



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS MASCULINOS Y PROMOCIÓN DE LA MARCA “RYTIER” EN ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de:

Ingeniería Comercial con mención en Negocios Internacionales

Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía: Milton Rivadeneira

Autores

CAROLINA LISETH CASTILLO ESCOBAR

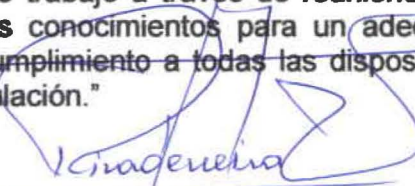
FRANCISCO XAVIER MORENO VILLACRÉS

2009

QUITO

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."



Milton Rivadeneira

MBA

1703798692

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

"Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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"



Carolina Castillo
1715498414



Francisco Moreno
1721106340

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos culminar este trabajo, que representa un paso importante en nuestra vida profesional.

Agradecemos a nuestros padres, sin quienes nuestra preparación no hubiese sido posible y además son las personas que nos llenan de fortaleza y esperanza para el futuro.

Un agradecimiento especial a Milton Rivadeneira, nuestro profesor guía, por compartir con nosotros su amplia experiencia y conocimiento.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, pues todo lo que soy o espero ser se lo debo a ellos.

También quiero ofrecer este esfuerzo a mi familia y amigos, que de muy cerca o a la distancia me han apoyado para cumplir mis sueños.

Carolina

Por su apoyo constante, dedico este trabajo a mis padres.

Francisco

RESUMEN

A nivel mundial las ventas de cosméticos masculinos crecen al doble que las ventas de cosméticos femeninos. En Ecuador, el mercado de cosméticos para hombres ha crecido en los últimos 10 años hasta representar \$52,5 millones de dólares de los \$350 millones que vende la industria cosmética.

Rytier Cosmetics S.A. introduce al mercado cosmético un kit de productos para la piel masculina del rostro, y cuerpo. Los clientes potenciales del mercado objetivo son hombres urbanos entre 18 y 49 años, pertenecientes a la clase media-alta y alta.

La oportunidad para el desarrollo del negocio radica en la inexistencia de empresas que se dediquen a satisfacer las necesidades del hombre en cuanto al cuidado de su piel.

Rytier Cosmetics comercializa sus productos a través de dos canales de distribución: venta directa con islas en centros comerciales y en línea, y venta indirecta con su red de representantes para spas y centros de estética en las diferentes ciudades del Ecuador.

La ventaja competitiva de Rytier es el enfoque en el cliente, brindando un servicio preventa con atención personalizada de expertas cosmetólogas y estrategias de marketing relacional como servicio postventa.

La inversión inicial para el proyecto es de US \$627.783,02 dólares, financiados 60% por capital propio y 40% por deuda. El Valor Actual Neto del proyecto en el escenario esperado es de US \$6.246.126,70 y la Tasa interna de Retorno alcanza el 237% con una tasa de descuento del 18,23%. La duración del proyecto se estima en 5 años.

ABSTRACT

At world-wide level, the sales growth of men's cosmetics doubles the one of women's cosmetics. In Ecuador, the men's cosmetics market has grown in the last 10 years until representing \$52.5 million of the \$350 million dollars that the cosmetic industry sells in the country.

Rytier Cosmetics S.A. introduces into the cosmetic market a kit of products for men's body and face skin care. The potential customers from the objective market are urban men classified into the upper-middle and upper class, whose age is around 18 and 49 years.

The opportunity for the development of the business lies in the non-existence of companies that are completely devoted to satisfying the needs of men about skin care.

Rytier Cosmetics sells its products using a mixed distribution channel with two components: retail selling through islands located in malls and online selling, and direct selling with its network of representatives that use one to one demonstrations in spas and aesthetics centers in different cities of Ecuador.

Rytier's competitive advantage is the customer approach by offering a pre-sale service with customized attention from cosmetology experts and customer relationship management strategies as post-sale service.

The initial investment for the project is US \$627 783. 02 dollars financed with 60% equity and 40% debt. The Net Present Value of the project in the expected scenario is US \$6 246126.70 and the Internal Rate of Return reaches 237% with a discount rate of 18.23%. The project life has been estimated to be 5 years.

Lista de Abreviaturas empleadas en el texto

| | | |
|---|--------------|---------------|
| | - A - | |
| Ambato | | AMB |
| Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal | | PROCOSMÉTICOS |
| | - B - | |
| Banco Central del Ecuador | | BCE |
| | - C - | |
| Capital Asset Pricing Model | | CAMP |
| Centro Comercial Iñaquito | | CCI |
| Clasificación Industrial Internacional Uniforme | | CIU |
| Consejo de Comercio Exterior e Inversiones Ecuador | | COMEXI |
| Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones | | CORPEI |
| Cosmetics Toiletry & Fragrance Association | | CTFA |
| Cuenca | | CUE |
| | - E - | |
| European Cosmetic Toiletry and Perfumery Association | | COLIPA |
| | - F - | |
| Food & Drug Administration de Estados Unidos | | FDA |
| | - G - | |
| Guayaquil | | GYE |
| | - I - | |
| Ibarra | | IBA |
| Impuesto a los consumos especiales | | ICE |
| Instituto Español de Comercio Exterior | | ICEX |
| Instituto Nacional de Estadística y Censos | | INEC |
| | - M - | |
| Manta | | MAN |
| | - O - | |
| Organización Mundial de la Salud | | OMS |
| | - P - | |
| Población Económicamente Activa | | PEA |
| Point of Purchase | | POP |
| Producto Interno Bruto | | PIB |
| | - Q - | |
| Quito | | UIO |
| | - R - | |
| Riobamba | | RIO |
| | - T - | |
| Tasa Interna de Retorno | | TIR |
| | - V - | |
| Valor Actual Neto | | VAN |

ÍNDICE

| | |
|--|----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| 1. ASPECTOS GENERALES..... | 3 |
| 1.1 OBJETIVOS | 3 |
| 1.1.1 Objetivo general | 3 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 3 |
| CAPÍTULO II..... | 5 |
| 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO..... | 5 |
| 2.1 SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO | 5 |
| 2.1.1 Análisis del sector | 5 |
| 2.1.2 Análisis de la industria..... | 6 |
| 2.1.2.1 Situación de la industria cosmética a nivel mundial y latinoamericano..... | 6 |
| 2.1.2.2 La industria de los cosméticos en el Ecuador..... | 7 |
| 2.1.2.3 Acercamiento a la industria de cosméticos para hombres..... | 10 |
| 2.1.3 El negocio..... | 11 |
| 2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO..... | 12 |
| 2.2.1 Factores culturales | 12 |
| 2.2.1.1 La cultura metrosexual en el Ecuador..... | 12 |
| 2.2.2 Factores sociales | 14 |
| 2.2.2.1 Población masculina urbana..... | 14 |
| 2.2.3 Factores económicos | 15 |
| 2.2.3.1 Inflación local | 15 |
| 2.2.3.2 Importaciones de cosméticos e inflación importada | 16 |
| 2.2.3.3 Restricción de importaciones..... | 18 |
| 2.2.3.4 Impuesto a los consumos especiales (ICE)..... | 19 |
| 2.2.4 Factores legales | 20 |
| 2.2.5 Factores tecnológicos y ambientales | 21 |
| 2.2.5.1 Innovación continua..... | 21 |
| 2.2.5.2 Biodiversidad y su aplicación en la industria cosmética..... | 22 |

| | | |
|---------------------------|---|-----------|
| 2.2.5.3 | Ecuador tiene la radiación más alta del planeta | 22 |
| 2.3 | ANÁLISIS DEL MICROENTORNO | 23 |
| 2.3.1 | Las cinco fuerzas de Porter en la industria de cosméticos para hombres..... | 23 |
| 2.3.1.1 | Ingreso de Nuevos Competidores..... | 24 |
| 2.3.1.2 | Amenaza de sustitutos..... | 24 |
| 2.3.1.3 | Poder de Negociación de Proveedores | 25 |
| 2.3.1.4 | Poder de Negociación de Compradores | 25 |
| 2.3.1.5 | Rivalidad de jugadores existentes | 26 |
| CAPÍTULO III | 27 | |
| 3. | INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO..... | 27 |
| 3.1 | PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 27 |
| 3.1.1 | Formulación del problema..... | 27 |
| 3.1.1.1 | Problema gerencial..... | 27 |
| 3.1.1.2 | Problemas de Investigación de Mercado | 27 |
| 3.1.2 | Preguntas de la investigación e Hipótesis..... | 28 |
| 3.1.3 | Definición de Objetivos..... | 29 |
| 3.1.3.1 | Objetivo General | 29 |
| 3.1.3.2 | Objetivos Específicos..... | 29 |
| 3.1.4 | Diseño de la Investigación..... | 29 |
| 3.1.4.1 | Investigación Cualitativa | 30 |
| 3.1.4.2 | Investigación Cuantitativa | 33 |
| 3.2 | CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 43 |
| 3.3 | OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 44 |
| CAPÍTULO IV..... | 48 | |
| 4. | LA EMPRESA | 48 |
| 4.1 | MISIÓN..... | 48 |
| 4.2 | VISIÓN | 48 |
| 4.3 | VALORES Y PRINCIPIOS..... | 48 |
| 4.3.1 | Responsabilidad..... | 48 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 4.3.2 | Honestidad y transparencia | 48 |
| 4.3.3 | Respeto mutuo | 48 |
| 4.3.4 | Confianza | 48 |
| 4.3.5 | Espíritu de equipo | 49 |
| 4.4 | OBJETIVO CORPORATIVO..... | 49 |
| 4.4.1 | Objetivos, estrategias y políticas por área..... | 49 |
| 4.4.1.1 | Producción..... | 49 |
| 4.4.1.2 | Marketing y Ventas | 49 |
| 4.4.1.3 | Finanzas | 50 |
| 4.4.1.4 | Talento humano..... | 50 |
| 4.4.1.5 | Investigación y desarrollo | 50 |
| 4.5 | DEFINICIÓN DEL NEGOCIO | 51 |
| 4.6 | INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA..... | 51 |
| 4.6.1 | Bodega..... | 51 |
| 4.6.2 | Oficina administrativa | 51 |
| 4.7 | CADENA DE VALOR..... | 52 |
| 4.7.1 | Actividades primarias | 53 |
| 4.7.1.1 | Logística de entrada | 53 |
| 4.7.1.2 | Operaciones | 53 |
| 4.7.1.3 | Logística de salida | 54 |
| 4.7.1.4 | Marketing & Ventas..... | 55 |
| 4.7.1.5 | Servicio al cliente | 56 |
| 4.7.1.6 | Margen de Utilidad..... | 57 |
| 4.7.2 | Actividades de apoyo | 57 |
| 4.7.2.1 | Alianzas Estratégicas..... | 57 |
| 4.7.2.2 | Administración del recurso humano y fuerza de ventas..... | 57 |
| 4.7.2.3 | Investigación y Desarrollo - Uso de la tecnología | 57 |
| 4.8 | ESCALA ESTRATÉGICA | 58 |
| 4.9 | AMBIENTE ORGANIZACIONAL..... | 59 |
| 4.9.1 | Cultura..... | 59 |
| 4.9.1.1 | El cliente por encima de todo..... | 59 |
| 4.9.1.2 | Cumplir todo lo prometido..... | 59 |

| | | |
|-----------------------------------|--|-----------|
| 4.9.1.3 | Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera | 60 |
| 4.9.1.4 | Para el cliente, el vendedor marca la diferencia | 60 |
| 4.9.1.5 | Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos | 60 |
| 4.9.1.6 | El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente | 60 |
| 4.9.1.7 | Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar | 60 |
| 4.9.1.8 | Cuando se trata de satisfacer al cliente todos los que componen Rytier son un equipo | 61 |
| 4.9.2 | Estructura | 61 |
| 4.9.3 | Personal | 62 |
| 4.9.4 | Incentivos | 62 |
| 4.9.4.1 | Incentivos monetarios | 62 |
| 4.9.4.2 | Incentivos no monetarios | 64 |
| CAPÍTULO V..... | | 65 |
| 5. PLAN DE MARKETING | | 65 |
| 5.1 | OBJETIVOS DE MARKETING | 65 |
| 5.1.1 | Objetivo general | 65 |
| 5.1.2 | Objetivos específicos | 65 |
| 5.1.2.1 | Objetivo A | 65 |
| 5.1.2.2 | Objetivo B | 66 |
| 5.1.2.3 | Objetivo C | 66 |
| 5.2 | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN | 67 |
| 5.2.1 | Matriz FODA | 67 |
| 5.2.2 | Análisis de la competencia | 68 |
| 5.2.2.1 | Yanbal | 69 |
| 5.2.2.2 | Oriflame | 69 |
| 5.2.2.3 | L'Bel | 70 |
| 5.2.2.4 | Avon | 70 |
| 5.2.2.5 | Biotherm | 71 |
| 5.2.2.6 | Nivea | 71 |
| 5.2.2.7 | Clinique | 72 |
| 5.2.2.8 | L'Occitane | 72 |

| | | |
|--------------------------------------|---|-----------|
| 5.2.2.9 | Gillette..... | 73 |
| 5.2.2.10 | Ego | 73 |
| 5.2.2.11 | Resumen de la posición de la competencia..... | 74 |
| 5.3 | MARKETING ESTRATÉGICO | 75 |
| 5.3.1 | Segmentación | 75 |
| 5.3.2 | Tamaño de mercado potencial | 75 |
| 5.3.3 | Perfil del consumidor Rytier..... | 76 |
| 5.3.3.1 | Temprano | 76 |
| 5.3.3.2 | Normal | 77 |
| 5.3.3.3 | Tardío | 77 |
| 5.3.3.4 | Renuente | 78 |
| 5.3.4 | Estrategias y programas de marketing..... | 78 |
| 5.3.4.1 | Etapa de lanzamiento | 79 |
| 5.3.4.2 | Etapa de crecimiento | 81 |
| 5.3.4.3 | Etapa de madurez..... | 81 |
| 5.3.4.4 | Etapa de declive | 82 |
| 5.4 | MARKETING TÁCTICO..... | 82 |
| 5.4.1 | Marca | 82 |
| 5.4.2 | Slogan | 83 |
| 5.4.3 | Mezcla de marketing | 84 |
| 5.4.3.1 | Producto | 84 |
| 5.4.3.2 | Precio..... | 87 |
| 5.4.3.3 | Plaza..... | 87 |
| 5.4.3.4 | Promoción y Publicidad | 90 |
| CAPÍTULO VI..... | 93 | |
| 6. EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 93 | |
| 6.1 | CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS..... | 93 |
| 6.1.1 | Empresa e inversión inicial..... | 93 |
| 6.1.2 | Financieros..... | 93 |
| 6.1.3 | Ventas | 94 |
| 6.1.4 | Administrativos | 95 |
| 6.1.5 | Activos fijos | 95 |

| | |
|---|------------|
| 6.2 ANÁLISIS FINANCIERO..... | 95 |
| 6.2.1 Modelo financiero | 95 |
| 6.2.2 Escenarios con y sin apalancamiento | 95 |
| 6.2.3 Punto de equilibrio..... | 96 |
| CAPITULO VII..... | 97 |
| 7. PLAN DE CONTINGENCIA | 97 |
| 7.1 IMPREVISTOS Y SOLUCIONES | 97 |
| 7.1.1 Aumento de precios de proveedores..... | 97 |
| 7.1.2 Aumento o disminución de la demanda del producto..... | 98 |
| 7.1.3 Copia total o parcial de la marca | 98 |
| 7.1.4 Fracaso en publicidad | 99 |
| 7.1.5 Vendedores no logran nivel de ventas | 99 |
| 7.1.6 Si el kit no llega a convencer al consumidor..... | 99 |
| 7.1.7 Daño o robo de autos y camiones repartidores..... | 99 |
| 7.1.8 Robo de mercadería..... | 99 |
| CAPÍTULO VIII..... | 100 |
| 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 100 |
| 8.1 CONCLUSIONES | 100 |
| 8.2 RECOMENDACIONES..... | 101 |
| 9. REFERENCIAS | 103 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|------------|
| ANEXO DE TABLAS..... | 108 |
| TABLA A ☉ PIB del sector de industrias manufacturas y su participación del total | 109 |
| TABLA B ☉ El mercado mundial de perfumes y cosméticos | 109 |
| TABLA C ☉ Top ten de los mercados cosméticos en América Latina | 109 |
| TABLA D ☉ Proyección de la población masculina del área urbana (Por años calendario, según regiones y provincias en el período 2008 – 2010) | 110 |
| TABLA E ☉ Proyección de la población masculina económicamente activa (Por años calendario y grupos de edad en el período 2008 – 2015) | 111 |
| TABLA F ☉ Lista de Laboratorios Farmacéuticos. Categoría Industria | 127 |
| TABLA G ☉ Lista de laboratorios farmacéuticos. Categoría Pequeña Industria.... | 128 |
| TABLA H ☉ Montos mínimos de producción en Tecnandina..... | 129 |
| | |
| ANEXO DOCUMENTARIO..... | 112 |
| I. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES DE LA EMPRESA..... | 113 |
| 1. Conformación de la Empresa..... | 113 |
| 2. Detalle del Trámite de Constitución de la Compañía:..... | 113 |
| 3. Patente Municipal | 114 |
| 4. Registro Sanitario | 115 |
| II. DECISIÓN 516 DE LA COMUNIDAD ANDINA SOBRE REGULACIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS EN LA SUBREGIÓN ANDINA..... | 118 |
| ARMONIZACIÓN DE LEGISLACIONES EN MATERIA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA LA COMUNIDAD ANDINA | 118 |
| III. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. | 120 |
| 1. Entrevista a Reducción Spa Salud Facial y Corporal..... | 120 |
| 2. Entrevista a Diagnóstica Spa | 121 |
| 3. Entrevista a HealthyDerm | 121 |
| IV. MANUALES DE CARGO | 123 |
| V. SUBCONTRATACIÓN DE LA PRODUCCIÓN | 127 |
| VI. PRESENTACIÓN DE TECNANDINA..... | 130 |
| | |
| ANEXO DE GRÁFICOS | 134 |
| I. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA..... | 135 |

| | | | |
|-----------|---|--|-----|
| GRÁFICO A | ⊛ | Pregunta 1: ¿Por qué cree que es importante cuidar su piel? | 135 |
| GRÁFICO B | ⊛ | Pregunta 2: ¿Conoce usted su tipo de piel? | 135 |
| GRÁFICO C | ⊛ | Pregunta 3: Aparte del desodorante, pasta dental y el shampoo, ¿utiliza usted otros productos cosméticos? | 136 |
| GRÁFICO D | ⊛ | Pregunta 4: ¿Cuánto tiempo se demora usted después de la ducha, en arreglarse frente al espejo?..... | 136 |
| GRÁFICO E | ⊛ | Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia compra productos cosméticos?..... | 137 |
| GRÁFICO F | ⊛ | Pregunta 6: ¿Quién realiza las compras de cosméticos en su hogar?..... | 137 |
| GRÁFICO G | ⊛ | Pregunta 7: ¿Dónde o cómo prefiere comprar productos cosméticos (usted o la otra persona)? | 138 |
| GRÁFICO H | ⊛ | Pregunta 9: ¿Qué marcas de cosméticos masculinos conoce usted? | 138 |
| GRÁFICO I | ⊛ | Pregunta 9: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: ELEGANTE..... | 139 |
| GRÁFICO J | ⊛ | Pregunta 10: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: MODERNO | 139 |
| GRÁFICO K | ⊛ | Pregunta 11: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: VARONIL | 139 |
| GRÁFICO L | ⊛ | Pregunta 12: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: SEDUCTOR..... | 140 |
| Gráfico M | ⊛ | Pregunta 13: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: SERIO..... | 140 |
| GRÁFICO N | ⊛ | Pregunta 14: De formar parte de un club en el que reciba beneficios, ¿cuáles le gustaría más? | 141 |
| GRÁFICO O | ⊛ | Pregunta 15: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto BLOQUEADOR SOLAR..... | 141 |
| GRÁFICO P | ⊛ | Pregunta 16: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto CREMA HIDRATANTE CORPORAL | 142 |
| GRÁFICO Q | ⊛ | Pregunta 17: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto LOCIÓN PARA DESPUÉS DEL AFEITADO..... | 142 |
| GRÁFICO R | ⊛ | Pregunta 18: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto BÁLSAMO LABIAL INCOLORO..... | 143 |
| Gráfico S | ⊛ | Pregunta 19: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto GEL EXFOLIANTE FACIAL | 143 |
| GRÁFICO T | ⊛ | Pregunta 20: ¿Añadiría algún producto a los anteriores? | 144 |

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO U ☼ Pregunta 21: ¿Compraría productos cosméticos en un kit? | 144 |
| GRÁFICO V ☼ Pregunta 22: ¿Cuál sería el tamaño ideal para un kit de productos cosméticos? | 145 |
| GRÁFICO W ☼ Pregunta 23: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el kit que contenga el tamaño y número de productos de su preferencia? | 145 |

ANEXOS DEL MODELO FINANCIERO 146

| | |
|---|-----|
| I. CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO | 147 |
| II. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO | 148 |
| III. GRÁFICOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 149 |
| GRÁFICO X ☼ Punto de equilibrio en cantidad del año 1 al año 5..... | 149 |
| GRÁFICO Y ☼ Punto de equilibrio en dólares del año 1 al año 5 | 149 |
| GRÁFICO Z ☼ Punto de equilibrio en el año 1 | 150 |
| IV. INVERSIÓN INICIAL..... | 151 |
| 4.1. Gastos amortizables..... | 151 |
| 4.2. Gastos pre-operacionales | 153 |
| 4.3. Activos fijos | 153 |
| 4.4. Proformas de inversión | 154 |
| V. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA..... | 158 |
| VI. VENTAS..... | 159 |
| 6.1. En el escenario esperado..... | 159 |
| 6.2. En el escenario optimista | 160 |
| 6.3. En el escenario pesimista | 161 |
| VII. COSTO DE VENTAS | 162 |
| 7.1. En el escenario esperado..... | 162 |
| 7.2. En el escenario pesimista | 163 |
| 7.3. En el escenario optimista | 164 |
| VIII. PRODUCTOS RYTIER | 165 |
| IX. COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS RYTIER | 165 |
| X. GASTOS TOTALES..... | 166 |
| 10.1. En el escenario esperado..... | 166 |
| 10.2. En el escenario pesimista | 167 |
| 10.3. En el escenario optimista | 168 |

| | | |
|--------|---|-----|
| XI. | GASTOS ADMINISTRATIVOS | 169 |
| 11.1. | Arriendos..... | 169 |
| 11.2. | Servicios básicos y suministros..... | 170 |
| XII. | GASTOS LOGÍSTICOS | 170 |
| 12.1. | Gastos de embalaje y transporte por unidad..... | 170 |
| 12.2. | Embalaje y Transporte en el escenario esperado | 171 |
| 12.3. | Embalaje y Transporte en el escenario optimista..... | 171 |
| 12.4. | Embalaje y Transporte en el escenario pesimista..... | 171 |
| 12.5. | Armado de kits en el escenario esperado | 172 |
| 12.6. | Armado de kits en el escenario optimista..... | 172 |
| 12.7. | Armado de kits en el escenario optimista..... | 172 |
| XIII. | GASTOS DE VENTAS..... | 173 |
| 13.1. | Suministros, telecomunicaciones, transporte y muestras..... | 173 |
| XIV. | NÓMINA..... | 174 |
| 14.1. | Resumen de gastos de nómina..... | 174 |
| 14.2. | Cálculo de comisiones | 174 |
| 14.3. | Nómina del año 1 | 175 |
| 14.4. | Nómina del año 2 | 176 |
| 14.5. | Nómina del año 3 | 177 |
| 14.6. | Nómina del año 4 | 178 |
| 14.7. | Nómina del año 5 | 179 |
| XV. | AMORTIZACIONES..... | 180 |
| XVI. | DEPRECIACIONES | 180 |
| XVII. | PUBLICIDAD..... | 181 |
| 17.1. | Presupuesto de marketing para el año 1..... | 181 |
| 17.2. | Presupuesto de marketing para los años 2 y 3 | 182 |
| 17.3. | Presupuesto de marketing para los años 4 y 5 | 183 |
| XVIII. | DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA..... | 184 |
| XIX. | CAPITAL DE TRABAJO..... | 185 |
| XX. | APALANCAMIENTO | 186 |
| XXI. | PRÉSTAMO BANCARIO | 186 |
| XXII. | TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO..... | 187 |

| | |
|--|-----|
| XXIII. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES | 188 |
| 23.1. Vehículos | 188 |
| 23.2. Muebles de oficina | 188 |
| 23.3. Equipos de computación | 189 |
| XXIV. ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES..... | 189 |
| XXV. VALOR RESIDUAL ACTIVOS FIJOS | 190 |
| XXVI. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO ESPERADO CON APALANCAMIENTO . | 191 |
| XXVII.FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO.. | 192 |
| XXVIII. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO | 193 |
| XXIX. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO ESPERADO SIN APALANCAMIENTO ... | 194 |
| XXX. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO | 195 |
| XXXI. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO | 196 |
| XXXII.CÁLCULO DE VAN Y TIR – ESCENARIOS CON APALANCAMIENTO | 197 |
| XXXIII. CÁLCULO DE VAN Y TIR – ESCENARIOS SIN APALANCAMIENTO... | 198 |

Introducción

Tras observar el día a día de un hombre de ciudad, se analizaron las necesidades que éste tiene y cuáles no son satisfechas en su rutina diaria. El resultado fue sacar al mercado una línea de cosméticos especializada para la piel del hombre y sus diferentes características.

Se procedió a la elaboración de un plan de negocios, iniciando con el planteamiento de los objetivos que se planean conseguir con el proyecto en el capítulo 1.

En el capítulo 2, se evalúan las variables del macro y microentorno del proyecto, y se tiene un panorama global de las oportunidades para desarrollar de manera exitosa la idea de negocio; análisis que resultó positivo por el crecimiento de este mercado en el Ecuador y el mundo.

En la investigación de mercados del capítulo 3, se evalúa si la idea de los productos Rytier tiene aceptación en el mercado objetivo, y se obtienen conclusiones sobre las preferencias, tendencias y comportamiento de los futuros clientes frente al tamaño de los productos, número de productos por kit, rango de precios, frecuencia de compra, entre otras.

En el capítulo 4, con un horizonte más claro de qué se va a hacer en la compañía, se detalla la dirección que ésta quiere seguir, mediante la formulación de objetivos, misión y visión; al igual que la forma en la que se manejará la empresa una vez iniciado el proyecto.

Luego se traza el plan de marketing en el capítulo 5, en el cual se analiza la situación en la que se encuentra la compañía en su inicio, el mercado objetivo, la imagen corporativa y la forma como se quiere llegar a los consumidores.

El análisis financiero del capítulo 6 determina la rentabilidad del proyecto, el monto de inversión y financiamiento, y los costos y gastos; también establece el punto de equilibrio.. El proyecto Rytier Cosmetics S.A es rentable por su VAN

de \$ 6'246.126,70 dólares y su TIR de 237% en el escenario normal apalancado.

En el capítulo 7 se analizan los imprevistos más importantes que pueden suscitarse a lo largo del proyecto, para saber qué acciones se pueden tomar en cada uno de estos casos.

Y por último en el capítulo 8 se comunican las conclusiones de cada capítulo y las recomendaciones que se podría dar a una persona que está interesada en realizar un proyecto similar.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

En el mundo se observa una tendencia global en los hombres por el cuidado de su cuerpo, quienes comienzan a preocuparse de su apariencia no solo para gustar a su pareja, sino para sentirse bien. En el Ecuador también se percibe esta situación: cuatro de cada diez hombres usan productos cosméticos diariamente, aparte de los habituales en la higiene diaria. Los típicos usuarios son los hombres sensibles a los valores estéticos, que tienen entre 18 y 49 años y viven en zonas urbanas.

Esta es la principal razón por lo que se decidió la creación de una línea completa para el cuidado de la piel de los hombres. Es una idea prometedora porque este mercado aún no está saturado, ni hay empresas que ya estén totalmente dedicadas a él.

Rytier Cosmetics nace con el solo objetivo de satisfacer, a través de una marca elegante y masculina, las necesidades del hombre urbano, en cuanto a cuidado corporal, del rostro y labios, a través de productos cosméticos fabricados a base a extractos naturales.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios que determine la factibilidad de la creación de una empresa que comercialice y promocioe una marca de cosméticos exclusiva para el segmento masculino, en el Ecuador.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el sector de industrias manufactureras y la industria cosmética en el país, determinando las variables del macroentorno y la situación del microentorno que contribuye o afecta al desenvolvimiento del negocio.

- Recopilar información cualitativa y cuantitativa acerca del mercado de cosméticos masculino para adaptar los productos a las condiciones de la demanda y a los hábitos de consumo por parte de los hombres pertenecientes al mercado meta.
- Evaluar la validez de la propuesta de introducir una nueva forma de adquisición de cosméticos en un kit.
- Diseñar una empresa estructurada en base a criterios de eficiencia y eficacia administrativa que permita el éxito de los objetivos propuestos.
- Delinear un plan estratégico para la consecución de los objetivos empresariales.
- Definir un completo plan de marketing para introducir la nueva marca de cosméticos al mercado.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.
- Preparar un plan de contingencia ante la presencia de imprevistos.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

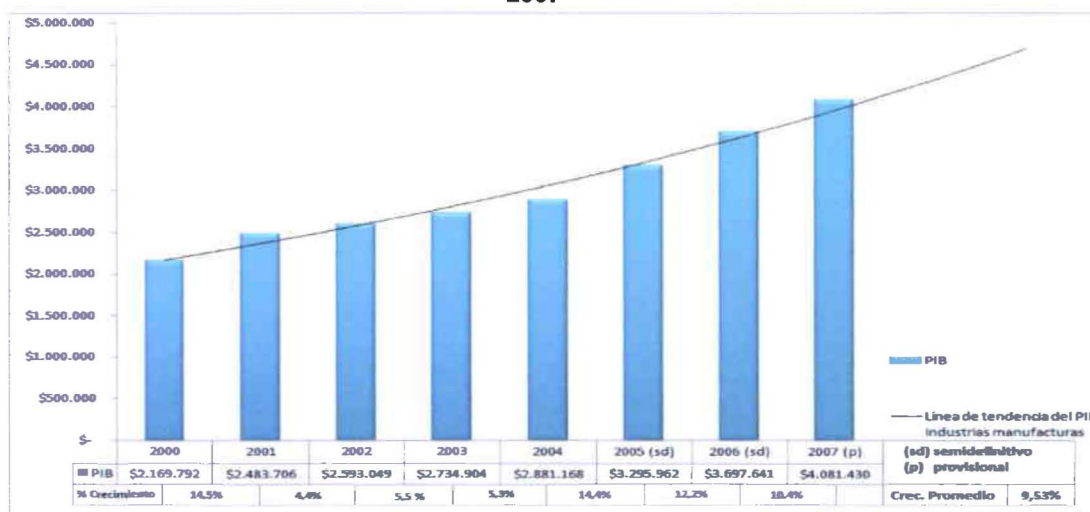
2.1.1 Análisis del sector

Utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) se ha identificado que la empresa participa dentro del sector de industrias manufactureras, subsector de *Fabricación de perfumes, preparados de tocador, y otros* (D2424).

A partir del 2000 con la adopción del modelo de dolarización en el país, el sector manufacturero ha reportado crecimiento en su Producto Interno Bruto (PIB), en especial desde el año 2004. El promedio de crecimiento del PIB de las industrias manufactureras entre 2000 y 2007 ha sido del 9,53%, alcanzándose a partir del 2005 y por tres años consecutivos, una tasa de crecimiento anual superior al 10%.

Tomando en cuenta estos datos, se ha realizado una proyección de tendencia, que augura que el sector seguirá creciendo en los siguientes años.

GRÁFICO 2.1 Evolución del PIB de las Industrias Manufactureras en el período 2000 - 2007



Datos: Boletín Estadístico del Banco Central del Ecuador. Junio 2009. Elaboración: Autores

Sin embargo, cada vez decrece la participación del sector manufacturero en el PIB total del Ecuador, lo cual no es un dato positivo para las empresas que se encuentren dentro de esta actividad económica¹.

2.1.2 Análisis de la industria

2.1.2.1 Situación de la industria cosmética a nivel mundial y latinoamericano

La industria cosmética se compone de diferentes actores - laboratorios, farmacias y perfumerías, supermercados y grandes tiendas, profesionales de la salud, consejeros de belleza, las autoridades sanitarias y los consumidores, entre otros -, y a nivel mundial se caracteriza por gastar anualmente grandes sumas de dinero para lanzar y promocionar nuevos productos, así como en reforzar y renovar las formulaciones.

Para el 2007, según datos de Euromonitor International, la facturación mundial de la industria se registró en US\$ 290,97 mil millones anuales, de los cuales US\$ 41,19 mil millones se generaron en América Latina, lo que representa un 14,16% del total. En este sentido existe un aliciente para las empresas de la industria en el continente pues el crecimiento del mercado mundial en el periodo 2006-2007 fue solamente del 5,9%, pero en Latinoamérica alcanzó el 14,96%².

En América Latina, el mercado más importante para ventas del sector cosmético es Brasil, que además presenta la mayor tasa de crecimiento entre los países del continente (22,55%) y participa con un 7,64% en el mercado mundial. El segundo mercado más grande es México, en el que se vendieron 7,06 mil millones de dólares para el 2007; sin embargo no tiene una proyección tan notable pues su tasa de crecimiento es solo del 1,73%. Venezuela y Argentina por su parte gozan de tasas de crecimiento sumamente altas

¹ Ver Tabla A del Anexo de Tablas

² Ver Tabla B en Anexo de Tablas

(18,68% y 18,27% respectivamente), lo cual los ubica como mercados extremadamente potenciales³.

La buena noticia es la inclusión del Ecuador dentro de los diez mercados de cosméticos más importantes de América Latina. A pesar del relativamente pequeño tamaño de las ventas (380 millones de dólares para el 2007 según Euromonitor International) y de su participación de tan solo 0,13% en el mercado mundial - que lo sitúa en el noveno lugar en el ranking, solo por delante de Guatemala -, el porcentaje de crecimiento registrado entre 2006 y 2007, de 11,76%, lo ubica en el cuarto lugar como mercado potencial para la industria de perfumes y cosméticos de América Latina, y el más importante de la Comunidad Andina⁴.

Según Jean Paul Agon, director de la multinacional francesa L'Oreal, el mercado mundial de cosméticos no se verá afectado por la crisis y las ventas seguirán creciendo sostenidamente, pues en el caso de una recesión, y si los tipos de interés son muy altos, la gente normalmente deja de comprar casas y automóviles pero incrementa la compra de cosméticos, ya que estos productos suben mucho la moral a los consumidores. (Sánchez, 2008).

