, como fue producido, información sobre el Ecuador, y la historia en general. Además, es de suma importancia que los clientes puedan comprar en línea y el producto llegue directamente a sus domicilios, principalmente debido a que la ciudad es bastante grande y sin este servicio es muy difícil abarcar mercado.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

Objetivo General: Determinar el nivel de aceptación de la crema facial a base de arazá en el mercado estadounidense, además de conocer gustos y preferencias del consumidor.

Objetivos específicos:

1. Identificar los beneficios y características que esperan los clientes con respecto al producto.
2. Determinar el precio que es considerado apropiado por parte del consumidor.
3. Identificar el canal de distribución adecuado para el producto en el mercado destino.
4. Conocer cuáles son los mejores medios de comunicación para dar a conocer el producto en el mercado destino.

Metodología: Se realizaron 10 encuestas a personas que residen en Los Ángeles de género femenino y masculino, entre 20 a 55 años de acuerdo a la segmentación del mercado.

1. Mediante las investigaciones cualitativas y cuantitativas, se pudo identificar que uno de los factores más importante para que los clientes tomen decisiones con respecto al producto en mención, radica en los componentes del mismo.
2. La edad se relaciona con la apertura de los consumidores a probar nuevos productos, sobre todo con el enfoque hacia lo orgánico y natural.

3. El 60% de los encuestados que modificarían el producto tradicional de cuidado de la piel preferirían usar productos naturales que contengan la menor cantidad posible en cuanto a químicos.
4. Por otro lado, el 80% de los encuestados que usan Instagram y Facebook prefieren que se cree una página web donde puedan encontrar información sobre el producto, además de poder comprarlo en línea. Adicionalmente, las tiendas departamentales y tiendas orgánicas son puntos de venta que los consumidores consideran estratégicos en cuanto a la distribución del producto.
5. En cuanto al precio óptimo, se determinó que se establece alrededor de los \$21.00 según el Modelo Van Westendorp.

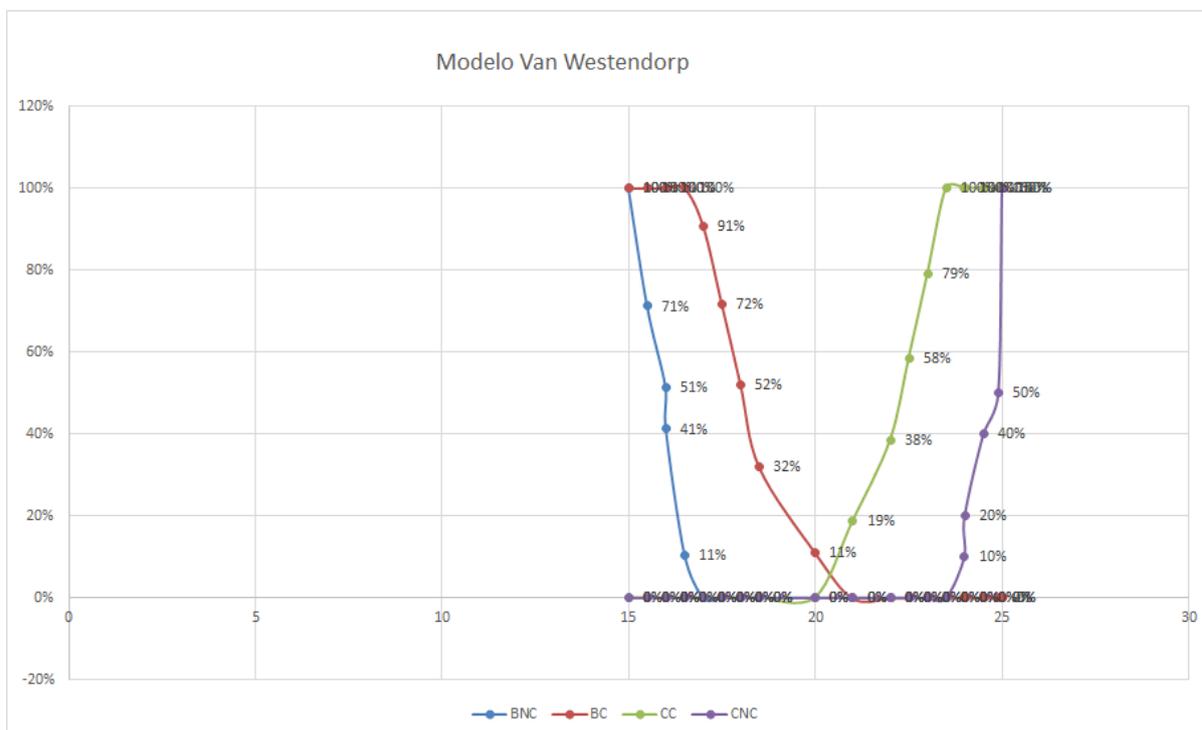


Figura No.3: Modelo Van Westendorp

3.1.3 Conclusiones del Análisis del Cliente

Es justo concluir que las encuestas y entrevistas determinaron que el mercado destino presenta una tendencia hacia el consumo de productos naturales con beneficios para la salud. En relación a lo previamente expuesto, las entrevistas arrojaron datos de tenencia por parte del sexo masculino hacia el

uso de este tipo de productos, por lo que resulta beneficioso adecuar la presentación del producto para que sea percibido por el mercado como una crema facial para mujeres y para hombres por igual.

En cuanto a la promoción, es clave que se utilice marketing directo y redes sociales para llegar a los consumidores, ya que la gran mayoría de consumidores están constantemente en contacto con este tipo de medios, además de alianzas estratégicas para expandir el alcance de mercado.

Adicionalmente, En cuanto al comportamiento de compra del cliente, se pudo determinar que los residentes de Los Ángeles toman muy en cuenta factores de buenas prácticas de manufactura y medioambientales, el comercio justo, cultura cruelty-free y la cadena de valor del producto, antes de tomar decisiones de compra.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo a los análisis externos, internos y de clientes que se llevaron a cabo, se pudo identificar que el mercado estadounidense resulta atractivo para el plan de negocio, ya que la investigación arroja varios resultados que se traducen como oportunidades para el mismo. Según la OEC, Estados Unidos es el principal socio comercial del Ecuador, recibiendo aproximadamente el 33% de las exportaciones totales y 26% de la balanza no petrolera (OEC, 2018).

En cuanto al análisis externo, el Sistema Generalizado de Preferencias, que en la actualidad el Ecuador mantiene con Estados Unidos, representa una oportunidad con respecto al proyecto, ya que la partida arancelaria **3304.99.10**, que corresponde a *Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros*, forma parte de los productos que se benefician del acuerdo en mención (Market Access Map, 2016).

Adicionalmente, el gasto en apariencia en Los Ángeles corresponde al 4.4% con respecto al ingreso promedio, ubicándose así por encima del gasto promedio en apariencia a nivel nacional, el mismo que es del 3,2% (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2017). Tras los resultados previamente obtenidos, el proyecto presenta un escenario de entornos adecuados para la implementación del mismo, dado que los factores externos se traducen en un panorama de oportunidad para un producto natural de la industria cosmética en Estados Unidos.

Por otro lado, cabe recalcar que en los últimos 10 años el número de empresas pertenecientes a otras nacionalidades y minorías étnicas en Estados Unidos, se ha duplicado, según un análisis de "*The Business Journals*". Adicionalmente, se hace énfasis al estado de California, donde la concentración de empresas de este tipo es del 30% del total de empresas con procedencia extranjera en todos los Estados Unidos, resaltando así la apertura de Los Ángeles como destino de IED por parte de empresas extranjeras y sus negocios (Share America, 2018).

El análisis del cliente que se llevó a cabo con la colaboración de diez residentes del mercado destino, permitió obtener información sobre gustos y preferencias de los posibles consumidores con el fin de encontrar las estrategias del mix de marketing que resulten más adecuadas para el proyecto.

Las encuestas determinaron que los componentes del producto y sus beneficios en la salud son los factores más importantes para los consumidores cuando se trata de productos para el cuidado de la piel; lo que se traduce directamente en un tema de calidad percibida por parte de los clientes. En cuanto a la distribución, se conoce que los consumidores preferirían adquirir el producto en tiendas departamentales, farmacias y supermercados orgánicos, además de poder ordenarlos en línea mediante una página web, en la misma

que se exponga información sobre el procesamiento artesanal del producto, la historia, beneficios, entre otros.

Adicionalmente, la edad tiene mucha relación con la apertura a probar nuevos productos y el uso del internet y redes sociales como principal fuente de información y comunicación.

Por otro lado, la información brindada por los expertos y clientes entrevistados, expresa la importancia del procesamiento adecuado de las materias primas para lograr obtener un producto de alta calidad, haciendo énfasis en el correcto control de las temperaturas y la regulación del PH por la acidez del arazá como componente principal del producto. Por otro lado, se recomienda incorporar algún tipo aceite natural debido a que el arazá contiene muy poca cantidad del mismo y su acidez, y se considera un elemento importante en los productos cosméticos de cuidado de la piel.

Adicionalmente, se recomienda que el producto sea dermatológicamente testado para su venta en el mercado internacional y conseguir una certificación FairTrade que demuestre el comercio justo, buenas prácticas de manufactura y medio ambiente con las que se producen las cremas faciales, con el fin de generar confianza en los clientes.

En lo que respecta a la promoción, se aconseja utilizar el poder de alcance de las redes sociales con páginas de Instagram y Facebook, además de generar una estrategia para promocionar el producto para hombres y mujeres. Para esto, la presentación física del producto constituye un papel fundamental, ya que debe ser innovador y jugar con una combinación adecuada de colores neutrales para que sea percibido como un producto tanto para hombres como para mujeres.

Conjuntamente, se recomienda buscar alianzas estratégicas con tiendas, supermercados orgánicos, e inclusive empresas de la misma industria que

tengan una visión similar para fortalecer la posición y participación en el mercado destino.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia general de marketing es una herramienta que va a ayudar al proyecto a alcanzar sus objetivos, destacándose principalmente en la diferenciación. Según Kotler, la forma más evidente de estrategia de diferenciación, y por lo general la más convincente para los consumidores, es aquella basada en las características del producto o servicio, es decir, una estrategia de diferenciación por medio de la imagen (Kotler, 2017).

La crema facial a base de arazá se va a comercializar en Los Ángeles con una presentación física innovadora, además de resaltar sus atributos y beneficios para la salud. El producto será vendido en envases de vidrio para preservar los componentes naturales y la composición, con una temática rústica y artesanal. Además, se incluirá una etiqueta exterior hecha a base de materiales reciclados, en la misma que se detalle los beneficios que tiene el producto y sus principales componentes. La estrategia de posicionamiento esta basada en la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa o producto en particular, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler, 2017).

Para el producto en mención, la estrategia de posicionamiento será “Menos por más”, es decir que el producto se introduce al mercado norteamericano por un precio de venta menor al precio promedio de productos similares, sin embargo, los atributos y beneficios serán mejores en relación a los de los competidores directos e indirectos.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

Existen distintas formas para internacionalizar a una empresa, entre las que se encuentra principalmente la exportación, joint venture, filiales comerciales, inversiones conjuntas (EAE, 2018).

La estrategia de internacionalización que se aplica al presente proyecto se centra principalmente en la exportación directa y posibles alianzas estratégicas en el mercado destino, esto facilita el proceso de distribución y venta, además de incrementar la fuerza en cuanto al posicionamiento de la marca.

En cuanto al proceso de exportación, el Incoterm que se implementará es el CFR, o también conocido como Cost and Freight. Según la herramienta de simulación de incoterms del Banco Sabadell, dicho incoterm es el recomendado a partir de las condiciones de carga, entrega, lugar de entrega, despacho, transporte y seguro (Banco Sabadell).

La estrategia de adaptación se enfoca en adecuar al producto según las expectativas de los posibles consumidores para que, en este caso, responda a las necesidades del mercado norteamericano. Al tratarse de un producto natural y producido de manera artesanal con costos bajos en cuanto a insumos, se reducen los costos de producción en relación a los competidores. La producción, etiquetado, empaquetado y la exportación de la crema facial se llevará a cabo desde el territorio nacional, la fase distribución y venta será manejada por intermediarios y distribuidores localizados en Los Ángeles.