2.1.2.2 La industria de los cosméticos en el Ecuador

“La industria cosmética mueve en el país unos 350 millones de dólares anuales y está creciendo a un promedio del 20% sostenidamente desde el 2005” (Revista Vanguardia, 2007).

Según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) en su publicación acerca del mercado de cosméticos en el Ecuador, desde el 2002 en el país la demanda de productos de belleza tiene una tendencia creciente muy marcada, como sucede en todo el mundo. La mayor parte de los clientes se encuentra en Quito, Guayaquil y Cuenca. Según la Revista Vanguardia, entre estas ciudades se reparte el 80 por ciento de las ventas de cosméticos.

³ Ver Tabla C en Anexo de Tablas

⁴ Si se observa la Tabla C en Anexo de Tablas, las ventas de productos cosméticos en Colombia crecen un 7,07% y en Perú un 7,45%. Bolivia no figura en el top ten de los mercados latinoamericanos para la industria de perfumes y cosméticos.

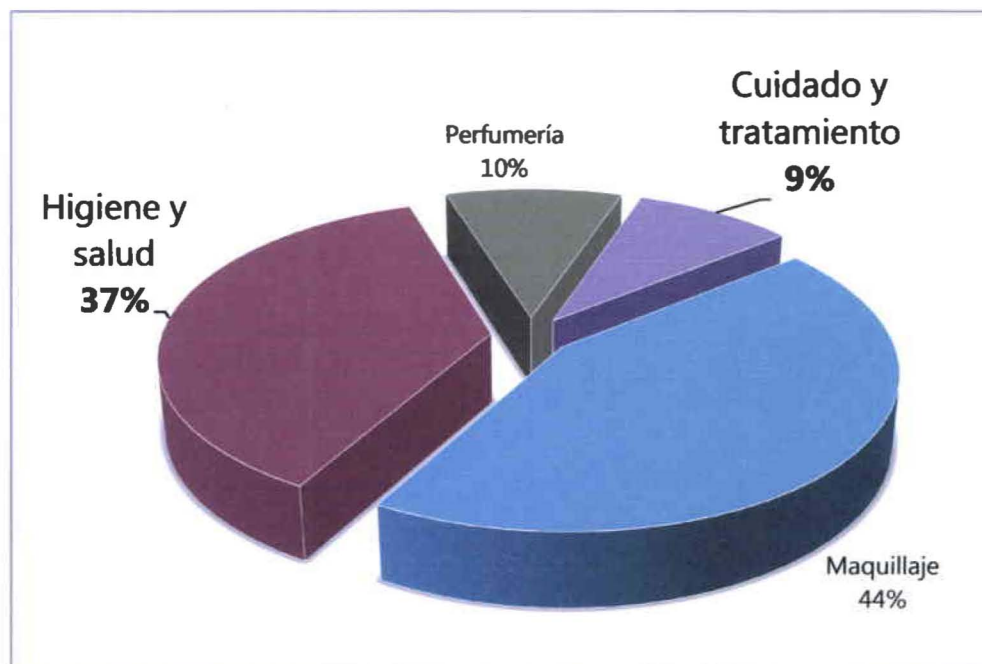
La Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal (PROCOSMÉTICOS) presenta un dato interesante sobre el mercado

Un ecuatoriano de escasos ingresos gasta un promedio mensual de 30 dólares al año en productos de belleza y los de clase alta unos 150 dólares, sin contar los tratamientos de belleza y las visitas a gimnasios y spa. Todo ello refleja la creciente obsesión por la estética y el bienestar del cuerpo. (Moreno Zapata, 2007).

Existen cuatro categorías que componen la industria cosmética, y son las siguientes:

- **Cuidado y tratamiento:** incluye todas las cremas de cuerpo, cara y tratamientos faciales.
- **Higiene y salud:** incluye champúes, geles, jabones, tratamientos capilares y desodorantes.
- **Perfumería:** incluye sprays corporales, perfumes, colonias y aftershaves.
- **Maquillaje y color:** incluye tintes de pelo, labiales, coloretes, base de maquillaje, polvos, sombras, máscaras y delineadores.

Según datos del ICEX, en el Ecuador existe un importante grado de consumo en el país en las categorías de higiene y salud - cuidado y tratamiento, cuya sumatoria era del 46% para el 2006.

GRÁFICO 2.2 ● Consumo de Productos Cosméticos por categoría en el Ecuador en 2006

Datos: El mercado de cosméticos en Ecuador ICEX. Elaboración: Autores

El ICEX también menciona que el 90% de los productos son importados, siendo los principales países de origen Colombia, Perú, Estados Unidos, Argentina, Chile, Brasil y Francia; y los productos que más se importan son los champúes y las preparaciones para el cabello.

Para finalizar este breve panorama de lo que ha sucedido con el mercado de los cosméticos en Ecuador desde 2005, se debe agregar que según la prensa nacional, una de las tendencias más marcadas que se ha vivido en el país es que la compra de cosméticos ha pasado de suceder solamente en ocasiones especiales a ser cotidiana, principalmente porque los parámetros de la vida laboral exigen tanto a hombres como a mujeres tener una imagen impecable siempre.

La industria cosmética en el país está tratando de acabar con el mito de que las mujeres son las únicas consumidoras de los productos de belleza, por lo que mediante la innovación continua están creando nuevas líneas de productos dirigidas a todos los segmentos de la población, incluso para los hombres o los bebés.

2.1.2.3 Acercamiento a la industria de cosméticos para hombres

Para muchos hombres, el cuidado estético fue durante décadas "cosa de mujeres". Sin embargo, en los últimos años, la cuestión estética fue desplazando algunos prejuicios en todo el mundo. Valentín González, director de la División Lujo de L' Oreal -empresa que comercializa la marca Biotherm Homme-, señaló respecto del creciente uso de cosméticos en los hombres para el Clarín de Argentina que "lo que antes era una tendencia o algo esporádico, ya es una conducta confirmada que se da en todo el mundo". Es así como hoy, las ventas de cosméticos masculinos crecen al doble que en el mercado de productos destinados a las mujeres. (Muscatelli, 2005).

En el año 1990, sólo el 4% de los hombres europeos usaba un producto para la piel. Ese porcentaje creció al 17% en el 2001 y al 25% en el 2004. Como referencia más cercana, en Argentina, el 87% de los hombres reconoce que hace algo para lucir mejor; desde cuidarse en la alimentación o hacer actividad física hasta comprar más productos para el cuidado personal (Muscatelli, 2005).

La empresa Tout Homme dirigida por José Luis Bezaury marcó la diferencia en México, logrando algo impensable: vender maquillaje a los hombres mexicanos. Como lo explica en un artículo para la revista Soy Entrepreneur.com, después de ocho meses de operación, su empresa compite frente a frente en el giro de productos de belleza masculinos con gigantes como L'Oreal, Clinique, Láncome y Clarins, al tener la acertada decisión de concentrarse en atender un nicho que crece más de un 20% anual en todo el mundo, pero que en ese país apenas se está explotando (Kohle, 2008).

Bezaury realizó una investigación de mercado muy importante para México, y extrajo algunas conclusiones muy significativas para las empresas que decidan satisfacer las necesidades de este segmento de mercado con potencial. El estudio le permitió realizar una descripción bastante completa de sus clientes:

Básicamente son hombres muy preocupados por su apariencia (segmento conocido como "metro-sexuales"), gays y ejecutivos que

saben que cuidar su imagen es tan importante como un buen currículum. (...) Este mercado compra hasta un 25% más de productos de higiene y belleza que una mujer, sobre todo en tratamientos capilares, cremas, bronceadores, ropa y calzado. Son asistentes regulares a los gimnasios, Spas y eventos sociales donde puedan "lucir" sus atributos físicos y accesorios (Kohle, 2008).

Están ubicados en los niveles socioeconómicos altos y viven en zonas metropolitanas, por lo que "el precio no será un inconveniente para ellos, siempre y cuando los productos cumplan con sus expectativas y le brinden valor agregado" (Kohle, 2008).

Se cree que en este mercado de poco conocimiento y explotación en el Ecuador, existe una buena posibilidad de negocio para productos especializados para hombres.

2.1.3 El negocio

Rytier Cosmetics es una empresa ecuatoriana cuyo objetivo es satisfacer, a través de una marca elegante y masculina de cosméticos, las necesidades del hombre urbano, en cuanto a cuidado corporal, del rostro y labios con productos fabricados en base a extractos naturales. Los productos Rytier no solo cuidan y protegen la piel de los daños sino que brindan un efecto revitalizante.

En el **Esquema 2.1** se presenta la localización de la empresa dentro del sector, subsector, la industria y finalmente la descripción del negocio.

ESQUEMA 2.1 Localización del Negocio en el Sector, Subsector e Industria



Elaboración: Autores

2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.2.1 Factores culturales

2.2.1.1 La cultura metrosexual en el Ecuador

Al metrosexual se lo ha definido mundialmente como “aquel hombre con una predisposición a cuidar su imagen personal, vive en zonas urbanas, y sigue las tendencias de moda en todos los símbolos del consumo: indumentaria, alimentación, actividades de tiempo libre, principalmente detallado cuidado estético y una visión del mundo moderna” (La Flecha, 2007).

Esta tendencia se observa a nivel planetario en especial en países desarrollados, donde ya se ha puesto de moda hablar de un tipo de hombre “metrosexual” seguro de sí mismo y de su masculinidad, que no siente la necesidad de reafirmarla en el machismo. Por ello, se permite abandonar los prejuicios que éste ha impuesto en la sociedad para definir lo que es o no propio de un hombre. El objetivo principal del metrosexual es tratar de mejorar sus rasgos masculinos sin importar la clase de productos cosméticos para su objetivo.

Según la investigadora de mercado Mintel Group, en el 2004 "los metrosexuales gastaron \$8.000 millones alrededor del mundo en cremas, zapatos, líneas de maquillaje masculino y tratamientos, de los \$220 mil millones que se gastan anualmente en cosméticos en general. Parece poco, pero el mercado "metrosexual" creció a razón del 300% en la última década, lo que anima a los consultores a catalogarlo como uno de los que tienen mayor proyección" (Diario Hoy, 2004).

Según una publicación de mayo del 2007 del diario de negocios Dinero, el mercado de cosméticos para hombres en el Ecuador ha crecido en los últimos 10 años. Productos como espumas de afeitar que reducen el crecimiento de la barba, cremas anti-edad, champú para incentivar el crecimiento del cabello, humectantes y fragancias de todo tipo se expenden a través de los catálogos y en las perchas de los autoservicios.

Las razones más importantes para este incremento de compra de cosméticos en los hombres son según Dinero diario de negocios, entre otras:

- ◆ El verse bien tiene gran peso en el ámbito laboral, ya que no solo compiten con hombres sino también con mujeres.
- ◆ El hombre es más vanidoso que antes y cada vez tiene mayor conciencia de que debe cuidarse.

Según datos del mismo informe, cuatro de cada de 10 hombres en el país utilizan cosméticos adicionales a los de su higiene diaria como, tratamientos capilares, cremas para cara y cuerpo, humectantes, aftershaves, o colonias, que son los principales productos que adquieren.

"Del total de ventas del mercado de cosméticos en el 2006 (US\$350 millones), entre 10% y 15% corresponde al mercado masculino" (Diario Hoy, 2007).

María Fernanda León, directora ejecutiva de PROCOSMÉTICOS comentó recientemente en la prensa nacional que a través de un estudio realizado por el gremio, se determinó que en Ecuador "98 de cada 100 hombres tienen al

menos una fragancia en su hogar (...) y que las edades de los compradores de estos productos fluctúan entre los 25 y 45 años” (Diario Hoy, 2009).

2.2.2 Factores sociales

2.2.2.1 Población masculina urbana

Al ser una línea de productos cosméticos exclusiva para hombres, la empresa necesita conocer las proyecciones de crecimiento de la población masculina, para establecer la magnitud de sus clientes y futuros compradores.

El porcentaje de incremento en la población masculina a nivel nacional es del 2,4% según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). La región con mayor proporción de población masculina es la costa, especialmente la provincia del Guayas; en la Sierra la provincia con más hombres es Pichincha, seguida por la provincia del Azuay⁵.

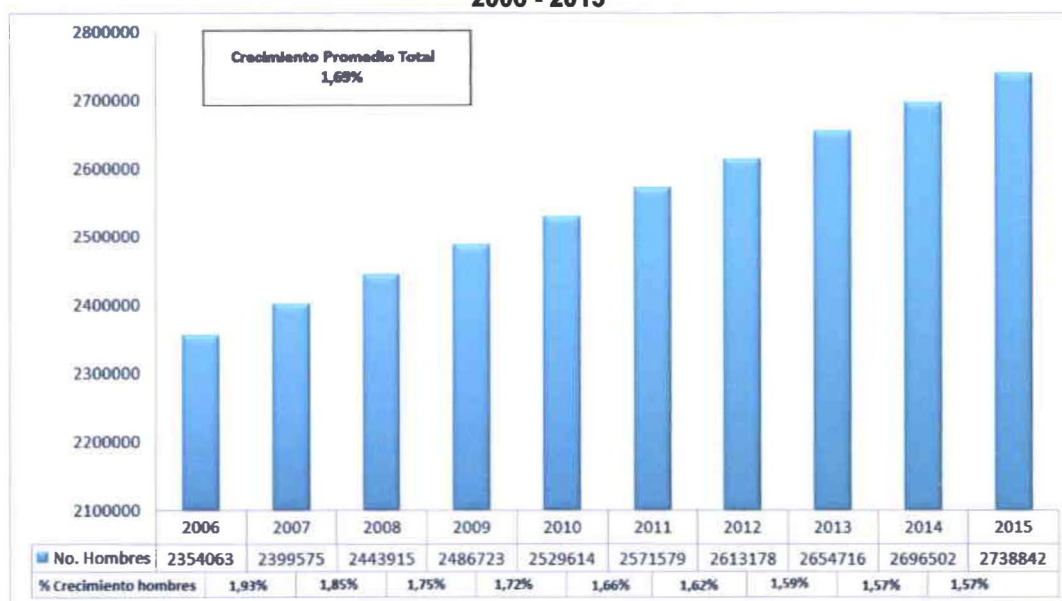
Para tener una idea del tamaño de mercado presente y futuro en la industria de cosméticos para hombres, se ha tomado las proyecciones realizadas por el INEC sobre la población económicamente activa hasta el 2015. En este caso, se han tomado en consideración los tramos de edad entre 20 y 44 años, pues constituyen el segmento potencial para la industria de cosméticos masculinos⁶.

En el **Gráfico 2.3** se aprecia la proyección realizada por el INEC hasta el 2015 para el segmento de hombres entre 20 a 44 años. Esta población representa el 59% del total de la PEA masculina a lo largo de los años.

⁵ Ver Tabla D en Anexo de Tablas

⁶ Ver Tabla E en Anexo de Tablas

GRÁFICO 2.3 Proyección de la Población Masculina entre 20 y 44 Años para el período 2006 - 2015

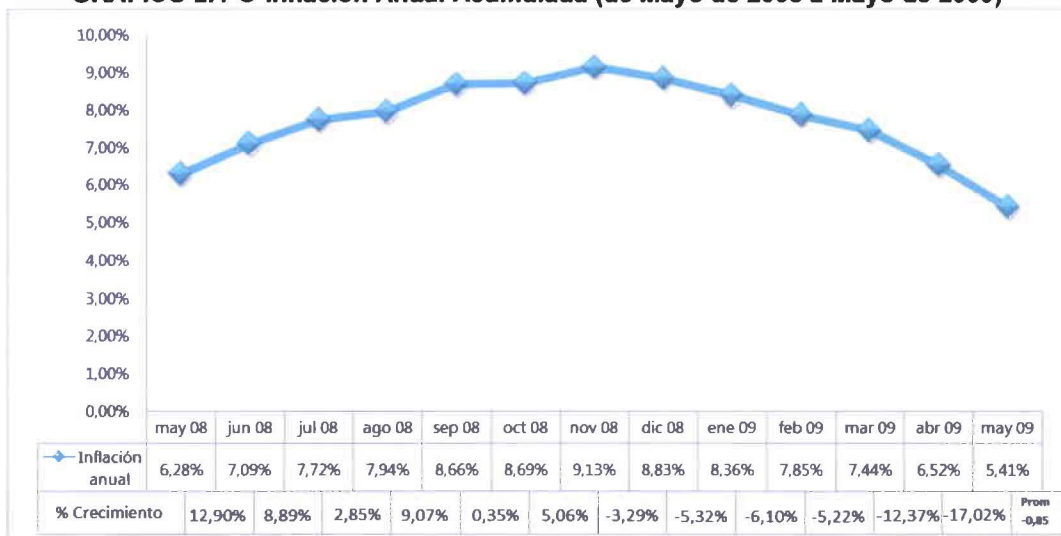


Datos: Proyecciones de Población INEC. Elaboración: Autores

2.2.3 Factores económicos

2.2.3.1 Inflación local

Según el presidente del Colegio de Economistas de Pichincha, Patricio Almeida, durante 2008 "los ecuatorianos enfrentaron un constante aumento de precios, lo que disparó la inflación". También explicó que el problema económico fue mundial y se debió al aumento en los precios del trigo, maíz, cebada, soya, entre otros. Ante esta situación, sostiene que el país soportó "una inflación importada". Se ha preparado el **Gráfico 2.4** para mostrar el comportamiento de la inflación acumulada en el 2008 y en lo que va del 2009.

GRÁFICO 2.4 Inflación Anual Acumulada (de Mayo de 2008 a Mayo de 2009)

Datos: Índice de precios al consumidor INEC. **Elaboración:** Autores

La inflación anual durante el año 2008 presentó una tendencia creciente, lo cual repercutió directamente en los precios de los productos en el país. Pero, a partir del final de año, la tendencia se revirtió por lo que para este 2009, si continúa lento el crecimiento del precio de los productos, se espera que la población en general no siga perdiendo el poder adquisitivo de sus ingresos.

2.2.3.2 Importaciones de cosméticos e inflación importada

Se ha preparado el **Gráfico 2.5** que contiene información sobre las importaciones de las partidas arancelarias que representan los principales productos que comercializa la industria cosmética, y su tendencia desde el 2004.

Las partidas arancelarias analizadas son:

- 3303 Perfumes y aguas de tocador
- 3304 Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros
- 3305 Preparaciones capilares
- 3307 Preparaciones para afeitado o para antes o después del afeitado, desodorantes corporales, preparaciones para el baño, depilatorios y

demás preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética, no expresados ni comprendidos en otra parte.

GRÁFICO 2.5 ● Importaciones Totales de Cosméticos (De enero a diciembre durante el período 2004 – 2008)



Datos: CORPEI EcuadorExporta Estadísticas de importaciones (valor FOB en miles de USD). **Elaboración:** Autores

Es evidente la tendencia creciente de las importaciones de las partidas representativas para la industria cosmética desde el 2004, con un porcentaje de crecimiento promedio de 28.25% hasta el 2008.

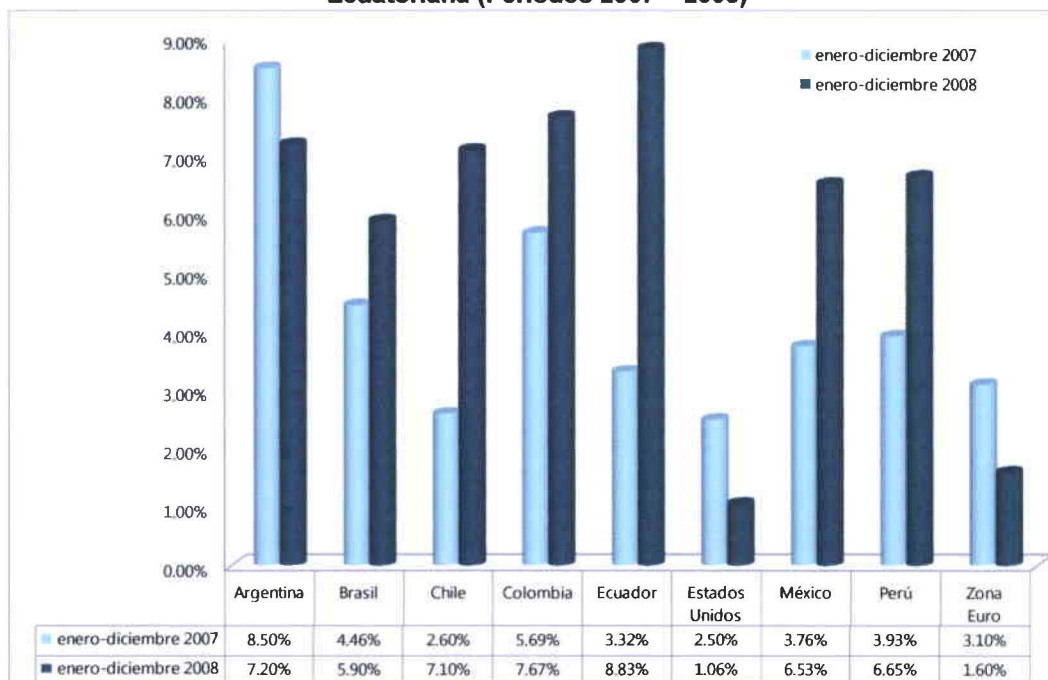
En el 2007 se compró cosméticos en el extranjero por USD \$131'017.890, y por \$161'242.310 en el 2008. La industria entonces se ve afectada por un componente importante de la inflación, la inflación importada. Los principales proveedores en el 2008 fueron Colombia, México, Perú, Estados Unidos, Argentina, Francia, Chile y Brasil.

En América Latina, la mayoría de los países han reportado en el último año elevadas tasas de inflación, las cuales se ubican por encima del 10% (BBC Mundo, 2008).

Por otro lado, según el Financial Times del 28 de Noviembre de 2008, la Zona Euro está atravesando la mayor caída de la inflación desde el lanzamiento de la moneda única (Atkins, 2008), y las cifras presentadas por Estados Unidos

también anuncian deflación. Estas tasas de inflación se muestran en el **Gráfico 2.6**.

GRÁFICO 2.6 • Tasas de Inflación de los Países Proveedores de la Industria Cosmética Ecuatoriana (Periodos 2007 – 2008)



Fuente para cifras de América Latina y Estados Unidos: Inter Press Service (IPS). **Fuente para cifras de la Zona Euro:** Eurostat "Harmonized Indices of Consumer Prices (HICPs)". **Elaboración:** Autores

De los países analizados anteriormente se puede concluir que en cinco latinoamericanos la inflación ha aumentado cuando se comparan los periodos 2007 y 2008. De esta forma, los productos cosméticos ingresaron al país con un precio más alto, lo que representaría una ventaja para la industria que tiene producción local; sin embargo, durante ese periodo, el Ecuador sufrió una escalada de precios significativa, es decir que dicha ventaja se anula, y más bien resultaba conveniente importar los cosméticos desde Europa o Estados Unidos que reportaron deflación. Al mismo tiempo la industria se vio afectada si las materias primas o insumos para la elaboración de cosméticos provinieron de estos países donde el nivel de precios ha subido.

2.2.3.3 Restricción de importaciones

Debido a problemas de balanza de pagos, el gobierno ecuatoriano tomó la decisión de aplicar salvaguardias de carácter general y no discriminatorio a las

importaciones de 627 partidas arancelarias provenientes de todos los países, incluso de aquellos con los que mantiene acuerdos comerciales que otorgan preferencias arancelarias.

Estas medidas entraron en vigencia con la resolución 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) del 22 de enero del 2009, y tienen validez de un año. Dentro de los productos que se ven afectados con las medidas están los cosméticos.

TABLA 2.1 ☉ **Resumen de las Salvaguardias aplicadas a productos cosméticos (A partir del 22.01.09 - modificadas el 26.06.09 - vigentes hasta 22.01.10)**

| Partida Arancelaria | Número de Subpartidas Afectadas | Descripción de productos | Medida |
|--|---------------------------------|---|--|
| 3303 | 1 | Perfumes y aguas de tocador | Cupo del 70% del CIF 2008 (desde 22.01.09 hasta 26.06.09) Recarga arancelaria del 12% (a partir del 27.06.09) |
| 3304 | 5 | Maquillaje para labios y ojos, productos para manicuras y pedicuras, polvos incluso los compactos y los demás | Recarga arancelaria de 30% |
| 3305 | 4 | Champúes, preparaciones para ondulación o deslizado permanentes, lacas para cabello y las demás | Cupo del 70% del CIF 2008 (desde 22.01.09 hasta 26.06.09) Recarga arancelaria del 12% (a partir de 27.06.09) |
| 3307 | 2 | Preparaciones para afeitar o para antes o después de la afeitada, desodorantes corporales y antitranspirantes | Cupo del 70% del CIF 2008 (desde 22.01.09 hasta 26.06.09) Recarga arancelaria del 12% (a partir de 27.06.09) |
| <p>Datos: Resolución 466 del COMEXI del 22 de enero de 2009. – Resolución 487 del COMEXI del 26 de junio de 2009 Elaboración: Autores</p> | | | |

En razón de las restricciones de importación y como medida para afrontar la crisis, las multinacionales de cosméticos como Yanbal han invertido en la construcción de plantas de producción propias en territorio ecuatoriano, y algunas como Avon han optado por asociarse con laboratorios farmacéuticos para abastecer la producción de cosméticos con restricciones. (Diario El Comercio, 2009).

2.2.3.4 Impuesto a los consumos especiales (ICE)

La industria cosmética se ve afectada por este impuesto ya que los perfumes y aguas de tocador son gravados con el 20%. El artículo 82 de la Ley de

Régimen Tributario Interno aplica el impuesto a los consumos especiales a los bienes de procedencia nacional o importada.

Esto sin duda encarece la adquisición de estos productos, pues en un ejemplo aparecido en el Diario Hoy el 11 de enero de 2008, cuando se conocía la reforma tributaria para estos productos, se explicaba que "si el precio de venta al público, antes de cobrar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) es de \$100, con la reforma tributaria sube a \$120, más el IVA" (Diario Hoy (b), 2008).

Sin embargo, este mismo diario publicó la opinión de Miguel Avilés, del Servicio de Rentas Internas, acerca del efecto en la demanda de los perfumes y aguas de tocador. Según una evaluación de mercado la clase media y alta son los que más consumen ese tipo de artículos y están en capacidad de pagar el impuesto, por lo que descartaba cualquier contracción en la demanda como lo preveían ciertos importadores y distribuidores.

2.2.4 Factores legales

Para la puesta en marcha de una compañía dedicada a la venta de cosméticos masculinos, se debe tener en cuenta los siguientes pasos legales:

- La conformación de compañías como personas jurídicas está regida por la Ley de Compañías, el Código de Comercio, y por el Código Civil para que puedan desarrollar actividades de producción, comercio o prestación de servicios.
- De los seis tipos de sociedades existentes se ha elegido la sociedad anónima para la constitución de esta compañía. Se necesitan dos o más socios y capital mínimo de 800 dólares americanos.
- La constitución de la compañía y su domiciliación en el país se inicia con la reserva de denominación, la apertura de cuentas de integración, el otorgamiento de escritura pública por parte de la notaria y la aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías. Concluye el proceso con la inscripción en el Registro Mercantil⁷.

⁷ Ver Anexo Documentario apartado I. Aspectos regulatorios y legales de la empresa

- La industria cosmética en el país está regulada por la normativa jurídica de la Comunidad Andina llamada Decisión 516, que se refiere a la comercialización de productos cosméticos en la subregión andina y fue publicada en la Gaceta Oficial 771 el 14 de marzo de 2004 (PROCOSMETICOS, 2002).

La legislación regula principalmente la presentación del producto, su etiquetado y formulación. Una característica importante que deben cumplir los cosméticos que se elaboren dentro de la Subregión Andina es que los componentes utilizados en su formulación estén registrados en los listados internacionales sobre ingredientes que pueden incorporarse teniendo en cuenta sus correspondientes restricciones o condiciones de uso. Los listados reconocidos son el de la Food & Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos de América, el de la Cosmetics Toiletry & Fragrance Association (CTFA), el de la European Cosmetic Toiletry and Perfumery Association (COLIPA) y las Directivas de la Unión Europea⁸.

2.2.5 Factores tecnológicos y ambientales

2.2.5.1 Innovación continua

“Innovar es el verbo que más se está conjugando en la industria cosmética y de productos para el cuidado personal” (La-Cosmetix, 2004).

Según la revista La Cosmetix, los consumidores cambian sus hábitos con respecto a los productos que sirven para el cuidado de su piel, hidratación, cosméticos y cabello para tener siempre un cuerpo más saludable. Estas exigencias obligan a que las empresas productoras lancen nuevas líneas de productos, mejoren o diversifiquen las ya existentes.

Esta misma fuente explica que en Europa y Estados Unidos existen restricciones a los productores cosméticos con respecto a materias primas, una producción más limpia y requerimientos para empaques que puedan reciclarse.

⁸ Para mayor información sobre esta resolución consultar Anexo Documentario apartado II. Decisión 516 de la Comunidad Andina sobre regulación de productos cosméticos en la subregión andina.

Así, las empresas que compiten actualmente han tenido que adquirir tecnología para agregar alto valor a sus productos, capacitar a la mano de obra y focalizarse en nichos específicos de clientes que cada vez piden mayor innovación.

2.2.5.2 Biodiversidad y su aplicación en la industria cosmética

Otra de las tendencias destacadas es la del “cosmético natural” que se explica en la Revista Vanguardia; es decir la generación de nuevas líneas de cuidado y tratamiento de la piel con base en ingredientes naturales, o la combinación de elementos químicos con esencias naturales.

Es clave destacar que la industria cosmética brasileña se ha apoyado en la biodiversidad proveniente de la Amazonia para desarrollarse. La selva provee a las empresas productoras de cosméticos, plantas y frutas que son base de muchas formulaciones: castaña, açai, cupuaçú, guaraná, burití, copaiba, andiroba, etc. (Revista Vanguardia, 2007).

Con esta referencia se puede afirmar que el factor tecnológico más influyente es la continua inversión en la investigación de nuevas materias primas, especialmente provenientes de la naturaleza, para incluirlas en las formulaciones.

2.2.5.3 Ecuador tiene la radiación más alta del planeta

El 26 de octubre de 2008, el astronauta Ronnie Nader reveló un estudio sobre la destrucción de la capa de ozono y cómo por este hecho los ecuatorianos están expuestos a niveles de radiación ultravioleta que superan los índices que la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera tolerables para la salud de los seres humanos.

El estudio llamado “Hiperion” explica que especialmente el Ecuador y otros países situados en la latitud cero son afectados, porque la radiación que reciben es mayor a 14 puntos, el límite de la OMS. El astronauta Nader comentó que la ciudad de Quito por ejemplo “está expuesta a una radiación de

alrededor de 24 puntos desde las 08:30 hasta las 17:00" (Diario Hoy (a), 2008) y Guayaquil presenta niveles de 14 puntos.

Las consecuencias más graves que se tienen al no poseer la protección de la capa de ozono, que actúa como filtro de cinco de los seis tipos de radiación ultravioleta que emite el sol, son los daños en la piel como el envejecimiento prematuro, la pérdida de elasticidad e incluso, cáncer de piel.

Este factor grave para la salud de los ciudadanos se traduce en una oportunidad para la industria cosmética, que comercializa bloqueadores solares, puesto que con esta noticia la gente se ha vuelto más consciente de que debe proteger su piel con filtros solares que reemplacen la falta del ozono en la zona ecuatorial.

2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.3.1 Las cinco fuerzas de Porter en la industria de cosméticos para hombres

ESQUEMA 2.2 ☉ Las Cinco Fuerzas de Porter en la Industria de Cosméticos para Hombres



Elaboración: Autores

2.3.1.1 Ingreso de Nuevos Competidores

AMENAZA ALTA POR EL ATRACTIVO DEL MERCADO

El mercado de cosméticos masculinos es un campo nuevo que apenas está en crecimiento, por lo que es atractivo para nuevos competidores. Las tendencias de consumo de este tipo de productos auguran que va a seguir creciendo; esta afirmación va respaldada en que cada vez surgen nuevos perfiles de hombres con un deseo de cuidar su cuerpo y rostro con productos hechos de acuerdo a sus necesidades.

Acerca de los metrosexuales, María Salzman, directora de la agencia publicitaria Euro RSCG Worldwide, emitió la siguiente declaración: "en el siglo XX las mujeres se batieron para obtener la igualdad con respecto a los hombres. En este nuevo siglo, los varones -todavía de tipo dominador- están encontrando el coraje para explorar la feminidad sin miedo a perder su cualidad de hombres de verdad" (Serrano, 2004).

En el mercado no existe una marca o una línea de productos líder en la rama de cosmética masculina, por lo que este mercado no está desarrollado por el momento.

2.3.1.2 Amenaza de sustitutos

ALTA AMENAZA POR GRAN CANTIDAD PRODUCTOS COSMETICOS UNISEX Y FEMENINOS

Los sustitutos para los productos cosméticos masculinos son los neutros (o unisex) y los productos femeninos que existen en el mercado, donde se puede encontrar una gran cantidad y variedad de cosméticos en innumerables marcas.

2.3.1.3 Poder de Negociación de Proveedores

BAJO PODER DE NEGOCIACIÓN POR DIFERENTES OPCIONES DE PRODUCCIÓN

En la industria cosmética en el Ecuador se puede encontrar dos tipos de proveedores, que son, proveedores de materias primas para la elaboración de productos de tocador, y las empresas que se encargan de la producción de cosméticos para otras empresas (subcontratación de producción).

Dentro del país existen varios laboratorios farmacéuticos que se dedican al desarrollo de fórmulas y producción de cosméticos bajo pedido. Algunos de ellos solo se encargan de la mezcla de los componentes, por lo que la compra de materiales se hace por parte de la empresa contratante.

Encargar la producción a un laboratorio farmacéutico tiene como inconveniente que estos exigen volúmenes de producción específicos, lo que podría considerarse una desventaja, si la rotación de inventarios resulta ser baja. Pero a la vez es beneficioso económicamente si se aplican las economías de escala donde los costos de producción de los laboratorios descienden a medida que el tamaño del pedido aumenta. Y no se incurriría en gastos de producción.

Un inconveniente en el desarrollo de nuevos productos es que los proveedores de materiales solo poseen las materias primas básicas para la elaboración de productos cosméticos, por lo que cualquier ingrediente nuevo que se quiera agregar a la fórmula debe ser importado por la misma empresa.

2.3.1.4 Poder de Negociación de Compradores

BAJO PODER DE NEGOCIACION AL NO EXISTIR PRODUCTOS COSMÉTICOS ESPECÍFICOS PARA HOMBRES

Los usuarios principales de los productos cosméticos son los ecuatorianos cuyas edades comprenden los 18 a 49 años, de nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto. Estos hombres están influenciados por la cada vez mayor

preocupación por tener una presentación personal impecable y destinan una parte importante de sus ingresos a la adquisición de productos cosméticos.