5.1.2 Mercado Objetivo

Mediante la investigación cuantitativa se pudo establecer el segmento de posibles consumidores, el mismo que se compone por hombres y mujeres de entre 20 y 55 años.

Tabla No 6: Segmentación de Mercado

Segmentación	Descripción
Geográfica	País: Estados Unidos Estado: California

Demográfica:	Población Estados Unidos: 325,820,575 Población de Los Ángeles: 18,243,419
Segmento	Población de Los Ángeles por edad entre 20 y 55 años: Aproximadamente 8,716,572 personas lo que equivale al 48% de la población que se concentra en el rango de edad establecido
Mercado meta	Aproximadamente: 130.748 personas que corresponden al 1.5% de la segmentación previa.

Tomado de: (United States Census Bureau, 2018), (Census Reporter, 2018).

Al momento de ingresar al mercado Estadounidense es importante tomar en cuenta que el obstáculo principal para las empresas consiste en reconocer que Estados Unidos no es un único mercado, es decir, que está compuesto por 50 mercados estatales distintos. Esto conlleva principalmente a un malentendido en el tema de regulaciones. Además, la falta de comprensión de la naturaleza del país Norteamericano lleva a muchas empresas a una mala interpretación de los hábitos de compra y la demanda local, y por ende, estas empresas fracasan al momento de hacer negocios en Estados Unidos (Visa Franchise, 2017).

5.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor se enfoca en la oferta de un producto con una presentación innovadora y beneficios que nacen a partir de insumos lo más naturales posibles. Adicionalmente, se incluirá algún tipo de aceite natural en la fórmula de composición del producto y se potencializa otros factores como el aroma y la textura del producto. La estrategia tiene como objetivo demostrar a los posibles consumidores el valor agregado que tiene el producto en relación a los productos tradicionales que se venden en el mercado, es decir, resaltar las características y atributos. Además, el proyecto plantea incluir factores de buenas prácticas de manufactura y medioambientales, el comercio justo, cultura cruelty-free y la cadena de valor del producto, con la finalidad de tener una respuesta positiva en cuanto a las decisiones de compra de los clientes.

La propuesta de valor que se adecua para el presente proyecto es resultado de la relación de los distintos elementos del negocio mediante el modelo Canvas.

Mc Vaugh implementará procesos de responsabilidad social empresarial, enfocados a sus colaboradores y con la comunidad, como es el caso de la empresa "Natura", quien es una de las principales fabricantes de cosméticos de Brasil. Esta empresa da prioridad a la sostenibilidad y es miembro fundador de la Unión para el Biocomercio Ético en Brasil, que busca promover la conservación de la biodiversidad. La empresa busca que sus insumos sean naturales y cuenta con alianzas con comunidades indígenas Amazónicas para la compra de hierbas (Knowledge at Wharton, 2017). Mc Vaugh busca crear alianzas con sus proveedores de plantaciones de arazá y aportar con procesos de transformación de la fruta para la pulpa requerida, procesos de reutilización de residuos y beneficios para los trabajadores y la comunidad del noroccidente de Pichincha, en paralelo a la estrategia de integración vertical hacia atrás propuesta en el proyecto. Como propuesta a largo plazo, tras la integración vertical, sería ayudar a los trabajadores con espacio físico para sus propias plantaciones y proveer con ayuda en cuanto a servicios básicos e instalaciones en sus hogares. Adicionalmente, ofrecer educación primaria y secundaria para sus hijos en planteles educativos del sector.

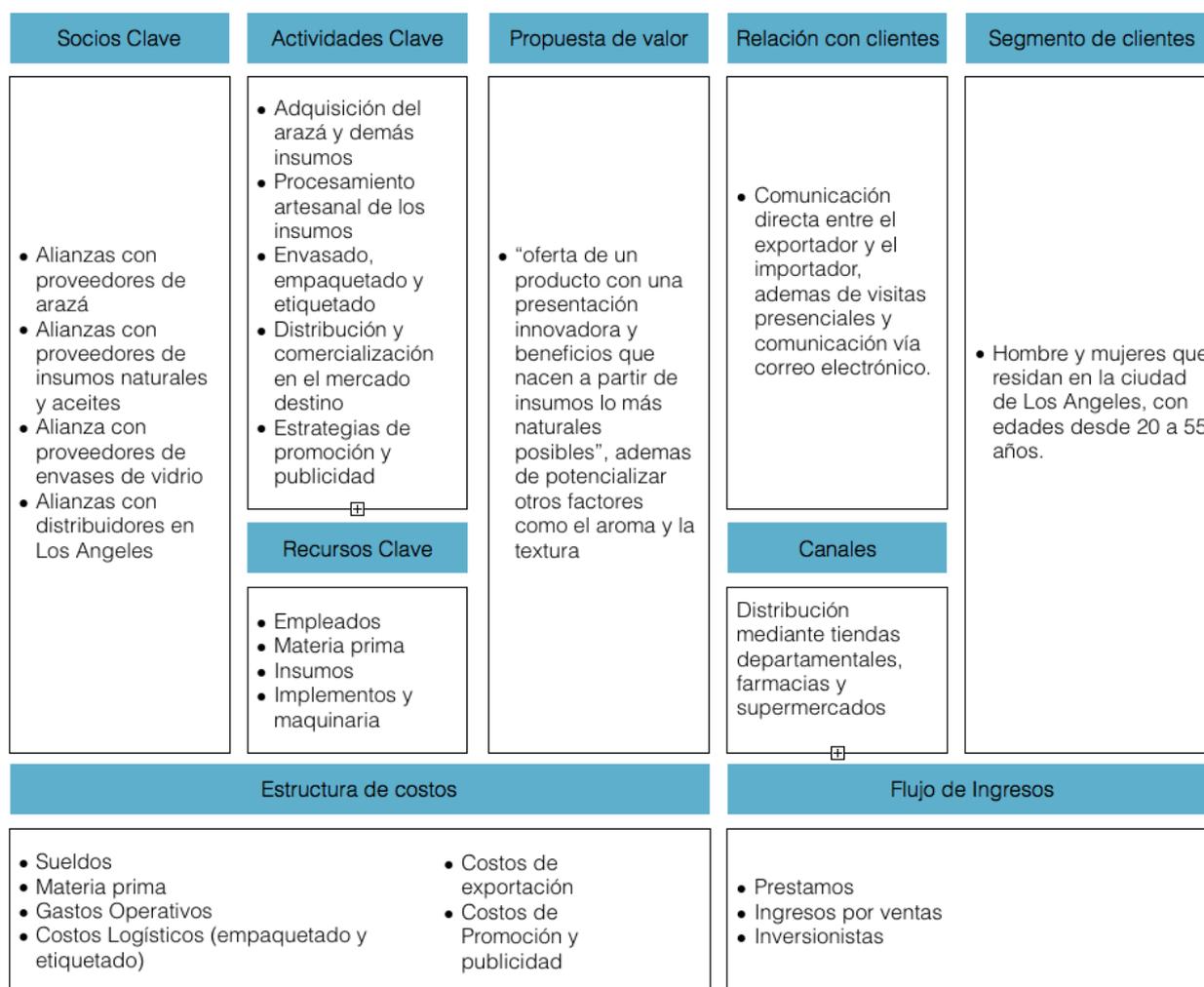


Figura No.4: Modelo Canvas

El segmento de **socios clave** fue producto de la investigación cualitativa y cuantitativa, ya que se pudo identificar los gustos y preferencias de los posibles consumidores y adaptar el modelo de negocio a los mismos. Las alianzas representan una variable estrategia en el presente proyecto, ya que la adquisición de insumos y su distribución en el mercado destino dependen netamente de los convenios con los socios.

Las **actividades clave** constituyen el pilar para el proceso productivo, ya que sin ellas no existe la cadena desde adquisición de insumos hasta la exportación del producto terminado.

Adicionalmente, los **recursos clave** son indispensables para el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado, tomando en cuenta todos los aditivos que potencializan las características principales de las cremas faciales a base de arazá.

En cuanto a la **propuesta de valor**, cabe recalcar que la misma nace de las necesidades a satisfacer del mercado objetivo, además de ajustarse a los gustos, deseos y preferencias de los consumidores para establecerse en el mercado como un producto diferenciado. Aquí intervienen las variables de presentación, composición, textura, aroma, beneficios, entre otras.

Es importante que la **relación con clientes** este fuertemente establecida, ya que este conjunto de procesos constituye el enfoque principal de la distribución y venta en el mercado destino. Por esto, la comunicación se llevará a cabo de forma directa con visitas presenciales para negociación y vía correo electrónico.

Los **canales** de distribución escogidos por los posibles clientes encuestados, serán principalmente tiendas departamentales, farmacias y supermercados orgánicos, además de pedidos en línea con entrega a domicilio mediante un proveedor externo.

El **segmento de clientes** se obtuvo como resultado de la investigación cualitativa y cuantitativa, el mismo que consiste en la posible venta del producto a hombres y mujeres que residan en la ciudad de Los Ángeles, con edades entre 20 a 55 años.

La **Estructura de costos** consiste básicamente en todas las salidas de dinero por adquisición de insumos, sueldos y salarios, costos de etiquetado y empaquetado, costos de exportación, y costos publicitarios. Por otro lado, el **Flujo de ingresos** se resume en las ventas del producto en el mercado destino y el financiamiento externo.

5.2 Mix de Marketing

5.2.1 Producto

La estrategia seleccionada para las cremas faciales a base de arazá en el mercado internacional, nace a raíz de la Matriz Ansoff, la misma que determinó que la estrategia de desarrollo de nuevos productos es la indicada para el presente plan de negocios. Dicha estrategia consiste en la modificación o creación de nuevos productos para satisfacer las necesidades que generan los entornos cambiantes (Kotler, 2017). Esta estrategia se relaciona con el presente proyecto, ya que el producto busca satisfacer un nuevo y creciente segmento de mercado mediante atributos no tradicionales y distintos beneficios para los consumidores.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
M e r c a d o s	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Figura No.5: Matriz Ansoff

5.2.1.1 Características del Producto y Atributos

La crema facial a base de arazá será un producto con propósitos dermo-hidratantes, compuesto por pulpa de arazá naturalmente procesada, agua, glicerina, aceite de vainilla, emulsionante, vitamina E, conservante natural y elastina.

En cuanto a los atributos del producto, se destaca principalmente la cantidad de vitamina C y antioxidantes del arazá, además de las propiedades regeneradoras e hidratantes del aceite de vainilla, la desaceleración del

envejecimiento cutáneo que produce la vitamina E y la elasticidad en la piel que produce la elastina (Taller Natural, 2018).

Figura No.6: Composición de la crema facial a base de arazá

Crema facial a base de arazá					
Fase Acuosa	Porción	Fase Oleosa	Porción	Aditivos	Porción
Pulpa de arazá	15 gr	Aceite de vainilla	15gr	Vitamina E	15 gr
Agua	75gr	Emulsionante	10gr	Conservantes	20 gr
Glicerina	5gr			Elastina	5gr

5.2.1.2 Branding

La marca comercial del producto en mención y la empresa que lo elabora será “McVaugh”, ya que el arazá forma parte de la especie científica “*Eugenia Stipitata McVaugh*”, en honor al estadounidense Rogers McVaugh, quien fue investigador y profesor de botánica en la Universidad de Carolina del Norte.

Bajo el mismo nombre el producto será comercializado a nivel internacional en el mercado destino. En cuanto al posicionamiento de la marca, se implementará una estrategia de posicionamiento por atributos y beneficios, con la finalidad de que los consumidores relacionen los mismos directamente con el producto.



Figura No.7: Logotipo

Para la representación de la marca se utilizará un logotipo sencillo, que resalta la esencia de naturalidad del producto y de sus componentes. Un círculo gris con fondo blanco; dentro del mismo, dos cuadros de texto para el nombre de la

marca y su logo/descripción con letras azules ubicados paralelamente en la parte inferior y superior del círculo interno respectivamente. En el centro, una representación de la planta de arazá y dos rectángulos pequeños de color amarillo posicionados a los lados del círculo interno. En cuanto a los colores del logotipo, el verde y el azul son los que más destacan, seguido por el gris y el amarillo mostaza. El azul es el color preferido entre los jóvenes, refleja tranquilidad y paz, y se cree que las personas que prefieren este color en cualquiera de sus tonalidades, tiene buen control emocional. Por otro lado, los consumidores que prefieren el color verde se inclinan hacia los productos utilitarios, frescos y relacionados con lo natural, además de rasgos de personalidad analíticos y tranquilos. En cuanto al color amarillo, se cree que los consumidores que prefieren este color en cualquier tonalidad, presentan tendencia hacia lo intelectual, además de que el color irradia calor e inspiración y se lo recomienda para ofertas. Por último, el color gris en los consumidores representa la pasividad y comodidad en la zona de confort (Entrepreneur, 2017).

5.2.1.3 Envasado

Según Kotler, el empaqueo o envasado implica el diseño y producción del envase o envoltura de un artículo (Kotler, 2017). Tras los resultados obtenidos en las entrevistas a expertos y posibles consumidores, el producto tendrá un contenido de 150 gramos, además de ser comercializado en envases de vidrio, con la finalidad de conservar de mejor manera el contenido y darle una presentación más atractiva.



Figura No.8: Crema facial casera

Tomada de: (Taller Natural)

5.2.1.4 Etiquetado y Embalaje

El etiquetado cumplirá con los requisitos impuestos por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario del Ecuador, detallando el contenido, especificando que sea un producto dermatológicamente testado, el modo de uso, advertencias y los ingredientes de la composición en inglés, además de especificar el origen del producto y la compañía que lo fabricó, incluyendo la dirección y contactos de la misma (Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario, 2018).

Se incluirá una etiqueta redonda con el logotipo de McVaugh en el frasco del producto, además de incluir otra etiqueta que no estará directamente en contacto con el vidrio del envase, sin embargo, estará plasmada como una etiqueta de cartón reciclado adjunto al cuello del envase del producto mediante un cordón de materiales reciclados.



Figura No.9: Etiqueta de cartón

Tomada de: (Imágenes Google)

Es importante un adecuado embalaje y acondicionamiento para asegurar la seguridad y calidad del producto durante su transporte. En cuanto al embalaje, se implementará el empaque secundario en cajas de cartón, ya que es una de las opciones más comunes en cuanto a la exportación de productos según Proecuador. Dentro de las cajas se encontrarán ordenadamente los artículos,

aprovechando las dimensiones, indicando el número de unidades que contiene y la marca del producto (Proecuador, 2017). Las dimensiones de las cajas de cartón serán de 45 cm (ancho) x 45 cm (alto) x 45 cm (profundidad), con separaciones de cartón entre cada producto y entre cada fila. El total de productos por cada caja será de 125, ya que cada envase tiene 8 centímetros de ancho y 8 de alto.

5.2.1.5 Soporte

El servicio de post-venta y soporte se brindará mediante comunicación directa correo electrónico, con la finalidad de conocer posibles daños de la mercancía o quejas. Este sistema se maneja mediante una base de datos con información de cada cliente, con la finalidad de desarrollar periódicamente estrategias de satisfacción para el usuario, como conocer las demandas y expectativas de los clientes, desarrollar pautas en cuanto a procesos de producción y logística, cuantificar el nivel de satisfacción de aliados y clientes, y establecer comparaciones con la competencia.

5.2.2 Precio

El precio de venta de una unidad de McVaugh de 150 gramos, según el modelo Van Westendorp, es de \$21.00, mientras que el costo de venta del producto es de \$5.27, lo que se traduce en una utilidad bruta de 4 veces por encima del costo de venta. El monto de utilidad mencionado sirve para cubrir costos fijos, costos variables, y gastos no operativos que no se toman en consideración para el cálculo del costo unitario de materia prima, y posteriormente obtener la utilidad neta.

5.2.2.1 Costo de Venta

A partir del punto 5.2.1.1 correspondiente a las Características del Producto y Atributos, donde se detalla las porciones de insumos necesarios para la elaboración de una unidad de la crema facial, se establece a continuación la

tabla de conformación del costo unitario de materia prima, partiendo del supuesto de elaboración de 1320 unidades mensuales para su posterior distribución y venta en los 8 puntos de seleccionados del mercado destino. Se toma en consideración la materia prima que interviene en la elaboración de las cremas, además del envase y etiquetado respectivos.

Tabla No.7: Conformación de costo unitario bajo el supuesto inicial de producción de 1320 unidades mensuales

Costo unitario de materia prima			
Materia prima directa	Cantidad	Unidad	Precio
Pulpa de arazá	19.8	kg	\$ 59.40
Agua desmineralizada	99	lt	\$ 158.40
Gicerina	6.6	kg	\$ 33.00
Aceite de vainilla	19.8	lt	\$ 99.00
Emulsionante	13.2	kg	\$ 396.00
Vitamina E	19.8	lt	\$ 1,386.00
Conservantes	26.4	lt	\$ 396.00
Elastina	6.6	lt	\$ 396.00
SubTotal			\$ 2,923.80
Envasado y empaquetado	Cantidad	Precio unit.	Precio
Envases de vidrio	1320	\$ 0.65	\$ 858.00
Etiquetas logotipo	1320	\$ 0.25	\$ 330.00
Etiquetas reciclables	1320	\$ 0.35	\$ 462.00
SubTotal			\$ 1,650.00
Total			\$ 4,573.80
Costo Logístico			
Detalle	Precio Total		
Flete Internacional	\$ 1,000.00		
Gastos en Aeropuerto de Quito	\$ 45.00		
Honorarios de Aduana de Exportacion DAE	\$ 85.00		
Tramites Fitosanitarios	\$ 35.00		
Honorario Fitosanitarios	\$ 10.00		
Total envío aeropuerto de Los Ángeles	\$ 1,175.00		
Total envío mensual	\$ 2,350.00		
Costo unitario	\$ 5.25		

5.2.2.2 Estrategia de Precios

La estrategia de fijación de precios a implementar en el proyecto es “fijación de precios de valor para el cliente”, que se refiere a la percepción de valor de los

consumidores hacia un producto o servicio para fijar los precios de venta. En conjunto, se implementará la estrategia de “fijación de precios basada en el buen valor”, con la finalidad de ofrecer una combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler, 2017, pág. 258).

Esta decisión nace a raíz del análisis de clientes y el modelo Van Westendorp, que expuso como resultado la estrategia de posicionamiento “menos por más”, refiriéndose al ingreso del producto al mercado norteamericano con un precio menor al precio promedio de productos similares, sin embargo, el valor agregado, los atributos y beneficios serán superiores en relación a los de los competidores directos e indirectos.

5.2.2.3 Estrategia de Ajuste

Una vez que el producto haya entrado al mercado destino, es importante implementar una estrategia es de fijación de precios internacionales como ajuste al mercado donde se comercializa, además de incluir una estrategia de “fijación de precios para un mercado distinto” haciendo énfasis en el sistema de competencia pura que presenta esta industria en el mercado norteamericano, donde existen varios compradores y vendedores de un producto en particular (Kotler, 2017).

5.2.3 Plaza

La empresa llevará a cabo la distribución de McVaugh a través de intermediarios mayoristas y distribuidores. Se planea destinar un porcentaje del ejercicio financiero exclusivamente para la red de distribución, ya que representa una actividad clave en la cadena de procesos. La negociación y, posteriormente, alianzas estratégicas con empresas especialistas en distribución es fundamental para que el producto tenga el alcance de mercado deseado.

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución para McVaugh tiene como objetivo alcanzar a todos los posibles consumidores que forman parte del segmento de mercado meta mediante una estrategia de “distribución selectiva”. El enfoque de esta estrategia se basa en el uso de más de uno pero menos que todos los intermediarios dispuestos a tener el inventario de productos de la compañía. Esta estrategia ayuda a tener una buena cobertura del mercado con menores costos de distribución y mayor control (Kotler, 2017). Se plantea la propuesta de alianza a largo plazo con los distribuidores mediante una línea de colaboración en los procesos, la generación de conocimiento mutuo y proyectos colaborativos que beneficien a ambas partes.

5.2.3.2 Puntos de Venta

Según el análisis del cliente, los lugares preferidos para comercializar el producto son farmacias, tiendas departamentales, secciones de cosméticos en supermercados y supermercados orgánicos. Se pretende exhibir el producto en perchas de secciones de cosmética y cuidado de la piel en Walgreens, CVS, Publix, Walmart, Macy's, JCPenney, Erewhon Market y Om Nom Organics.

5.2.3.3 Tipos de Canal

Para el presente proyecto, el Sistema Vertical de Marketing Contractual se considera como el más apropiado para el canal de distribución, ya que en este, empresas independientes con diferentes niveles de producción y distribución, se articulan mediante contratos. El canal se conformará por el productor y exportador, importador, distribuidor y puntos de venta, hasta que el producto esté al alcance del consumidor final.

5.2.3.4 Estructura de Canal

El canal de distribución de McVaugh contiene 4 niveles entre el nivel “productor/exportador” y el consumidor final. El último paso de McVaugh

consiste en empaquetar el producto para su posterior transporte al puerto de Guayaquil con la ayuda del agente exportador. Este se encarga de los trámites de exportación y entrega el producto al importador y distribuidor, el mismo que actúa como un canal de distribución indirecto, que se encarga de la entrega de la mercadería en los puntos de venta previamente expuestos.

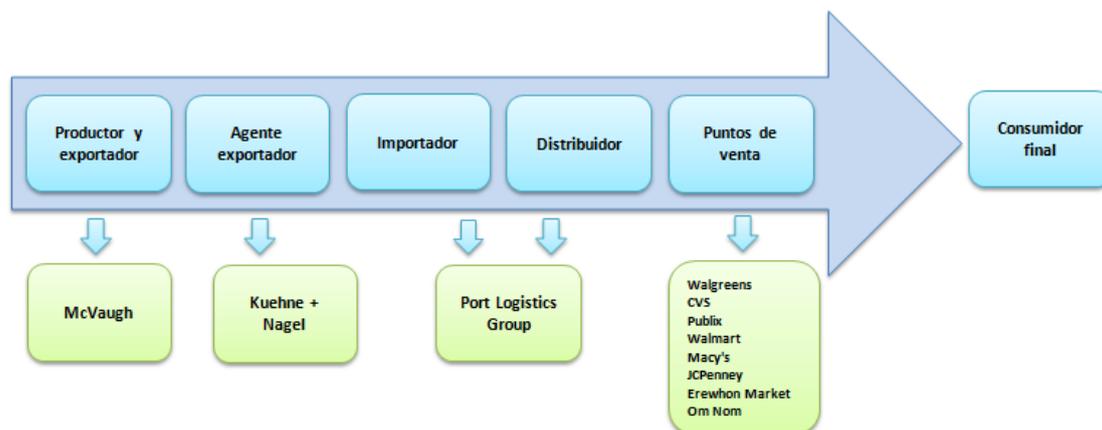


Figura No.10: Canal de distribución productor - consumidor final de McVaugh

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de Promoción

Según Kotler, la estrategia de “Pull” consiste en la inversión por parte de la empresa propia en cuanto a promoción y publicidad, con la finalidad de inducir a los consumidores finales a adquirir el producto. De esta forma se crea una atracción de la demanda que jala al producto a lo largo del canal. Se pretende aplicar dicha estrategia de publicidad enfocada en la “atracción”, lo que consiste en incentivar al cliente mediante la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, entre otros, para que consuma el producto (Kotler, 2017, pág. 364). De la mano con la estrategia de distribución selectiva plasmada previamente, la estrategia Pull de Mc Vaugh, donde la comunicación se realiza directamente al target o público objetivo de la marca, busca atraer al segmento de mercado establecido según las características del producto y los consumidores que se adaptan a ellas. Esta estrategia busca métodos

publicitarios no intrusivos (evitar la publicidad masiva) para atraer a clientela netamente de una manera orgánica, es decir, dirige el contenido a clientes que están realmente interesados en el producto. De esta forma, se crea valor para la marca, y para los clientes, ya que esta estrategia permite establecer un vínculo empresa-cliente que va directamente relacionada con la experiencia de unboxing.