El poder de negociación de los compradores es bajo ya que no existe en el mercado productos específicos para hombres; por lo que el segmento masculino pagará más por un producto especializado que logre satisfacer sus necesidades y cubrir sus expectativas.

2.3.1.5 Rivalidad de jugadores existentes

ALTA RIVALIDAD POR POSICIONAMIENTO DE CIERTAS MARCAS EN EL MERCADO DE COSMETICOS

En la industria, ninguno de la competidores tiene una posición clara o ya ganada en el mercado de cosméticos masculinos por lo que todos los competidores tendrán las mismas posibilidades de ganar un segmento de mercado en cualquier momento determinado cuando se den cuenta de la potencialidad del mismo.

Existen competidores con posicionamiento ya adquirido en el mercado, como es la confianza que el mercado femenino deposita en las actuales marcas como Yanbal, Nivel, Oriflame, Avon, que ya tienen pequeñas gamas de productos masculinos entre sus líneas, lo que significa un amenaza si estas continúan ampliándose hacia el mercado masculino.

También existen otras marcas como Ego, Axe, Gillete, que participan en el segmento masculino pero solo compiten con la estrategia de monoproducto; por ejemplo Ego se dedica al cuidado capilar del hombre, Axe se enfoca en la línea de desodorante corporal y Gillete en producto para afeitado. En su caso, gozan de un buen posicionamiento como marca por lo que se los considera competidores y fuertes. Además tienen la ventaja de conocer el mercado por varios años y podrían en un momento determinado incursionar con otros productos.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

El propósito de este capítulo es recopilar información cualitativa y cuantitativa acerca del mercado de cosméticos masculino para adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.

La investigación se ha realizado en Quito, como etapa introductoria, al tomarla como una ciudad representativa de la población del Ecuador.

Se analizarán diversos aspectos como los productos cosméticos y las características de los mismos en función de los gustos y preferencias del segmento de hombres, el posicionamiento de la competencia, y la validez de la propuesta de introducir una nueva forma de adquisición de cosméticos en la forma de un kit.

3.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.1 Formulación del problema

3.1.1.1 Problema gerencial

El problema gerencial a resolverse con esta investigación de mercados es: **qué hacer para introducir en el mercado productos específicos para el cuidado de la piel del hombre.**

3.1.1.2 Problemas de Investigación de Mercado

El problema general de la investigación de mercados se define como compilar información sobre los hombres y sus hábitos de consumo de cosméticos.

Específicamente, las partes de este problema son las siguientes:

- **Datos demográficos:** ¿Qué tipo de hombre cuida su piel?
- **Características psicológicas y estilo de vida:** ¿Qué razones llevan a los hombres a comprar productos cosméticos? Sobre el estilo de vida se indagará la preocupación por el cuidado de su piel y el tiempo que le lleva esta actividad.

- **Hábitos de compra:** ¿Dónde y con qué frecuencia adquieren productos cosméticos? ¿Hay otras personas que decidan o realicen la compra por ellos?
- **Percepción de marca:** ¿Existe en el mercado una marca que cumpla con las expectativas de los hombres para el cuidado de su piel?
- **Nueva fórmula de compra:** ¿Están dispuestos los hombres a comprar cosméticos en un kit?

3.1.2 Preguntas de la investigación e Hipótesis

Se han elaborado una serie de preguntas para resolver los problemas gerenciales y de investigación previamente descritos.

TABLA 3.1 ○ Preguntas e Hipótesis de la Investigación de Mercados

| Preguntas de investigación | Hipótesis |
|---|--|
| ¿Qué tipo de hombre cuida su piel? | Un hombre moderno, con independencia económica, que se preocupa por su apariencia. Tiene más de 18 años. Visita con cierta frecuencia los spa y/o centros de estética. Conoce su tipo de piel y compra productos cosméticos específicos. |
| ¿Por qué cree que es importante cuidar su piel? | Por salud e higiene, por verse bien y también para prevenir efectos negativos sobre la piel como el envejecimiento. |
| Aparte del desodorante, pasta dental y el shampoo, ¿utiliza usted otros productos cosméticos? | Loción para después del afeitado Bloqueador solar Colonia Bálsamo labial |
| ¿Cuánto tiempo se demora usted después de la ducha, en arreglarse frente al espejo? | Mientras más tiempo se demore, demuestra un mayor cuidado por su apariencia personal y mayor inclinación al uso de productos cosméticos. Entre 15 y 30 minutos |
| ¿Con qué frecuencia compra productos cosméticos? | Una o dos veces por semana |
| ¿Quién realiza las compras de cosméticos en su hogar? | El mismo hombre. |
| ¿Dónde o cómo prefiere comprar productos cosméticos? | En farmacias y supermercados. |
| ¿Qué marcas de cosméticos masculinos conoce usted? | Nivea for men. Gillette. |
| ¿Compraría productos cosméticos en un kit? | Sí, que contenga 3 productos. |

Elaboración: Autores

3.1.3 Definición de Objetivos

3.1.3.1 Objetivo General

Determinar los gustos y preferencias, y hábitos de consumo de productos cosméticos en los hombres.

3.1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar las razones por las que los hombres cuidan su piel.
- Establecer el tiempo que los hombres dedican al cuidado de su apariencia.
- Definir la importancia que le otorgan los hombres a comprar productos específicos para su tipo de piel.
- Determinar qué productos cosméticos son preferidos por los hombres aparte del shampoo, desodorante y pasta dental, considerados habituales.
- Identificar la frecuencia de compra preferida y el actor de la compra de cosméticos masculinos.
- Identificar el target al que debe ir enfocado una nueva línea de productos cosméticos.
- Conocer la percepción de marca que tienen los hombres sobre los productos de la competencia.
- Determinar el nivel de aceptación de compra de cosméticos en un kit entre los hombres.
- Definir los productos que conformarían el kit cosmético masculino y el tamaño preferido para el mismo.
- Establecer cuáles serían los medios más apropiados para la comercialización del kit de cosméticos masculinos.

3.1.4 Diseño de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación de mercados se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas, puesto que los fines diferentes de cada una

permitirán la resolución de los problemas de planteados al inicio de este capítulo.

“Mientras que en el análisis cualitativo interesa el por qué, en el análisis cuantitativo interesa cuántos son” (Del Castillo Puente, 2007).

3.1.4.1 Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa supone la recogida, análisis e interpretación de datos que no son medibles, es decir, que no pueden sintetizarse en forma de números. Permiten aproximarse a problemas y comprenderlos, se utilizan muestras pequeñas y, por tanto, no representativas” (Del Castillo Puente, 2007).

Para el desarrollo de la investigación cualitativa se escogió la herramienta de entrevistas a profundidad.

3.1.4.1.1 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

La entrevista a profundidad es una técnica directa de investigación cualitativa que tiene como objetivo “recoger información relativa a los comportamientos, opiniones y actitudes del entrevistado” (Del Castillo Puente, 2007).

Se realizaron entrevistas a expertos en la rama cosmetológica, en respuesta a la necesidad de investigación acerca de los hábitos de consumo de cosméticos en los hombres ecuatorianos.

Se visitaron tres establecimientos conocidos como Centros de Estética o Spa⁹ porque “cada vez son más los hombres que acuden a spas y centros estéticos a realizarse tratamientos faciales, corporales, de cabello, se depilan y se cuidan las uñas” (Larrosa Zambrano, 2007).

Según Diario Expreso del 6 de mayo de 2007 en Guayaquil son miles los hombres que van a las diferentes estéticas, y mensualmente se llegan a

⁹ La palabra SPA viene de la expresión en latín Salus Per Aqua, que se traduce como “A la salud por el agua”. Un SPA hoy en día es un tipo de centro en el que utilizando el agua a diferentes presiones y temperaturas (en piscinas, duchas y otros tratamientos) se consigue alcanzar el estado de relajación y salud que las personas necesitan. (Balneario Urbano SPA Agua y Vida, 2007).

atender entre 800 y 900 hombres de diferentes edades en varios puntos de esa misma ciudad. Tomando como referencia este dato de la ciudad de Guayaquil, se infiere que son los propietarios o administradores de los spa y centros de estética que pueden informar sobre sus clientes y contribuir con un perfil del hombre que se preocupa por su salud y estética, el mismo que puede convertirse también en consumidor de productos cosméticos.

Objetivos de las entrevistas a profundidad

Objetivo general

Determinar el hábito de los hombres por el cuidado de su piel relacionándolo con su visita a centros de estética o spa y consumo de productos cosméticos.

Objetivos específicos

- Obtener una descripción aproximada del tipo de hombre que visita los centros de estética o spas.
- Determinar la frecuencia con la que acuden a estos lugares, los principales servicios que utilizan y el dinero que emplean en el cuidado de su piel dentro de estos centros de estética.
- Establecer la utilización de productos cosméticos y la recomendación que hacen los cosmetólogos de los mismos.
- Indagar a los expertos sobre su percepción acerca del lanzamiento de una nueva línea de cosméticos específicos para la piel del hombre.
- Definir junto a los expertos los productos e ingredientes recomendados para el kit de cosméticos.

Modelo de entrevista a profundidad

A continuación se presenta el modelo de entrevista que se aplicó, la cual tiene una duración máxima de 20 minutos:

Acerca de la empresa

- ¿Cuánto tiempo está ofreciendo sus servicios de Spa en el mercado quiteño?

- ¿Qué servicios ofrece?

Sobre el cliente masculino

- ¿De diez personas que visitan su centro estético, cuántos son hombres?
- ¿Con qué frecuencia acuden hombres a su Spa-centro estético?
- ¿Entre qué edades se ubican los hombres que acuden a su Spa?
- Sus clientes masculinos ¿qué tipos de servicios comúnmente requieren?
- En promedio, ¿cuánto gastan estos hombres cuando vienen al spa?

Sobre el uso de productos cosméticos

- ¿Recomienda usted productos específicos para cuidado de la piel del hombre?
- Desde su perspectiva, ¿cree usted que el mercado masculino en la ciudad de Quito estaría interesado en un kit de productos específicos para su piel ¿A qué hombres cree usted que les podrían interesar estos productos?

Ejecución de las entrevistas a profundidad

Las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

- Cosmetóloga y cosmetólogo de REDUCCIÓN SPA SALUD FACIAL Y CORPORAL (entrevista conjunta).
- Cosmetóloga y dueña de DIAGNÓSTICA SPA
- Cosmetóloga y dueña de HEALTHYDERM

Se visitaron estos centros en horas de la mañana, previa cita. Las entrevistas fueron grabadas en audio para asegurar la transmisión de la información y posterior uso para su análisis.

Una vez realizadas las tres entrevistas se procedió a analizar la información grabada en audio. Primero transcribiendo la información¹⁰ y posteriormente

¹⁰ Para revisar el texto completo de las entrevistas, referirse a **Anexo Documentario** apartado III. **Transcripción de las entrevistas a profundidad**

obteniendo conclusiones de los pronunciamientos de las cuatro personas entrevistadas.

Conclusiones de las entrevistas a profundidad

De las entrevistas realizadas se han extraído las siguientes conclusiones:

- Los hombres asisten a Spas y centros de estética con regularidad y no se los considera clientes ocasionales.
- La tendencia del cuidado corporal por parte de los hombres está en aumento.
- Los hombres que asisten a realizarse tratamientos son de todas las edades, pero generalmente los jóvenes asisten principalmente por problemas dermatológicos -distintos grados de acné, caída de cabello-, y desde los 25 años en adelante lo hacen por estrés o para realizarse limpiezas faciales
- Los productos recomendados por los especialistas son cremas, y exfoliantes de uso diario.
- Los productos que conformen el kit deben ser productos especializados clasificados en tipo de piel o necesidades específicas.
- Los expertos recomiendan enfocarse en productos con base en esencias naturales por su mejor aceptación entre los hombres.

3.1.4.2 Investigación Cuantitativa

“La investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información objetivamente medible. La muestra utilizada para recoger información cuantitativa es representativa de la población objeto de estudio por lo que los resultados derivados de este tipo de investigación pueden extrapolarse a nivel estadístico” (Del Castillo Puente, 2007).

3.1.4.2.1 ENCUESTAS

En esta etapa de la investigación se procederá a aplicar encuestas a una cantidad de hombres pertenecientes a la población objetivo y determinada a través de una fórmula estadística.

Las preguntas contenidas en la encuesta serán del tipo:

- cerradas, donde las posibilidades de respuesta están limitadas.
- semi-cerradas, donde existe la oportunidad de que el entrevistado ponga su propia respuesta al no encontrar una compatible con su opinión, o seleccionar varias respuestas entre una lista de opciones.
- de escala de Likert, en las que el entrevistado expresa su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de categoría.

Objetivos de las Encuestas

Objetivo general

Establecer los hábitos de consumo de productos cosméticos entre los hombres de 18 a 49 años.

Objetivos específicos

- Identificar las razones por la que los hombres cuidan su piel.
- Definir qué tan importante es el cuidado de la piel para los hombres.
- Establecer los productos cosméticos más utilizados en la rutina de higiene diaria del hombre.
- Conocer el posicionamiento de marca de la competencia en el consumidor masculino.
- Determinar el grado de aceptación del nombre de marca.
- Conocer la predisposición de compra de cosméticos en un kit.
- Definir cuántos productos y qué tamaño sería el más indicado para el kit de cosméticos.

Modelo de la Encuesta

A continuación se presenta el formato de encuesta utilizado para esta investigación.

ENCUESTA SOBRE PREFERENCIAS DE COMPRA

Reciba un cordial saludo por parte de dos estudiantes de Universidad de las Américas. Estamos desarrollando un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los hombres al momento de adquirir sus productos cosméticos. Le agradecemos mucho por otorgarnos cinco minutos de su tiempo para responder el siguiente cuestionario.

1. ¿Por qué cree que es importante cuidar su piel? Puede marcar varias razones

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Salud e higiene | <input type="checkbox"/> Prevenir efectos negativos como envejecimiento |
| <input type="checkbox"/> Verse bien | <input type="checkbox"/> Mejorar la relación de pareja |
| <input type="checkbox"/> Oportunidades laborales | <input type="checkbox"/> Other: <input style="width: 80px;" type="text"/> |

2. ¿Conoce usted su tipo de piel?

- | | |
|----------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Piel seca | <input type="radio"/> No conozco |
| <input type="radio"/> Piel mixta | <input type="radio"/> Other: <input style="width: 80px;" type="text"/> |
| <input type="radio"/> Piel grasa | |

3. Aparte del desodorante, pasta dental y el shampoo, ¿utiliza usted otros productos cosméticos? Puede marcar varios

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bálsamo labial | <input type="checkbox"/> Exfoliante facial |
| <input type="checkbox"/> Crema de afeitar | <input type="checkbox"/> Crema anti-acné |
| <input type="checkbox"/> Crema corporal hidratante | <input type="checkbox"/> Tinte capilar |
| <input type="checkbox"/> Colonia | <input type="checkbox"/> Crema anti-arrugas |
| <input type="checkbox"/> Loción para después del afeitado | <input type="checkbox"/> Loción astringente |
| <input type="checkbox"/> Corrector de ojeras | <input type="checkbox"/> Other: <input style="width: 80px;" type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Bloqueador solar | |

4. ¿Cuánto tiempo se demora usted después de la ducha, en arreglarse frente al espejo?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Menos de 5 minutos | <input type="radio"/> De 15 a 30 minutos |
| <input type="radio"/> De 5 a 15 minutos | <input type="radio"/> Más de 30 minutos |

5. ¿Con qué frecuencia compra productos cosméticos?

- Una vez por semana Cada seis meses
- Una o dos veces por semana Other: _____
- Cada tres meses

6. ¿Quién realiza las compras de cosméticos en su hogar?

- Usted mismo Su madre o padre
- Su pareja Other: _____

7. ¿Dónde o cómo prefiere comprar productos cosméticos (usted o la otra persona)?**Puede marcar varias**

- Farmacia Por catálogo
- Gimnasio Por internet
- Peluquería Isla en un centro comercial
- Supermercado / Autoservicio Almacén especializado en cosméticos
- Spa Other: _____

8. ¿Qué marcas de cosméticos masculinos conoce usted? Puede marcar varias

- Lancome Hombre Biotherm
- Loreal Hombre Gillette
- Nivea for men No conozco ninguna
- Ego Homme Other: _____

9. ¿Qué opina del nombre de marca RYTIER para cosméticos masculinos? Califique cada adjetivo del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿Elegante? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Moderno? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Varonil? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Seductor? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿Serio? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Si desea puede escribir otro adjetivo que se le venga a la mente para la marca Rytier

10. De formar parte de un club en el que reciba beneficios, ¿Cuáles le gustarían más?.

Puede marcar varios

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> tratamientos faciales y corporales | <input type="checkbox"/> descuentos en otros establecimientos afiliados |
| <input type="checkbox"/> órdenes de compra en los productos cosméticos | <input type="checkbox"/> acumulación de puntos por sus compras y canje por premios |
| <input type="checkbox"/> promociones y regalos por su compra | <input type="checkbox"/> visitas a spa y tratamientos de relajación |
| <input type="checkbox"/> viajes dentro y fuera del país | <input type="checkbox"/> Other: <input type="text"/> |

11. Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Califique cada producto siendo 1 menos preferido, y 5 el producto más preferido por usted

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| bloqueador solar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| crema hidratante corporal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| loción para después del afeitado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| bálsamo labial incoloro | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| gel exfoliante facial | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. ¿Añadiría algún producto a los anteriores? Si su respuesta es afirmativa, especifique qué producto añadiría a la lista anterior

No

Other:

13. ¿Compraría productos cosméticos en un kit? Marque cuántos productos le gustaría que contenga el kit. Si no le agradó la idea del kit pase a la pregunta 16

2 productos

5 productos

3 productos

más de 5 productos

4 productos

no me gustaría comprar cosméticos en un kit

14. ¿Cuál sería el tamaño ideal para un kit de productos cosméticos?

Viajero, envases de hasta 100 ml

Mediano, envases de hasta 500 ml

Pequeño, envases de hasta 250 ml

Grande, envases con contenido mayor a 500 ml

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el kit que contenga el tamaño y número de productos de su preferencia?

De 15 a 25 dólares

De 45 a 60 dólares

De 25 a 45 dólares

De 60 dólares en adelante

16. Usted ha finalizado la encuesta. Garantizamos la absoluta confidencialidad de la información proporcionada ya que será usada únicamente con propósitos de esta investigación de mercado

Nombre

Teléfono

Correo electrónico

Edad

de 18 a 25 años

de 25 a 35 años

de 35 a 45 años

más de 45 años

Determinación de la población objetivo

De acuerdo a los expertos entrevistados, la población masculina interesada en adquirir productos cosméticos serían los hombres cuyas edades comprenden los 18 a 49 años, por lo que se los considera la población objeto de estudio para esta investigación. Los datos de Markop sobre la población masculina

para 2009 revelan que el **55,68%** de la población de Quito Urbano se encuentra en este segmento.

TABLA 3.2 ● Población Urbana de Quito 2009

| Por grupos de edad | Total |
|---|---------------|
| 15 a 19 años | 68370 |
| 20 a 29 años | 133011 |
| 30 a 39 años | 105368 |
| 40 a 49 años | 81072 |
| Total de 18 a 49 años | 387821 |
| Población masculina total | 696471 |
| Porcentaje de hombres del segmento | 55,68% |

Fuente: Estudios de Markop 2007 ● Elaboración: Autores

Para los expertos, la preocupación por la estética y cuidado de la piel se encuentra en los rubros de gasto de los hombres pertenecientes a la clase media, media-alta y alta. Según datos de Markop para el 2007, el 33,60% de los habitantes totales de la ciudad de Quito pertenecen a estas clases sociales.

Juntando ambos datos se tiene que el **18,65%** de la población masculina de Quito corresponde al segmento entre 18 a 49 años que pertenece a la clase media y media-alta, por los cálculos realizados en la **Tabla 3.3**.

TABLA 3.3 ● Porcentaje de Población Masculina entre 18 y 49 Años, de clase media, media-alta y alta en el Distrito Metropolitano de Quito 2009

| Descripción | Cantidad |
|---|---------------|
| Total población masculina 18 a 49 años | 387821 |
| Hombres pertenecientes a clase media y media-alta (33,60%) | 129920 |
| Porcentaje de hombres entre 18 a 49 años de clase media y media-alta con respecto a población masculina total | 18,65% |

Fuente: Estudios de Markop 2007 ● Elaboración: Autores

Tamaño de la muestra

Para establecer la muestra a encuestar se utilizará la siguiente fórmula tomada del libro de Edwin Galindo, Estadística para la Administración e Ingeniería (Galindo, 2007, págs. 172-175):

$$n = \frac{z_{\alpha/2} * p(1 - p)}{E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

$z_{\alpha/2}$ = valor para el nivel de confianza

p = parte conocida

E = error

Los datos para aplicar en la fórmula son los siguientes:

- Nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% que es la dispersión asociada al valor real.
- P o la parte conocida igual al 18,65% el cual corresponde al porcentaje de hombres de la clase media y media-alta que tienen entre 18 y 49 años de edad que viven en la ciudad de Quito.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.1865(1 - 0.1865)}{0.05^2}$$

$$n = 233.13 = \mathbf{233}$$

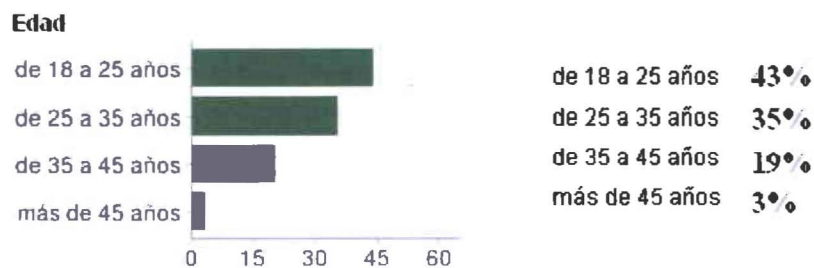
Ejecución de las Encuestas

Los métodos que se han escogido para realizar las encuestas son:

- **Encuestas personales**, para obtener contacto directo con los entrevistados y por la posibilidad de contacto en diferentes lugares de la ciudad.
- **Encuestas por internet**, por ser un sistema muy rápido de distribución del cuestionario y envío de vuelta. Además al no estar presente el entrevistador se eliminan los sesgos que pueda introducir.

A continuación se presenta el **Gráfico 3.1** con la composición de la muestra, por edades.

GRÁFICO 3.1 • Composición de la muestra por grupos etáreos



Elaboración: Autores

Conclusiones de las Encuestas¹¹

- 8 de cada 10 hombres cuidan su piel por salud e higiene y 6 de cada 10 hombres cuidan su piel para verse bien.
- El 70% de los hombres conocen el tipo de piel que poseen.
- La crema de afeitar, la colonia, el bloqueador solar, la loción para después del afeitado fueron los productos más utilizados por los encuestados con un 68%, 70%, 60% y 45% respectivamente.
- 5 de cada 10 hombres se demoran entre 5 a 15 minutos en arreglarse frente al espejo luego de la ducha.
- El 60% de los hombres realizan compras de cosméticos cada tres meses. Sin embargo también el 18% de los encuestados que se inclinaron por la respuesta "otros" revelaron comprar cosméticos "mensualmente".
- El 55% de los hombres realizan sus compras de cosméticos ellos mismos.
- 6 de cada 10 hombres prefiere comprar sus productos en supermercados y farmacias.
- El 76 y 82% de los encuestados conocen las marcas de cosméticos masculinos Gillette y Nivea for men respectivamente.
- Las preguntas de percepción del nombre de marca Rytier arrojaron las siguientes conclusiones:

¹¹ Para revisar los resultados obtenidos en cada pregunta, referirse al **Anexo de Gráficos** apartado I. **Resultados de la Investigación cuantitativa**.

- El 50% de los encuestados dijo que el nombre Rytier es medianamente elegante.
- La curva muestra que entre un 60% y 70% considera al nombre como moderno.
- Un 60% a 75% considera al nombre Rytier como varonil.
- El 50% de los encuestados dijo que el nombre Rytier es medianamente seductor con tendencia a poco seductor.
- Entre un 60% y 70% de los encuestados consideran al nombre Rytier como medianamente serio
- Las personas que escribieron adjetivos calificativos para la marca Rytier, se inclinaron por definirla en su mayoría como desconocida y difícil de pronunciar.
- Todas las opciones fueron consideradas como buenas como beneficios del club, con una mayor tendencia hacia los viajes por ser respuesta del 59% de los encuestados.
- De las preguntas acerca de los productos para la línea masculina se puede decir:
 - El bloqueador solar tiene una buena aceptación ya que el 85% de los encuestados respondió positivamente ante el producto.
 - Los resultados sobre la crema hidratante corporal no muestran ninguna tendencia muy marcada ya que todos los resultados están entre el 15% y 20% de aceptación o rechazo.
 - Más del 65% de los encuestados respondieron como bueno a la loción para después de afeitarse para incluirla en la línea de cosméticos masculinos.
 - 4 de cada 10 personas no vieron como positivo incluir al bálsamo labial como producto de la línea masculina.
 - Se vio una tendencia negativa del 55% por no hacer parte de la línea de cosméticos masculina al gel exfoliante facial.
 - 8 de cada 10 hombres no agregaría ningún producto al Kit. Sin embargo los que contestaron que añadirían algún producto, mencionaron en un 36% que quisieran algún producto de

tratamiento para el cabello, como gel, crema para peinar o tratamientos anti caída.

- Sobre las preguntas acerca de la disposición de compra de un kit de productos cosméticos se extrajeron las siguientes conclusiones:
 - 3 de cada 10 hombres les gustaría comprar sus productos en un kit de 3 productos, aunque un 80% si lo compraría en un kit de distinto número de productos, y un 21% le gustaría comprar cada producto por separado.
 - Los envases, pequeño y viajero, de menos de 250ml ocupan el 65% de la preferencia de los encuestados.
 - 86% de los hombres están dispuestos a pagar de 15 a 45 dólares por un kit de productos cosméticos.

3.2 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La tendencia mundial de cuidado corporal y de la piel del rostro es evidente en el Ecuador, los hombres están utilizando cosméticos a diario como parte de la higiene cotidiana, e incluso visitan centros especializados como Spas y estéticas para realizarse tratamientos faciales y corporales. Son hombres de 18 a 49 años que pertenecen a la clase media y media alta.

Los hombres tienen como principal razón para el uso de cosméticos cuidar de su salud e higiene personal, seguido por el verse bien y agradar a sus parejas. Emplean entre 5 a 15 minutos luego de la ducha para arreglarse frente al espejo, lo cual demuestra la importancia que le dan al cuidado de su apariencia.

Para los hombres ya no es desconocido su tipo de piel por lo que a la hora de hacer una compra de productos cosméticos se inclinarían por aquellos que brinden cuidado específico y beneficio para la misma.

La crema de afeitar, la colonia, el bloqueador solar, la loción para después del afeitado fueron los productos preferidos por los encuestados. Además se pudo

determinar que entre los cinco productos propuestos para formar parte de un kit como son: el bloqueador solar, loción para después de afeitarse, crema corporal, bálsamo labial y gel exfoliante facial, los tres primeros tuvieron buena acogida, mientras que el bálsamo labial y el gel exfoliante tuvieron resultados adversos en la investigación de mercados, aunque se recibieron consejos para la inclusión de un producto para el cuidado del cabello.

Los hombres tienen una frecuencia de compra entre 1 y 3 meses, siendo ellos mismos los que se encargan de escoger sus productos favoritos, estableciendo como los mejores lugares para la venta de los productos a los supermercados y farmacias.

Las marcas que se encuentran en el *top of mind* son Nivea for Men y Gillette, principalmente porque estos poseen productos de afeitado, que están ligados a la preferencia de compra que tienen los hombres por productos que faciliten a esta rutina diaria de cuidado personal.

Los hombres presentan una buena predisposición para la nueva propuesta de productos cosméticos en forma de un kit, teniendo como el número de productos con mayor inclinación el de tres, en envases de tamaño viajero y pequeño con hasta 250ml de contenido.

La marca no tuvo una aceptación clara, debido a que su nombre en idioma extranjero es de difícil pronunciación para los consumidores y a la vez dificultoso de relacionarlo con una marca de cosméticos masculinos. Por lo que se debería trabajar más en el nombre de marca o en la campaña de promoción con la que se lance la marca.

3.3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Luego de profundizar en las cifras de la industria cosmética a nivel mundial y realizar un completo análisis de las variables que afectan el microentorno en el que se desarrollaría el negocio, se puede concluir que el ambiente para desarrollarlo es favorable, apoyado también por la investigación de mercado.

En primer término, la industria cosmética factura grandes cantidades de dinero a nivel mundial por la tendencia que se ha desarrollado desde hace varias décadas hacia el cuidado de la imagen personal. Incluso los hombres, que varios años atrás consideraban a la cosmética como un aspecto "solo para mujeres", por agradar a su pareja, sentirse bien consigo mismo o por la dura competencia que se vive en el mundo laboral, ahora han desarrollado una cultura de cuidado del cuerpo que incluye no solo formas de vida saludables sino sobre todo la utilización de productos especializados para el tratamiento de la piel y específicos para ciertos procedimientos cotidianos como el afeitado, la ducha, etc.

En el Ecuador, considerando a las marcas de cosméticos más grandes, no se ha logrado identificar ninguna asociada al mundo masculino; sin embargo hay marcas que a través de una línea de productos concreta para el cuidado capilar, el afeitado o desodorantes corporales, están atendiendo las necesidades del segmento de hombres entre 18 y 49 años, cosmopolitas, urbanos y de ingresos medios-altos y altos, que son los principales consumidores de los productos cosméticos.

En este sentido se tiene una gran oportunidad si se llega a asociar una nueva marca a través de los conceptos de "masculinidad y la elegancia", ofreciendo una línea de productos completa para el cuidado específico y total de la piel masculina para este segmento de mercado, conocido en todo el mundo como el de los "metrosexuales".

Las fuerzas de Porter indican que si bien hay tres posiciones negativas en el microentorno, por la alta rivalidad existente entre los competidores, la gran amenaza de entrada de nuevas marcas y la existencia de productos sustitutos en cantidad, hay una oportunidad de negocio pues al momento, el poder de negociación de los hombres es bajo, por lo que se puede ingresar al mercado con productos dedicados al cuidado de su piel.

Además, existen diversas formas de producción, así como proveedores, por lo que la formulación y elaboración de los cosméticos a través de laboratorios

subcontratados o con infraestructura propia, está garantizada de no tener inconvenientes. Como recomendación se toma el hecho de que el sector de fabricación de productos cosméticos se preocupa por estar en constante renovación e innovación de sus fórmulas, lo cual significa también que cualquier empresa que ingrese a este negocio no podrá descuidar este aspecto fundamental para tener éxito en el mercado.

A decir de los expertos, a los hombres ecuatorianos ya no se los considera como clientes ocasionales cuando se trata de solicitar servicios para el cuidado de su piel. Cada vez son más los preocupados por tratar afecciones de la piel y acuden a realizarse tratamientos en los llamados centros de estética o spa de las principales ciudades. Los hombres generalmente están entre los 18 y 49 años, disponen de independencia económica y se ubican en las clases media y alta.

Llama especial atención de los cosmetólogos la idea de introducir productos cosméticos para hombres, pues en la actualidad recomiendan los llamados productos unisex, puesto que no existen en el mercado marcas que estén orientadas únicamente al segmento masculino. Por otro lado, al referirse al kit de productos, consideran que sería muy bueno que se los elabore tomando en cuenta los diferentes tipos de piel del hombre, y que se los fabrique en base a extractos naturales, porque a los hombres les preocupa los efectos negativos o secundarios que los químicos causan a su salud.

La herramienta cuantitativa en esta investigación de mercado mostró que dado que el 70% de los hombres se preocupan por el cuidado de su piel en razón de higiene y verse bien y que el 80% de los encuestados conocen su tipo de piel, se sienten atraídos por una línea de cosméticos masculinos. Los productos con mayor aceptación son la crema para afeitar, loción para después de afeitar, el bloqueador solar y también recomiendan incluir productos para el cuidado del cabello.

Expresaron su interés por adquirir productos en un kit de cosméticos que contenga 3 productos, sea de tamaño pequeño y tenga un precio de entre 15 a 45 dólares.

Al realizar las encuestas se pudo notar también que la percepción de marca se encuentra distribuida en dos nombres de marca importantes como son Nivea for men y Gillette, conocidas en un 76 y 82% respectivamente, las mismas que se asocian principalmente a productos para la rutina de afeitado, que son los preferidos por los hombres participantes en esta investigación de mercados.

Se ha demostrado en general que existe oportunidad de negocio, sin embargo se debe invertir de manera especial en publicidad para promover el posicionamiento de marca.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

En este capítulo se explica con qué cultura organizacional, filosofía y estructura se trabajará en Rytier Cosmetics. Se ha tomado un conjunto de decisiones con respecto a la administración, con el objetivo de lograr el mejor desempeño.

4.1 MISIÓN

Producir una línea de cosméticos masculina con ingredientes naturales adecuados para cada tipo de piel, emplear recursos humanos capacitados y los últimos avances tecnológicos en el campo de la estética, con responsabilidad ambiental y social, y retribuir rentabilidad a los accionistas.

4.2 VISIÓN

Ser en cinco años la mejor marca y referente a nivel nacional de productos para el cuidado de la piel masculina.

4.3 VALORES Y PRINCIPIOS

4.3.1 Responsabilidad

Con el bienestar de nuestros clientes y talento humano.

4.3.2 Honestidad y transparencia

En los procesos productivos, administrativos y contables

4.3.3 Respeto mutuo

Entre directivos, colaboradores, y respeto por el ambiente.

4.3.4 Confianza

En el talento humano, empoderándolo para conseguir la superación de sus propios límites.

4.3.5 Espíritu de equipo

Desarrollando sinergia en la proposición y consecución de objetivos corporativos.

4.4 OBJETIVO CORPORATIVO

Lograr aceptación de productos cosméticos masculinos entre los consumidores del segmento de 18 a 49 años.

4.4.1 Objetivos, estrategias y políticas por área

4.4.1.1 Producción

TABLA 4.1 Planificación del Área de Producción

| Objetivos | Estrategias | Políticas |
|--|--------------------------------|---|
| Incrementar la producción de acuerdo al nivel de ventas. | Aprovechar economías de escala | Subcontratación de producción |
| | | Planificar la producción con meses de anticipación a través de sistema de control |
| | | Mejorar los canales de distribución |
| | | Propiciar el crecimiento del mercado en el mismo porcentaje |
| Buscar el cero (0%) de errores | Calidad total Just in Time | Capacitar al talento humano |
| | | Automatizar procesos |
| | | Producir bajo pedido |

Elaboración: Autores

4.4.1.2 Marketing y Ventas

TABLA 4.2 Planificación del Área de Marketing y Ventas

| Objetivos | Estrategias | Políticas |
|---|---|---|
| Captar el 10% del mercado quiteño en los dos primeros años de operación. Captar el 10% del mercado de otras ciudades a partir del segundo año de operación | Flanqueo | Campaña de marketing que resalte beneficios para cada tipo de piel masculina y el uso de ingredientes naturales |
| | | Productos de alta calidad a un precio competitivo |
| | Ampliar canales de distribución | Ventas por internet potenciadas con sitio web informativo sobre los beneficios de los productos y equipado para compras directas en línea |
| Alianzas estratégicas con peluquerías, centros de estética, spas. | | |
| Fidelizar al 80% de los clientes | Crear experiencia única para el cliente | Marketing de base de datos mediante sistema CRM |
| | | Monitorear las compras de clientes y establecer base de clientes frecuentes para realizar seguimiento |
| | | Utilizar aplicaciones web donde cada usuario registrado tenga un contenido personalizado en página web de la empresa |
| | | Políticas promocionales para clientes frecuentes |

Elaboración: Autores

4.4.1.3 Finanzas

TABLA 4.3 ◉ Planificación del Área de Finanzas

| Objetivos | Estrategias | Políticas |
|---|--|---|
| Lograr estructura de capital 2/3 de deuda sobre capital propio | Apalancamiento moderado | Aportes de capital fresco a través de emisión de acciones |
| | | Crédito productivo |
| Incrementar el volumen de clientes y el margen por clientes en un 20% anual | Evaluar constantemente la respuesta del segmento | Análisis de indicadores de ventas |
| | | Investigación de mercados |
| | | Campaña promocional agresiva |
| Elaboración: Autores | | |

4.4.1.4 Talento humano

TABLA 4.4 ◉ Planificación del Área de Talento Humano

| Objetivos | Estrategias | Políticas |
|---|--|--|
| Talento Humano con 100% de satisfacción | Empoderamiento del talento humano | Programa de inducción que incorpore estrategias corporativas de la empresa |
| | | Capacitaciones periódicas para el talento humano |
| | | Promover actividades de integración entre miembros de la empresa |
| | | Fomentar comunicación en todos los niveles |
| | | Crear un ambiente de trabajo óptimo entre directivos y colaboradores |
| | Desarrollo profesional y personal del talento humano | Ofrecer incentivos basándose en el desempeño de cada colaborador |
| | | Ofrecer oportunidades y facilidades para estudio y capacitaciones |
| Monitoreo de desempeño de talento humano y procesos ejecutado en 100% | Sistema de Control de Gestión | Monitorear indicadores sobre desempeño |
| | | Implementar normas ISO |
| | | Directivos motivadores del excelente desempeño |
| Elaboración: Autores | | |

4.4.1.5 Investigación y desarrollo

TABLA 4.5 ◉ Planificación del Área de Investigación y Desarrollo

| Objetivos | Estrategias | Políticas |
|--|----------------------------|--|
| Lanzar por lo menos un nuevo producto cada año a partir del tercer año de funcionamiento | Investigación y desarrollo | Ir con las tendencias nacionales y mundiales en cosmética masculina |
| | | Estar al tanto de los nuevos requerimientos de clientes |
| | | Revisiones periódicas de fórmulas para analizar su posible mejoramiento |
| | | Realizar encuestas opcionales en página web sobre uso y mejoramiento del producto en cada compra en línea. |
| Elaboración: Autores | | |

4.5 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Rytier Cosmetics S.A. introduce en el mercado una línea de productos de cuidado exclusivo para la piel del hombre: Rytier® “*men know why*”, basada en extractos naturales que brindan propiedades energizantes y de efecto regenerador como el aloe vera, cuya combinación entiende a la perfección las diferentes características del cutis y cuerpo masculino.

4.6 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Rytier Cosmetics S.A. subcontratará la producción de sus cosméticos al laboratorio farmacéutico Tecnandina, del grupo Grünenthal, con quien se desarrollan las fórmulas y se coordina el proceso de producción. La empresa tendrá sus oficinas en Carcelén Bajo.

4.6.1 Bodega

Se arrendará una bodega al norte de la ciudad, en el sector Carcelén Industrial, la que cobrará por metro cuadrado que ocupen las cajas de productos.

4.6.2 Oficina administrativa

La Administración de Rytier se ubicará en el mismo lugar de bodegaje. En este punto se realizarán las diferentes actividades administrativas como facturación, contabilidad, marketing, y especialmente se realizará el control de inventario.

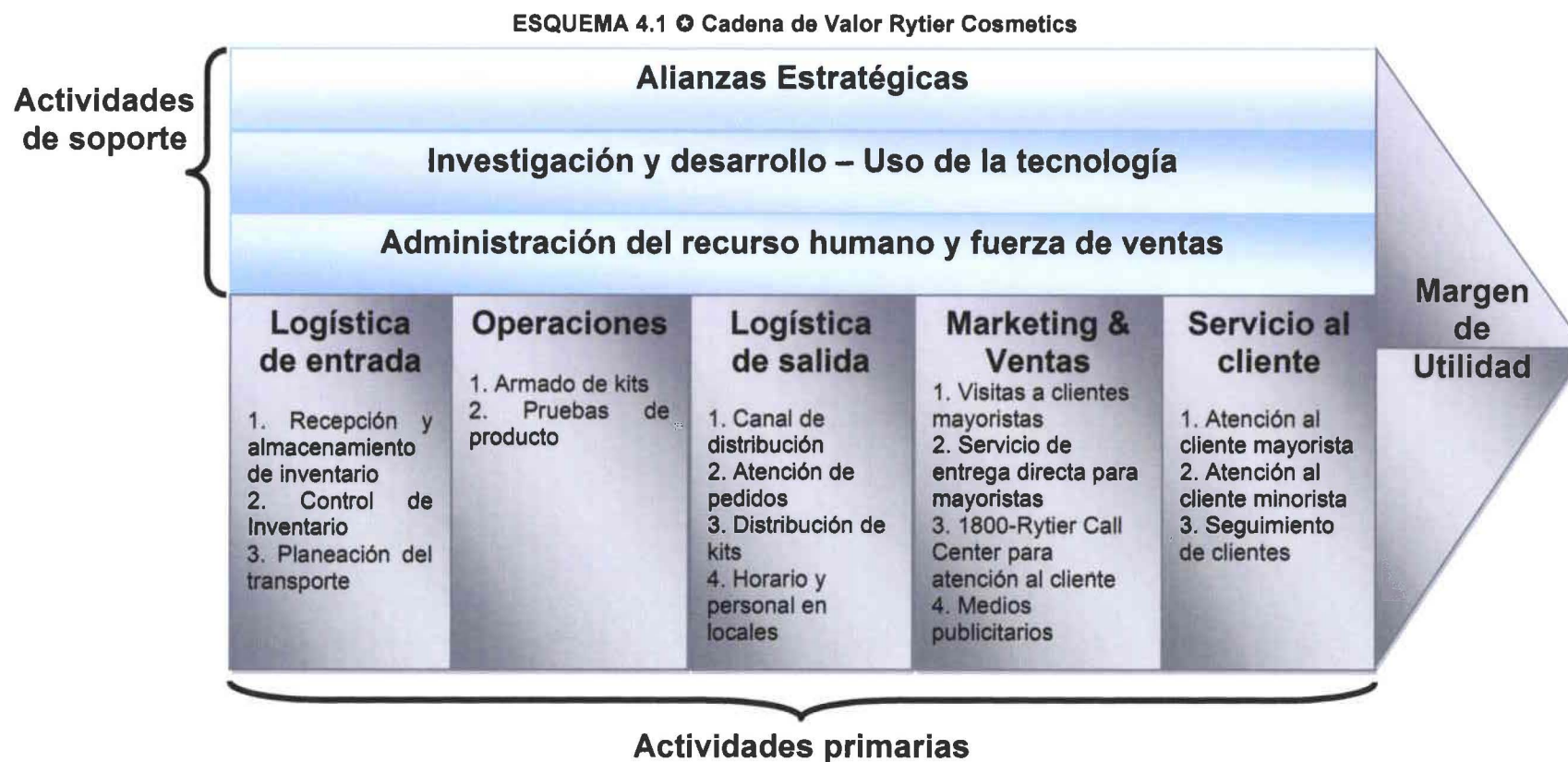
Se contará con una oficina de 200 metros cuadrados donde estarán los puestos de trabajo de las distintas áreas administrativas de la compañía: Gerencia de comercialización, Gerencia de operaciones, y Contabilidad.

Las instalaciones contarán con todos los servicios básicos como agua, luz y teléfono, y aparte servicios de internet para los pedidos que lleguen a través de la página web.

A medida que crezca la empresa, se pensará cambiar la oficina a un lugar que esté más cerca a los centros comerciales donde se comercializarán los productos cosméticos.

4.7 CADENA DE VALOR

La cadena de valor creada por Michael Porter “ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de la empresa, por medio de la desagregación ordenada de su conjunto de actividades” (Garralda J. R., 2003), cada una de las cuales genera valor asociado al producto final, y representa una parte del costo total del mismo. De ahí su importancia para organizar los futuros procesos de la empresa.



Fuente: GARRALDA, Joaquín. "La cadena de valor como herramienta analítica". IE Documentación Multimedia. Elaboración: Autores.

4.7.1 Actividades primarias

4.7.1.1 Logística de entrada

4.7.1.1.1 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DEL INVENTARIO

Rytier recibe los productos envasados del laboratorio fabricante, ubicado en Quito en el mismo barrio donde se encontrarían las bodegas de la empresa (Carcelén Bajo). La recepción de los productos se realiza en base a un cronograma de entrega elaborado por Rytier conjuntamente con el laboratorio fabricante, de acuerdo a las notas de pedido.

4.7.1.1.2 CONTROL DE INVENTARIO

Rytier posee un eficiente sistema informático de control de inventario, con el cual se maneja el movimiento diario del mismo. A través de internet se tienen enlazados los distintos puntos de distribución del producto, para mantener actualizado el inventario con las operaciones que realiza cada uno.

4.7.1.1.3 PLANEAMIENTO DEL TRANSPORTE

Se adquirirá camionetas tipo Van con la cual se llevarán las cajas de productos desde la bodega del fabricante hasta la bodega Rytier y hacia los diferentes puntos de venta dentro de las ciudades.

Además se comprarán camiones distribuidores de productos que cubrirán las rutas a nivel interprovincial cuando las operaciones de la empresa se hayan ampliado.

4.7.1.2 Operaciones

4.7.1.2.1 ARMADO DE KITS

La bodega Rytier receipta los productos cosméticos y varios obreros contratados para el efecto, arman los respectivos kits de acuerdo al tipo de piel.

4.7.1.2.2 PRUEBAS DE PRODUCTO

Al azar se escoge un ejemplar de cada producto por lote para enviarlo al análisis en laboratorio y comprobar su correcta formulación.

4.7.1.3 Logística de salida

4.7.1.3.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Rytier trabaja con el canal de distribución especificado en el **Esquema 4.2**:

ESQUEMA 4.2 ◉ Canal de Distribución Rytier Cosmetics



Elaboración: Autores

Esta elección de canal de distribución se le atribuye como empresa comercial, en la cual ofrece sus productos cosméticos especializados para el segmento de mercado masculino entre 18 y 49 años.

Se llega al cliente minorista de dos formas:

- **En islas dispuestas en centros comerciales.** En estos puntos de venta estarán presentes cosmetólogas que se encargarán de dar valor agregado en la venta, puesto que se asistirán a los clientes para la compra de los productos.
- **En spas, centros de estética y peluquerías** Clientes mayoristas de Rytier a quienes se llegará a través de la fuerza de ventas externas.

4.7.1.3.2 ATENCIÓN DE PEDIDOS

Constantemente se reciben pedidos en las oficinas Rytier por faltantes en las islas, que son resueltos necesariamente el mismo día si es posible.

Además se puede preveer un pedido a través del sistema informático que será revisado constantemente por el gerente de operaciones.

Los pedidos del cliente mayorista (spas, centros de estética) son atendidos por los vendedores externos, quienes se comunican directamente con la oficina central.

4.7.1.3.3 DISTRIBUCIÓN DE KITS

Rytier planea rutas de entrega en función de los pedidos de sus islas, utilizando las camionetas tipo Van. El aprovisionamiento de los clientes mayoristas lo harán directamente los vendedores externos, utilizando de ser necesario por el volumen, la capacidad de la camioneta tipo Van. La ruta de entrega será planeada por el departamento de operaciones.

4.7.1.3.4 HORARIO Y PERSONAL EN LOCALES

El horario de atención irá de acuerdo a los horarios los centros comerciales en que estarán ubicadas las islas (tentativamente de 10am a 8pm de domingo a domingo).

En cada isla Rytier se dará empleo a una cosmetóloga, que será la encargada de la atención al cliente.

4.7.1.4 Marketing & Ventas

4.7.1.4.1 VISITAS A CLIENTES MAYORISTAS

Rytier posee una fuerza de ventas externas conformada por 2 vendedores para la ciudad de Quito. Estas personas son las encargadas de tomar pedidos de los mayoristas como Spas y Centros de estética y tienen un cronograma de visitas adecuado a su cartera de clientes.

Son además los portavoces de las promociones Rytier. También dan seguimiento a los problemas de los clientes, y realizan las cobranzas respectivas.

Se ampliará la fuerza de ventas a medida que la empresa crezca y sus operaciones cubran las demás ciudades del país (Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Manta, Ambato, Riobamba)

4.7.1.4.2 SERVICIO DE ENTREGA DIRECTA PARA MAYORISTAS

Los productos para Spas y Centros cosmetológicos se entregan directamente en cada uno de sus locales por parte de la fuerza de ventas externas.

4.7.1.4.3 1800-RYTIER CALL CENTER PARA ATENCIÓN AL CLIENTE

Se tendrá una línea abierta dedicada a la atención de clientes preocupados por el cuidado de su piel, que tengan dudas sobre la aplicación, uso y contraindicaciones

del producto. También servirá para acoger quejas, dudas o comentarios de mejoramiento del producto.

Para fortalecer la labor del departamento de ventas externas, también se dispondrá de una extensión donde se tomarán pedidos y solucionarán problemas de clientes mayoristas.

4.7.1.4.4 MEDIOS PUBLICITARIOS

Se utilizan diversos medios apropiados para el segmento masculino con el objetivo de llegar con un mensaje de exclusividad y elegancia en la línea de productos cosméticos para cada tipo de piel¹²

4.7.1.5 Servicio al cliente

4.7.1.5.1 ATENCIÓN AL CLIENTE MAYORISTA

La atención a mayoristas se la realiza a través de vendedores externos, quienes cubren a los clientes de la capital, e incluso se extenderán a otros lugares del país.

4.7.1.5.2 ATENCIÓN AL CLIENTE MINORISTA

Sobre la atención del cliente detallista se puede decir que es especializada pues una cosmetóloga asesora al hombre cuando quiera comprar sus cosméticos, incluso realiza una evaluación de su tipo de piel y le aconseja sobre el modo de aplicación e indicaciones de uso.

4.7.1.5.3 SEGUIMIENTO DE CLIENTES

A través del sistema CRM se clasificarán a los clientes frecuentes Rytier, a quienes se los tratará con promociones especiales y monitoreo discreto acerca de sus actitudes de compra.

¹² Ver Capítulo V Plan de Marketing

4.7.1.6 Margen de Utilidad

La utilidad es obtenida en su mayoría por el margen de utilidad en cada producto, y al funcionamiento de la estrategia de mantener exclusividad en la línea de productos, para poder atraer a más clientes interesados en el cuidado de su piel.

4.7.2 Actividades de apoyo

4.7.2.1 Alianzas Estratégicas

Se procurarán alianzas con establecimientos como gimnasios, spas y centros cosmetológicos, con el objetivo de ofrecer beneficios a los clientes frecuentes Rytier, tales como membresías y órdenes de tratamiento de cortesía.

4.7.2.2 Administración del recurso humano y fuerza de ventas

La administración de recursos humanos es la encargada de realizar una rigurosa selección del personal para construir un sólido equipo de trabajo. Posteriormente transmiten los valores, objetivos y metas de la empresa en procesos de inducción.

Periódicamente en la empresa se realizan actividades de integración entre los colaboradores para fomentar el trato amable y la comunicación efectiva entre áreas estratégicas de la empresa. Lo importante para Rytier es mantener motivado al personal para cumplir con los objetivos que se han delineado.

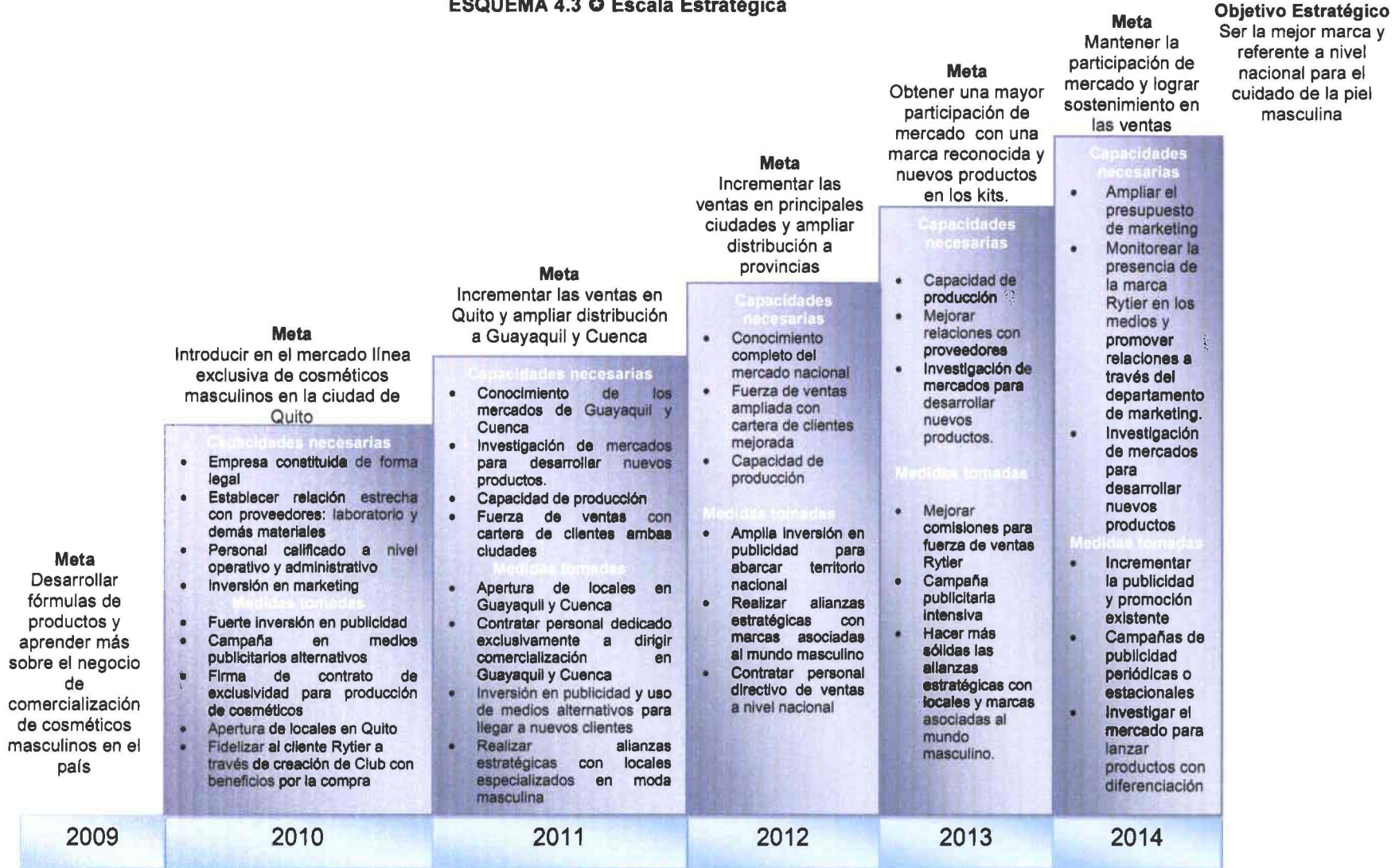
4.7.2.3 Investigación y Desarrollo - Uso de la tecnología

Los sistemas de inventarios, facturación, contabilidad, etc., serán comprados y los gerentes recibirán capacitación sobre el uso para que posteriormente puedan transmitirla a los empleados.

Los enlaces a través de antenas transmisoras de datos, hechos en principio entre las islas y la oficina y bodega central aportarán en el mejoramiento de procesos en la empresa pues se actualizan en tiempo real las operaciones de las islas, permitiendo un mejor control y disponibilidad inmediata de la información para los tomadores de decisiones en la empresa.

4.8 ESCALA ESTRATÉGICA

ESQUEMA 4.3 ◉ Escala Estratégica



Fuente: MARKIDES Constantinos, CARDENAS Nannetti Jorge, "En la estrategia está el éxito", Editorial Norma, 2004

Elaboración: Autores

4.9 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

ESQUEMA 4.4 ◉ Resumen del Ambiente Organizacional



Elaboración: Autores

4.9.1 Cultura

Rytier Cosmetics se maneja bajo la filosofía de atención personalizada al cliente por lo que sus actividades y principalmente sus colaboradores actúan con preceptos específicos: servicio y garantía.

4.9.1.1 El cliente por encima de todo

Rytier Cosmetics está en el mercado para cuidar la piel masculina. Únicamente importa la opinión de los clientes con respecto a los resultados que tengan con los productos Rytier.

4.9.1.2 Cumplir todo lo prometido

Los productos Rytier son garantía de calidad, el cliente incluso antes de la compra comprueba sus propiedades organolépticas. Todos los productos entregados en los kits llenarán sus expectativas.

4.9.1.3 Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera

El hombre solo se siente satisfecho cuando recibe más de lo que espera. El interactuar con él, conocerlo y enfocarse a sus necesidades, por su tipo de piel, llevará al éxito a la empresa.

4.9.1.4 Para el cliente, el vendedor marca la diferencia

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, y pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Por esto una experta en piel masculina atenderá en los puntos de venta. Puede que los productos cosméticos Rytier funcionen a las mil maravillas, pero si la experta cosmóloga falla en el diagnóstico del tipo de piel del cliente, probablemente la imagen que él se lleve de Rytier será deficiente. Simplemente no puede suceder.

4.9.1.5 Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Las cosmólogas Rytier son el primer cliente de la empresa, pues si no están convencidas de su trabajo, no se puede esperar que cumplan con las expectativas de los clientes externos. La política de servicio consiste en el excelente trato primero al talento humano para que él consienta al cliente.

4.9.1.6 El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.

Los clientes son los únicos acreditados para calificar la alta calidad del servicio prestado. Y cuando se entiende a cabalidad sus exigencias con respecto al cuidado de su piel masculina, pondrán a Rytier en su top of mind como el mejor lugar para comprar una línea de cuidado para su piel.

4.9.1.7 Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar

El hombre que cuida su piel es exigente y sus necesidades siempre pueden variar, el servicio mejorará de acuerdo a cómo se perciba la evolución de sus preferencias.

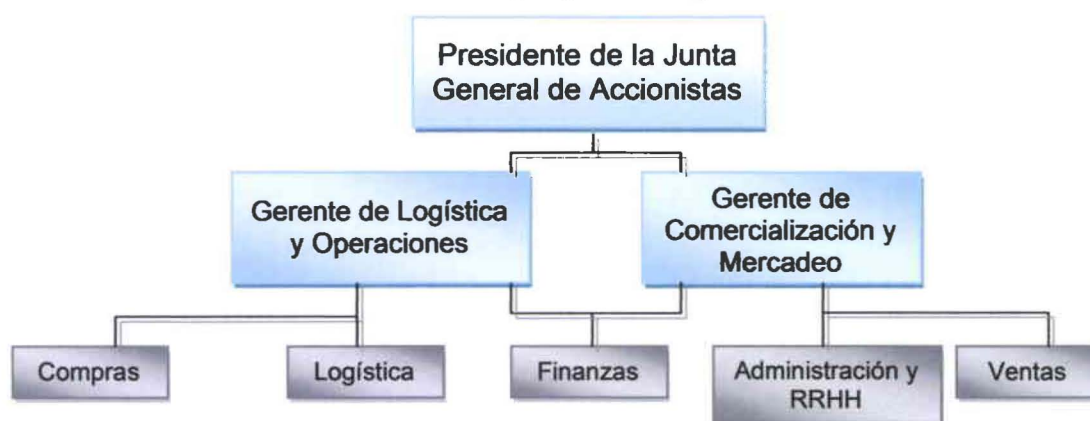
4.9.1.8 Cuando se trata de satisfacer al cliente todos los que componen Rytier son un equipo

Ante una queja, petición o cualquier otro asunto relacionado con el cliente se necesita el apoyo de todos para conseguir lo que él requiera, o modificar algo que no es conforme.

4.9.2 Estructura

La estructura es funcional, donde cada colaborador reporta al personal directivo. Es simple, porque Rytier Cosmetics se asegura que sus colaboradores puedan comunicarse fácilmente entre si y estén al tanto de lo que otros departamentos realizan. Esto asegura la eficiencia en las operaciones y la garantía de entregar siempre calidad a sus clientes.

DIAGRAMA 4.1 Organigrama de Rytier Cosmetics



Elaboración: Autores

Los dos gerentes tienen la responsabilidad conjunta en la toma de decisiones financieras, administrativas y de recursos humanos. Además cada quien tiene a su cargo dos departamentos relacionados con sus funciones, lo que implica que conjugarán sus decisiones con los requerimientos de sus áreas de responsabilidad.

4.9.3 Personal

Rytier Cosmetics contratará personal creativo y de mentalidad emprendedora para que conjuntamente con la alta gerencia la empresa cumpla con sus objetivos y se plantee nuevos retos para el futuro.

Se ha preparado una breve descripción del cargo, lista de funciones y perfil del candidato para tener una referencia más clara del talento humano¹³, el cuál estará conformado por:

TABLA 4.5 Talento Humano de Rytier Cosmetics

| Cargo | No. de colaboradores |
|------------------------------------|----------------------|
| Gerente de Comercialización | 1 |
| Gerente de Operaciones | 1 |
| Contador General | 1 |
| Cosmetóloga | 7 |
| Vendedor externo | 2 |
| Auxiliar de bodega – transportista | 1 |
| Asistente de logística y compras | 1 |
| Secretaria – Recepcionista | 1 |
| Obrero | 2 |

Elaboración: Autores

4.9.4 Incentivos

4.9.4.1 Incentivos monetarios

4.9.4.1.1 RETRIBUCIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

A los gerentes y empleados se los retribuirá como dice la ley, con el 15% de las utilidades que se repartirán entre todos, dependiendo las cargas familiares.

A futuro se piensa dar bonos extra al personal cuando se cumplan el 100% de las metas final del año.

¹³ Los manuales de cargo se encuentran en el Anexo H.

TABLA 4.6 ◉ Remuneraciones al Personal

| Cargo | Sueldo básico | Observaciones |
|---------------------------------------|---------------|---|
| Gerente de Comercialización | 1200 USD | |
| Gerente de Operaciones | 1200 USD | |
| Contador General | 450 USD | |
| Cosmetólogas | 400 USD | 2% de comisiones por ventas y revisión anual |
| Vendedores externos | 400 USD | 1% de comisiones por ventas y revisión anual Bono de 50 USD para movilización. |
| Auxiliar de bodega - transportista | 300 USD | |
| Asistente de logística y compras | 350 USD | |
| Secretaria – Recepcionista | 300 USD | |
| Obrero | 218 USD | |

Elaboración: Autores

4.9.4.1.2 PROGRAMA DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

El programa de pagos y reconocimientos, para el talento humano de Rytier consiste en:

- Incremento del sueldo del empleado de acuerdo a su desempeño y habilidades a final de cada año considerando la inflación anual.
- Bonos de de desempeño cuando las metas al final del año sean cumplidas.
- Posibilidad de compra de acciones en canje por las utilidades. Sin embargo esto se promoverá cuando la empresa tenga varios años de operación y un porcentaje de crecimiento consecutivo de por lo menos un 5% en tres períodos.

4.9.4.1.3 RETRIBUCIONES A ACCIONISTAS

Tras el cálculo de las utilidades netas de la empresa se procederá a la repartición de las utilidades de los accionistas de la siguiente manera:

TABLA 4.7 ◉ Política de Reinversión y Dividendos

| Porcentaje | Detalle |
|------------|-------------------------------|
| 30% | Reinversión |
| 70% | Repartición entre accionistas |

Elaboración: Autores

4.9.4.1.4 POLÍTICAS DE INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS: DERECHOS Y RESTRICCIONES

No se descarta la inclusión de otros accionistas a través de las Bolsas de Valores. Se venderían acciones sin restricciones, es decir los nuevos accionistas tendrían derechos suficientes para participar en el manejo empresarial.

Sin embargo se fortalecerá la toma de decisiones a través de las juntas de accionistas, y en general se velará por el mantenimiento de los criterios empresariales más favorables.

4.9.4.2 Incentivos no monetarios

4.9.4.2.1 PROGRAMA PARA EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Se ayudará al talento humano a mejorar su esfuerzo mediante cursos de capacitación y mayores explicaciones sobre las tareas que les corresponde cumplir. De esta manera rendirá mucho más dentro de la organización.

Se escucharán y aceptarán sugerencias de los colaboradores para que ellos se sientan empoderados en la toma de decisiones dentro de la organización.

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrolla el plan de marketing para el lanzamiento del kit de productos cosméticos Rytier en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito. Dentro de este plan se identifica al segmento, y se plantean estrategias y tácticas de producto, precio, plaza (distribución) y promoción, para lograr posicionamiento en la mente de los consumidores y ganar su fidelidad.

5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

5.1.1 Objetivo general

Posicionar la marca Rytier entre las tres primeras marcas recordadas por los clientes del nicho de mercado escogido en las ciudades de operación de la empresa; y desarrollar estrategias para alcanzar en 100% los niveles de ventas durante los cinco años de duración del proyecto, en función del ciclo de vida del producto.

5.1.2 Objetivos específicos

5.1.2.1 Objetivo A

Captar en los dos primeros años de operación un 10% del mercado meta quiteño, hombres consumidores de cosméticos masculinos que están comprendidos entre los 18 y 49 años de edad y pertenecientes a la clase media alta y alta; y crecer un 2% de participación en Quito a partir del tercer año.

5.1.2.1.1 METAS

- Ingresar al mercado de los cosméticos masculinos mediante una penetración agresiva, ofreciendo un producto de alta calidad y diferenciado por los beneficios de los ingredientes naturales presentes en el kit Rytier.
- Lograr dos canales de distribución aprovechando las ventajas tecnológicas y mediáticas.

5.1.2.2 Objetivo B

Captar a partir del segundo año de operación un 10% del mercado meta en otras ciudades del país.

5.1.2.2.1 METAS

- Utilizar por lo menos un equivalente al 20% de la utilidad neta del ejercicio anterior, en publicidad por medios directos y mantenerlos en el transcurso del tiempo.
- Hacer conocer la marca a nivel local, que sea sinónimo de calidad y prestigio
- Ofrecer un servicio post-venta de atención personalizada al cliente, totalmente diferenciado en relación a la competencia.

5.1.2.3 Objetivo C

Expandir la marca y posicionarla en el top of mind de los clientes masculinos del segmento a través de las fortalezas del canal de distribución mixto en los primeros dos años de operación.

5.1.2.3.1 METAS

- Potenciar la compra repetida a través del otorgamiento de tarjetas de cliente frecuente y descuentos a partir de la tercera compra.
- Contratar agentes de ventas conocedores del mercado de Spas y Centros de Estética que tengan cartera de clientes consolidada.
- Utilizar sistema de descuento y bonificaciones como motivación para los Spa y Centros de Estética distribuidores de Rytier.
- Publicidad por medios impresos y electrónicos, utilizando la potencialidad del sistema CRM.

5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

5.2.1 Matriz FODA

Se la ha incluido como elemento de planeación de marketing estratégico pues "da una visión integrada de las principales fuerzas dinámicas que condicionarán el beneficio futuro de la empresa" (Garraida J. R., 2004).

TABLA 5.1 ◉ Matriz FODA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| | <p>F1: Producto único en el mercado, especializado en el cuidado de piel masculina.</p> <p>F2: Kit completo de productos cosméticos para rostro y cuerpo brinda practicidad en la compra</p> <p>F3: Uso de extractos naturales en la composición de los productos</p> <p>F4: Nombre de marca en idioma eslovaco, que denota fortaleza masculina y elegancia</p> <p>F5: Locales en lugares más concurridos por el mercado meta: centros comerciales y amplia red de vendedores que distribuyen los kits en peluquerías, spa y centros de estética.</p> <p>F6: Innovación continua de productos sustentado por inversión en desarrollo de fórmulas</p> <p>F7: Empresarios jóvenes favorables al riesgo con disponibilidad de tiempo completo y formación académica</p> <p>F8: Inversión importante en tecnología para el manejo de las relaciones con los clientes. (CRM)</p> <p>F9: Subcontratación de producción para optimizar operaciones</p> | <p>D1: Empresa nueva sin experiencia en el mercado</p> <p>D2: Dependencia de un laboratorio para creación de producto</p> <p>D3: Presupuesto para publicidad reducido en comparación a demás empresas de cosméticos</p> |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <p>O1: Creciente tendencia por el cuidado de la piel masculina</p> <p>O2: Inexistencia de una línea completa de productos específicos de cuidado de piel solo para hombres; existen productos unisex o productos para hombres en diferentes marcas.</p> <p>O3: Mercado poco competitivo y virgen</p> <p>O4: Hombres con ingresos medios y altos destinan porcentaje importante de su renta a la compra de productos cosméticos</p> <p>O5: Restricción de importaciones a través de cupos y aranceles afecta a productos cosméticos</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la participación de mercado (F1, F5, O1, O4) 2. Posicionar marca en la mente del consumidor (F2, F6, O1, O2) 3. Especializarse en una línea de productos masculinos (F4, F7, O3) 4. Optimizar recursos en inversión inicial (F9, O5) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Firmar contrato de exclusividad de fórmulas (D2, O2) 2. Formar parte del programa "Bien Hecho en Ecuador" (D3, O5) 3. Ofrecer en el mercado nueva opción de compra de cosméticos en formato de kit (D1, O1) |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| <p>A1: Empresas que atienden actualmente a mujeres se están dando cuenta del potencial del mercado masculino</p> <p>A2: Mujeres influyen a sus amigos, parejas y familiares a la compra de su marca de cosméticos actual conocida</p> <p>A3: Crisis económica merma ingresos de los habitantes</p> <p>A4: Empresas de cosméticos invierten en plantas en Ecuador o firman contratos con laboratorios para fabricar localmente cosméticos que antes importaban.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar que Rytier es una línea de cosméticos específica para la piel del hombre, que tiene varias presentaciones y se puede comprar en un kit (F1, F2, F4, A1, A2) 2. Ofrecer al mercado alternativa de compra en kit que representa un ahorro (F2, A3) 3. Identificar cliente y ofrecer ahorro a través de compra en línea con entrega a domicilio (F9, A2, A3) 4. Planear producción con anticipación con el laboratorio fabricante para garantizar aprovisionamiento en el eventual caso que otras empresas grandes quieran contratar sus servicios también (F10, A4) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Promociones para clientes frecuentes (D1, A2, A3) 2. Aprovechar medios de publicidad que resulten económicos (D1, D3, A3) |

Elaboración: Autores

5.2.2 Análisis de la competencia

En Ecuador, 29 industrias cubren el 90% de las ventas de cosméticos a escala nacional. La calidad de los productos tiene estándares internacionales, por lo que un importante número de empresas producen sus cosméticos en el país y otras han abierto mercados en Europa, Asia y varios países de América. La mayoría de los productos que están elaborados por grandes multinacionales tienen su núcleo de producción en el país o en otros países latinoamericanos, como Colombia, Brasil, México, Perú o Venezuela. Las multinacionales como Unilever y Procter & Gamble elaboran sus productos a través de las llamadas licencias de fabricación.