5.2.4.2 Publicidad

Tomando en consideración factores como la creciente tendencia hacia el consumo de productos naturales y los beneficios a la salud que otorga McVaugh, la estrategia de publicidad adecuada sería la publicidad persuasiva. Ésta tiene como objetivo generar preferencia hacia la marca, alentar el cambio de marca, cambiar la percepción de los clientes hacia este tipo de productos y convencer a los clientes de promocionar la marca (Kotler, 2017, pág. 2017). Se pretende crear un portal enfocado a brindar información sobre el producto, sus componentes, su origen, sus beneficios, su producción, información sobre el Ecuador, responsabilidad social y con la comunidad, entre otros. Adicionalmente, la publicidad en redes sociales (Instagram y Facebook) se enfocan principalmente en colgar publicaciones suaves e incluir un par de artículos relacionados con el producto. Además, la empresa planea implementar publicidad por influencers para dar a conocer el producto. Esto permitirá a los consumidores finales relacionarse con la marca y conocer la historia y proceso de elaboración del mismo. La agencia alemana Celebrity Performance confirma mediante diversos estudios que las marcas que utilizan influencers en sus campañas de publicidad, tienen una mayor credibilidad, aceptación y simpatía entre el público, lo mismo que se traduce en una probabilidad de compra más alta. Para una correcta selección de influencers, Mc Vaugh se basa en índices como el volumen de su comunidad social, el engagement entre el influencer y sus seguidores, el tipo de contenido que postea y las marcas con las que actualmente trabaja. Parte de las negociaciones para una estrategia de marketing ganar-ganar con el influencer, consisten en obsequios, incentivos económicos, invitaciones a eventos exclusivos, intercambio de contenido en redes sociales, y hasta paquetes all-

inclusive para visitar la producción, las plantaciones y zonas turísticas cercanas.

Tabla No.8: Costo anual aproximado de publicidad.

Marketing digital	1	2	3	4	5
Instagram	\$ 2,000.00	\$ 1,700.00	\$ 1,500.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Facebook	\$ 2,000.00	\$ 1,700.00	\$ 1,500.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Pagina web	\$ 1,800.00	\$ 1,700.00	\$ 1,300.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Marketing directo	1	2	3	4	5
Ferias	\$ 3,000.00	\$ 2,600.00	\$ 2,500.00	\$ 2,300.00	\$ 2,300.00
Activaciones	\$ 2,500.00	\$ 2,300.00	\$ 2,000.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Sampling	\$ 1,800.00	\$ 1,600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Total	\$ 13,100.00	\$ 11,600.00	\$ 10,000.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00

5.2.4.2 Promoción de Ventas

El sistema de promoción de ventas que maneja McVaugh se basa en motivar el deseo de compra de los consumidores para que adquieran el producto. Las estrategias principales que se implementarán se centran en premios por sorteos, etapas de reducción de precios para atraer nuevos clientes, ofertas de “compra uno y recibe el segundo a mitad de precio”, y sistema de muestras intensiva.

5.2.4.4 Relaciones Públicas

Bajo la estructura de la estrategia “Pull” que crea atracción por parte de la demanda a lo largo del canal, resulta conveniente promocionar a McVaugh mediante ferias de cosméticos y cuidado de la piel que se llevan a cabo cada año en la ciudad de Los Ángeles. Entre ellas la Feria Makeup in Los Ángeles, que se resume como un evento B to B donde se exhiben productos nuevos, ideas frescas e innovaciones relacionadas con la industria de cosméticos y cuidado de la piel (Beauty Market America, 2018). La presentación de la marca y el producto se llevará a cabo mediante un stand, además de un sistema de samplings como una estrategia para atraer, atrapar y cautivar a los posibles consumidores, y entrega de folletos reciclables con información del producto, su origen, su procesamiento, beneficios, entre otros.

5.2.4.4 Fuerza de Ventas

Se planea mantener un sistema personalizado en cuanto a las ventas de McVaugh a los clientes mayoristas del mercado destino, mediante asesores comerciales que analizarán resultados métricos y de eficiencia, con enfoque y planificación técnica, para la creación de estrategias comerciales de acuerdo a la demanda del mercado. Adicionalmente, se considera importante visitar a los clientes directos en las ferias y eventos para estrechar las relaciones de negocios a largo plazo. La fuerza de ventas que entra en contacto directamente con el consumidor final son los mayoristas o puntos de venta donde se comercializa McVaugh.

5.2.4.5 Marketing Directo

El sistema del marketing directo permite provocar una reacción por parte de los consumidores en respuesta a la campaña de una marca. Esta estrategia permite cuantificar el impacto en los consumidores, ya que se basa en el uso de bases de datos con información específica de los clientes. Mediante esta información se pueden ajustar las promociones y el producto a las necesidades del cliente (Cyber Click, 2018). McVaugh busca implementar esta estrategia mediante el telemarketing (correo electrónico) para vincular a sus consumidores con información y la promoción de ventas, con una frecuencia mensual. Adicionalmente, se pretende implementar una campaña de marketing directo creativo mediante el “unboxing” en las entregas a domicilio, con la finalidad de que los consumidores reciban el producto de una manera especial, dirigidos exclusivamente a ellos y de esta forma crear un vínculo con ellos.

El unboxing consiste en una experiencia entre la empresa y el consumidor a través del empaque personalizado del producto. El resultado es un impacto emocional en el consumidor y la creación de un vínculo entre ambas partes.

En la industria cosmética, el unboxing se ha popularizado mucho en los últimos años, como es el caso de Kylie Cosmetics, que envía sus productos en cajas negras con el logotipo de la empresa y en el interior adjunta una nota de agradecimiento al cliente por la compra (Campaign Live, 2017).

<https://www.campaignlive.co.uk/article/digital-changed-cosmetics-means-consumers/1463485>

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Filosofía organizacional

6.1.1 Misión

McVaugh es una marca ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Quito, que elabora y exporta cremas faciales a base de arazá y distintos componentes naturales, con la finalidad de satisfacer al segmento de mercado conformado por personas jóvenes y adultos que se preocupan por el cuidado de su piel en la ciudad de Los Ángeles, California.

Por otro lado, McVaugh utiliza tecnología amigable y procesos artesanales en la elaboración de sus productos, además de incluir insumos locales para sus procesos con la finalidad de beneficiar a la producción local, sin dejar de lado los pilares de buenas prácticas medioambientales y buenas prácticas de manufactura.

6.1.2 Visión

McVaugh busca expandir sus relaciones comerciales para el año 2023, mediante la negociación, investigación de mercados y reinversión, con la finalidad comercializar sus productos en distintas ciudades de Estados Unidos y continuar con la trayectoria de satisfacción al cliente en el cuidado de la piel de nuestros consumidores norteamericanos.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a corto plazo

- Reinvertir en maquinaria y equipos para inicios del año 2022.

- Establecer una política de incremento de sueldos del 4% anual para los colaboradores
- Establecer un mínimo de participación de una feria de la industria cosmética cada año en el mercado destino.
- Obtener la certificación de buenas prácticas de manufactura para el año 2020.
- Establecer servicio de entrega a domicilio en Los Ángeles para el año 2020.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar las ventas de la crema facial a base de arazá de McVaugh en un 20% para el año 2023.
- Para el año 2023, comercializar McVaugh en otra ciudad de Estados Unidos, además de continuar satisfaciendo al mercado de Los Ángeles.
- Incluir una integración vertical hacia atrás en cuando al proceso de producción de propia pulpa de arazá para el año 2025.
- Tener un mínimo del 90% de satisfacción por parte de los colaboradores de McVaugh en cuanto a temas de remuneración, beneficios, crecimiento y ambiente laboral para el año 2023
- Reducir los costos de producción de McVaugh en un 5% para el año 2023.

6.1.4 Análisis comparativo con la industria

Se analizó la Misión de René Chardon Ecuador, donde se detalla la importancia del bienestar de sus clientes, con enfoque hacia el desarrollo y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal, que generen valor para su mercado. Por otro lado, se analizan los objetivos gerenciales y políticas de calidad, los mismos comprometen a impulsar y mantener los procesos de calidad y de Buenas Prácticas de Manufacturas con la finalidad garantizar que cumplan con las exigencias legales y las expectativas de sus clientes. Se puede concluir que la filosofía organizacional de McVaugh se relaciona con el enfoque de la industria, mediante objetivos SMART a corto y

largo plazo y una misión y visión estructurada en cuanto a la producción y exportación de la crema facial a base de arazá.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Estructura Legal

La empresa "McVaugh" estará constituida como una compañía de responsabilidad limitada, conforme a lo expresado en el artículo 92 de la Ley de Compañías; dicha estructura establece que la empresa se conformará a partir de un mínimo de dos socios y un máximo de quince, además de un capital suscrito de mínimo cuatrocientos dólares, y sus acciones no pueden cotizarse en bolsa (Superintendencia de Compañías, 2018).

6.2.2 Diseño Organizacional

Tipo de Estructura

McVaugh adoptará una estructura de tipo funcional, ya que este tipo es la más sencilla y menos costosa. Esta estructura agrupa las tareas y las actividades según la función de negocios y posteriormente se dividen en áreas de la empresa. Adicionalmente, este tipo de estructura promueve la especialización de la mano de obra, fomenta la eficiencia, reduce al mínimo la necesidad de un sistema de control elaborado y permite la toma rápida de decisiones. Se eligió este tipo de estructura debido a que permite mejorar la productividad y se adapta fácilmente a los cambios (David, 2014).

6.2.3 Organigrama

Gerencia y administración

- Junta de socios y gerente general: La junta de socios estará conformada por 2 personas, de las cuales una asumirá el cargo de gerente general por un tema de estructura. Sus funciones consisten en la organización de recursos, establecer los objetivos de la empresa al corto y largo plazo, análisis de la situación financiera para la toma de decisiones pertinentes, liderazgo en las distintas áreas, negociación con proveedores, distribuidores, clientes, etc, medición de resultados y alcance de las metas, entre otros.
- Asistente administrativo: esta persona se encargará de brindar apoyo a la junta de socios, seguimiento de las negociaciones y contratos, respaldo de información y archivo.

Área comercial

- Jefe comercial: Será la persona encargada de negociaciones con los clientes directos en el mercado destino, planificación estratégica, presentación de resultados y planes de mejora a la junta de socios, además de la coordinación de campañas de marketing y promoción. El jefe comercial trabajará en conjunto con los asesores respectivos.
- Asesores comerciales: Seràn dos los asesores comerciales que brinden apoyo directo a los clientes y consumidores vía correo electrónico, manejan las bases de datos de los clientes, hacen seguimiento del volumen de venta, análisis estadístico de las ventas, generar propuestas de mejora, viajes a ferias de cosmética en el mercado destino, apoyo al jefe comercial.

Área logística

- Jefe de logística y asistente de comercio exterior: El jefe logístico se encarga de la negociación y coordinación con proveedores y rutas de

transporte, implementar un plan de adquisición de insumos y almacenamiento, seguimiento de inventarios, supervisar el proceso de etiquetado y empaquetado, seguimiento de la carga, entre otros. Adicionalmente, el asistente brindará soporte al jefe logístico en todas las actividades y mantendrá contacto directo con el agente de aduana.

- Empacadores: Serán dos empacadores que se encarguen del manejo directo de inventario, almacenamiento de insumos, etiquetar y empacar el producto según las especificaciones de exportación, consolidar la carga, actividades de limpieza y de la planta.

Área de producción

- Jefe de Producción: Se encarga de la seguridad ocupacional de los colaboradores de planta, además del control de calidad de la producción. Por otro lado, también genera una estructura de procesos eficiente para aprovechar los recursos e insumos disponibles.
- Trabajadores de planta: Los 5 colaboradores se encargan de todo el proceso de transformación de la materia prima y elaboración del producto terminado. Participan a lo largo de todas las actividades primarias de la cadena de valor.

Área contable

- Jefe de contabilidad: Toma de decisiones financieras, análisis y cálculos tributarios, manejo de inversiones.
- Asistente contable: Creación y actualización de estados financieros, seguimiento de montos monetarios de ventas, reportes para gerencia.