La Asociación de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de cuidado personal (PROCOSMÉTICOS) agrupa a varias empresas productoras y a otras distribuidoras/comercializadoras como Avon, Yanbal, La Fabril, Las Fragancias, Johnson & Johnson, Unilever, Henkel, Casa Moeller Martínez, Oriflame, Álvarez Barba, Beiersdorf, Dous, Ebel Paris, Rene Chardon, Windsor, Quifatex, Pfizer, Dypenko, Zaimella, Producosmetic, Improbell, Cosmefin, Belle Mart, Corpo & Médica..

Por otro lado al observar los competidores directos en el mercado masculino se ha detectado que existen compañías cosméticas ya posicionadas como Yanbal, Oriflame, L'Bel, Avon, que a través de sus catálogos distribuyen principalmente fragancias para hombre y otros productos asociados a la misma fragancia como desodorantes y lociones para después de afeitarse que han tenido éxito.

También existen marcas de productos para hombres como Nivea For Men, Clinique para Hombre, L'Occitane, Gillette, Ego, Biotherm, entre otras, que tienen una experiencia en la venta de cosméticos masculinos principalmente en el mercado mundial y se encuentran a disposición del público en farmacias, supermercados o centros comerciales como líneas importadas.

5.2.2.1 Yanbal

Oferta su línea de cosméticos "Para él" en la que se encuentran 8 marcas diferentes constituidas principalmente por fragancias a un precio promedio US\$ 53.87 para las presentaciones de 100 ml. Además fortalecen cada marca creando productos como after shave y desodorantes de la misma fragancia masculina, en las presentaciones de 90 gr. y 60 gr., cuyos precios promedio son US\$ 11 y US\$ 8.50 respectivamente. Por otro lado, la línea Titanium se diferencia de las ocho marcas anteriores pues presenta la fragancia, el after shave y desodorante en envases más pequeños y a un precio más elevado, por ejemplo, la loción para después del afeitado se comercializa a \$26. Además en el catálogo se oferta crema de afeitado y shampoo de la misma línea, a \$10 y \$10.5 (Precios a junio de 2009).

La línea Titanium en especial por presentar mayor diversificación de productos, y las otras ocho marcas para hombre, representan una amenaza para Rytier por que van acompañadas del peso de la marca Yanbal, sin embargo no se está compitiendo por las fragancias que son su fuerte.

5.2.2.2 Oriflame

Centra su oferta para el mercado masculino en la importante evolución en la actitud de los hombres respecto al cuidado personal. Ponen a disposición del mercado productos de cuidado y limpieza de cutis, así como tratamientos anti edad pues creen que la vida agitada y las agresiones ambientales han despertado la necesidad de estos productos en el mercado masculino. Oriflame promociona sus productos por el uso de agentes naturales en sus fórmulas, tiene 12 líneas para hombre y asemejando la oferta de otros competidores, promociona la fragancia con otros cosméticos masculinos pero en distintas presentaciones.

Por ejemplo, ofrece fragancias de 100ml, 75ml, 50ml y 30ml con precios promedio que oscilan entre \$50 y \$14,9; desodorantes en roll-on y en spray con precios promedio de \$4,74 y \$7,9. Además ofertan cuatro productos para el afeitado como son limpiadora facial, after shave, gel de afeitado y crema de

afeitar en 4 diferentes líneas, que se comercializan entre \$6,15 y \$8. La marca que tiene más productos es "North for men", fragancia con la cual Oriflame ha desarrollado una línea para ducha con shampoo y barra de jabón, aparte de los productos mencionados anteriormente. (Precios a junio de 2009)

La amenaza competitiva de Oriflame radica en que además de imitar a los competidores del mercado femenino como Yanbal, enfoca el uso de sus productos para prevenir el envejecimiento y utiliza en sus fórmulas agentes naturales para este efecto.

5.2.2.3 L`Bel

Ha desarrollado 13 fragancias para el hombre moderno, elegante y seductor; sin embargo, solo tres de ellas van acompañadas de una loción para después de afeitarse que contiene la misma fragancia. El precio de las fragancias oscila entre \$58 y \$60 dólares. Adicionalmente, ofrece la marca Hombre L`Bel que junta una loción para después de afeitarse y una loción facial anti-envejecimiento, que se los podría adquirir en el mercado individualmente a un precio promedio de \$17 dólares. (Precios a junio 2009).

La amenaza competitiva de L`Bel radica en que han desarrollado su fórmula con tecnología francesa y el asesoramiento del Centre de Biodermatologie del Laboratoires Sérobiologiques de Francia, lo cual les permite promocionar los cosméticos con alto grado de diferenciación por ser fabricados y diseñados en Europa. No obstante, no se compite con L`Bel, como sucede frente a otros competidores que tienen su especialización en fragancias.

5.2.2.4 Avon

Ofrece únicamente 18 fragancias para hombres adultos y cinco para jóvenes, con un precio promedio de \$37,50 dólares. La información sobre las fragancias solo podía ser obtenida directamente de un catálogo o consultando a una asesora de Avon.

No se ha identificado una estricta amenaza competitiva por parte de Avon, pues se dedica a satisfacer las necesidades del mercado femenino, aunque

existen el peso de la marca y su imagen a nivel internacional como ventaja competitiva de esta empresa.

5.2.2.5 Biotherm

Biotherm Homme es principalmente conocida en Europa y Norteamérica, por su amplia línea de productos para la piel y cuerpo. Ofrecen fórmulas de limpieza facial, cremas de afeitar, loción para después de afeitar, cremas hidratantes, energizantes, suavizantes, entre otros productos, en diferentes presentaciones de acuerdo al tipo de piel: normal o sensible. Biotherm tienen productos complementarios como cremas bronceadoras, mascarillas y tratamientos anti-fatiga, productos específicos para el contorno de ojos e incluso una línea anti-polución para eliminar de la piel los efectos de la contaminación ambiental.

La línea para hombres también está compuesta de productos para el cuerpo como un gel escultor de abdomen, gel de ducha, tratamiento para manos y uñas y una línea para exposición solar.

El canal de distribución que Biotherm ha escogido en Estados Unidos y Europa es la venta en línea desde marzo de 2007. En Ecuador no existe por tanto ningún distribuidor oficial, pero los clientes informados podrían acceder a la página web de la compañía y adquirir los productos de su preferencia y traerlos por correo.

5.2.2.6 Nivea

Nivea es la marca de cosméticos más grande del mundo y está presente en Ecuador a través de las cadenas de supermercados y farmacias (Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Fybeca).

Desarrolla una línea exclusiva para hombre "Nivea for Men" que incluye productos específicos para el afeitado (espuma y gel de afeitar, loción para después del afeitado), productos para limpieza facial, cremas hidratantes, revitalizantes, y gel de control de brillos; así como gel para la ducha. Los

productos de Nivea for men se comercializan con precios que oscilan entre los \$5 y \$8 dólares.

La línea masculina de Nivea, Nivea for men, es el competidor más fuerte que tiene Rytier, debido a la amplia gama de productos especializados que ofrece para el hombre, la experiencia en el desarrollo de nuevos productos y principalmente debido al posicionamiento que tiene en la mente del consumidor. En la investigación de mercados, 76% de los encuestados mencionaron conocer esta marca de cosméticos¹⁴.

5.2.2.7 Clinique

La línea de productos Clinique para hombre ofrece varias posibilidades de cuidado de la piel en envases atractivos. La oferta está compuesta de productos de tratamiento de limpieza facial, exfoliante facial, loción para maquinilla eléctrica, crema y gel de afeitar con aloe, loción calmante para después del afeitado y loción para debilitar el crecimiento de barba, y una línea complementaria que incluye un bronceador sin sol y desodorantes.

Además Clinique se ha preocupado por diagnosticar los requerimientos de sus clientes a través de una web completa en la que se pueden hacer tests sobre tipo de piel y rutinas de cuidado diario de los hombres. Sin embargo, la marca Clinique es originaria de Estados Unidos y no tiene ninguna representación oficial en Ecuador. Se trataría de una gran amenaza como competidor si en el futuro la línea completa para hombre se promocionase en el país, pues tiene el mismo estilo de ofrecimiento de productos especializados como Rytier.

5.2.2.8 L'Occitane

Están basados en un concepto de alta cosmética, seleccionando ingredientes con respeto hacia el ser humano, el ambiente y los animales. Formulados a base de ingredientes naturales, aceites esenciales puros y activos vegetales de preferencia biológicos, L'Occitane ofrece productos en presentaciones para viaje, y por tipo de piel.

¹⁴ Ver Anexo de Gráficos, Gráfico H

Los productos L'Occitane se comercializan en alrededor de \$30 dólares cada uno y son importados de Francia. La línea que tienen disponible en el mercado ecuatoriano se compone de agua de colonia, crema de afeitado, loción after shave, crema revitalizante y gel de ducha.

La amenaza competitiva de L'Occitane radica en que tienen un ofrecimiento similar al combinar dos productos en un estuche de regalo disponible para la venta en \$92 dólares, sin embargo al tener un precio tan elevado se dirige netamente a un segmento poblacional alto.

5.2.2.9 Gillette

Se la identifica como una marca especializada en el afeitado, y está presente en las principales cadenas de supermercados del país, así como en tiendas, boticas y farmacias en todo el país.

Los productos cosméticos que ofrece son especialmente cremas para antes de afeitado, y lociones after-shave, aunque también ha desarrollado una línea de desodorantes en diferentes aromas y presentaciones (aerosol, barra, gel y roll-on).

La amenaza competitiva de Gillette está identificada en lo referente a productos para el afeitado, y a su posición como número uno en la mente de los consumidores, pues en la investigación de mercados se obtuvo un 82% de incidencia en el conocimiento de la marca entre los encuestados¹⁵.

5.2.2.10 Ego

Entró al mercado en 2008 como nueva marca en productos de cuidado personal del hombre, promocionando un shampoo en tres presentaciones y realizando una gran inversión en marketing. En la actualidad ha ampliado su línea de productos ofertando gel para cabello. Se encuentra en las principales cadenas de supermercados y farmacias del país.

¹⁵ Ver Anexo de Gráficos, Gráfico H

La marca Ego se dedica a satisfacer las necesidades del segmento en lo referente a cuidado capilar, por lo que no representa de manera directa una amenaza para la empresa.

5.2.2.11 Resumen de la posición de la competencia

TABLA 5.2 ● La Competencia: Ventajas y Desventajas Competitivas

| Nombre | Lineas de producto | Canal de distribución | Ventajas Competitivas | Desventajas Competitivas |
|------------|--|--|---|---|
| Yanbal | 8 marcas diferentes complementadas por desodorante y after-shave. | Venta directa a través de consultoras y página web | Mayor experiencia e imagen de marca en el mercado local e internacional, amplia red de vendedoras, fuerte inversión en marketing. | Asociada al mundo femenino |
| Oriflame | 12 fragancias complementadas con lociones after-shave, desodorante y espumas de afeitar. | Venta directa a través de consultoras | Tienen un enfoque a la prevención del envejecimiento y usa agentes naturales en sus fórmulas. | Asociada al mundo femenino |
| L'Bel | 13 fragancias, pero solo tres de ellas están acompañadas de loción after-shave | Venta directa a través de consultoras | Fórmula desarrollada en Francia y productos provenientes de ese país | Asociada al mundo femenino |
| Avon | 18 fragancias para hombre | Venta directa a través de consultoras | Experiencia e imagen de marca | Asociada al mundo femenino |
| Biotherm | Amplia gama de productos para cuidado facial, corporal por tipo de piel, línea de cuidado solar, anti-envejecimiento y línea complementaria esculptora de cuerpo | Venta en línea para Estados Unidos y Europa | Experiencia e imagen de marca a nivel internacional. Amplia línea de productos reconocida | Consumidor ecuatoriano tendría acceso a productos si estuviese informado, y los pediría por correo. |
| Nivea | Productos para el afeitado, cremas hidratantes, revitalizantes, gel para control de brillos, gel de ducha, entre otros. | Cadenas de supermercados, farmacias, boticas. | Amplia gama de productos especializados y posicionamiento en la mente del consumidor | Ninguna |
| Clinique | Productos para el afeitado, limpieza facial, bronceador sin sol, desodorantes clasificados por tipo de piel | Venta en línea para Estados Unidos | Variedad de productos en envases atractivos, experiencia en el mercado internacional. | Consumidor ecuatoriano tendría acceso a productos si estuviese informado, y los pediría por correo. |
| L'Occitane | Productos para el afeitado, colonia, crema revitalizante. Comercializan estuches para regalo. | Almacén de venta directa en centro comercial. | Identificados como productos de alta cosmética, e importados directamente desde Francia. | Precio elevado los convierte en productos de consumo cotidiano para la clase alta. |
| Gillette | Productos para el afeitado, maquinillas de afeitar, desodorantes | Cadenas de supermercados, farmacias, boticas. | Posición número uno en la mente del consumidor. Productos especializados para rutina de afeitado. | Ninguna |
| Ego | Productos para cuidado capilar del hombre. | Cadenas de supermercados, farmacias, boticas. | Gran inversión en marketing | Identificada como marca para cuidado capilar. |

Elaboración: Autores

5.3 MARKETING ESTRATÉGICO

5.3.1 Segmentación

Los usuarios principales de los productos Rytier son los hombres cuyas edades comprenden los 18 a 49 años, de nivel socioeconómico medio-alto y alto. Estos hombres están influenciados por la cada vez mayor preocupación por tener una presentación personal impecable y destinan una parte importante de sus ingresos a la adquisición de productos cosméticos. Presentan una preferencia más marcada a la compra de aquellos productos que constituyan exclusivamente una línea masculina específica para su tipo de piel.

5.3.2 Tamaño de mercado potencial

Para establecer el mercado potencial y objetivo de los productos cosméticos Rytier, se ha tomado las proyecciones de población masculina urbana entre 18 y 49 años para el 2010 realizadas por MARKOP Ecuador.

El mercado potencial se lo ubica dentro de clase socioeconómica media y media- alta de las distintas ciudades del país. Este nivel socioeconómico representa el 33,60% de la población del Ecuador para el 2006 (MARKOP Ecuador, 2007).

Se toma la proyección poblacional de siete ciudades del país, de acuerdo a la ampliación de mercado planeada durante los cinco años del proyecto, y son las siguientes:

- Quito
- Guayaquil
- Cuenca
- Manta
- Ambato
- Riobamba
- Ibarra

Para establecer el tamaño de mercado en los años posteriores de la duración del proyecto, se ha utilizado el porcentaje de crecimiento de la población masculina entre 18 y 49 años proporcionado por el INEC, el cual es 2,4%.

Se toman en cuenta tres escenarios posibles para proyectar el número de clientes. En el escenario esperado, el mercado potencial compra dos veces al año, mientras que en el escenario pesimista solo una vez, y en el optimista se realiza la compra tres veces al año.

TABLA 5.3 • Tamaño de Mercado Potencial

| Ciudades | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Quito | 393758 | 403208 | 412885 | 422794 | 432941 |
| Guayaquil | | 595868 | 610169 | 624813 | 639809 |
| Cuenca | | 92429 | 94647 | 96919 | 99245 |
| Otras ciudades (Ambato, Ibarra, Manta, Riobamba) | | | | 194049 | 198706 |
| MERCADO POTENCIAL | 393758 | 1091505 | 1117701 | 1144526 | 1171995 |
| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Objetivo de marketing UIO | 10% | 10% | 12% | 14% | 16% |
| Objetivo de marketing otras ciudades | 0% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Clientes proyectados | 39376 | 109151 | 120028 | 150769 | 163047 |
| No. de ciudades | 1 | 3 | 3 | 7 | 7 |
| Proyección de clientes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Escenario pesimista (compra 1 vez al año) | 39376 | 109151 | 120028 | 150769 | 163047 |
| Escenario normal (compra 2 veces al año) | 78752 | 218301 | 240056 | 301539 | 326093 |
| Escenario optimista (compra 3 veces al año) | 118127 | 327452 | 360083 | 452308 | 489140 |

Fuente: Estadísticas de Markop 2007. Elaboración: Autores

5.3.3 Perfil del consumidor Rytier

Se ha podido establecer cuatro perfiles de usuario de cosméticos enfocados como principal característica conductual, el tiempo que se demora frente al espejo luego de salir de la ducha y sus costumbres de cuidado personal, así como otros criterios demográficos y psicológicos como la edad, personalidad y estilo de vida.

5.3.3.1 Temprano

Estudiante universitario con sus propios ingresos u hombre de negocios, vive en la ciudad de Quito y tiene entre 18 y 49 años. Está en búsqueda de productos para el cuidado de su piel. Es un hombre cada vez más presumido,

preocupado por su imagen y por su edad. Utiliza y de manera intensiva los productos de cosmética masculina y vive pendiente de su estética. Dedicar por lo menos dos o tres horas a la semana completas para el mejoramiento de su imagen personal. Hace uso de tres productos cosméticos diariamente sin contar shampoo, pasta de dientes y desodorante. Tiene entre dos y tres fragancias y gasta desde 300 dólares anuales y más de 30 minutos luego de la ducha diaria en arreglarse.

Según la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, el porcentaje de consumidores de este tipo es del 5%¹⁶.

5.3.3.2 Normal

La campaña publicitaria desarrollada por Rytier Cosmetics ha llamado la atención de este hombre quiteño cuya edad se encuentra entre 18 y 49 años. Está interesado en el cuidado de su piel porque sabe que es necesario mantener una imagen impecable en el mundo laboral en el que se desempeña. Confiesa que dedica una o dos horas por semana a su imagen, pero no es algo que le quite el sueño. Utiliza fragancias masculinas y se demora entre 15 y 30 minutos luego de la ducha para arreglarse.

Según la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, el porcentaje de consumidores de este tipo es del 14%¹⁷.

5.3.3.3 Tardío

Es un hombre perteneciente al segmento de 18 a 49 años a quien le importa su imagen pero utiliza generalmente solo los productos cosméticos necesarios como shampoo, desodorante y pasta dental. Alguna vez ha utilizado cremas hidratantes o loción para después del afeitado, pero solamente cuando le ha parecido necesario, es decir cuando su piel tenía signos de resequeidad muy evidentes o cuando tenía algún compromiso en el que era necesario

¹⁶ Ver Anexo de Gráficos, Gráfico D

¹⁷ Ver Anexo de Gráficos, Gráfico D

presentarse impecable. El tiempo que se demora frente al espejo luego de la ducha varía entre 5 y 15 minutos.

Según la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, el porcentaje de consumidores de este tipo es del 50%¹⁸.

5.3.3.4 Renuente

Tiene entre 18 a 49 años pero es un hombre que no presenta ningún interés por el cuidado corporal. Se demora menos de 5 minutos frente al espejo en arreglarse. Sin embargo ha escuchado algunos comentarios de clientes frecuentes Rytier sobre los excelentes resultados que puede obtener al usarlos como parte de su rutina de higiene y cuidado diario. Visita la isla para realizar una evaluación de los productos in situ. Le asombra la importancia del cuidado de la piel al escucharla de la voz de una experta.

Según la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, el porcentaje de consumidores de este tipo es del 32%¹⁹.

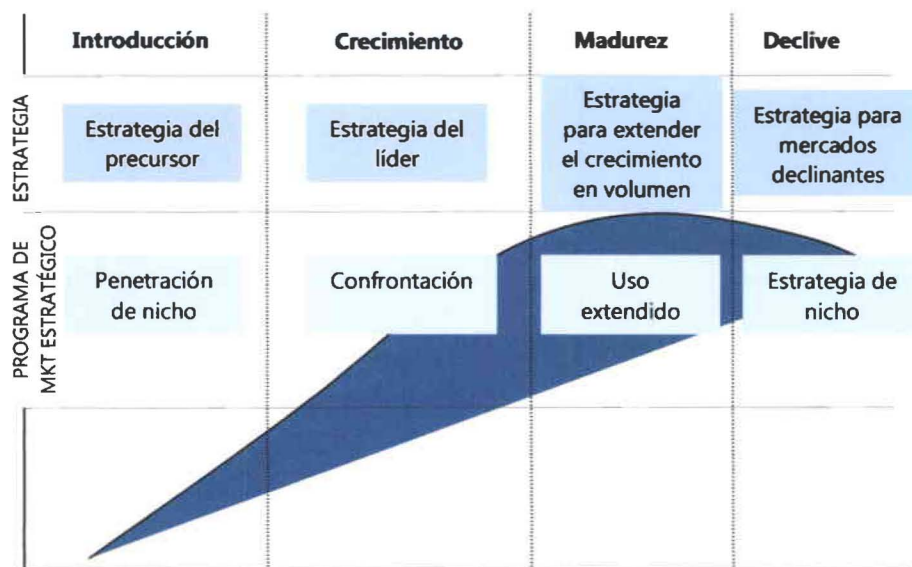
5.3.4 Estrategias y programas de marketing

Se implementarán estrategias de marketing tomando en cuenta el ciclo de vida del producto. Se ha tomado como referencia el libro Marketing Estratégico de Walker, Boyd, Mullins y Larréché.

¹⁸ Ver Anexo de Gráficos, Gráfico D

¹⁹ Ver Anexo de Gráficos, Gráfico D

GRÁFICO 5.1 Marketing Estratégico en función del Ciclo de Vida del Producto



Elaboración: Autores

5.3.4.1 Etapa de lanzamiento

5.3.4.1.1 ESTRATEGIA DEL PRECURSOR

Con esta estrategia se pretende como influenciar en los criterios y actitudes del consumidor, para convertirse en la marca referente del mercado. Se aprovechará la oportunidad para crear un canal de distribución apropiado para llevar el nuevo producto al mercado, así como la ventaja de adquirir la experiencia y el volumen para bajar los costos unitarios de los productos.

Programa de penetración de nicho

El objetivo es maximizar el número de hombres del mercado meta que adoptan el producto, pues existen clientes con fuertes deseos de probarlo.

- **Evento de lanzamiento del producto**

Se convocará a líderes de opinión y hombres reconocidos en el ámbito nacional a disfrutar de un evento promocional. La prensa de farándula realizará cobertura completa y se explicarán a fondo los beneficios de los productos Rytier, utilizando muestras gratuitas y demostraciones en vivo de las características de los productos.

- **Material publicitario diseñado a medida del cliente**

En cuanto a medios impresos, se utilizará el siguiente material publicitario:

- Catálogo informativo con la descripción de productos, consejos de cuidado de la piel del hombre
- Publireportajes en revistas como Vistazo, Vanguardia y Soho.
- Anuncios publicitarios pagados en diarios de amplia circulación nacional.
- Eventos publicitarios en distintos puntos de la ciudad.

- **Medios electrónicos**

El uso de la tecnología para promocionar Rytier comprenderá:

- Elaboración de página web con diseño atractivo y de fácil navegación, con opción de compra mediante una transacción rápida y segura.
- Envío de mailings mensuales a clientes Rytier registrados.
- Compra de bases de datos de potenciales clientes pertenecientes al mercado meta.

- **Beneficios desde la primera compra**

Se ha diseñado un plan de beneficios para el socio Rytier, a los cuales se puede acceder mediante la afiliación al programa de cliente frecuente.

- **Descuentos y plazo de crédito extendido para distribuidores (Spa y Centros de Estética)**

Promoción sostenible en el tiempo para los distribuidores de productos Rytier a través de un descuento sobre el precio de venta al público y plazo determinado por las características del cliente de hasta 30 días.

- **Instalación gratuita de exhibidor POP (para punto de venta) en los locales distribuidores**

Permite que la imagen de marca se fortalezca y es un incentivo para los distribuidores Spa y Centros de Estética exhiban los kits de manera más atractiva.

5.3.4.2 Etapa de crecimiento

5.3.4.2.1 ESTRATEGIA DEL LÍDER

Durante esta etapa se actuará por un lado, para retener a los clientes actuales al lograr compras repetidas o de reemplazo, y por otro lado para convencer a los adaptadores tardíos a través de las tres líneas de productos Rytier para cada tipo de piel. De este modo se podrá lograr fortaleza para soportar los ataques de los competidores actuales y futuros.

Programa de confrontación

El objetivo es mejorar la capacidad de conquistar a nuevos clientes que podrían ser atraídos por el ofrecimiento de un competidor.

- **Aumento de la publicidad**
Fuerte promoción por distintos medios tradicionales y alternativos.
Eventos en distintos puntos de las ciudades.
- **Mejoramiento del producto**
En base a las exigencias de los clientes actuales se aplicará el concepto de mejoramiento continuo en la formulación, pues la industria cosmética está en constante innovación.
- **Comenzar el desarrollo de nuevos productos**
El desarrollo de nuevos productos tendrá en cuenta las opiniones de los clientes administrados por el sistema Customer Relationship Management (CRM) que maneja la empresa.

5.3.4.3 Etapa de madurez

5.3.4.3.1 ESTRATEGIA PARA EXTENDER EL CRECIMIENTO EN VOLUMEN

Estimular el crecimiento de volumen adicional para contrarrestar la disminución de la tasa de crecimiento característica de la etapa de madurez.

Programa de Uso Extendido

Se incrementará la frecuencia de uso de los productos entre los usuarios actuales, a través de:

- **Creación de nuevas presentaciones en diferente formato.**
Sacar al mercado el kit Rytier en tamaño viajero compatible con los requerimientos de las compañías aéreas, en formato sachet para practicidad, o formato grande
- **Alentar a compras de mayor volumen.**
Promocionar 2X1 en kits, un producto gratis con la compra del kit.
- **Mejorar beneficios para clientes frecuentes.**
Promoción exclusiva para socios Rytier, donde reciba una orden de masaje corporal o limpieza facial con la compra del kit Rytier.

5.3.4.4 Etapa de declive

5.3.4.4.1 ESTRATEGIA DE NICHOS

Se concentrará en fortalecer la posición en los segmentos que decaigan más lentamente y con potencial para generar utilidades futuras.

Programa de Estrategia de Nicho

- **Focalizar la publicidad en los clientes del segmento.**
Utilizar mecanismos de acercamiento directo al cliente Rytier para promover una venta personal de acuerdo a sus requerimientos.
- **Seguir con la investigación y desarrollo del producto**
En base al sistema CRM recopilar las sugerencias y exigencias del cliente para crear nuevos productos Rytier.

5.4 MARKETING TÁCTICO

5.4.1 Marca

Se escogió un nombre de marca en el que se recojan los conceptos de elegancia, seriedad y masculinidad deseados.

El nombre Rytier es la traducción de la palabra castellana "caballero" desde el idioma eslovaco. La terminación "ier" está además presente en algunos

sustantivos franceses, lo cual acerca la marca al país cuna de la cosmética mundial.

El logo está diseñado para denotar seriedad y elegancia, por ello la forma de su letra. Se enmarca con un escudo de caballero en color plata metálico para que vaya a la par del nombre Rytier. Las demás letras se escriben en azul marino con estilo sobrio y recto.

Según Idefonso Grande Esteban en su libro Conducta real del consumidor y marketing efectivo, el color preferido de los hombres es el azul y tienen predilección por los colores brillantes como el plateado. (Esteban, 2006, p. 106).

El nombre de la marca es fácil de recordar formado por dos sílabas, y escrito con letras claras y separadas para su mejor lectura.

Se contó con la ayuda de un diseñador gráfico para la construcción de la imagen Rytier

GRÁFICO 5.2 © Logo Rytier



Elaboración: Arq. David Andrade

5.4.2 Slogan

Se ha escogido el slogan "*Men know why*" como frase corta y concisa que apoya la imagen de la marca.

Está en idioma inglés y su traducción es: “los hombres saben el por qué”. De esta forma se resalta los beneficios de comprar productos exclusivos y diferenciados por tipo de piel del hombre.

5.4.3 Mezcla de marketing

5.4.3.1 Producto

Limpia, exfolia, calma, hidrata y trata de prevenir el envejecimiento cutáneo son las principales claves que se ofrecen para un buen trato de la piel masculina. Usando la avanzada cosmética actual se ha diseñado una exclusiva línea de productos que simplifica las claves de belleza masculina a cinco simples gestos de cuidado e higiene personal disponibles en un práctico kit, que al ver sus efectos inmediatos de cuidado de la piel y sensación de renovación física e intelectual, nunca querrá dejar de utilizar.

Se tendrá a disposición del consumidor dos tipos de kits, cada uno con tres productos.

El primero contendrá dos productos específicos para el afeitado: **gel exfoliante facial, loción after-shave** y se complementará con el **bálsamo labial con protección solar**.

El segundo tipo de kit está compuesto de **bloqueador solar, crema extra humectante para codos, manos y rodillas** y el **bálsamo labial con protección solar**.

GRÁFICO 5.3 © Kit Rytier Afeitado y Kit Corporal



Foto: Arq. David Andrade

GRÁFICO 5.4 ● Productos Individuales Rytier



Gel exfoliante facial



Loción after-shave

Bloqueador solar
hidratanteCrema extra-
humectante para codos,
manos y rodillasBálsamo labial con
protección solar

Fotos: Arq. David Andrade

Toda la gama de productos Rytier ha sido pensada para cada tipo de piel: seca, normal o grasa, es hipoalergénica y está ensayada dermatológicamente.

5.4.3.1.1 GEL EXFOLIANTE FACIAL

Ayudará primero a limpiar totalmente su piel de impurezas y a dejarla lista para proceder con el afeitado evitando posibles infecciones de cortes, granitos o pequeñas heridas. Utilice el gel exfoliante facial durante la ducha diaria.

Presentación: envase plástico con diseño innovador de 200ml

Apropiado para: todo tipo de piel (grasa, normal y seca)

Modo de empleo: Aplicar sobre la piel mojada con masajes circulares durante 3 minutos, luego enjuagar con abundante agua.

5.4.3.1.2 LOCIÓN AFTER-SHAVE

Después de su ritual personal de afeitado, con la loción after-shave logrará el acabado perfecto, alejando de su piel cualquier síntoma de irritación, cortes, tensión o molestias derivadas de este proceso, pues contiene activos hidratantes, calmantes y extracto de tibouchina de efecto regenerador.

Presentación: envase metálico estilizado de 150 ml

Apropiado para: todo tipo de piel (grasa, normal y seca)

Modo de empleo: Aplicar generosamente sobre la zona de la piel afeitada húmeda y esperar hasta que se absorba.

5.4.3.1.3 BLOQUEADOR SOLAR HIDRATANTE

Complete el tratamiento facial con la aplicación del bloqueador solar hidratante, para prevenir el envejecimiento prematuro de la piel, manchas de edad y por supuesto las arrugas que aparecen por efecto de las agresiones ambientales, principalmente de los rayos UVA y UVB.

Presentación:

Gel de 60 gr. en tubo colapsible para piel normal y grasa.

Crema de 60 gr. en tubo colapsible para piel seca.

Modo de empleo: Aplicar uniformemente sobre la piel 20 minutos antes de exponerse a la luz solar o actividades al aire libre. Reaplicarse las veces que estime necesario: después del contacto con el agua o de transpirar.

5.4.3.1.4 CREMA EXTRA-HUMECTANTE PARA CODOS MANOS Y RODILLAS

La crema extra humectante corporal nutrirá las zonas del cuerpo masculino normalmente más reseca, como son los codos, las manos y las rodillas. Una combinación de vitamina E, aloe vera, y el extracto de tibouchina dejarán toda su piel con una sensación de frescura y vitalidad, que la llevará consigo a lo largo del día desde su aplicación luego de la ducha diaria.

Presentación: Envase plástico con diseño innovador de 350ml

Apropiado para: todo tipo de piel (grasa, normal y seca)

Modo de empleo: Aplicar abundantemente luego de la ducha diaria, especialmente en las zonas que necesitan mayor atención: los codos, manos, rodillas y extremidades en general.

5.4.3.1.5 BÁLSAMO LABIAL CON PROTECCIÓN SOLAR

Y durante la jornada diaria también es importante tener los labios humectados, por eso el hombre Rytier tiene a su disposición un bálsamo labial con protección solar, que evitará la resequead de los labios y los protegerá del daño solar. Su práctico tamaño permite colocárselo a cualquier momento del día, cuando más lo necesite.

Presentación: Bálsamo en tubito de 4 gr.

Modo de empleo: Aplicar cualquier momento del día cuando sus labios necesiten humectación.