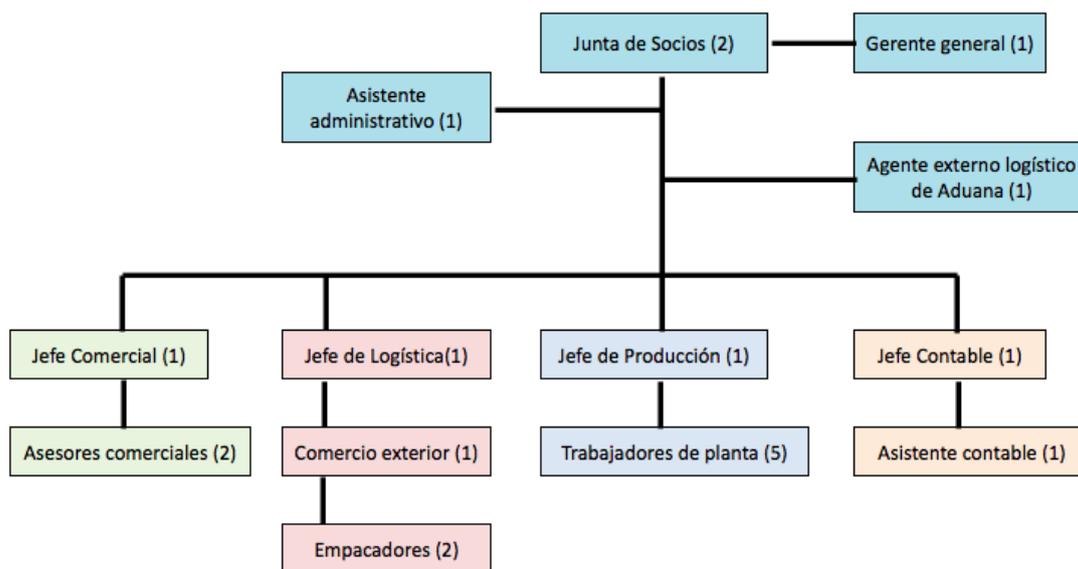


Figura No.11: Organigrama estructural funcional de McVaugh

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Cadena de Valor

Actividades de Apoyo	Infraestructura de la Empresa comercial, administrativa, contable y producción					Margen
	Recursos Humanos reclutamiento, capacitación y bienestar de los colaboradores					
	Desarrollo de Tecnología Mejoramiento de procesos, investigación de mercado					
	Compras y Procurement adquisición de insumos y materia prima, adquisición de maquinaria y equipos, adquisición de suministros de oficina					
Actividades Primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios	
	Recepción de insumos y materia prima, almacenamiento, control de inventarios	Transformación de la materia prima, control de calidad, envasado, etiquetado y empaquetado.	Transporte y entrega del producto en el aeropuerto, informes de despacho.	Manejo de redes sociales y página web, promoción en ferias, relaciones públicas.	Satisfacción de cliente directo, sugerencias de los consumidores, creación de estrategias de mejora.	

Tabla No.9: Cadena de Valor de McVaugh

La cadena de valor de McVaugh tiene la finalidad de analizar las actividades primarias y de apoyo de los procesos y su relación entre sí, y de esta forma generar valor para los consumidores.

Actividades Primarias

Son aquellas actividades implicadas en la creación física del producto, además de su distribución, venta y asistencia post-venta.

Logística de entrada

Comienza con la recepción de la pulpa de fruta y el resto de insumos negociados con los proveedores. La recepción y almacenamiento se llevan a cabo en las instalaciones de planta de McVaugh para su posterior almacenamiento y respectivo control de inventarios.

Operaciones

Esta actividad ayuda a la transformación de insumos y elaboración del producto.

- **Fase de medición:** Correcta proporción de la fase acuosa: agua, pulpa de arazá y glicerina. Correcta proporción la fase oleosa: aceite de vainilla y emulsionante. Correcta proporción la fase de aditivos: conservantes, vitamina E y elastina.
- **Preparación:** Calentar en baño María la fase acuosa y la fase oleosa en envases separados, hasta que alcancen una temperatura de 70 grados centígrados.
- **Fusión:** Mezclar ambas fases con la ayuda de una batidora industrial hasta que todos los componentes se integren. Posteriormente, continuar con el proceso de batido a temperaturas reducidas. Finalmente, se incluye la fase de aditivos y se mezcla a una velocidad lenta hasta conseguir la textura deseada.
- **Control:** Se mide la proporción de PH en la fórmula con un medidor industrial y también se recogen muestras con tiras de PH.

- **Envasado:** Se procede con el envasado de las cremas en los recipientes de vidrio con capacidad para 150 gramos.
- **Enfriamiento:** Tras la fase de envasado, se procede a refrigerar el producto a 5 grados centígrados por 30 horas
- **Etiquetado:** Se adhiere la etiqueta redonda con el logotipo principal de McVaugh en el envase de vidrio, además de incluir una segunda etiqueta que estará plasmada en cartón reciclado adjunto al cuello del envase del producto mediante un cordón de materiales reciclados con las especificaciones de la crema.
- **Empaquetado:** El empaquetado del producto será en cajas de cartón de 45 cm (ancho) x 45 cm (alto) x 45 cm (profundidad), con separaciones de cartón entre cada producto y entre cada fila. El total de productos por cada caja será de 125.

Logística de salida

Se transporta la mercancía desde la planta de McVaugh hasta el aeropuerto Internacional Mariscal Sucre con la ayuda de un terciario y, posteriormente el agente de aduana contratado por la empresa se hace cargo de los trámites, el embarque y el proceso de exportación con el respectivo seguimiento de la mercancía, mediante la implementación del Incoterm CFR y la estrategia de distribución indirecta mediante un tercero que se encargará de la entrega de la mercadería a los clientes corporativos de McVaugh en el mercado destino .

Marketing y Ventas: Se llevarán a cabo las actividades de marketing y promoción descritas en las 4p's del capítulo 5.

Servicios: Se plantea un sistema manejado mediante una base de datos con información de cada cliente, con la finalidad de desarrollar periódicamente estrategias de satisfacción para el usuario, como conocer las demandas y expectativas de los clientes, desarrollar pautas en cuanto a procesos de producción y logística, cuantificar el nivel de satisfacción de aliados y clientes, y establecer comparaciones con la competencia.

Actividades de Apoyo

Infraestructura de la Empresa: Abarca las actividades administrativas, financieras, pagos, cobros, proyección de ventas, cuantificación de resultados y actividades de control.

Recursos Humanos: Incluye todas las actividades de reclutamiento y selección, capacitación del personal, además de actividades de desarrollo laboral y personal, beneficios y bienestar de los colaboradores.

Desarrollo de Tecnología: Se enfoca en la maquinaria y tecnología que se implementa en el proceso de producción y a lo largo de toda la fase de actividades primarias, como son las batidoras industriales, los medidores de PH, los refrigeradores, entre otros. Adicionalmente, se incluye el proceso de innovación de productos, mejoramiento de productividad y seguimiento del servicio mediante bases de datos y comunicación directa con los clientes.

Compras y Procurement: Consiste en el abastecimiento de la materia prima y los suministros de oficina y maquinaria que intervienen en el proceso de producción y comercialización de McVaugh, como son las licencias de software para las bases de datos, servicios de mantenimiento de maquinaria (garantía), papel, tinta, carpetas, archivadores, entre otros.

Como se menciona en la propuesta de valor de McVaugh, el enfoque principal dentro de los procesos de la cadena de valor radica en las operaciones que forman parte de las actividades primarias, es decir, agregarle valor al producto por sus características y atributos que nacen a partir de la transformación y fusión de insumos. Adicionalmente, el valor de la marca McVaugh también se verá reflejado en el marketing y ventas de las actividades primarias, mediante la publicidad de la marca por sus factores de buenas prácticas de manufactura y medioambientales, el comercio justo, cultura cruelty-free, además de las respectivas estrategias de promoción detalladas en el capítulo 5.

6.3.2 Mapa de Procesos

La empresa McVaugh mantiene procesos estratégicos de negociación, planificación estratégica, seguimiento y control que corresponden a los cargos de socios/gerentes. Adicionalmente, la empresa tiene procesos operativos que corresponden a la transformación de los insumos, hasta obtener un producto terminado para su posterior exportación y venta. Por último, las actividades de soporte se reflejan en la cadena de valor de McVaugh las mismas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, con la finalidad de proporcionar insumos, tecnología, recursos humanos, entre otros.

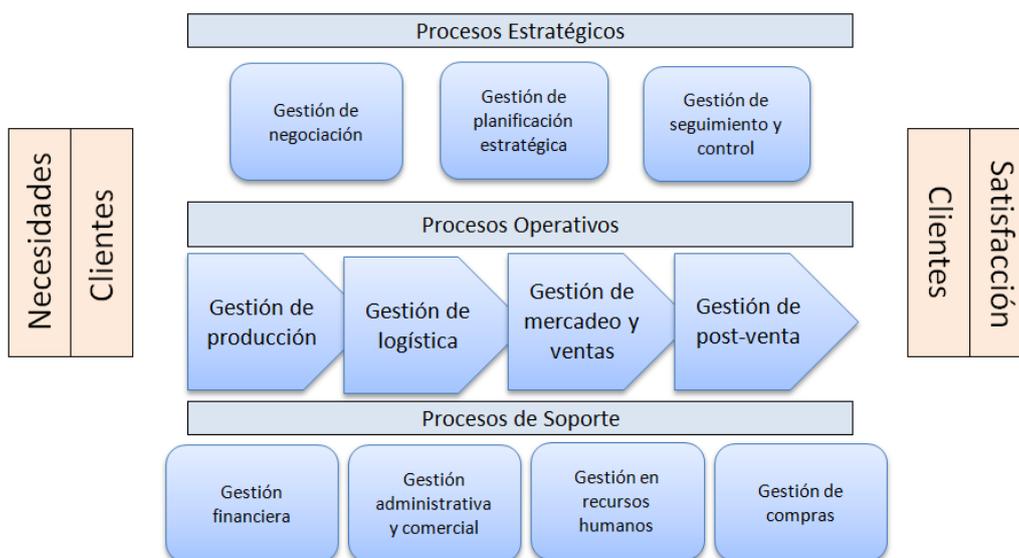


Figura No.12: Mapa de procesos de McVaugh

6.3.3 Flujoograma de Procesos

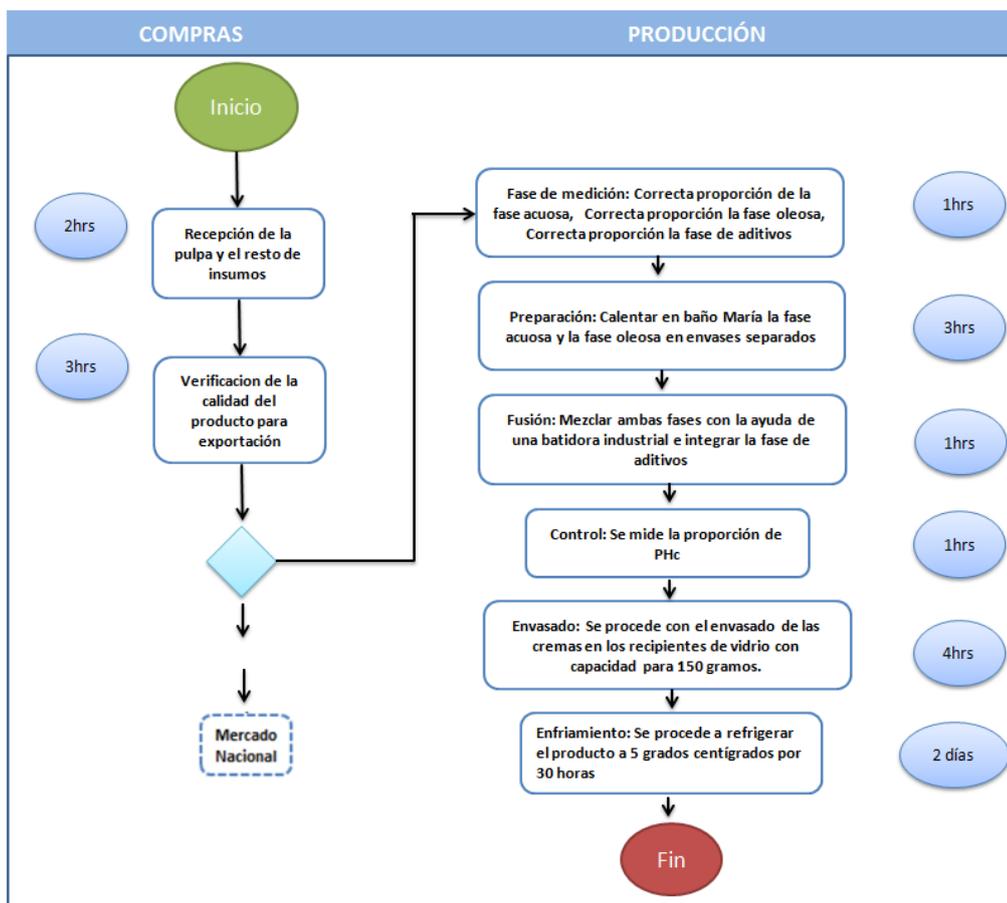


Figura No.13: Flujoograma de proceso de elaboración del producto terminado.