5.4.3.2 Precio

Los productos Rytier se comercializarán a los siguientes precios:

TABLA 5.4 ☉ Lista de Precios Rytier

| Detalle | Precio | PVP (incluye IVA) |
|------------------|------------|-------------------|
| Kit afeitado | US\$ 39,28 | US\$ 43,99 |
| Kit corporal | US\$ 40,17 | US\$ 44,99 |
| Rytier Jeden | US\$ 14,28 | US\$ 15,99 |
| Rytier Dve | US\$ 20,53 | US\$ 22,99 |
| Rytier Tri | US\$ 17,85 | US\$ 19,99 |
| Rytier Styri | US\$ 19,64 | US\$ 21,99 |
| Rytier Tucet | US\$ 8,03 | US\$ 8,99 |
| Productos nuevos | US\$ 14,28 | US\$15,99 |
| Mini kits | US\$ 17,84 | US\$ 19,99 |

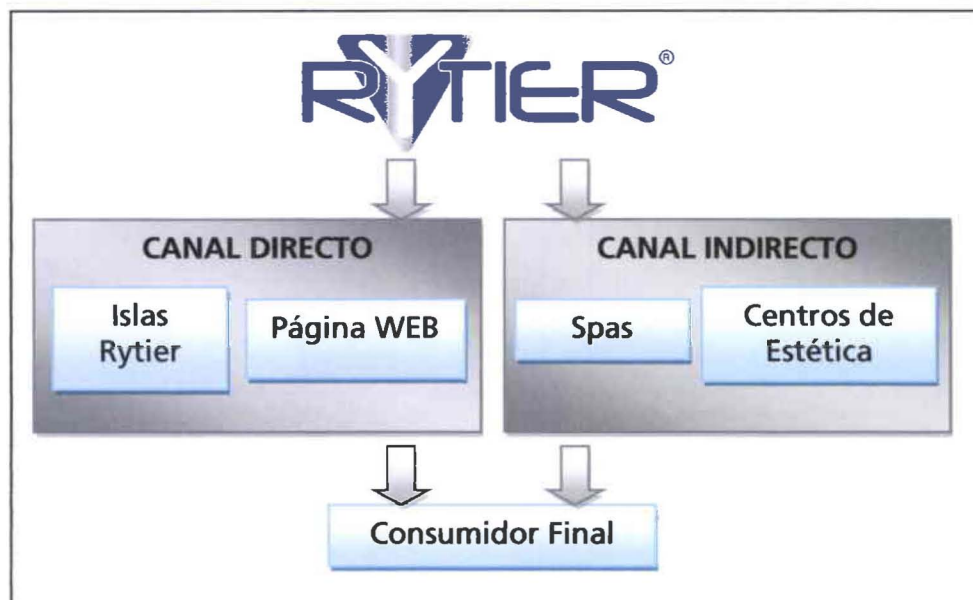
Elaboración: Autores

Para los Spa y los Centros de Estética, los precios tienen un descuento del 10%.

5.4.3.3 Plaza

Para llegar a gran parte del mercado, la estrategia de distribución de Rytier Cosmetics consiste en la utilización de dos **canales de distribución**.

GRÁFICO 5.5 ● Canal de Distribución de Rytier Cosmetics



Elaboración: Autores

5.4.3.3.1 ISLAS RYTIER EN CENTROS COMERCIALES

Rytier Cosmetics comercializará inicialmente sus productos en islas ubicadas en tres centros comerciales de la ciudad de Quito: Mall El Jardín, Centro Comercial Iñaquito (CCI) y Condado Shopping.

Según un informe de la consultora PulsoEcuador, los dos primeros son centros más visitados por la clase alta de la capital (Orozco, 2007), y un artículo de Diario Hoy del 26 de octubre de 2008 explica que el Condado Shopping se ha convertido en uno de los centros de compras más visitados -con aproximadamente 35.000 visitantes diarios que se incrementan a 67.000 durante los feriados- (Diario Hoy (C), 2008), razones suficientes para augurar una promoción adecuada en el mercado meta.

Las islas serán llamativas e incentivarán a los clientes a probar productos Rytier. En estos puntos de venta, los clientes serán atendidos por una cosmetóloga que asesorará a los visitantes para que realicen la compra de acuerdo a su tipo de piel. Este asesoramiento dará un valor agregado al

producto, ya que así podrán contar con una buena asistencia para adquirir el kit, promoviendo una buena experiencia del cliente.

Se propone el siguiente diseño de la isla, que va acorde a la imagen de seriedad y elegancia de la marca Rytier.

GRÁFICO 5.6 ● Isla Rytier en Centro Comercial



Fotos: Arq. David Andrade

5.4.3.3.2 VENTA EN LÍNEA A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB

La página Web de Rytier Cosmetics será diseñada para que los clientes puedan acceder a recomendaciones para el cuidado de su piel, de su belleza en general, y para que conozcan también de los productos Rytier. A través de esta página, será posible adquirir el producto con seguridad usando las reglas de e-commerce. La compra la realizan con tarjeta de crédito, y el producto será entregado a domicilio sin costo.

5.4.3.3.3 VENTAS A SPA Y CENTROS DE ESTÉTICA

Agentes vendedores experimentados serán los encargados de las visitas a Spas y centros de estética. Para iniciar se cuenta con una base de datos de las direcciones y teléfonos de centros de cosmetológicos, y spas, y de

peluquerías, para ir abriendo el mercado y midiendo el grado de aceptación de los productos Rytier. Se estimulará a estos puntos de venta mediante el descuento en ventas y la entrega del exhibidor Point of Purchase (POP) para estos establecimientos.

Los vendedores externos Rytier serán los encargados de mostrar los productos a cada uno de los administradores o dueños, para que éstos puedan recomendarlos a sus clientes.

Se pretende ir ampliando esta base de datos a medida que los vendedores encuentren nuevos establecimientos interesados en la distribución de los productos.

5.4.3.4 Promoción y Publicidad

Los medios publicitarios que se usarán para promocionar la marca resaltarán los conceptos de status y elegancia a través de la imagen de un hombre moderno e impecable. Resaltarán la marca Rytier con el afán de hacer sentir al consumidor importante al comprar cada producto.

5.4.3.4.1 LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

Evento de lanzamiento del producto

El lanzamiento del kit Rytier se realizará a través de un evento en el que se tendrá como principales invitados a los hombres más famosos de la pantalla chica, a los locutores de radio más escuchados en Quito y a los gerentes de las empresas públicas y privadas más grandes que tengan sede en la ciudad. Se invitará a la prensa para obtener difusión y se regalarán mini-kits Rytier de muestra a los asistentes masculinos del evento.

Eventos en cada ciudad

Se contratarán modelos masculinos y femeninos que promocionen los productos Rytier en lugares importantes de la ciudad, a través de un montaje creativo.

5.4.3.4.2 MEDIOS ELECTRÓNICOS

Página Web

La página Web contendrá toda la información de los productos Rytier, será de diseño atractivo como la marca y de fácil navegación. Tiene la opción de compra en línea que se explicó en el apartado anterior para una transacción rápida y sobre todo segura.

Mailings animados

El sistema CRM permitirá crear la lista de clientes Rytier a la que se enviarán mailings mensuales proporcionando consejos de cuidado para la piel masculina. Se comprarán además bases de datos de potenciales clientes masculinos para este mismo procedimiento.

5.4.3.4.3 MEDIOS IMPRESOS

Se utilizará como medios principales de difusión impresa las siguientes revistas: Soho, Vanguardia, BG Magazine, Vistazo, Criterios, Men's Health, Mundo Diners, Pacificard

Insertos tipo flyer en revistas para el público objetivo

Se contratará promoción de un flyer con la imagen de marca Rytier en diferentes momentos del año.

Inserto de muestra en revistas

Para el lanzamiento del producto, día del padre y navidad se incluirán a la circulación de las revistas sachets de muestra de los productos Rytier con el respectivo anuncio publicitario.

Anuncios de media página en revistas para el público objetivo

Se utilizará el espacio publicitario (con las dimensiones 10x27,5 cm) para promocionar las 52 semanas del año la marca Rytier.

Publireportaje en revistas

Para ingresar más rápido en la mente del consumidor se contratará una vez al año, un publireportaje en las revistas.

5.4.3.4.4 OTROS RECURSOS IMPRESOS

Catálogo Rytier

Contendrá la descripción de todos los productos, los beneficios de los principios activos naturales que participan en la formulación de los productos Rytier, consejos de cuidado para la piel del hombre e información específica de cada producto por ejemplo cómo actúa en la piel, cuáles son sus propiedades organolépticas y el modo de empleo correcto.

Tarjetas personalizadas Rytier para clientes frecuentes

Se utilizará la estrategia de fidelización con la tarjeta personalizada Rytier, que tendrá registrado los datos del cliente y se mostrará con la foto del kit Rytier adecuado para su tipo de piel.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se muestran los supuestos y la evaluación financiera del negocio con la que se evidencia la rentabilidad del lanzamiento de la marca de cosméticos para hombre Rytier.

6.1 CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS

La evaluación financiera de este plan de negocios se ha realizado bajo los siguientes supuestos:

6.1.1 Empresa e inversión inicial

- Rytier Cosmetics se constituye como empresa anónima con dos socios, e inicia sus operaciones en el año calendario 2010.
- La empresa subcontrata la producción de sus cosméticos al laboratorio Tecnandina parte del grupo Grünenthal, ubicado en el km. 6 ½ de la vía a Pomasqui (Pichincha).
- La inversión inicial se reparte en adquisición de activos fijos (equipo de oficina, de computación, vehículos) y otros gastos pre-operacionales, pero el rubro más importante (70%) constituye el desarrollo de las fórmulas con el mismo laboratorio al cual se subcontrata la producción.
- El capital de trabajo para poner en marcha el proyecto representa 2,5 meses de gastos mensuales.
- El monto de inversión inicial total, que incluye los gastos pre-operacionales, activos fijos tangibles e intangibles y capital de trabajo es de US\$ 627.783,02

6.1.2 Financieros

- El análisis es ejecutado considerando valores constantes del 2009 en los 5 años de duración del proyecto. No se considera la inflación del país por ser una variable difícil de predecir.

- Se utilizó un costo de oportunidad de 18,23% apalancado²⁰.
- En el escenario apalancado se toma en cuenta la estructura de capital 2/3 con lo que se tendrá 60% de capital propio y 40% de deuda.
- Para el escenario apalancado se contrata un Crédito Directo en la Corporación Financiera Nacional (CFN). La empresa es considerada dentro del segmento **mediana empresa** por tener ingresos brutos de hasta US\$ 5'000.000. Las condiciones del crédito son: tasa de interés del 10,5% anual, plazo de 5 años y pagos mensuales con cuota fija.

6.1.3 Ventas

- Se consideran tres escenarios posibles de ventas. El escenario esperado es calculado como si a los clientes se les vendiera dos veces al año. Para el escenario optimista la venta se realiza tres veces y para el pesimista una vez al año.
- Para determinar el crecimiento del mercado y ventas, se utiliza la tasa de crecimiento de la población objetivo 2,4% anual.
- A partir del año dos se vende en la ciudad de Guayaquil y Cuenca. Desde el año 4 se venden en las otras 4 ciudades (Manta, Ibarra, Ambato, Riobamba)
- La penetración en la Ciudad de Quito es hasta el año dos del 10% y crece de acuerdo a los objetivos de marketing hasta el 16% de la población objetivo. Para las otras ciudades se proyecta una penetración del 10% a partir del año dos.
- Existen dos tipos de Kits, cada uno de tres productos y se dividen el total de ventas en 50% cada uno.
- Las ventas por canal de distribución se dividen en: 60% en Spas, 35% en islas de centros comerciales y 5% por internet.
- Los precios de venta para los Spa y centros de estética se calculan con el 10% de descuento.

²⁰ Ver Anexo Modelo Financiero Apartado I. Cálculo de la tasa de descuento

6.1.4 Administrativos

- Se triplica y quintuplica el personal contratado en los años dos y cuatro, por el aumento de ciudades en las cuales se va a operar.

6.1.5 Activos fijos

- Se utiliza el método de depreciación lineal para los activos.
- Se adquiere en el año uno, una camioneta tipo furgón Fiat Fiorino. En el año dos se compran dos adicionales para cubrir Guayaquil y Cuenca, y en el año cuatro otras cuatro para cubrir el transporte interno de las ciudades donde está la marca.
- Para transporte interprovincial se adquiere un camión Chevrolet en el año dos y otro más en el año cuatro.
- En el año uno se abre la oficina en Quito. Para el año dos se equipan oficinas en Guayaquil y Cuenca, y en el año cuatro en la ciudad en Ambato.
- Cada ciudad se convierte en un centro de distribución para otra cercana: Quito para Ibarra, Guayaquil para Manta y Ambato para Riobamba.
- En el año cero se invierte en el desarrollo de las cinco fórmulas con las que se lanzan los kits, y posteriormente en el año dos, tres, y cuatro se invierte en la formulación de un nuevo producto a lanzarse en el período subsiguiente.

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

6.2.1 Modelo financiero

El Modelo financiero de este proyecto se encuentra disponible en la sección **Anexos Modelo Financiero**.

6.2.2 Escenarios con y sin apalancamiento

Tanto en los tres escenarios apalancados como en los desapalancados, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es positivo, y la tasa interna de retorno (TIR) es mayor al costo de oportunidad calculado del 18.23%, con lo cual el proyecto es rentable.

TABLA 6.1 Evaluación Financiera del Proyecto

| Escenario | VAN Apalancado | VAN Desapalancado | TIR Apalancada | TIR Desapalancada |
|-----------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| Esperado | \$ 6.246.126,70 | \$ 6.197.229,90 | 237% | 161% |
| Optimista | \$ 8.999.069,08 | \$ 8.931.106,03 | 315% | 215% |
| Pesimista | \$ 975.978,53 | \$ 908.015,48 | 52% | 34% |

Elaboración: Autores

Cabe destacar sin embargo la ventaja que ofrece para los inversionistas el escenario apalancado, pues se obtiene un VAN superior y tasas internas de retorno más altas. La explicación es la ventaja generada por el pago de intereses del préstamo, ya que los inversionistas se apropian de los llamados escudos fiscales.

6.2.3 Punto de equilibrio

Se ha calculado el punto de equilibrio tomando en cuenta los productos estrella de la empresa, que son los kits de cosméticos.

El punto de equilibrio se logra al vender 12.325 kits a un precio promedio de US\$ 39,73 para el primer año de operación, lo cual significa vender 34 kits diarios. El nivel de ventas en que los costos totales igualan a los ingresos totales es de US \$489.595,21 en el primer año.

Se debe tomar en cuenta que si bien el punto de equilibrio en los años subsiguientes se alcanza con ventas de cantidades de kits más altas, se amplían las ciudades en las que la marca tiene presencia, con lo cual a lo largo del proyecto se necesitarán en promedio 30 kits diarios vendidos para alcanzar el punto de equilibrio.

CAPITULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA

Se tomarán en cuenta factores externos que pudieran afectar el desenvolvimiento del negocio en el corto plazo. Se plantean acciones de contingencia que permitan a la compañía estar mejor preparada en un momento de percance.

7.1 IMPREVISTOS Y SOLUCIONES

7.1.1 Aumento de precios de proveedores

El control sobre los precios de materias primas está a cargo del laboratorio fabricante, el cual elabora los productos de acuerdo a los estándares acordados inicialmente en el contrato. En caso de una subida de precios específicamente en las materias primas que se importan, el laboratorio comunicaría el encarecimiento de los productos y se llegaría a un acuerdo para un cambio de proveedores internacionales. También existe la posibilidad de cambiar de proveedores a algunos nacionales, pero sin desmejorar la calidad del producto final.

En caso de que no haya otra manera de contrarrestar la subida de precios y se tenga que trasladar al costo de los productos, se realizará en acuerdo con el laboratorio fabricante un pedido mayor para aprovechar descuentos en volumen. En este caso se aprovecharía el alto poder de negociación de Grünenthal y la capacidad de la planta de producción, la cual en un inicio estará contratada solo en lotes mínimos. Es posible almacenar la producción pues los cosméticos tienen una caducidad de mínimo un año.

Se tendrá como segunda opción otro laboratorio fabricante al cual se le pueda encargar la producción, debido a que las formulaciones han sido pagadas por Rytier y son propiedad de la empresa.

7.1.2 Aumento o disminución de la demanda del producto

Si hay un aumento de la demanda se optará por contratar la fabricación de los productos en lotes más grandes, pues al inicio se contrata la elaboración de lotes mínimos. Además, de ser necesario se disminuiría el tiempo entre pedido (planificado inicialmente cada tres meses).

Se cuenta con la ventaja de que al ser Tecnandina-Grünenthal un laboratorio con capacidad instalada de 35 millones de unidades para el desarrollo de comprimidos, cápsulas, cremas, geles, ungüentos, jarabes, suspensiones, champúes, sachets, óvulos, supositorios, etc., será muy difícil llegar al techo de su producción, lo cual lo convierte en un socio estratégico.

De tener inconvenientes con el abastecimiento por parte de Tecnandina, se optará por contratar la producción a laboratorios como Parthex, Labomex, Prolab, entre otros a los cuales se exigirá los mismos estándares de calidad.

Si la demanda disminuye, se aplicarán tácticas de relanzamiento del producto, y se exigirá un mayor desempeño a la fuerza de ventas.

7.1.3 Copia total o parcial de la marca

Se planteará una demanda contra la compañía infractora con la ayuda de un abogado experto en propiedad intelectual.

Como defensa se incluirá un sello de autenticidad exterior en cada uno de los productos Rytier, y un sello de seguridad en los envases que indique cuándo han sido abiertos.

Se lanzaría una campaña en la que se incentive la compra del producto original Rytier, guiando a los consumidores en la búsqueda del sello exterior. También se aconsejará evitar la compra del producto si detecta que el sello de seguridad en cualquiera de los productos ha sido violado o vulnerado.

7.1.4 Fracaso en publicidad

Si los medios ATL, como son medios electrónicos, impresos, eventos y medios masivos (revistas, TV, radio), no tienen los resultados esperados en el plan de marketing se identificará cuáles son los medios que más dieron resultado en el último período y se les utilizará con mayor frecuencia.

Se cambiará los de menor impacto por otros BTL o publicidad alternativa que vayan enfocados directamente a los compradores, mas no al mercado masivo .

7.1.5 Vendedores no logran nivel de ventas

Si no se alcanza por lo menos el 60% de las ventas proyectadas en Spas y Centros Cosmetológicos, se aumentará el número de vendedores para que la cartera de clientes se amplíe a más de estos centros especializados.

Si por su parte no se llega al mismo 60% de las ventas en las islas Rytier, se realizará una alianza estratégica con los administradores de los centros comerciales en los que se encuentren las islas, para participar activamente en las promociones del establecimiento.

7.1.6 Si el kit no llega a convencer al consumidor

Se promocionará solamente la línea de productos separados, no como un kit.

7.1.7 Daño o robo de autos y camiones repartidores

Se contratará un seguro de transporte que cubra los gastos, por daño de los productos, accidente, robo o cualquier percance. El seguro también proporcionará asistencia a en caso de avería. Las camionetas tipo furgón también estarán aseguradas contra accidentes, daños a terceros, robo, etc.

7.1.8 Robo de mercadería

Se contratará seguro contra robo de mercadería para evitar posibles inconvenientes

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- El PIB de las industrias manufacturas dentro del cual participa el subsector de fabricación de cosméticos ha crecido 10% promedio entre 2000 y 2007. La industria cosmética ha vendido en el país aproximadamente 350 millones de dólares de los cuales entre el 10% y el 15% corresponde al mercado masculino.
- El mercado objetivo es de hombres entre 18 a 49 años que representa el 59% de la PEA masculina, y se ha visto influenciado en los últimos años por tendencias de cuidado personal como la cultura metrosexual presente a nivel mundial.
- La comercialización de un kit de tres productos cosméticos pertenecientes a una línea exclusiva para hombres llamará la atención del 70% de los consumidores que se pronunció interesado por la propuesta en la investigación de mercados. Los centros cosmetológicos recomiendan que estos productos sean formulados a base de extractos naturales.
- Al no poseer los conocimientos técnicos necesarios ni la infraestructura adecuada para iniciar un proceso de elaboración de cosméticos, se subcontrata la producción con el laboratorio Tecnandina, miembro del grupo Grünenthal. Se aprovecha de esta manera el posicionamiento de la marca y la experiencia de un fabricante reconocido en el medio.
- Rytier Cosmetics se apoya fuertemente en talento humano comprometido con los objetivos gerenciales ya que debido a la subcontratación de la producción las únicas operaciones que manejará directamente son las de logística y ventas.
- La principal competencia de Rytier es Gillette y Nivea con su línea For Men por tener una línea de productos similar en el mercado.

- Se escogió el nombre Rytier por su elegancia, seriedad y masculinidad. Los productos serán vendidos directamente por medio de Islas en centros comerciales e Internet, e indirectamente por medio de Spas y centros Cosmetológicos.
- A pesar de que los consumidores prefieren adquirir cosméticos en supermercados y farmacias, no se consideró esta opción de distribución por la dificultad de cumplir los cupos mínimos de publicidad y venta reglamentados por estas cadenas.
- El proyecto es rentable puesto que en los tres escenarios analizados: esperado, optimista y pesimista se alcanzan rentabilidades superiores a la tasa de descuento (18,23%) y valores actuales netos mayores a cero.
- Con una inversión inicial de US\$ 627.783,02, financiada en 60% por capital propio y 40% de deuda, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto en el escenario esperado es de US\$ 6.246.126,70 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 237%. Se utiliza la estrategia de endeudamiento moderado para apropiarse de los escudos fiscales que brinda el pago de intereses.
- Los imprevistos más difíciles de solucionar serían el sabotaje la copia total o parcial de la marca, ya que depende de las acciones legales que se puedan tomar para castigar a los infractores; y la disminución de las ventas ya que se necesitaría plantear un enfoque de producto totalmente nuevo mientras se seguiría pagando costos fijos de la empresa.

8.2 RECOMENDACIONES

- Analizar periódicamente el PIB de las industrias manufacturas donde se ubica el subsector de fabricación de cosméticos, para ver su crecimiento o decrecimiento, que puede ser tomado como un indicador de la industria para inversiones futuras y el comportamiento del mercado masculino en el corto plazo.

- Estar al tanto de las nuevas tendencias en cosmética que permitan adaptar la compañía y el producto a las nuevas necesidades de los consumidores.
- Cuantificar las ventas de kits y de productos individuales para conocer el impacto de cada uno en el mercado, y enfocar los esfuerzos de publicidad y ventas de acuerdo a estos cambios.
- Transmitir credibilidad en el mercado ofreciendo calidad, ya que al ser un producto de cuidado personal se puede atentar contra la salud de los consumidores si este no ha sido fabricado de acuerdo a las más altas normas y estándares de higiene.
- Realizar un proceso de selección de personal muy estricto pues las actividades de logística y ventas que se realizan son fundamentales para la vida de la empresa.
- Prestar atención a las estrategias de Gillette y Nivea, pues son competidores fuertes con una imagen bien posicionada en el mercado objetivo, y sus acciones pueden afectar directamente a las ventas de la empresa.
- Tomar en cuenta las capacidades de producción, venta y logística de la empresa y aplicar una estrategia para satisfacer de la manera más óptima al mercado objetivo.
- Tener a mano el plan de contingencia para aplicarlo frente a cualquier imprevisto, e ir actualizando el mismo de acuerdo a la experiencia que se tenga durante la puesta en marcha del negocio.

REFERENCIAS

- Atkins, R. (28 de noviembre de 2008). *Eurozone inflation falls sharply*. Recuperado el 01 de 07 de 2009, de Financial Times: <http://www.ft.com/cms/s/0/da3db328-bd38-11dd-bba1-0000779fd18c.html?nc>
- Balneario Urbano SPA Agua y Vida. (2007). *Qué es un SPA*. Recuperado el 30 de abril de 2009, de Agua y Vida: <http://www.aguayvida.es/spa.html>
- Banco Central del Ecuador. (junio de 2009). *Información Estadística Mensual No.1888 Junio 2009*. Recuperado el 15 de julio de 2009, de Banco Central del Ecuador: http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IE_Mensual.jsp
- BBC Mundo. (30 de junio de 2008). *Inflación: los afectados son los mismos*. Recuperado el 22 de abril de 2009, de BBC Mundo: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/forums/newsid_7478000/7478230.stm
- Berzunza, C. (15 de Agosto 2008). *Situación actual de la Industria de Productos de Belleza y Cuidado Personal*. Cámara Nacional de la Industria de Perfumería, Cosmética y Artículos de Tocador e Higiene de México, Presentación para Reunión de Secciones. México D.F.: Dirección URL: <http://www.aniq.org.mx/boletines/secciones/septiembre08/7.pps>.
- Comunidad Andina. (2007). *Normativa Andina / Decisiones - Comunidad Andina / DECISION 516 - Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos*. Recuperado el 20 de junio de 2009, de Comunidad Andina - Andean Community: Organismo de integración económica y social. Comercio: <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D516.htm>
- Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI (A). (22 de enero de 2009). *Resolución 466 Salvaguardia Balanza de Pagos*. Recuperado el 15 de marzo de 2009, de COMEXI Ecuador. Resoluciones 2009: http://www.comexi.gov.ec/reso_docs/registro512salvaguardiaaranceles.pdf

- Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI (B). (26 de junio de 2009). *Resolución 487 Sustituir los Anexos I, II y III de la Resolución 466 del COMEXI, por los anexos I, II y III de la presente resolución*. Recuperado el 3 de julio de 2009, de COMEXI: Ecuador - Resoluciones 2009: http://www.comexi.gov.ec/reso_docs/resolucion487.pdf
- CORPEI. (2008). *Estadísticas de importaciones*. Recuperado el 14 de enero de 2009, de EcuadorExporta: <http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/importaciones/importa1.cgi>
- Del Castillo Puente, A. M. (2007). *Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa*. Recuperado el 30 de abril de 2009, de Investigación de Mercados. Nota Técnica: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/usmc/usmc/frames.html>
- Diario El Comercio. (8 de abril de 2009). *La industria cosmética afronta la crisis*. (R. Negocios, Ed.) Recuperado el 22 de abril de 2009, de El Comercio: http://www.elcomercio.com.ec/noticiaEC.asp?id_noticia=268711&id_seccion=6
- Diario Hoy (a). (26 de octubre de 2008). *Ecuatorianos expuestos a la radiación UV-A podrían sufrir cáncer de piel, según estudio*. (U. H. Salud, Ed.) Recuperado el 22 de abril de 2009, de Diario Hoy, Noticias del Ecuador y del Mundo: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatorianos-expuestos-a-la-radiacion-uv-a-podrian-sufrir-cancer-de-piel-segun-estudio-314349.html>
- Diario Hoy (b). (11 de enero de 2008). *Los perfumes suben con la reforma*. Recuperado el 17 de marzo de 2009, de Diario Hoy, Noticias del Ecuador y del Mundo: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-perfumes-suben-con-la-reforma-286572-286572.html>
- Diario Hoy (C). (16 de octubre de 2008). *El Condado Shopping se sube al podio*. Recuperado el 17 de marzo de 2009, de Diario Hoy, Noticias del Ecuador y del Mundo: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-condado-shopping-se-sube-al-podio-312131.html>
- Diario Hoy. (9 de mayo de 2007). *La vanidad varonil vende bien*. Recuperado el 17 de marzo de 2009, de Diario Hoy, Noticias del Ecuador y del Mundo:

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-vanidad-varonil-vende-bien-266485-266485.html>

Diario Hoy. (23 de junio de 2009). *Los hombres se vuelven vanidosos*. Recuperado el 6 de julio de 2009, de Diario Hoy, Noticias del Ecuador y del Mundo: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-hombres-se-vuelven-vanidosos-2-354570.html>

Diario Hoy. (22 de julio de 2004). *Sale al mercado línea de maquillaje para hombres*. Recuperado el 20 de abril de 2009, de Diario Hoy - Noticias del Ecuador y del Mundo: http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=181569

Domínguez, L. (junio de 2007). *Cálculo del precio de venta*. Recuperado el 22 de julio de 2009, de Venmas.com: http://www.venmas.com/venmas/precios_de_venta/analisis_calculo_y_gestion

Esteban, I. G. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. ESIC Editorial.

Eurostat. (9 de junio de 2009). *Harmonized Index of Consumer Prices (HICP)*. Recuperado el 16 de junio de 2009, de Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/hicp/data/main_tables

Galindo, E. (2007). *Estadística para la Administración e Ingeniería*. Quito.

Garraida, J. R. (2003). *IE Documentación Multimedia: Multimedia Documentation*. Recuperado el 6 de julio de 2009, de La cadena de valor como herramienta analítica: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/index.html>

Garraida, J. R. (2004). *IE Documentación Multimedia: Multimedia Documentation*. Recuperado el 6 de julio de 2009, de La herramienta analítica D.A.F.O.: http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/DAFO/DAFO/index_ok.html

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) Series históricas*. Recuperado el 12 de junio de 2009, de INEC Ecuador Estadístico - Estadísticas Económicas - IPC:

http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=1268555&name=DLFE-17501.xls

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2001). *Proyecciones de Población 2001-2010*. Recuperado el 18 de enero de 2009, de INEC Censo de Población y Vivienda: http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=155251&name=DLFE-17803.zip

Inter Press Service. (19 de junio de 2009). *Tasas de inflación en América Latina*. Recuperado el 21 de junio de 2009, de IPS Inter Press Service: <http://ipsnoticias.net/inflacion.asp>

Kohle, N. (2008). *Por qué un hombre debe cuidar su imagen*. Recuperado el 20 de abril de 2009, de SoyEntrepreneur.com: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=6295>

La Flecha. (14 de septiembre de 2007). *Curiosidades sobre lo metrosexual*. Recuperado el 21 de abril de 2009, de La Flecha. Diario de ciencia y tecnología: <http://www.laflecha.net/canales/curiosidades/noticias/curiosidades-sobre-lo-metrosexual/>

La-Cosmetix. (11 de noviembre de 2004). *Innovación: clave para competir*. Recuperado el 19 de febrero de 2009, de La-Cosmetix El Portal de las Industrias de Cosméticos y Cuidado Personal: <http://www.lacosmetix.com/index.php/Info-Noticias/Innovacion-clave-para-competir>

Larrosa Zambrano, P. (6 de mayo de 2007). *Los hombres también se arreglan las uñas*. (R. Semana, Ed.) Recuperado el 30 de abril de 2009, de Diario Expreso de Guayaquil, en la vida nacional: <http://www.expreso.ec/semana/html/notas.asp?codigo=20070506125133>

Markides, C., & Cárdenas Nanetti, J. (2004). *En la estrategia está el éxito*. Quito: Editorial Norma.

MARKOP Ecuador. (2007). *Índice Estadístico Ecuador 2007*. Quito.

Moreno Zapata, E. (abril de 2007). *El mercado de los cosméticos en Ecuador*. Recuperado el 21 de abril de 2009, de Instituto Español de Comercio

Exterior:

http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0307/cosmeticos%2007_25648_.pdf

Muscatelli, N. (3 de junio de 2005). *Los cosméticos para hombres, un boom.*

Recuperado el 20 de junio de 2009, de El Clarín:

<http://www.clarin.com/diario/2005/06/03/sociedad/s-05201.htm>

Orozco, M. (enero de 2007). *Los modernos templos del consumo se abren paso por los cuatro costados.* Recuperado el 3 de junio de 2009, de Hoy

- Libro Ecuador Sí:

<http://www.hoy.com.ec/zhechos/2006/ecuadorsi18.htm>

PROCOSMETICOS. (2002). *Procosméticos - Decisión 516.* Recuperado el 20

de abril de 2008, de Asociación de productores y comercializadores de cosméticos, perfumes y productos de cuidado personal:

http://www.procosmeticos.com/pagina.asp?ID_SEC=09.01

Revista Vanguardia. (11 de septiembre de 2007). *La cosmética mueve 350*

millones al año. Recuperado el 20 de abril de 2009, de Guápulo.com

Debate, noticias y actualidad sobre el Ecuador:

<http://www.guapulo.com/content/view/555/70/>

Sánchez, R. M. (15 de febrero de 2008). *Cosméticos contra la crisis.*

Recuperado el 20 de abril de 2009, de El Periodico.com - El Periódico de Catalunya:

http://www.elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_PK=46&idioma=CA&idnoticia_PK=483316&idseccio_PK=1009

Serrano, R. (6 de Enero de 2004). *Descubra si usted es metrosexual.*

Recuperado el 20 de abril de 2009, de Salud y Medicinas:

<http://www.saludymedicina.com.mx/nota.asp?id=1622>

Walker, O. C., Boyd, H. W., Mullins, J., & Laréché, J.-C. (2005). *Marketing Estratégico.* México: Mc. Graw Hill.

ANEXO DE TABLAS

TABLA A ● PIB del sector de industrias manufactureras y su participación del total

| PERÍODO | PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) TOTAL | INDUSTRIAS MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO) | PARTICIPACIÓN DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURAS EN EL PIB |
|------------------------|------------------------------------|--|--|
| 2000 | \$ 15'933.666 | \$ 2'169.792 | 14% |
| 2001 | \$ 21'249.577 | \$ 2'483.706 | 12% |
| 2002 | \$ 24'899.481 | \$ 2'593.049 | 10% |
| 2003 | \$ 28'635.909 | \$ 2'734.904 | 10% |
| 2004 | \$ 32'642.225 | \$ 2'881.168 | 9% |
| 2005 semidefinitivo | \$ 37'186.942 | \$ 3'295.962 | 9% |
| 2006 semidefinitivo | \$ 41'763.230 | \$ 3'697.641 | 9% |
| 2007 provisional | \$ 45'789.374 | \$ 4'081.430 | 9% |

En miles de dólares. Datos: Boletín Estadístico del BCE, Junio 2009. Elaboración: Autores

TABLA B ● El mercado mundial de perfumes y cosméticos

| MERCADO | 2006 | 2007 | CRECIMIENTO | PARTICIPACIÓN |
|-----------------------|-----------|-----------|-------------|---------------|
| Mundial | \$ 274,77 | \$ 290,97 | 5,9 % | 100% |
| América Latina | \$ 35,83 | \$ 41,19 | 14,96% | 14,16% |

Datos 2006 y 2007 en miles de millones de dólares. Fuente: Euromonitor International. Elaboración: BERZUNZA Carlos, Situación actual de la Industria de Productos de Belleza y Cuidado Personal, 15 Agosto 2008.

TABLA C ● Top ten de los mercados cosméticos en América Latina

| PAÍS | 2006 | 2007 | CRECIMIENTO | PARTICIPACIÓN |
|------------------------|---------|---------|-------------|---------------|
| Brasil | \$18,14 | \$22,23 | 22,55% | 7,64% |
| México | \$ 6,94 | \$ 7,06 | 1,73% | 2,43% |
| Argentina | \$ 1,97 | \$ 2,33 | 18,27% | 0,80% |
| Venezuela | \$ 1,82 | \$ 2,16 | 18,68% | 0,74% |
| Colombia | \$ 1,84 | \$ 1,97 | 7,07% | 0,68% |
| Chile | \$ 1,38 | \$ 1,47 | 6,52% | 0,51% |
| Perú | \$ 0,94 | \$ 1,01 | 7,45% | 0,35% |
| Rep. Dominicana | \$ 0,42 | \$ 0,41 | - 2,38% | 0,14% |
| Ecuador | \$ 0,34 | \$ 0,38 | 11,76% | 0,13% |
| Guatemala | \$ 0,29 | \$ 0,31 | 6,9% | 0,11% |

Datos 2006 y 2007 en miles de millones de dólares. Fuente: Euromonitor International. Elaboración: BERZUNZA, Carlos, Situación actual de la Industria de Productos de Belleza y Cuidado Personal, 15 Agosto 2008.