Dentro del flujoograma de procesos interviene la logística de entrada, operaciones y logística de salida de las actividades primarias que conforman la cadena de valor.

En cuanto a la mano de obra directa, intervienen los empacadores en el proceso de recepción de materias primas y envasado del producto terminado, además del jefe de producción que se encarga de la verificación de calidad de los insumos para que los 5 trabajadores de planta puedan proceder a la transformación y elaboración del producto terminado. El presente flujoograma refleja las operaciones de producción y almacenamiento semanal del producto.

6.3.4 Flujoograma de Logística

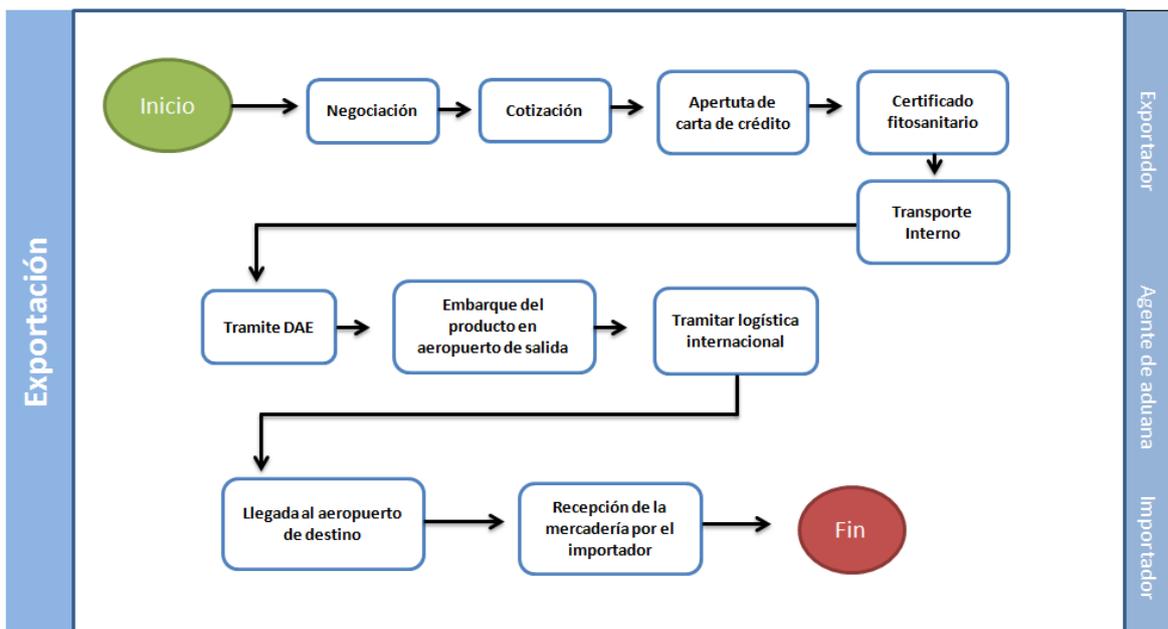


Figura No.14: Flujoograma del proceso de exportación

La exportación de los productos se realizará vía aérea bajo el Incoterm CFR, mediante el cual McVaugh se encarga de la entrega de la mercadería, el transporte interno, gastos de salida en el origen, aduana y el flete internacional. El flujoograma representa el proceso logístico que se lleva a cabo para la exportación de 5 ó 6 cajas del producto terminado cada 15 días.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos de McVaugh se realiza tomando en consideración la cantidad mensual destinada a la exportación. Se trabaja bajo el supuesto de venta de 1320 unidades mensuales durante los primeros 6 meses de McVaugh en el mercado, y 1340 en los siguientes 6 meses, distribuidas en los 8 puntos de venta en el mercado destino. El ejercicio se traduce en un ingreso neto

mensual por ventas de \$27,941.76 durante el primer semestre y \$28,360.89 durante el segundo semestre, lo que refleja un crecimiento del 1,5% durante el primer año.

Paralelamente, en los objetivos a largo plazo se establece que el crecimiento en cuanto a unidades de venta será del 20% para el 2023 en relación al primer año, como resultado de los datos de crecimiento de la industria, la misma que crece aproximadamente 4% cada año. Por ende, el presente proyecto trabaja con un supuesto de crecimiento anual ya determinado con la finalidad de cumplir dicho objetivo.

Tabla No.10: Proyección anual de ventas.

Ingresos por ventas anualizado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19
Cantidad	15958.8	16394	16948.80	17899.20	19008.00
Precio	\$ 21.17	\$ 21.44	\$ 21.83	\$ 22.33	\$ 22.96
Ingreso	\$ 337,815.88	\$ 351,548.14	\$ 369,978.09	\$ 399,711.19	\$ 436,357.28

7.1.2 Proyección de costos

Para determinar el costo unitario del producto, se sumaron todos los costos directos e indirectos que intervienen en la proyección de unidades para la elaboración y venta mensual, además de incluir los costos que intervienen en el transporte y exportación hacia el mercado destino. Partiendo de la Tabla No X del capítulo 5, que corresponde a composición del producto, se establecen las cantidades necesarias de cada uno de los insumos para la producción estimada.

Adicionalmente, a lo largo de todo el ejercicio, se toma en consideración la inflación proyectada, ya que influiría directamente en los costos de los insumos para la producción.

Tabla No.11: Costo de producción unitario

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Materiales directos usados</i>	35631.53	36785.67	38217.34	40558.60	43281.60
<i>Costos indirectos de manufactura</i>	19022.92	22363.24	27232.09	32938.24	36996.71
<i>Mano de obra directa</i>	47378.50	52638.04	54727.96	56901.48	59161.94
Total Costos	102032.95	111786.95	120177.39	130398.32	139440.25
Total Unidades	16027.80	16396.40	16952.80	17904.20	18928.00
Costo Unitario	6.37	6.82	7.09	7.28	7.37

7.1.3 Proyección de gastos

Para la proyección de gastos de McVaugh se tomó en cuenta los sueldos y salarios de los colaboradores, además de los gastos generales, los mismos que incluyen gastos por suministros de oficina, gasto gastos por mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, gasto de arriendo, gasto en publicidad, y gastos de constitución empresarial. Por otro lado, también se toma en cuenta el gasto del transporte nacional e internacional, el gasto honorario por el agente de aduana y el gasto por el token de Ecuapass.

Tabla No.12: Relación de gastos vs. Ingresos por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	143248.40	159107.94	165409.85	171963.85	178780.00
Gastos generales	64165.60	60936.85	59717.32	58712.21	59328.56
Gastos de depreciación	2283.55	2283.55	2283.55	2150.05	2283.55
Gastos de amortización	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Total Gastos	209937.55	222568.34	227650.72	233066.11	240632.11
Ventas	337815.88	351548.14	369978.09	399711.19	436357.28
	62%	63%	62%	58%	55%

7.1.4 Reinversión

Como se puede observar, la reinversión en activos no corrientes (Propiedad, planta y equipo) toma lugar a partir del cuarto año, debido a la vida útil estandarizada de 3 años de la maquinaria de McVaugh que interviene en el proceso directo de elaboración de las cremas, y de los equipos electrónicos de la empresa. La reinversión en equipos electrónicos es de \$5,340.00, que incluye computadoras, copiadoras, escáner y teléfonos; mientras que la inversión en maquinaria es de \$6,075.00, que incluye mezcladoras industriales, medidores de PH, balanzas grameras y refrigeración. La reinversión total es de \$11,415.00, que justifica el incremento en PPE a partir del cuarto año.

Tabla No.13: Reinversión en activos no corrientes

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos No Corrientes total	\$ 19,925.00	\$ 17,401.45	\$ 14,877.90	\$ 12,354.35	\$ 21,379.30	\$ 18,855.75
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 18,725.00	\$ 18,725.00	\$ 18,725.00	\$ 18,725.00	\$ 30,140.00	\$ 30,140.00
Depreciación acumulada	\$ 0.00	\$ 2,283.55	\$ 4,567.10	\$ 6,850.65	\$ 9,000.70	\$ 11,284.25
Intagibles	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Amortización acumulada	\$ 0.00	\$ 240.00	\$ 480.00	\$ 720.00	\$ 960.00	\$ 1,200.00

7.2 Política de pago, cobro y manejo de inventarios

7.2.1 Políticas de pago

La política de las cuentas por pagar de McVaugh en cuanto a los insumos, se lo llevará a cabo de manera inmediata, debido principalmente a que los productores de la pulpa necesitan liquidez para llevar a cabo sus operaciones. Adicionalmente, la empresa HarpiCorp, encargada de proveer el resto de los insumos necesarios para la elaboración de las cremas, ofrece un descuento del 15% por la compra al por mayor y el pago al contado de los insumos. Al considerar la cantidad de producto ofertado por McVaugh es relativamente baja en relación a la industria, resulta conveniente manejar este tipo de política de pago, a diferencia de empresas más grandes que incurren en la necesidad de manejar un sistema de pagos más complejo y precisamente estructurado debido a los montos y cantidades con las que trabajan.

7.2.2 Políticas de cobro

La política de cobro al cliente que maneja McVaugh será de 50% al contado y el restante 50% después de 30 días, formando parte de las cuentas por cobrar de la empresa. Dichos términos y tiempos de pago son resultado de la previa negociación con los clientes.

7.2.3 Políticas de inventario

El ejercicio financiero refleja un supuesto de manejo de inventario del 5% de los insumos que se mantendría almacenado, pero aun así, con un flujo de rotación constante. La finalidad del manejo de inventario se basa en asegurar la

capacidad que tiene McVaugh para cubrir la cantidad ofertada a los clientes en el mercado destino.

7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital

7.3.1 Inversión inicial

La inversión inicial de McVaugh se compone por la inversión en activos fijos, activos intangibles y el inventario inicial. Dentro de los activos fijos se encuentra la maquinaria, equipos y mobiliario que interviene directa o indirectamente en la elaboración del producto con un total de \$18,725.00. En cuanto a los activos intangibles, se encuentran las licencias de software, la constitución de la empresa y el token con \$3,525.00 y finalmente, el total de inventario inicial que incluye insumos, indumentaria y suministros, con un total de \$4,881.59.

Tabla No.14: Detalle de inversión inicial

Activos Fijos		Inventario Inicial	
Maquinaria	\$ 6,075.00	Materia prima directa	\$ 4,610.39
Equipos	\$ 5,340.00	indumentaria	\$ 150.20
Mobiliario	\$ 7,310.00	Insumos operativos	\$ 121.00
Total	\$ 18,725.00	Total	\$ 4,881.59

Capital de Trabajo		Activos Intangibles	
Sueldo 1 mes	\$ 17,243.39	Constitución	\$ 2,000.00
Materia prima adicional	\$ 4,610.39	Token	\$ 50.00
Total	\$ 21,853.78	Software	\$ 1,200.00
		Total	\$ 3,250.00

Total de Inversión	\$ 48,710.37
---------------------------	---------------------

7.3.2 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo inicial de McVaugh, se toma en cuenta la inversión en cuanto a gastos en materia prima de un mes (\$4,610.39), más el monto total de sueldos y salarios del primer mes de operaciones (\$17,243.39). Como resultado, el capital de trabajo inicial es de \$21,853.78

7.3.3 Estructura de capital

La estructura del capital para la inversión inicial estará conformada por el 50% de aportación por parte de los 2 socios (\$24,355.19) y el restante 50% mediante un préstamo con el Banco Produbanco, con una tasa de interés anual del 11,50% a un plazo de 5 años (\$24,355.19). El pago de la cuota mensual del préstamo será de \$535.63.

7.4 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujos de caja.

7.4.1 Proyección de estado de resultados

Tabla No.15: Proyección de estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	337,815.88	351,548.14	369,978.09	399,711.19	436,357.28
(-) Costo de los productos vendidos	102,032.95	111,786.95	120,177.39	130,398.32	139,440.25
(=) UTILIDAD BRUTA	235,782.92	239,761.18	249,800.70	269,312.87	296,917.03
(-) Gastos sueldos	143,248.40	159,107.94	165,409.85	171,963.85	178,780.00
(-) Gastos generales	64,165.60	60,936.85	59,717.32	58,712.21	59,328.56
(-) Gastos de depreciación	2,283.55	2,283.55	2,283.55	2,150.05	2,283.55
(-) Gastos de amortización	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	25,845.37	17,192.85	22,149.98	36,246.76	56,284.92
(-) Gastos de intereses	2,603.45	2,139.73	1,619.78	1,036.79	383.10
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	23,241.93	15,053.12	20,530.20	35,209.97	55,901.82
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3,486.29	2,257.97	3,079.53	5,281.50	8,385.27
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19,755.64	12,795.15	17,450.67	29,928.47	47,516.55
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	4,346.24	2,814.93	3,839.15	6,584.26	10,453.64
(=) UTILIDAD NETA	15,409.40	9,980.22	13,611.52	23,344.21	37,062.91

Como se puede observar en el estado de resultados anual, el margen neto de ganancia en relación al monto de ventas, es del 4.56% en el primer año y se mantiene con un promedio de 5.08% a lo largo de todo el proyecto, reflejando realismo en las proyecciones del proyecto. Adicionalmente, se puede observar que los costos principales en los que incurriría la empresa, y que agrupan la mayor concentración, son los sueldos y el costo de los productos, que representan en promedio el 30% y el 42% respectivamente en relación al monto de ingresos por ventas. El estado de resultados demuestra que resulta factible el cumplimiento de los objetivos de la empresa a lo largo del tiempo.

7.4.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de McVaugh fue proyectado a 60 meses con sus componentes: activos, pasivos y patrimonio. En el Anexo 1 se observa que los activos tienen un crecimiento normal constante para cada periodo y los pasivos van disminuyendo a medida que se amortiza la deuda.

7.4.3 Estado de flujo de efectivo

Se puede observar en el Anexo 2 que el estado de flujo de efectivo siempre es positivo, lo que demuestra que el negocio puede operar a lo largo de todo el proyecto. Adicionalmente, se observa que las utilidades se mantienen con un crecimiento constante que se traduce en liquidez por parte de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y sus objetivos a largo plazo.

7.4.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Tabla No.16: Flujo de caja anual del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (68,635.37)	\$ 10,215.33	\$ 17,194.87	\$ 18,739.45	\$ 7,511.14	\$ 95,522.33
	\$ 10,215.33	\$ 27,410.19	\$ 46,149.64	\$ 53,660.78	\$ 149,183.11

Se observa que en el periodo cero el flujo de caja es completamente negativo debido a la inversión inicial y todos los requerimientos necesarios para la operación y producción. A partir del primer año, el flujo de caja tiene un crecimiento constante hasta el cuarto año, donde se reduce debido a la reinversión de maquinaria y equipos. Sin embargo, el monto de flujo para el quinto año incrementa sustancialmente debido a la recuperación contable de maquinaria, planta y equipo.

7.5 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

7.5.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla No.17: Flujo de caja anual del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (44,280.19)	\$ 4,665.08	\$ 11,488.35	\$ 12,857.70	\$ 1,432.93	\$ 89,223.83
	\$ 4,665.08	\$ 16,153.43	\$ 29,011.13	\$ 30,444.06	\$ 119,667.89

El flujo del inversionista presenta un comportamiento similar al flujo de caja, básicamente porque el desarrollo de las actividades de financiamiento del proyecto se incluyen a lo largo de todo el ejercicio financiero. La proyección del presente flujo tiene como finalidad conocer la posición del inversionista en cuanto a la liquidez.

7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de rendimiento se toma en cuenta la tasa libre de riesgo que nace a partir del Yield de los bonos del tesoro de Estados Unidos. Además, se incluye en el cálculo el rendimiento del mercado tomado del Precio S&P 500 a 5 años, el riesgo país actual del Ecuador y la beta de la industria tomado de Yahoo Finance. Como resultado, la tasa de valoración de activos financieros es de 23,46%.

Tabla No.18: Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3.00%
Rendimiento del Mercado	11.32%
Beta	1.57
Riesgo País	7.4%
Tasa de Impuestos	33.70%
CAPM	23.46%

7.5.2 Criterios de valoración

Tabla No.19: Criterios de valoración

Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$ 5,646.77
IR	\$ 1.13
TIR	27.30%
Periodo Rec.	4.15

Por último, con los criterios de valoración se destaca que el proyecto genera rentabilidad, ya que la tasa interna de retorno (TIR) del 27.30% es mayor que el CAPM de 23.46%, generando como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de \$6,646.77. La rentabilidad del proyecto podría incrementar al largo plazo con los objetivos que se establecen en el capítulo 5, sobre todo en cuanto a la ampliación del mercado objetivo a distintas ciudades de Estados Unidos. Se recomienda también una estrategia de diversificación relacionada en el corto plazo, mediante el lanzamiento de más cremas de distintos componentes con diversas funcionalidades dermatológicas, como puede ser la integración de otras frutas para un nuevo producto. Por otro lado, en el largo plazo de la industria de la belleza se considera apropiada la diversificación no relacionada, con el lanzamiento de distintos productos de cuidado personal e higiene. Desde la perspectiva financiera de McVaugh, se recomienda que la inversión en dichas recomendaciones sea a partir de capital propio y una parte de financiamiento externo, con la finalidad de evitar el exceso de capital ocioso.

7.6 Índices financieros

Como se muestra en el anexo 3, la **razón circulante** de McVaugh es de 7.77 en el primer año, lo que se traduce en la capacidad que tiene la empresa en cubrir sus obligaciones financieras por cada dólar que tiene. La razón crece constantemente cada año, hasta llegar a 12.22 en el cuarto año. La **razón deuda capital** sirve para conocer el nivel de endeudamiento de la empresa. En el caso de Mcvaugh, se observa que el primer año el porcentaje es del 68% y baja a medida de que se amortiza la deuda de inversión inicial.

El **margen de utilidad** de McVaugh en el primer año es de 4.56%, pero en el segundo año cae a 2.84% debido a que la proporción de incremento de sueldos es mayor que la variación en el porcentaje de ventas. A partir del tercer año se normaliza el margen de utilidad con 3.68% y continúa creciendo en el cuarto y quinto año con 5.84% y 8.49% respectivamente. En cuanto al **ROA**, se muestra el porcentaje de utilidad que generan los activos invertidos, que fluctúan con normalidad entre 13% y 27% a lo largo del ejercicio financiero. Finalmente, el **ROE** es el 27% al final del proyecto, lo que significa que genera \$0,27 centavos de utilidad por cada dólar de capital de McVaugh.

Como se refleja en el Anexo 3, en general los índices financieros del proyecto tienen relación con los de la industria. Al ser un proyecto nuevo, los indicadores varían a lo largo del tiempo por temas de reinversión y financiamiento, a pesar de esto, reflejan normalidad en el ejercicio financiero.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Los productos para el cuidado de la piel, cuidado del cabello y maquillaje, representan las principales categorías de la industria de la belleza. En el panorama internacional, esta industria ha crecido en un promedio anual del 4% desde el año 2012 al 2017. Dentro de las cifras expuestas, los productos de cuidado para la piel representan un 37% del total de la industria (Statista, 2017).
- El Sistema Generalizado de Preferencias representa una ventaja para el Ecuador, ya que la partida 3304.99.10, correspondiente a *Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros*; forma parte de las 3.500 partidas que entran al mercado estadounidense sin el pago de tasas arancelarias. Adicionalmente, Estados Unidos continúa siendo el principal socio comercial del Ecuador, lo que resulta beneficioso al ser un mercado ya conocido y con relaciones comerciales establecidas.

- Las encuestas y entrevistas determinaron que el mercado destino presenta una tendencia hacia el consumo de productos naturales con beneficios para la salud. Adicionalmente, se pudo determinar que los residentes de Los Ángeles toman muy en cuenta factores de buenas prácticas de manufactura y medioambientales, el comercio justo, cultura cruelty-free y la cadena de valor del producto, antes de tomar decisiones de compra.
- Mediante el mix de marketing se pretende impulsar la venta y la promoción del producto. La publicidad en redes sociales estará enfocada principalmente en facebook e instagram, además de la creación de un portal enfocado a brindar información sobre el producto, sus componentes, su origen, sus beneficios, su producción, información sobre el Ecuador, responsabilidad social empresarial, entre otros.
- La empresa "McVaugh" estará constituida como una compañía de responsabilidad limitada, conforme a lo expresado en el artículo 92 de la Ley de Compañías y adoptará una estructura de tipo funcional, ya que este tipo es la más sencilla y menos costosa.
- La compañía busca disminuir el riesgo operativo de pérdidas financieras por fallas en procesos, capital humano, sistemas, tecnología, etc, mediante la distribución del mismo. La contratación de seguros para proteger ciertos activos y la diversificación en la cartera de inversiones de Mc Vaugh permitirá reducir el riesgo.
- Se destaca que la VAN del análisis financiero del proyecto es positiva, comprobando que el proyecto contará con la liquidez suficiente para ejecutar el proyecto. Además, la utilidad del proyecto es del 5.08% en promedio a lo largo de todo el proyecto, reflejando realismo y rentabilidad en las proyecciones a lo largo del ejercicio financiero.

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.(s.f.).
Notificación Sanitario Obligatoria de Productos Cosméticos. Recuperado el 1 de mayo del 2018 de <https://www.controlsanitario.gob.ec/notificacion-sanitaria-obligatoria-de-productos-cosmeticos/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía. Recuperado el 12 de mayo del 2018 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Beauty Market America.(2017).*El mercado de productos cosméticos y de cuidado personal orgánicos llegará a los 19.800 millones de dólares en 2022*. Recuperado el 20 de abril del 2018 de <https://www.beautymarketamerica.com/el-mercado-de-productos-cosmeticos-y-de-cuidado-personal-organicos-llegara-a-los-millones-de-dolares-en--11568.php>
- Beauty Market America.(2017).*MakeUp in Los Angeles, evento de maquillaje BtoB de la costa oeste de EE UU*. Recuperado el 9 de octubre del 2018 de <https://www.beautymarketamerica.com/makeup-in-los-angeles-evento-de-maquillaje-btob-de-la-costa-oeste-de-ee-uu-10962.php>
- Bureau of Labor Statistics.(2017).Consumer Expenditures for the Los Angeles Area: 2015-16. Recuperado el 23 de abril del 2018 https://www.bls.gov/regions/west/news-release/consumerexpenditures_losanjeles.htm
- Campaign Live. (2017).How digital has changed cosmetics and what this means for consumers. Recuperado el 3 de febrero del 2019 de <https://www.campaignlive.co.uk/article/digital-changed-cosmetics-means-consumers/1463485>
- Cyberclick.(2018).*¿Qué es el marketing directo?*. Recuperado el 15 de octubre del 2018 de <https://www.cyberclick.es/marketing/marketing-directo>
- Datausa.(s.f.).United States. Recuperado el 27 de abril del 2018 de https://datausa.io/profile/geo/united-states/#income_distro
- De Castro, A.(2017).Código Nuevo.*5 alternativas naturales a las cremas tradicionales que utilizas*. Recuperado el 15 de octubre del 2018 de <https://www.codigonuevo.com/salud/5-alternativas-naturales-cremas-tradicionales-utilizas>

- Dinero.(2018).*Los países que más invierten en investigación e innovación*. Recuperado el 8 de octubre del 2018 de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/mundo/articulo/paises-que-invierten-en-innovacion/254269>
- EAE Business School.(2018).*Internacionalización*. Recuperado el 17 de octubre del 2018 de <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial>
- Encyclopedia of Life.(2014).*Eugenia Stipitata*. Recuperado el 18 de abril del 2018 de <http://eol.org/pages/5452609/details>
- Gestión. (2016). *Cosméticos: se ajustan los procesos de producción*. Recuperado el 4 de mayo del 2018 de http://www.revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/253_004.pdf
- Gestión. (2017). *La belleza en el Ecuador se vende bien*. Recuperado el 4 de mayo del 2018 de http://www.revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/233_004.pdf
- González, T. (2018).Fashion Network. *Ecuador espera aumentar un 7% su consumo de cosmética*. Recuperado el 16 de mayo del 2018 de <https://pe.fashionnetwork.com/news/Ecuador-espera-aumentar-un-7-su-consumo-de-cosmetica,997893.html#.W70I02hKi71>
- Gray, A. (2017).World Economic Forum.*Las 10 mayores economías del mundo en 2017*. Recuperado el 2 de mayo del 2018 de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017/>
- Harper`s Bazar.(2017).*Inversión en cosmética*. Recuperado el 12 de octubre del 2018 de <https://www.harpersbazaar.com/uk/>
- Haynes, C.(2017).Groupon. *True Cost of Beauty: Survey Reveals Where Americans Spend Most*. Recuperado el 5 de mayo del 2018 de <https://www.groupon.com/merchant/blog/true-cost-beauty-americans-spend-most-survey>
- Ibis World. (2018).Beauty, Cosmetics & Fragrance Stores Industry in the US. Recuperado el 11 de abril del 2018 de <https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/retail-trade/health-personal-care-stores/beauty-cosmetics-fragrance-stores.html>
- INEC. (2018). Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo.