TABLA D ● Proyección de la población masculina del área urbana (Por años calendario, según regiones y provincias en el período 2008 – 2010)

| REGIONES Y PROVINCIAS | 2008 | 2009 | 2010 | % DEL TOTAL EN 2010 |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| Total País | 4'462.739 | 4'567.499 | 4'671.748 | 100% |
| Región Sierra | 1'811.426 | 1'858.113 | 1'904.352 | 40,76% |
| <u>AZUAY</u> | <u>203.800</u> | <u>211.601</u> | <u>219.113</u> | <u>4,69%</u> |
| BOLÍVAR | 29.677 | 31.112 | 32.674 | |
| CAÑAR | 50.967 | 53.208 | 55.500 | |
| CARCHI | 46.473 | 48.080 | 49.744 | |
| COTOPAXI | 73.619 | 77.795 | 81.709 | |
| <u>CHIMBORAZO</u> | <u>105.254</u> | <u>109.684</u> | <u>114.165</u> | <u>2,44%</u> |
| <u>IMBABURA</u> | <u>112.871</u> | <u>117.052</u> | <u>120.910</u> | <u>2,58%</u> |
| LOJA | 107.995 | 111.105 | 114.461 | |
| <u>PICHINCHA</u> | <u>955.999</u> | <u>968.844</u> | <u>981.843</u> | <u>21,01%</u> |
| <u>TUNGURAHUA</u> | <u>124.771</u> | <u>129.632</u> | <u>134.233</u> | <u>2,87%</u> |
| Región Costa | 2'489.234 | 2'540.687 | 2'592.932 | 55,50% |
| EL ORO | 253.343 | 259.784 | 265.849 | |
| ESMERALDAS | 98.320 | 101.114 | 103.759 | |
| <u>GUAYAS</u> | <u>1'516.546</u> | <u>1'537.914</u> | <u>1'560.670</u> | <u>33,40%</u> |
| LOS RÍOS | 223.108 | 231.107 | 238.816 | |
| <u>MANABÍ</u> | <u>397.917</u> | <u>410.768</u> | <u>423.838</u> | <u>9,07%</u> |
| Región Amazónica | 151.558 | 157.972 | 163.565 | 3,50% |
| MORONA SANTIAGO | 28.034 | 29.203 | 30.359 | |
| NAPO | 20.205 | 21.122 | 21.922 | |
| PASTAZA | 19.689 | 20.431 | 21.063 | |
| ZAMORA CHINCHIPE | 19.853 | 20.637 | 21.443 | |
| SUCUMBÍOS | 42.003 | 43.905 | 45.461 | |
| ORELLANA | 21.774 | 22.674 | 23.317 | |
| Región Insular | 10.521 | 10.727 | 10.899 | 2,33% |
| GALÁPAGOS | 10.521 | 10.727 | 10.899 | |

Se subrayan las provincias relevantes para el proyecto

Datos: Proyecciones de Población INEC. Elaboración: Autores

TABLA E ● Proyección de la población masculina económicamente activa (Por años calendario y grupos de edad en el período 2008 – 2015)

| Grupos de edad | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 20 – 24 años | 545317 | 552401 | 558813 | 564152 | 568676 | 572920 | 577419 | 582713 |
| 25 – 29 años | 552370 | 562518 | 572306 | 581898 | 591560 | 601038 | 610074 | 618408 |
| 30 – 34 años | 503544 | 512590 | 521961 | 531842 | 542258 | 552922 | 563552 | 573861 |
| 35 – 39 años | 448584 | 455538 | 463614 | 472035 | 480660 | 489542 | 498734 | 508288 |
| 40 – 44 años | 394100 | 403676 | 412920 | 421652 | 430024 | 438294 | 446723 | 455572 |
| PEA Masculina (20-44 años) | 2443915 | 2486723 | 2529614 | 2571579 | 2613178 | 2654716 | 2696502 | 2738842 |
| PEA Masculina | 4149766 | 4238719 | 4328519 | 4418901 | 4510279 | 4602248 | 4693715 | 4784932 |
| % del total | 59% | 59% | 58% | 58% | 58% | 58% | 57% | 57% |

Datos: Proyecciones de Población INEC. Elaboración: Autores

ANEXO DOCUMENTARIO

I. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES DE LA EMPRESA

Se procederá a la conformación de una entidad con responsabilidad limitada. Asimismo se encargará de tramitar y obtener el registro sanitario para poder comercializar el producto, y para evitar el mal uso de la marca y la piratería, se inscribirá la marca en el IEPI.

Rytier está embarcada en el negocio de los cosméticos. En el siguiente esquema se logrará identificar el proceso jurídico apropiado para constituir una compañía de esta índole, regulaciones requeridas para su funcionamiento, disposiciones laborales y demás aspectos relevantes.

En definitiva, se determinarán los pasos legales necesarios para que el negocio esté en buen rumbo y se convierta en una organización económica privada reconocida por el estado ecuatoriano y que cumpla sus funciones de acuerdo con la ley y las normas éticas y morales.

1. Conformación de la Empresa

La conformación de la compañía, como persona jurídica, poseerá las siguientes pautas:

Nombre o Razón Social: Rytier Cosmetics S.A.

RUC: 1715498414001

Tipo de compañía: Compañía Anónima

Número de Socios al Inicio: 2 socios

Representante Legal: Ing. Carolina Castillo.

Capital inicial: 20.000 USD Dólares Americanos

Depósito inicial en la cuenta bancaria de constitución de la compañía: 10.000 USD

Monto restante: 10.000 USD (A depositar en un plazo de 4 meses)

Sede administrativa: Oficinas en Quito

2. Detalle del Trámite de Constitución de la Compañía:

Bajo contexto de contrato social que se eleva a escritura pública la constitución de la compañía Rytier Cosmetics S.A. aprobada por el Juez de lo Civil y por la Superintendencia de Compañías.

PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN

1. **Reserva de la denominación:** Rytier Cosmetics S.A.
2. **Cuenta de integración:** cuenta bancaria de constitución de 10.000 USD
3. **Contrato social elevado a escritura pública:** Acta de Constitución de la Compañía
4. **Solicitud de aprobación.**

Presentar al Superintendente de Compañías 3 copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud,

suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

Aprobación de la Constitución: costo 400 USD.

5. **Publicación del extracto:** costo 61 USD

6. **Certificación Municipal:** sin costo

7. **Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito**

Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad comercial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Comercio de Quito. Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional.

- Llenar la solicitud de afiliación
- Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa
- Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.

8. **Inscripción en el Registro Mercantil**

El proceso que seguiría Rytier Cosmetics S.A. para su registro mercantil es el siguiente:

- Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
- Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
- Publicación del extracto (periódico).
- Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
- Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s).
- Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).
- Certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para actos societarios).

Costo final del proceso del registro mercantil: 61.82 USD dólares americanos.

3. **Patente Municipal**

La empresa Rytier Cosmetics S.A. registrará su patente municipal en la ciudad de Quito, por lo tanto hará este trámite ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Ordenanza #45, Código Municipal Metropolitano), junto con este requerimiento se hará pago de la patente anual (Ley de Régimen Municipal Art. 381 a 386).

TIPO DE PATENTE

Patente Jurídica nueva (empresa en constitución), es el tipo de patente que se va a obtener para la creación y constitución de Rytier Cosmetics S.A. Su trámite será hecho en la administración zonal Norte del Municipio de la ciudad de Quito (Av. Amazonas y NNUU).

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE LA PATENTE:

- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

4. Registro Sanitario

Rytier Cosmetics S.A. necesita obtener el registro sanitario de sus productos para cumplir con la Ley:

Art. 100.- Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El cumplimiento de esa norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal cumplimiento.

Art. 101.-El registro sanitario para alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, o para las empresas que los produzcan, será otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determine el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. El Registro Sanitario para medicamentos en general, medicamentos genéricos, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, se regirá por dispuesto en la Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano.

TRÁMITE DE OBTENCIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE COSMÉTICOS

I. SOLICITUD

Es necesario presentar una solicitud por cada forma y para cada concentración del o los principios activos. Este trámite está garantizado por el laboratorio fabricante Tecnandina, el cual entrega un Dossier con la información científica completa para cada producto preparado en su departamento de desarrollo galénico.

Se registrarán inicialmente las cinco fórmulas y posteriormente se hará el trámite anual conforme se saque al mercado los nuevos productos Rytier.

A continuación la lista de documentos que incluye el Dossier proporcionado por Tecnandina y los demás requisitos de formalidad de la empresa:

1. Fórmula completa cuali-cuantitativa, incluyendo principios activos y excipientes con sus nombres genéricos (DCI) y/o químicos, expresados en unidades del sistema internacional o en unidades internacionales de actividad.
2. Permiso de funcionamiento original actualizado otorgado por la autoridad de salud competente.
3. Certificado de libre venta en original, otorgado por la autoridad de salud, que garantice que el laboratorio responsable de la elaboración del producto funciona legalmente y que no se trata de una fórmula exclusiva para exportación.
4. Interpretación del código de lote, con firma del técnico responsable de la elaboración.
5. Fichas de estabilidad química y/o microbiología con firma del técnico responsable del laboratorio que fabrica el producto que garanticen el período útil asignado.
6. Indicar prueba de estabilidad realizada natural o acelerada, tiempo que duró la prueba, grado de temperatura, porcentaje de humedad relativa, resultados analíticos (métodos aplicados) durante el tiempo que duró la prueba. Se debe señalar la naturaleza del material de envase. El Laboratorio Fabricante deberá concluir señalando el período útil asignado.
Para la obtención del período útil propuesto por el fabricante, el estudio de estabilidad presentado en la documentación debe corresponder a la zona climática IV (30°C + 2 y 70% HR + 5%) en la que se encuentra ubicada el Ecuador y el tiempo de duración del mismo al período útil solicitado. En caso de no presentar el estudio en estas condiciones el Instituto Nacional de Higiene se reserva el derecho por razones de seguridad del usuario de asignar un período útil menor al propuesto por el fabricante.
7. Certificado de análisis de control de calidad del lote en trámite, con firma del técnico responsable de la elaboración.
8. Estándar y certificado de análisis del estándar con declaración de lote, potencia, fecha de expiración y firma del técnico responsable.
9. Metodología analítica: química, biológica y/o farmacobiológica.
 - Ensayos biofarmacéuticos: pruebas de biodisponibilidad y disolución en productos pertinentes.
 - Metodología analítica química.
 - Metodología analítica biológica y microbiología del producto terminado.
 - Ensayos de:
 - i. Potencia
 - ii. Esterilidad
 - iii. Recuento microbiano
 - iv. Pirógenos

v. Seguridad

En los casos pertinentes, con descripción de métodos aplicados y/o referencias bibliográficas (si los métodos son oficiales).

- Cepas microbiológicas y/o sueros específicos en casos pertinentes.
- 10. Especificaciones del producto terminado organolépticas, físico-químicas, químicas y microbiológicas, con límites de tolerancia aceptados por el fabricante.
- 11. Especificaciones de las materias primas: físico-químicas, químicas y microbiológicas.
- 12. Especificaciones del material de envase y empaque.
- 13. Descripción del procedimiento de manufactura incluyendo el procedimiento de esterilización si es el caso.
- 14. Justificación de la fórmula de composición
- 15. Copia del certificado de registro sanitario, si se trata de trámite de reinscripción o de producto registrado de origen extranjero.
- 16. Formato de etiqueta externa e interna.
- 17. Tres (3) muestras en envase original o las necesarias de acuerdo a los métodos de análisis enviados.

II. ETIQUETAS

Las etiquetas Rytier estarán en idioma español y tendrán caracteres claramente legibles e indelebles. Al inicio del trámite se pueden presentar etiquetas provisionales, las que deberán cumplir con todos los requisitos posteriormente, en el término de noventa días después de otorgado el respectivo registro sanitario. Los requisitos son:

1. Nombre del producto.
2. Forma Cosmética.
3. Contenido neto del envase expresado en unidades del sistema internacional.
4. Número de lote.
5. Nombre del laboratorio fabricante, ciudad y país de origen bajo licencia, control y otros que determinen las responsabilidades de fabricación, control y comercialización del producto. En caso de productos envasados por una firma distinta al fabricante, debe declararse el nombre de cada uno, indicando su condición de participación. En la etiqueta interna se acepta el logotipo del fabricante y puede omitirse el nombre de la ciudad.
6. Nombre de la ciudad y país de origen.
7. Indicaciones, advertencias necesarias y usos.
8. Temperatura de conservación, si el producto lo requiere.
9. Fecha de elaboración y expiración (se puede omitir fecha de elaboración en la etiqueta interna).
10. Número de registro sanitario correspondiente a su inscripción o reinscripción

**II. DECISIÓN 516 DE LA COMUNIDAD ANDINA SOBRE
REGULACIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS EN LA
SUBREGIÓN ANDINA
ARMONIZACIÓN DE LEGISLACIONES EN MATERIA DE PRODUCTOS
COSMÉTICOS PARA LA COMUNIDAD ANDINA**

**CAPÍTULO I
DEFINICIONES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Artículo 2.- Los productos cosméticos que se comercialicen dentro de la Subregión no deberán perjudicar la salud humana cuando se apliquen en las condiciones normales o razonablemente previsibles de uso, teniendo presente particularmente, la presentación del producto, su etiquetado y las eventuales instrucciones de uso y eliminación, así como cualquier otra indicación o información que proceda del fabricante o del responsable de comercialización del producto. No obstante, la presencia de tales advertencias no exime del cumplimiento de las demás obligaciones previstas en la presente Decisión.

Artículo 3.- Los productos cosméticos que se comercialicen en la Subregión Andina deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 5, así como con los listados internacionales sobre ingredientes que pueden incorporarse o no a los cosméticos y sus correspondientes restricciones o condiciones de uso. Se reconocen, para tales efectos, los listados de ingredientes de la Food & Drug Administration de los Estados Unidos de América (FDA), la Cosmetics Toiletry & Fragrance Association (CTFA), la European Cosmetic Toiletry and Perfumery Association (COLIPA) y las Directivas de la Unión Europea.

Artículo 4.- Los ingredientes que podrán incorporarse en los productos cosméticos serán aquellos incluidos en cualquiera de las listas mencionadas en el artículo anterior. No obstante, las Autoridades Sanitarias Competentes podrán iniciar consultas que conduzcan a incluir o excluir un ingrediente, siempre que cuenten con indicios ciertos o pruebas científicas de que el mismo afecta o puede afectar la salud. A tal efecto, la Secretaría General, previa notificación a las Autoridades Nacionales Competentes de los demás Países Miembros, determinará lo correspondiente mediante Resolución.

Artículo 5.- Los productos cosméticos a que se refiere la presente Decisión requieren, para su comercialización o expendio en la Subregión, de la Notificación Sanitaria Obligatoria presentada ante la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización. Los productos manufacturados en la Subregión deberán realizar la Notificación Sanitaria Obligatoria en el País Miembro de fabricación de manera previa a su comercialización.

Artículo 6.- Se entiende por Notificación Sanitaria Obligatoria la comunicación en la cual se informa a las Autoridades Nacionales Competentes, bajo declaración jurada, que un producto cosmético será comercializado a partir de la fecha determinada por el interesado. En cualquier caso, tal comercialización deberá ser posterior a la fecha de

recepción de la Notificación por parte de la Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización.

Artículo 7.- La Notificación Sanitaria Obligatoria a que hace referencia el artículo anterior, deberá estar acompañada de los siguientes requisitos:

1. **INFORMACIÓN GENERAL**
 - A. Nombre del Representante Legal o Apoderado acompañado de los documentos que acrediten su representación, según la normativa nacional vigente;
 - B. Nombre del producto o grupo cosmético para el cual se está presentando la notificación;
 - C. Forma Cosmética;
 - D. Nombre o razón social y dirección del fabricante o del responsable de la comercialización del producto autorizado por el fabricante, establecido en la Subregión;
 - E. Pago de la tasa establecida por el País Miembro.

2. **INFORMACIÓN TÉCNICA**
 - A. La descripción del producto con indicación de su fórmula cualitativa. Adicionalmente se requerirá la declaración cuantitativa para aquellas sustancias de uso restringido y los activos que se encuentren en normas con parámetros establecidos para que ejerzan su acción cosmética, así no tengan restricciones;
 - B. Nomenclatura internacional o genérica de los ingredientes (INCI);
 - C. Especificaciones organolépticas y fisicoquímicas del producto terminado;
 - D. Especificaciones microbiológicas cuando corresponda, de acuerdo a la naturaleza del producto terminado;
 - E. Justificación de las bondades y proclamas de carácter cosmético atribuibles al producto, cuya no veracidad pueda representar un problema para la salud. Deberá tenerse en cuenta que en dicha justificación no se podrán atribuir efectos terapéuticos a los productos cosméticos;
 - F. Proyecto de arte de la etiqueta o rotulado;
 - G. Instrucciones de uso del producto, cuando corresponda; y,
 - H. Material del envase primario.

En el caso de productos fabricados fuera de la Subregión Andina, se requerirá, adicionalmente a lo señalado en los literales precedentes, la presentación del Certificado de Libre Venta del producto o una autorización similar expedida por la autoridad competente del país de origen. La fecha de expedición del Certificado de Libre Venta no deberá tener una antigüedad mayor de cinco años contados desde la fecha de presentación de la correspondiente Notificación Sanitaria Obligatoria.

En el caso de regímenes de subcontratación o maquila para productos fabricados por terceros, en la Subregión o fuera de ésta, se requerirá, adicionalmente a lo señalado en los literales precedentes, la presentación de la Declaración del Fabricante.

Fuente del texto: (Comunidad Andina, 2007)

III. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.

1. Entrevista a Reducción Spa Salud Facial y Corporal

¿Cuánto tiempo está ofreciendo sus servicios de Spa en el mercado quiteño?

Cerca de 12 años en los distintos locales que hemos tenido.

¿Qué servicios ofrece?

Principalmente tratamientos para el estrés por medio de masajes, y de disminución de medidas, tratamientos faciales con eliminación de acné, arrugas, manchas.

¿Qué porcentaje de sus clientes son hombres?

De un 15% a un 20%

¿Con qué frecuencia acuden hombres a su Spa-centro estético?

Una vez por semana aproximadamente.

¿Entre qué edades se ubican los hombres que acuden a su Spa?

De 18 años en adelante, pero los que tienen más concurrencia son los adultos mayores de 30.

Sus clientes masculinos ¿qué tipos de servicios comúnmente requieren?

Si son jóvenes de entre 18 años son tratamientos faciales para eliminación de acné, y los mayores de 30 para tratamientos de relajación.

En promedio, ¿cuánto gastan estos hombres cuando vienen al spa?

Tratamientos económicos parciales, donde se gasta aproximadamente unos 30 dólares.

¿Recomienda usted productos específicos para cuidado de la piel del hombre?

No, solo se tiene productos unisex por lo se ve el tipo de piel para recomendar un producto. Por lo que se cuentan con varias líneas.

Desde su perspectiva, ¿cree usted que el mercado masculino en la ciudad de Quito estaría interesado en un kit de productos específicos para su piel ¿A qué hombres cree usted que les podrían interesar estos productos?

Sí, porque como spas no estamos dando cuenta que ya hay hombres que se preocupan por su piel, por su apariencia, o el lucir, ya que es una tendencia que agobia a toda la población sean personas viejas o jóvenes.

2. Entrevista a Diagnóstica Spa

¿Cuánto tiempo está ofreciendo sus servicios de Spa en el mercado quiteño?

Dos años

¿Qué servicios ofrece?

Se dan masajes anti-stress, tratamientos fáciles y corporales, reducción de peso, y problemas capilares.

¿Qué porcentaje de sus clientes son hombres?

Tres de cada 10 lo que quiere decir un 30%, porcentaje alto porque antes no existían.

¿Entre qué edades se ubican los hombres que acuden a su Spa?

Entre los 14 hasta los 60 años

¿Qué características identifican en estos clientes? (físicas, psicológicas, económicas)

Todos son de condición socio económica media alta, alta.

Sus clientes masculinos ¿qué tipos de servicios comúnmente requieren?

De tres pacientes, dos se presentan por problemas faciales y capilares, y uno por problemas corporales.

¿Cuenta con productos para hombres de venta en su local? ¿Qué tipo de productos?

Sí contamos con fajas, productos para el cabello, tratamientos faciales para hombres, como son los de acné severo.

Desde su perspectiva, ¿cree usted que el mercado masculino en la ciudad de Quito estaría interesado en un kit de productos específicos para su piel ¿A qué hombres cree usted que les podrían interesar estos productos?

Sí, pero se tienen que hacer productos para la piel que sean neutros y productos capilares para evitar la caída del cabello. A base de extractos naturales ya que a los hombres no les gusta usar productos químicos, por miedo a sufrir efectos secundarios como sobrepeso o impotencia sexual.

3. Entrevista a HealthyDerm

¿Cuánto tiempo está ofreciendo sus servicios de Spa en el mercado quiteño?

Siete meses desde enero del 2008

¿Qué servicios ofrece?

Venta de productos dermatológicos

¿Qué porcentaje de sus clientes son hombres?

Un 50%

¿Con qué frecuencia acuden hombres a su spa-centro estético?

A diario a consultar sobre productos o ya para comprar alguno específico

¿Entre qué edades se ubican los hombres que acuden a su spa?

Entre los 18 y 70 años

¿Qué características identifican en estos clientes? (físicas, psicológicas, económicas)

Vienen de cualquier clase social ya sea media baja hasta alta, ya que en el centro se cuenta con productos de todos los precios

Sus clientes masculinos, ¿qué tipos de servicios comúnmente requieren?

Bloqueadores solares, tratamientos para acné, hongos, tratamientos para la piel reseca.

En promedio, ¿cuánto gastan estos hombres cuando vienen al spa?

60 dólares

¿Recomienda usted productos específicos para cuidado de la piel del hombre?

Sí, cremas hidratantes, protectores solares, etc. Todo de acuerdo al tipo de piel.

¿Cuenta con productos para hombres de venta en su local? ¿Qué tipo de productos?


No, solo se tienen productos que pueden ser usados tanto por hombre como mujeres

Desde su perspectiva, ¿cree usted que el mercado masculino en la ciudad de Quito estaría interesado en un kit de productos específicos para su piel? ¿A qué hombres cree usted que les podrían interesar estos productos?


Sí, creo que es un mercado que está creciendo y necesita productos específicos, creo que los hombres pueden ser entre 15 y 60 años.

IV. MANUALES DE CARGO

Se ha preparado una breve descripción del cargo, lista de funciones y perfil del candidato para tener una referencia más clara del talento humano.

|  Manual de cargo Gerente de Comercialización | |
|--|--|
| Departamento | Gerencia de Comercialización y Mercadeo |
| Supervisado por | Presidente de la Junta General de Accionistas |
| Supervisa a | Cosmólogas / Vendedores externos / Secretaria - Recepcionista |
| Descripción | La responsabilidad principal del cargo será la de diseñar las estrategias y planes de comercialización, mercadeo y promoción de los productos Rytier, así como liderar al equipo de ventas, para el alcance de las metas planteadas. |
| Lista de funciones | <p>Administrar la infraestructura de ventas y RRHH de la empresa</p> <p>Crear y mantener el vínculo entre ventas y necesidades de producción</p> <p>Crear, planear y ejecutar las estrategias de marketing y ventas</p> <p>Liderar el equipo de ventas para conseguir y superar las metas mensuales, enviar propuestas</p> <p>Supervisar completamente el proceso de ventas, enfocarse en la calidad de la atención personalizada sobre todo en los locales</p> <p>Supervisar la implementación del sistema Customer Relationship Management (CRM) como parte de la estrategia del negocio centrada en el cliente</p> |
| Perfil del candidato | <p>Profesional universitario con estudios de post grado en las áreas de mercadeo, comercialización y /o publicidad</p> <p>Mínimo 5 años de experiencia en cargos gerenciales en las áreas de comercialización y mercadeo, en empresas del sector cosmético</p> <p>Dominio de herramientas de informática bajo ambiente Windows y CRM.</p> <p>Capaz de diseñar y desarrollar estrategias de comercialización que garanticen una relación de mutuo beneficio con los clientes</p> <p>Experiencia en manejo de locales en centros comerciales</p> <p>Persona organizada, proactiva y persuasiva, que motive y oriente a su equipo de trabajo al alcance de metas</p> <p>Profesional con habilidades de negociación, liderazgo y buen manejo de relaciones interpersonales</p> |

Elaboración: Autores

|  Manual de cargo Gerente de Operaciones | |
|---|---|
| Departamento | Gerencia de Logística y Operaciones |
| Supervisado por | Presidente de la Junta General de Accionistas |
| Supervisa a | Auxiliar de bodega - transportista / Asistente de logística y compras |
| Descripción | La responsabilidad principal del cargo será la de desarrollar estrategias dirigidas hacia las compras, el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones, que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo. |
| Lista de funciones | <p>Determinar iniciativas de ahorro que permitan disminuir los costos y participar en el equipo de trabajo para implementar dicha iniciativa.</p> <p>Determinar mayores o menores niveles de abastecimiento o de reserva de acuerdo a capacidad financiera de la empresa y a la capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo</p> <p>Garantizar el cumplimiento a las normas de higiene y seguridad industrial en el proceso de producción.</p> <p>Organizar y coordinar el transporte de productos entre el laboratorio fabricante, la bodega y los puntos de venta</p> <p>Orientar, ejecutar y controlar las operaciones propias de abastecimiento, mediante planes, normas y directivas adecuadas</p> <p>Planificar y controlar el uso de los materiales, así como procurar la eliminación de desperdicios.</p> <p>Monitorear las caducidades de los productos cosméticos</p> <p>Programar la producción, compras y el tráfico de entrada y salida de los almacenes</p> <p>Supervisar el proceso de mantenimiento de los equipos de transporte, compras de suministros y material necesario para las operaciones de la empresa</p> |
| Perfil del candidato | <p>Profesional universitario con estudios de post grado en las áreas de logística, producción, abastecimiento o afines.</p> <p>Experiencia de 4 a 5 años en la producción de cosméticos, y una experiencia gerencial de cargos similares no menor de 3 años.</p> <p>Amplio conocimiento de optimización de procesos</p> <p>Dominio de herramientas de informática bajo ambiente Windows y ERP.</p> <p>Persona dinámica, responsable, organizada, proactiva y analítica</p> <p>Profesional con habilidades de negociación, liderazgo y buen manejo de relaciones interpersonales</p> |

Elaboración: Autores



Manual de cargo

Contador General

| | |
|-----------------------------|---|
| Departamento | Finanzas |
| Supervisado por | Gerente de Comercialización / Gerente de Operaciones |
| Descripción | La responsabilidad principal del cargo será revisar todos los movimientos contables así como presentar a la gerencia los estados financieros mensuales y anuales. Además sus funciones estarán determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión |
| Lista de funciones | <p>Asegurar la correcta parametrización del sistema contable de acuerdo a las políticas de la compañía y a las normas legales</p> <p>A asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo</p> <p>Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido</p> <p>Desempeñar las demás funciones que sean necesarias para garantizar el mejoramiento y el normal funcionamiento de la Administración</p> <p>Elaborar la nómina y diligenciar los pagos, así como encargarse del pago de afiliaciones al seguro social personales y patronales</p> <p>Llevar los libros mayores de acuerdo con su propia técnica contable y los auxilios necesarios de conformidad con lo acordado con la gerencia</p> <p>Planear, elaborar y presentar ante entidades del estado (Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas) información contable y financiera con el fin de cumplir con los requerimientos legales del país</p> <p>Planear, elaborar y presentar de manera oportuna y confiable, las declaraciones tributarias para cumplir con las normas legales tributarias del país, evitando sanciones posteriores</p> <p>Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que sirvan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.</p> <p>Realizar las conciliaciones de las cuentas de los proveedores para mantener actualizada la cartera</p> |
| Perfil del candidato | <p>Contador Público Autorizado CPA. De preferencia con especialización o amplia experiencia en tributación.</p> <p>Experiencia de mínimo 2 años en cargos de responsabilidad similar</p> <p>Capacidad para aplicar sus conocimientos en forma crítica en el análisis e interpretación de estados financieros</p> <p>Habilidad para operar sistemas de cómputo y comunicación para el proceso de la información financiera</p> <p>Profesional con buen manejo de relaciones interpersonales</p> |

Elaboración: Autores



Manual de cargo

Cosmetóloga

| | |
|-----------------------------|--|
| Departamento | Ventas |
| Supervisado por | Gerente de Comercialización |
| Descripción | La responsabilidad principal del cargo será realizar demostraciones y promocionar los productos en los puntos de venta, además apoyar en eventos realizados por la marca RYTIER. Este trabajo demanda de gran proactividad, dinamismo y conocimiento de cosmetología. |
| Lista de funciones | <p>Encargarse de la administración diaria, limpieza, orden y mantenimiento del local</p> <p>Escuchar y analizar las necesidades de cada cliente. Ser responsable de la venta de los productos, del acompañamiento del cliente y del servicio de post-venta.</p> <p>Ingresar datos personales de los clientes y alimentar correctamente el sistema CRM</p> <p>Realizar los cobros por las ventas realizadas y preparar reportes para el gerente de comercialización sobre los movimientos</p> <p>Planificar el tiempo de atención para cumplir y superar las metas de ventas acordadas con la gerencia de comercialización</p> <p>Llevar a cabo las estrategias de promoción establecidas por la gerencia de comercialización</p> |
| Perfil del candidato | <p>Título técnico en cosmetología o esteticista profesional</p> <p>Experiencia mínima de 1 año en ventas de productos cosmetológicos (deseable)</p> <p>Buena comunicación, dinamismo, iniciativa, rapidez de razonamiento</p> <p>Capacidad en servicio al cliente, atención personalizada.</p> <p>Conocimientos en informática, aplicaciones en Windows.</p> <p>Excelente presencia, gusto por la moda y el cuidado de la piel</p> <p>Habilidad para trabajar bajo presión y lidiar con situaciones diversas y con públicos diferenciados simultáneamente.</p> <p>Manejo de inglés de por lo menos un 70%</p> <p>Mujer cuya edad esté entre 18 y 30 años</p> <p>Persona con alto grado de comprometimiento con la empresa</p> <p>Saber administrar su tiempo</p> <p>Sólidos conocimientos de técnicas de ventas y negociaciones, estética corporal y facial, buenos conocimientos de terapias alternativas para público masculino.</p> |

Elaboración: Autores



Manual de cargo

Vendedor externo

| | |
|----------------------|---|
| Departamento | Ventas |
| Supervisado por | Gerente de Comercialización |
| Descripción | La responsabilidad principal del cargo será realizar demostraciones y promocionar los productos en las peluquerías, SPAs y centros cosmetológicos. Además apoyar en eventos realizados por la marca RYTIER. Este trabajo demanda de gran proactividad, dinamismo y conocimiento de ventas externas a distribuidores de productos cosméticos |
| Lista de funciones | <p>Ampliar la cobertura de distribución en pro de la superación de las metas de ventas</p> <p>Escuchar y analizar las necesidades de cada distribuidor. Ser responsable de la venta de los productos, de las cobranzas y del servicio de post-venta.</p> <p>Ingresar datos de los distribuidores y actualizar correctamente el sistema CRM</p> <p>Programar recuperación de cartas de conformidad con las normas de la empresa</p> <p>Planificar recorridos y actividades complementarias de promoción para cumplir y superar las metas de ventas acordadas con la gerencia de comercialización</p> <p>Llevar a cabo las estrategias de promoción establecidas por la gerencia de comercialización</p> |
| Perfil del candidato | <p>Título profesional obtenido (Licenciado en Marketing) o por lo menos acreditar segundo nivel de estudios superiores</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en ventas externas de productos cosmetológicos o medicamentos.</p> <p>Buena comunicación, dinamismo, iniciativa, rapidez de razonamiento</p> <p>Conocimientos en informática, aplicaciones en Windows.</p> <p>Especialización en servicio al cliente y atención personalizada.</p> <p>Excelente presencia, gusto por la moda y el cuidado de la piel</p> <p>Manejo de inglés de por lo menos un 70%</p> <p>Persona con alto grado de comprometimiento con la empresa</p> <p>Poseer vehículo propio para movilización (deseable)</p> <p>Saber administrar su tiempo</p> <p>Sólidos conocimientos de técnicas de ventas y negociaciones, estética corporal y facial, buenos conocimientos de terapias alternativas para público masculino.</p> |

Elaboración: Autores



Manual de cargo

Auxiliar de bodega - transportista

| | |
|----------------------|--|
| Departamento | Logística |
| Supervisado por | Gerente de Operaciones |
| Descripción | La responsabilidad principal del cargo es transportar los productos Rytier desde el laboratorio fabricante hasta la bodega y posteriormente desde la bodega a los puntos de venta, cumpliendo estándares de puntualidad y manejo de la mercadería determinados por el gerente de operaciones. |
| Lista de funciones | <p>Apoyar en carga, organización y descarga de mercadería</p> <p>Elaborar una hoja diaria de ruta de acuerdo a los requerimientos de transporte de la empresa</p> <p>Realizar actividades de apoyo a contabilidad como cobranzas de cheques, pagos a proveedores, gestiones en entidades públicas y privadas según lo requiera el contador.</p> <p>Registrar en el sistema el movimiento de los suministros, materiales y productos para el funcionamiento integral de la empresa.</p> <p>Responsabilizarse por y custodiar la mercadería dando que es embarcada en el medio de transporte hasta que lo recibe el respectivo encargado del local</p> |
| Perfil del candidato | <p>Hombre de 25 a 40 años con licencia de manejo profesional tipo C</p> <p>Disponibilidad de trabajo a tiempo completo</p> <p>Posibilidad de viajar fuera de la ciudad cuando se lo requiera</p> <p>Persona dinámica, con ganas de trabajar.</p> |

Elaboración: Autores



Manual de cargo

Asistente de logística y compras

| | |
|-----------------------------|--|
| Departamento | Compras |
| Supervisado por | Gerente de Operaciones |
| Descripción | La responsabilidad principal del cargo es facilitar la labor del gerente de operaciones encargándose diariamente de contacto con proveedores, seguimiento a pedidos al laboratorio fabricante y manejo de inventarios. |
| Lista de funciones | <p>Buscar nuevos proveedores en el mercado nacional e internacional</p> <p>Estar en constante comunicación con el laboratorio fabricante y realizar seguimiento a pedidos</p> <p>Llevar un archivo completo de las operaciones realizadas por la gerencia de operaciones</p> <p>Monitorizar requerimientos del inventario y reportar a gerente de operaciones para toma de decisiones</p> <p>Preparar la hoja de ruta del conductor</p> <p>Realizar las compras de materiales necesarios para la producción</p> <p>Realizar seguimiento de pagos a proveedores y de carteras</p> |
| Perfil del candidato | <p>Título profesional obtenido (Licenciado en Administración) o por lo menos acreditar segundo nivel de estudios superiores</p> <p>Conocimientos en Informática, aplicaciones en Windows.</p> <p>Manejo de inglés de por lo menos un 70%. Otro idioma deseable</p> <p>No es imprescindible experiencia</p> <p>Persona dinámica, con orientación comercial y facilidad para las relaciones humanas</p> |

Elaboración: Autores



Manual de cargo

Secretaria - Recepcionista

| | |
|-----------------------------|--|
| Departamento | Compras |
| Supervisado por | Gerente de Comercialización |
| Descripción | La responsabilidad principal del cargo es encargarse de la administración de llamadas telefónicas, correspondencia y recibimiento de visitas. Además apoya en las labores de administración a la gerencia de comercialización. |
| Lista de funciones | <p>Administrar los archivos generales</p> <p>Brindar apoyo administrativo según requerimientos</p> <p>Coordinar labores de mensajería y otros pertinentes a la administración de la oficina</p> <p>Desempeñar funciones de relaciones públicas inherentes al cargo</p> <p>Desempeñar labores de secretariado en apoyo para la alta gerencia</p> <p>Distribuir correspondencia</p> <p>Recibir visitantes y canalizarlos con la persona adecuada</p> <p>Recibir y transmitir llamadas telefónicas locales y de larga distancia</p> |
| Perfil del candidato | <p>Estudios superiores referentes al cargo (Secretaria ejecutiva bilingüe de preferencia)</p> <p>Experiencia mínima de tres años, ocupando cargos similares</p> <p>Conocimientos en informática, aplicaciones en Windows.</p> <p>Disponibilidad de tiempo completo</p> <p>Excelente presencia. Excelentes referencias laborales y personales.</p> <p>Indispensable redacción comercial</p> <p>Persona con facilidad para las relaciones humanas</p> |

Elaboración: Autores

V. SUBCONTRATACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En Ecuador existen 54 laboratorios farmacéuticos equipados para la fabricación de medicamentos, cosméticos y otros productos químicos; de los cuales 9 son establecimientos de capacidad artesanal, 31 son pequeñas industrias y 14 son industrias propiamente dichas con alta capacidad de producción.