Recuperado el 15 de mayo del 2018 de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf

Infobae.(2018).*El desempleo de Estados Unidos se mantuvo en 4,1%: se crearon 200.000 puestos de trabajo en enero*. Recuperado el 22 de abril del 2018 de <https://www.infobae.com/americas/eeuu/2018/02/02/el-desempleo-de-estados-unidos-se-mantuvo-en-41-se-crearon-200-000-puestos-de-trabajo-en-enero/>

International Monetary Fund. (2018). *Press Briefing: Regional Economic Outlook Update for Latin America*. Recuperado el 4 de mayo del 2018 de <https://www.imf.org/external/mmedia/view.aspx?vid=5719349379001>

Internet World Stats. (2017).*United States Internet Usage and 2017 Population by State*. Recuperado el 22 de abril del 2018 de <https://www.internetworldstats.com/unitedstates.htm>

Knowledge at Wharton.(2017). *Por qué las multinacionales emergentes están adoptando la responsabilidad social*. Recuperado el 4 de febrero del 2019 de <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/por-que-que-las-multinacionales-emergentes-estan-adoptando-la-responsabilidad-social/>

Kotler, G. A.(2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Llorente & Cuenca. (2017). *Desarrollando Ideas. La política exterior de los Estados Unidos hacia América Latina en la era de Trump*. Recuperado el 23 de abril del 2018 de <https://www.desarrollando-ideas.com/2017/07/la-politica-exterior-de-los-estados-unidos-hacia-america-latina-en-la-era-trump/>

Market Access Map.(s.f.).Recuperado el 28 de abril del 2018 de <https://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=33049950&country=842&partner=218&year=2018&source=1|ITC&AVE=1>

Ministerio de Comercio Exterior.(s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 2 de mayo del 2018 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>

Nicolau, L.(2018).*Ecologic. "What we put in our skin enters our bloodstream, and matters"*. Recuperado el 4 de octubre del 2018 de <https://www.ecologiccosmetics.com/ingredients>

- OEC.(s.f.). Recuperado el 6 de mayo del 2018 de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/>
- OEC.(s.f.). Recuperado el 6 de mayo del 2018 de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/>
- Office of the United States Trade Representative Executive Office of the President. (s.f.). Recuperado el 24 de abril del 2018 de <https://ustr.gov/sites/default/files/files/gsp/GSP%20Guidebook%20April%202018.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura.(2017). *Tendencias y desafíos*. Recuperado el 21 de abril del 2018 <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>
- Portafolio.(2017). *Estados Unidos, el más proteccionista entre los miembros del G20*. Recuperado el 21 de abril del 2018 <http://www.portafolio.co/economia/estados-unidos-el-mas-proteccionista-entre-los-miembros-del-g20-511832>
- Proecuador.(2017). *Guía del Exportador*. Recuperado el 1 de mayo del 2018 de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- Registrarcorp.(s.f.). *Cosmetics*. Recuperado el 22 de abril del 2018 de <https://www.registrarcorp.com/fda-cosmetics/>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano.(2018). *Buenas prácticas en la industria cosmética*. Recuperado el 10 de octubre del 2018 de <http://www.acreditacion.gob.ec/buenas-practicas-industria-cosmetica/>
- Share America.(2018). *Estados Unidos es el mejor lugar para abrir Negocios*. Recuperado el 4 de febrero del 2019 de <https://share.america.gov/es/estados-unidos-es-el-mejor-lugar-para-abrir-negocios/>
- Statista.(2018). *Annual growth of the global cosmetics market from 2004 to 2017*. Recuperado el 25 de abril del 2018 de <https://www.statista.com/statistics/297070/growth-rate-of-the-global-cosmetics-market/>
- Statista.(2018). *United States cosmetic industry*. Recuperado el 19 de abril del 2018 de <https://www.statista.com/outlook/70010000/109/cosmetics/united-states>
- Statista.(2017). *Breakdown of the cosmetic market worldwide from 2011*

to 2017, by product category. Recuperado el 20 de abril del 2018 de <https://www.statista.com/statistics/243967/breakdown-of-the-cosmetic-market-worldwide-by-product-category/>

Statista.(2017).Revenue of the cosmetic/beauty industry in the United States from 2002 to 2016 (in billion U.S. dollars). Recuperado el 21 de abril del 2018 de <https://www.statista.com/statistics/243742/revenue-of-the-cosmetic-industry-in-the-us/>

Superintendencia de Compañías. (s.f.). Recuperado el 20 de octubre del 2018 de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

The Global Innovation Index.(2017). Recuperado el 23 de abril del 2018 de <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>

The Good Trade.(2017). *14 Natural & Organic Makeup Brands Your Face Will Love You For*. Recuperado el 18 de octubre del 2018 de <https://www.thegoodtrade.com/features/18-natural-organic-makeup-brands-your-face-will-love-you-for>

Taller Natural.(s.f.). *Cómo hacer una crema casera*. Recuperado el 3 de noviembre del 2018 de <http://www.tutallernatural.com/blog/hacemos-una-crema-facial/>

Transparency.(2016).Corruption Perception Index. Recuperado el 22 de abril del 2018 de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Visa Franchise. (2017). Por qué las empresas extranjeras fracasan en los Estados Unidos. Recuperado el 2 de febrero del 2019 de <https://www.visafranchise.com/es/blog/porque-las-empresas-extranjeras-fracasan-en-los-ee-uu/>

Vistazo. (2016). Cosméticos orgánicos en auge. Recuperado el 18 de mayo del 2018 de <https://www.vistazo.com/seccion/salud/cosmeticos-organicos-en-auge>

ANEXOS

Anexo No. 1. Estado de Situación Financiera Anual.

Tabla No. X: Estado de Situación Financiera Anual.

Estado de Situación Financiera Proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	53320.76	66624.19	72131.01	81378.54	111537.83	137268.10
Corrientes	33395.76	49222.74	57253.11	69024.19	90158.53	118412.35
Efectivo	\$ 28,785.37	\$ 28,143.88	\$ 35,430.67	\$ 46,013.42	\$ 65,399.25	\$ 98,195.35
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 14,180.44	\$ 14,647.84	\$ 15,415.75	\$ 16,654.63	\$ 18,181.55
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 438.52	\$ 487.06	\$ 536.31	\$ 582.47	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 2,947.19	\$ 3,050.34	\$ 3,169.14	\$ 3,363.36	\$ 3,589.26	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 1,663.20	\$ 3,409.56	\$ 3,518.40	\$ 3,695.34	\$ 3,932.92	\$ 2,035.44
Activos No Corrientes	19925.00	17401.45	14877.90	12354.35	21379.30	18855.75
Propiedad, Planta y Equipos	18,725.00	18,725.00	18,725.00	18,725.00	30,140.00	30,140.00
Depreciación acumulada	-	2,283.55	4,567.10	6,850.65	9,000.70	11,284.25
Intagibles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Amortización acumulada	-	240.00	480.00	720.00	960.00	1,200.00
PASIVOS	28965.58	26859.61	22386.21	18022.22	13422.30	2089.66
Corrientes	4610.39	6328.59	6143.06	6586.90	7377.80	2089.66
Cuentas por pagar proveedores	\$ 4,610.39	\$ 4,771.75	\$ 4,957.59	\$ 5,261.43	\$ 5,614.80	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 780.00	\$ 780.00	\$ 780.00	\$ 780.00	\$ 780.00
impuestos por pagar	\$ -	\$ 776.83	\$ 405.47	\$ 545.47	\$ 983.00	\$ 1,309.66
No Corrientes	24,355.19	20,531.02	16,243.14	11,435.32	6,044.50	-
Deuda a largo plazo	24,355.19	20,531.02	16,243.14	11,435.32	6,044.50	-
PATRIMONIO	24,355.19	39,764.59	49,744.80	63,356.32	98,115.53	135,178.43
Capital	24,355.19	24,355.19	24,355.19	24,355.19	35,770.19	35,770.19
Utilidades retenidas	-	15,409.40	25,389.61	39,001.13	62,345.34	99,408.25
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	53,320.76	66,624.19	72,131.01	81,378.54	111,537.83	137,268.10

Tomado de: Elaboración propia

Anexo No. 2. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No. X: Estado de Flujo de Efectivo

	Inicial	AÑO				
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	3,182.67	11,574.67	15,390.58	24,776.64	38,840.61
Utilidad Neta	-	15,409.40	9,980.22	13,611.52	23,344.21	37,062.91
Depreciación y amortización	-	2,523.55	2,523.55	2,523.55	2,390.05	2,523.55
Depreciación	-	2,283.55	2,283.55	2,283.55	2,150.05	2,283.55
Amortización	-	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Δ CXC	-	-14,180.44	-467.40	-767.91	-1,238.88	-1,526.92
Δ Inventario PT	-	-438.52	-48.54	-49.25	-46.16	582.47
Δ Inventario MP	\$ -2,947.19	-103.15	-118.79	-194.23	-225.89	3,589.26
Δ Inventario SF	\$ -1,663.20	-1,746.36	-108.84	-176.94	-237.58	1,897.48
Δ CXP Proveedores	\$ 4,610.39	161.36	185.83	303.84	353.37	-5,614.80
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	780.00	-	0.00	-	-
Δ Impuestos	\$ -	776.83	-371.36	140.00	437.53	326.66
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	-19,925.00	-	-	-	-11,415.00	-
Adquisición PPE e intangibles	-19,925.00	-	-	-	-11,415.00	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	48,710.37	-3,824.16	-4,287.88	-4,807.82	6,024.18	-6,044.50
Δ Deuda a largo plazo	24,355.19	-3,824.16	-4,287.88	-4,807.82	-5,390.82	-6,044.50
Δ Pago dividendos		-	-	-	-	-
Δ Capital	24,355.19	-	-	-	11,415.00	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	28,785.37	-641.50	7,286.79	10,582.75	19,385.82	32,796.11
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		325,462.84	459,316.69	570,960.70	747,527.47	1,056,046.71
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	28,785.37	324,821.35	466,603.48	581,543.46	766,913.29	1,088,842.82

Tomado de: Elaboración propia

Anexo No. 3. Índices Financieros

Tabla No. X: Índices Financieros

<u>Razones de liquidez</u>							<u>Industria</u>
Razón circulante	Veces	7.78	9.32	10.48	12.22	56.67	4.13
<u>Razones de apalancamiento</u>							
Razón de deuda a capital	Veces	68%	45%	28%	14%	2%	62%
Cobertura del efectivo	Veces	23242.81	15054.18	20531.61	35212.04	55907.78	-
<u>Razones de actividad</u>							
Período de cuentas por cobrar	Días	154.78	165.20	163.18	157.03	149.54	52
Período de cuentas por pagar	Días	17.1	16.2	16.0	15.7	14.7	22
Período de inventario	Días	229.54	198.97	181.37	164.34	155.30	-
Ciclo operativo	Días	384.31	364.16	344.56	321.37	304.84	-
Ciclo del efectivo	Días	367.24	347.98	328.58	305.66	290.15	-
<u>Razones de rentabilidad</u>							
Margen de utilidad	%	4.56%	2.84%	3.68%	5.84%	8.49%	11.13%
ROA	%	23.13%	13.84%	16.73%	20.93%	27.00%	33.42%
ROE	%	38.75%	20.06%	21.48%	23.79%	27.42%	21.80%

Tomado de: Elaboración propia