TABLA F • Lista de Laboratorios Farmacéuticos. Categoría Industria

| ESTABLECIMIENTO | DIRECCIÓN |
|--|--|
| AGA S.A. | VIA. QUEVEDO KM 2 1/2 Y SAN CRISTOBAL |
| ALVAREZ SAA CARLOS ALBERTO | PANAMERICANA SUR KM. 9 |
| BETAPHARMA S.A. | MANUEL CORDOVA GALARZA OE41-75 |
| BLENASTOR C.A. | LA ARMENIA PRINC.3 TRANSV.6 (CONOCOTO) |
| EMPRESA NACIONAL DE OXIGENO ENOX S.A. | AV.ELOY ALFARO CALLE E E30-60 |
| ETICAL LABORATORIOS ETICAL S.A. | CONOCOTO ZONA A LOTE 137 |
| FARMACID S.A. | AV. ILALO 1048 (CONOCOTO) |
| GINSBERG ECUADOR S.A. | ANTONIO CASTILLO 77 Y JUAN BERREZUETA |
| JAMES BROWN PHARMA C.A. | BARRIO CHECHE OBRAJE (PUEMBO) |
| LABORATORIO GENERICOS NACIONALES GENA S.A. | AV. MANUEL CORDOVA GALARZA |
| LABORATORIOS NIFA S.A. | AV. GRAL. RUMIÑAHUI S/N. (SANGOLQUI) |
| LIFE | AV. E. CARVAJAL 411 Y AV. LA PRENSA |
| NEFROCONTROL S.A. | LOA ARUPOS E1-129 Y AV. 10 DE AGOSTO |
| TECNANDINA | AV. MANUEL CORDOVA GALARZA S/N PUSUQUI |

Datos: Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Lista de Laboratorios Farmacéuticos 2006. Elaboración: Autores.

TABLA G • Lista de laboratorios farmacéuticos. Categoría Pequeña Industria

| ESTABLECIMIENTO | DIRECCIÓN |
|--|---|
| AGROINDUSTRIA Y REPRESENTACIONES AGROREPRAIN S.A. | VIA INTEROCEANICA KM 4 1/2 (CUMBAYA) |
| BIOPRONEC CIA.LTDA. | HUAYNAPALCON 1136 Y ZARUMA |
| CASA INDUSTRIAL FARMACEUTICA S.A. CIFSA | DE LOS MILAGROS 192 |
| DANVAS | CONJUNTO SAN FERNANDO (CRISTIANIA) |
| DIANDRE | FRANCISCO JIMENEZ 133 Y ANTONIO BARRIONUEVO |
| ENVAPRESS CIA. LTDA. | AV. 13 DE JUNIO N. 2154 - SAN ANTONIO |
| ENVASADORA PINDA | MARIANO PAREDES 7219 Y RODRIGO DE VILLALOBOS |
| FARMACIENCIA NATURAL | CALLE PRINCIPAL S/N Y SAN JUAN LOMA DE LLANO GRANDE |
| FROSHER CIA. LTDA. | CALLE K LOTE 204 Y CALLE M (CHIMBACALLE) |
| GLUCOSAMINA | JORGE DROM 914 Y GASPAS DE VILLARROEL |
| INDUPHARMA ECUATORIANA S.A. LABORATORIO FARMACEUTICO | BUGAMBILLAS N45-175 E HIGUERAS |
| INDUSTRIAS MEDIQUIN S.C.C. | ISLA ISABELA 1863 I AV. 6 DE DICIEMBRE |
| JAIME GUTIERREZ | JORGE DROM 914 Y GASPAS DE VILLARROEL |
| LABORATORIO ECUANATU | SANTILLAN N358 Y MAURIAN |
| LABORATORIO FARMACEUTICO EDECA | LUIS DE BEETHOVEN E1-183 Y PABLO CASALS |
| LABORATORIO FARMACEUTICO GELPHAR | CAP. RAMON BORJA E618 Y ZOILA UGARTE |
| LABORATORIO LUPERA | LIZARAZU 135 Y LA GASCA |
| LABORATORIOS FITOTERAPIA CIA.LTDA. | CALLE JUAN CAMPUZANO N85-75 Y LUIS TOLA |
| LABORATORIOS LATURI C.LTDA | AV. TNTE. HUGO ORTIZ Y BALZAR |
| LABORATORIOS LIRA | CARCELEN ALTO PANAM. NORTE KM. 6 1/2 |
| LABORATORIOS VENDI CIA. LTDA. | MADRESELVAS N47-264 Y AV. EL INCA |
| LAMOSAN CIA. LTDA. | PASEO DEL SOL S/N.Y DE LOS LUCEROS (PUSUQUI) |
| METROPHARM | CALLE LAS CASAS OE7-145 Y DOMINGO ESPINAR |
| PHARTEX S.A. | AV. MANUEL CORDOVA GALARZA OE4-175 |
| QUALIPHARM LABORATORIO FARMACEUTICO S.A. | AV.MANUEL CORDOVA GALARZA OE4-175 Y ESPERANZA |
| QUIMFAS LABORATORIO | GONZALO DE VERA 562 (TUMBACO) |
| QUIMICA ARISTON ECUADOR C. LTDA. | J. MANCHENO Y F. GARCIA S/N |
| ROMPETROLEUM CHEMICAL SERVICES S.A. | VIA MARIANAS KM 3 1/2 (CALDERON) |
| ZAPHIREDELCOR CIA. LTDA. | JOSE FIGUEROA OE8-74 Y VALLEJO LARREA |

Datos: Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Lista de Laboratorios Farmacéuticos 2008. Elaboración: Autores

La subcontratación de producción está prevista a realizarse con el laboratorio Tecandina, del grupo Grünenthal, empresa clasificada dentro de las grandes

industrias, la misma que, como se explica en un apartado anterior¹, realiza el desarrollo de las fórmulas.

Se ha escogido esta empresa por el renombre que posee Grünenthal, no solo en el país sino a nivel mundial, ya que este factor añade garantía de calidad a los productos.

El contrato con la compañía inicia con el desarrollo de las fórmulas, y luego de la entrega de los *dossiers* para registro sanitario, se puede iniciar con la producción.

El pago se realiza en un 50% a la entrega del lote, y el saldo se cancela con un período de gracia de 45 días.

Se mantuvo una entrevista con la bioquímica Sonia Riera, responsable de producción de la planta Tecnandina, con quien se pudo establecer los siguientes parámetros de la producción, y los mínimos con los cuales se iniciaría el negocio.

TABLA H • Montos mínimos de producción en Tecnandina

| Producto | Presentación | Volumen | Tipo de piel | Ingredientes | Monto mínimo de Producción | Tiempo esperado entre pedido |
|--|-----------------|---------|--|--------------------|----------------------------|------------------------------|
| Gel exfoliante facial | Envase plástico | 200ml | Piel grasa, normal, seca | Aloe vera | 300 kilos | 3 meses |
| Loción after-shave | Envase metálico | 150ml | Piel grasa, normal, seca | Aloe Vera | 300 kilos | 3 meses |
| Bloqueador solar hidratante | Tubo colapsible | 60gr | Piel grasa (gel), normal (gel), seca (crema) | Aloe Vera | 500 kilos | 3 meses |
| Crema extra-humectante para codos manos y rodillas | Envase plástico | 250ml | Piel grasa, normal, seca | Aloe Vera | 500 kilos | 3 meses |
| Bálsamo labial | Tubo | 4 gr | | Extracto de Frutas | 100 kilos | 3 meses |

Datos: Tecnandina. Elaboración: Autores.

¹ Véase Registro Sanitario en Anexo Documentario

VI. PRESENTACIÓN DE TECNANDINA



Procesos

Las técnicas de producción más modernas y rigurosas, desarrolladas por nuestra Planta Tecnandina, garantizan y explican la confianza de todos nuestros clientes hacia los productos a nosotros encomendados.



México | El Caribe y Centro América | Venezuela | Colombia | Ecuador | Perú | Chile | Suiza

para Latinoamérica

Tecnandina es una compañía miembro del Grupo Grünenthal

PRODUCCIÓN FARMACÉUTICA
CON CALIDAD ALEMANA

El significado de nuestra filosofía

QUITO - ECUADOR

www.tecnandina.com



Cada fase del trabajo, aún la más insignificante, se encuentra respaldada por la documentación específica, capaz de que los productos finales satisfagan los requerimientos de seguridad y eficacia, así como las características de identidad, potencia, calidad y pureza que

les han sido asignados por estándares internacionales de calidad para su fabricación, lo cual nos permite afrontar en forma óptima las exigencias de hoy, convirtiéndonos en líderes del Mercado Ecuatoriano.

TECNANDINA

Calidad en la producción y distribución

T E C N A N D I N A

Todos los productos elaborados en nuestra planta cuentan además con los servicios de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Galénico (I&D).

DESARROLLO GALÉNICO



Desarrollo de Metodología Analítica

Desarrollo de Formulaciones

Elaboración de Lotes Pilotos

Optimización de Métodos Analíticos y Productos

Estudios de Estabilidad Acelerada y a Largo Plazo

Producción



ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Validación de Métodos Analíticos y Procesos; Validación de Limpieza y Validación de Software

KPI de Calidad

Calificación de Proveedores

Cumplimiento de BMP

Distribución

Control de Calidad de
Productos Importados

Manejo de
Promociones Especiales

Impresiones Especiales

Venta Directa y
Facturación

Buenas Prácticas de
Almacenamiento



Si usted requiere de la producción y distribución de medicamentos, cuente con nosotros y conviértanos en sus socios estratégicos.



Sistemas

Tenemos toda la infraestructura necesaria para entregarle productos listos para la comercialización.

Ofrecemos nuestros servicios bajo los sistemas:

- *Maquila*
- *Depósito Industrial*
- *Depósito Comercial*

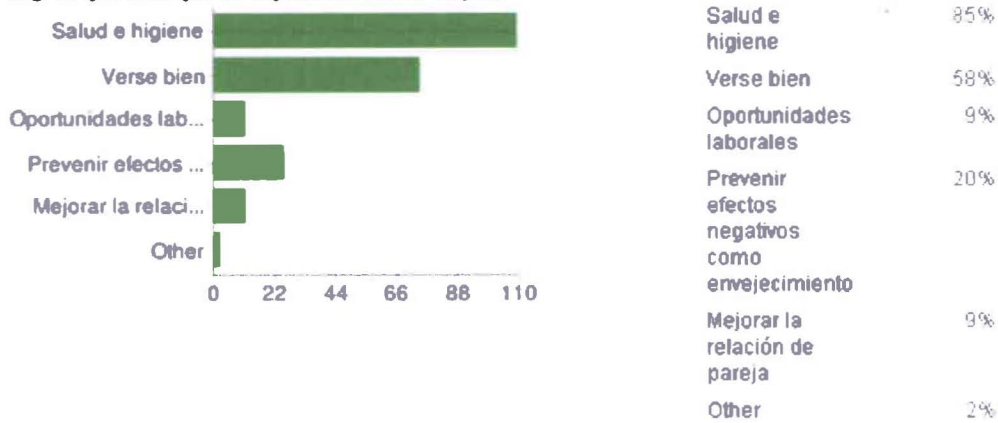
C R U N E N T H A

ANEXO DE GRÁFICOS

I. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

GRÁFICO A Pregunta 1: ¿Por qué cree que es importante cuidar su piel?

1. ¿Por qué cree que es importante cuidar su piel?



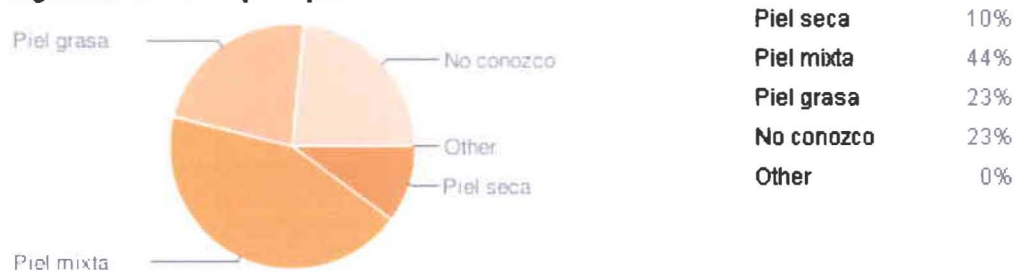
La gente puede escoger más de una opción, por lo que los porcentajes pueden sumar más de 100%

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 8 de cada 10 hombres cuidan su piel por salud e higiene y 6 de cada 10 hombres cuidan su piel para verse bien.

GRÁFICO B Pregunta 2: ¿Conoce usted su tipo de piel?

2. ¿Conoce usted su tipo de piel?



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 7 de cada 10 hombres conocen el tipo de piel que poseen

GRÁFICO C Pregunta 3: Aparte del desodorante, pasta dental y el shampoo, ¿utiliza usted otros productos cosméticos?

3. Aparte del desodorante, pasta dental y el shampoo, ¿utiliza usted otros productos cosméticos?



La gente puede escoger más de una opción, por lo que los porcentajes pueden sumar más de 100%

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: La crema de afeitar, la colonia, el bloqueador solar, la loción para después del afeitado fueron los productos más utilizados con un 68%, 70%, 60% y 45% respectivamente.

GRÁFICO D Pregunta 4: ¿Cuánto tiempo se demora usted después de la ducha, en arreglarse frente al espejo?

4. ¿Cuánto tiempo se demora usted después de la ducha, en arreglarse frente al espejo?



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 5 de cada 10 hombres se demoran entre 5 a 15 minutos en arreglarse frente al espejo

GRÁFICO E ● Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia compra productos cosméticos?

5. ¿Con qué frecuencia compra productos cosméticos?



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 6 de cada 10 hombres realizan compras de cosméticos cada tres meses. Sin embargo también el 18% de los encuestados que se inclinaron por la respuesta "otros" revelaron comprar cosméticos "mensualmente".

GRÁFICO F ● Pregunta 6: ¿Quién realiza las compras de cosméticos en su hogar?

6. ¿Quién realiza las compras de cosméticos en su hogar?

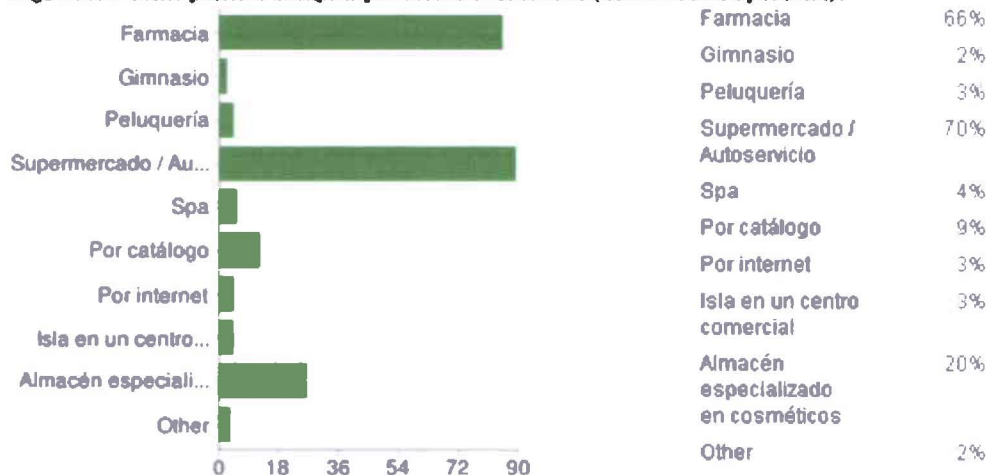


Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: El 55% de los hombres realizan sus compras de cosméticos ellos mismos

GRÁFICO G ● Pregunta 7: ¿Dónde o cómo prefiere comprar productos cosméticos (usted o la otra persona)?

7. ¿Dónde o cómo prefiere comprar productos cosméticos (usted o la otra persona)?



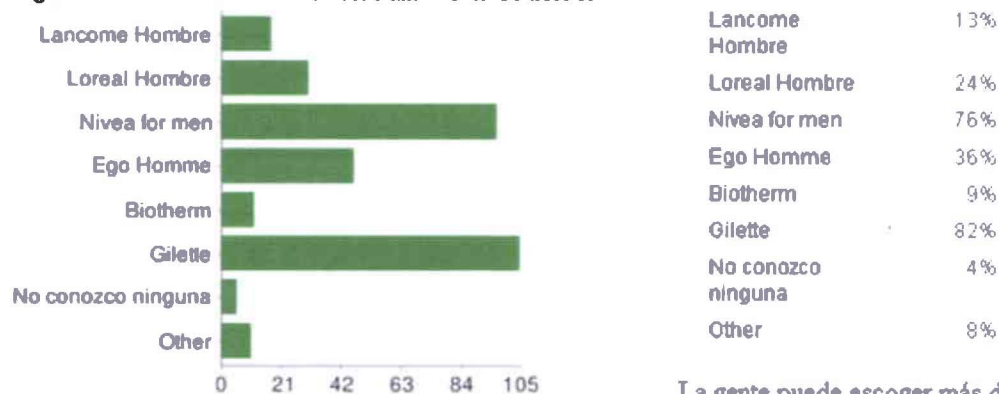
La gente puede escoger más de una opción, por lo que los porcentajes pueden sumar más de 100%

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 6 de cada 10 hombres prefiere comprar sus productos en supermercados y farmacias

GRÁFICO H ● Pregunta 9: ¿Qué marcas de cosméticos masculinos conoce usted?

8. ¿Qué marcas de cosméticos masculinos conoce usted?



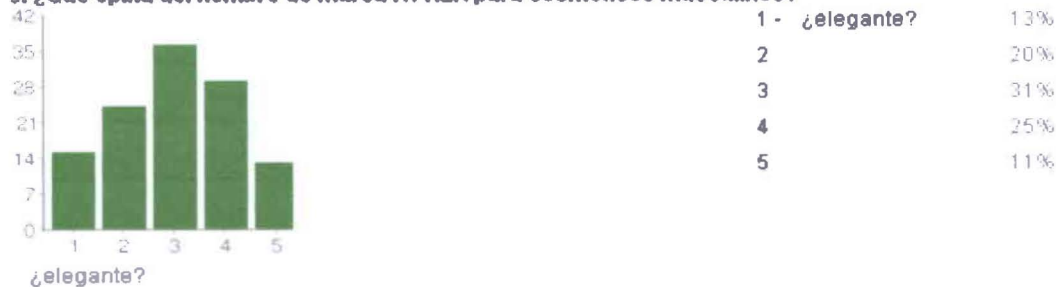
La gente puede escoger más de una opción, por lo que los porcentajes pueden sumar más de 100%

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: El 76 y 82% de los encuestados conocen las marcas de cosméticos masculinos Gillette y Nivea for men respectivamente.

GRÁFICO I Pregunta 9: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: ELEGANTE

9. ¿Qué opina del nombre de marca RYTIER para cosméticos masculinos?



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: El 50% de los encuestados dijo que el nombre Rytier es medianamente elegante

GRÁFICO J Pregunta 10: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: MODERNO

¿moderno?



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: La curva muestra que entre un 60% y 70% considera al nombre Rytier como moderno

GRÁFICO K Pregunta 11: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: VARONIL

¿varonil?



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: La curva muestra que entre un 60% y 75% considera al nombre Rytier como varonil

GRÁFICO L ● **Pregunta 12: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: SEDUCTOR**



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: El 50% de los encuestados dijo que el nombre Rytier es medianamente seductor con tendencia a poco seductor

Gráfico M ● **Pregunta 13: ¿Qué opina del nombre de marca Rytier para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: SERIO**



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: Entre un 60% y 70% de los encuestados consideran al nombre Rytier como medianamente serio

GRÁFICO N 10 Pregunta 14: De formar parte de un club en el que reciba beneficios, ¿cuáles le gustaría más?

10. De formar parte de un club en el que reciba beneficios, ¿Cuáles le gustaría más?



La gente puede escoger más de una opción, por lo que los porcentajes pueden sumar más de 100%

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: Todas las opciones fueron consideradas como buenas como beneficios del club, con una mayor tendencia hacia los viajes por ser respuesta del 59% de los encuestados.

GRÁFICO O 11 Pregunta 15: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto BLOQUEADOR SOLAR

11. Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia?



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: El bloqueador solar tiene una buena aceptación ya que el 85% de los encuestados respondió positivamente ante el producto.

GRÁFICO P Pregunta 16: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto CREMA HIDRATANTE CORPORAL

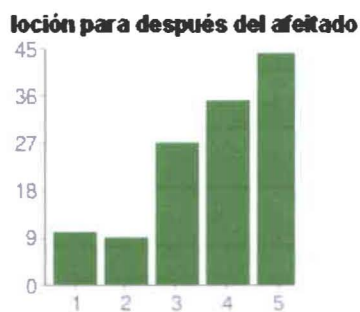


| | |
|---|-----|
| 1 | 21% |
| 2 | 23% |
| 3 | 20% |
| 4 | 20% |
| 5 | 16% |

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: Los resultados no muestran ninguna tendencia muy marcada ya que todos los resultados están entre el 15% y 20% de aceptación o rechazo.

GRÁFICO Q Pregunta 17: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto LOCIÓN PARA DESPUÉS DEL AFEITADO



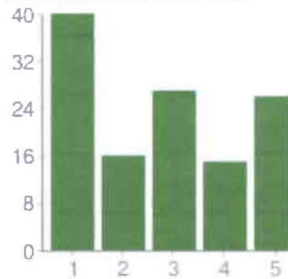
| | |
|---|-----|
| 1 | 8% |
| 2 | 7% |
| 3 | 22% |
| 4 | 28% |
| 5 | 35% |

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: Más del 65% de los encuestados respondieron como bueno a la loción para después de afeitado para incluirla en la línea de cosméticos masculinos.

GRÁFICO R Pregunta 18: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto BÁLSAMO LABIAL INCOLORO

bálsamo labial incoloro



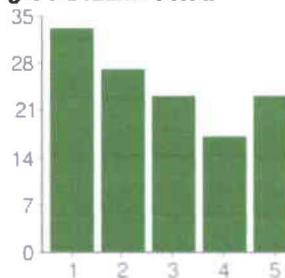
| | |
|---|-----|
| 1 | 32% |
| 2 | 13% |
| 3 | 22% |
| 4 | 12% |
| 5 | 21% |

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 4 de cada 10 personas no vieron como positivo incluir al bálsamo labial como producto del kit

Gráfico S Pregunta 19: Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto GEL EXFOLIANTE FACIAL

gel exfoliante facial



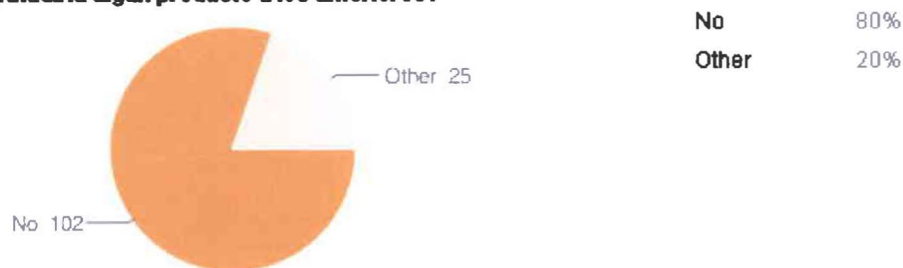
| | |
|---|-----|
| 1 | 27% |
| 2 | 22% |
| 3 | 19% |
| 4 | 14% |
| 5 | 19% |

Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: Se vio una tendencia negativa del 55% por no hacer parte de la línea de cosméticos masculina al gel exfoliante facial.

GRÁFICO T ● Pregunta 20: ¿Añadiría algún producto a los anteriores?

12. ¿Añadiría algún producto a los anteriores?

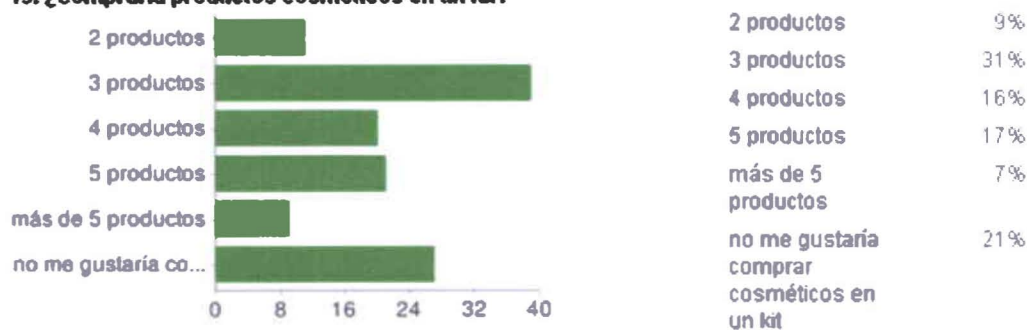


Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 8 de cada 10 hombres no agregaría ningún producto al Kit

GRÁFICO U ● Pregunta 21: ¿Compraría productos cosméticos en un kit?

13. ¿Compraría productos cosméticos en un kit?

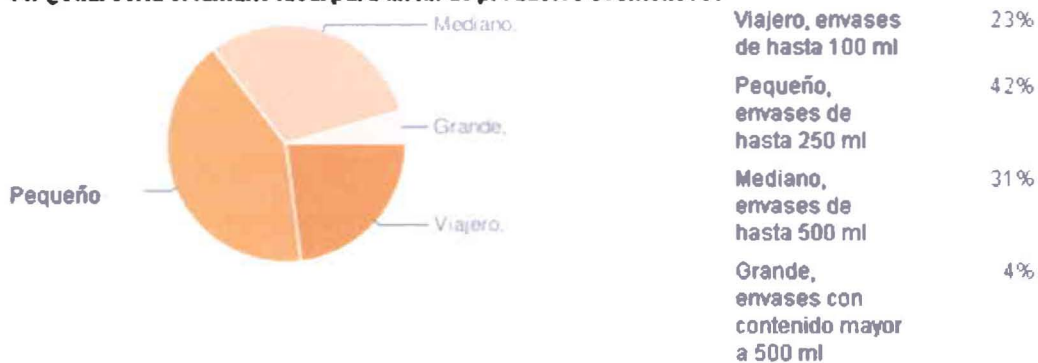


Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 3 de cada 10 hombres les gustaría comprar sus productos en un kit de 3 productos, aunque un 80% si lo compraría en un kit de distinto número de productos, y un 21% le gustaría comprar cada producto por separado.

GRÁFICO V ● Pregunta 22: ¿Cuál sería el tamaño ideal para un kit de productos cosméticos?

14. ¿Cuál sería el tamaño ideal para un kit de productos cosméticos?

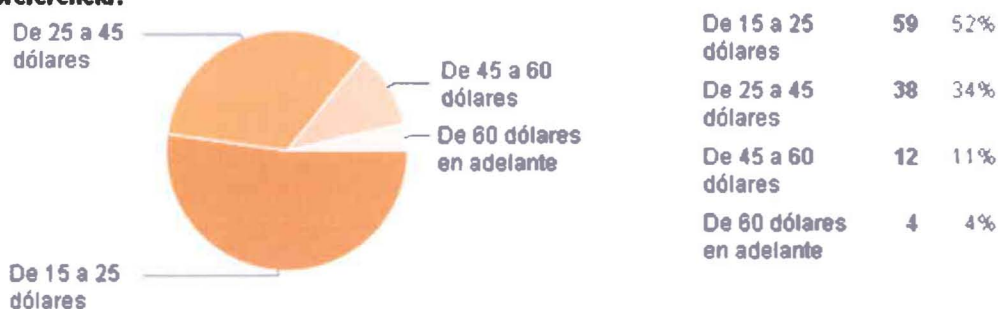


Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: Los envases, pequeño y viajero, de menos de 250ml ocupan el 65% de la preferencia de los encuestados.

GRÁFICO W ● Pregunta 23: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el kit que contenga el tamaño y número de productos de su preferencia?

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el kit que contenga el tamaño y número de productos de su preferencia?



Elaboración: Autores n: 233

Conclusión: 86% de los hombres están dispuestos a pagar de 15 a 45 dólares por un kit de productos cosméticos.

ANEXOS DEL MODELO FINANCIERO

I. CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

Se utilizó el cálculo del Capital Asset Pricing Model (CAMP) para determinar la tasa de retorno teóricamente requerida para un cierto activo, si éste es agregado a un portafolio adecuadamente diversificado.

$$\text{CAMP} = Rf_1 + \beta(Rm - Rf_2)$$

- CAMP = La Tasa de Rendimiento requerida, (o solo la tasa de rendimiento)
- Rf_1 = La Tasa libre de riesgo, Bonos del Tesoro del Gobierno de EE.UU.
- Rf_2 = La Tasa libre de riesgo, Acciones
- β = Beta
- Rm = El rendimiento esperado en el mercado accionario general
- $(Rm - Rf_2)$ = Prima de Riesgo
- T = Tasa efectiva de impuestos

Para la prima de riesgo se tomó el promedio aritmético de los valores de acciones y bonos desde 1928-2008, para ser más conservadores en los cálculos.

- $Rf_1 = 2,71\%$
- $Rf_2 = 5,45\%$
- Beta desapalancada = 0,75 empresa similar de Estados Unidos
- Beta apalancada = 1,194058
- $Rm = 11,09\%$
- Prima de riesgo = 5,64%
- T = 23,28%
- Riesgo país: 10,35 % como promedio desde enero 2001 hasta junio 2009

$$\text{CAMP Desapalancado} = Rf_1 + B_{\text{desap.}}(Rm - Rf_2)$$

$$\begin{aligned} E(r) &= 6,9400\% \\ & 4,0037\% + \text{Riesgo País} \\ & \text{Ecuador} \\ E(r) &= 17,29\% \end{aligned}$$


$$B_{\text{apalan.}} = [1 + ((1-t)(D/P))] * B_{\text{desap.}}$$

$$B_{\text{apalan.}} = 0,914854728$$

$$\text{CAMP Apalancado} = Rf_1 + B_{\text{apalan.}}(Rm - Rf_2)$$

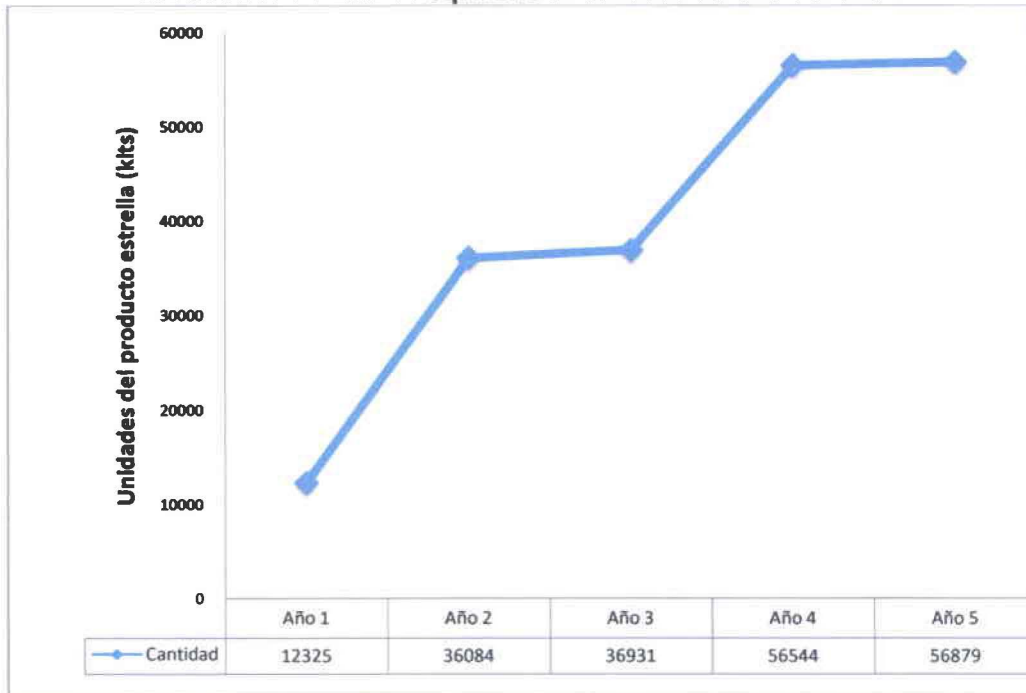
$$\begin{aligned} E(r) &= 7,8698\% \\ E(r) &= 5,3065\% + \text{Riesgo País Ecuador} \\ E(r) &= 18,22\% \end{aligned}$$

II. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| Costos fijos totales | \$ 263.591,46 | \$ 771.736,91 | \$ 789.863,31 | \$ 1.209.325,32 | \$1.216.502,98 |
| Precio de venta promedio | \$ 39,73 | \$ 39,73 | \$ 39,73 | \$ 39,73 | \$ 39,73 |
| Costo de ventas | \$ 16,23 | \$ 16,23 | \$ 16,23 | \$ 16,23 | \$ 16,23 |
| Comisiones | \$ 0,49 | \$ 0,49 | \$ 0,49 | \$ 0,49 | \$ 0,49 |
| Logística | \$ 0,12 | \$ 0,12 | \$ 0,12 | \$ 0,12 | \$ 0,12 |
| Embalaje | \$ 1,50 | \$ 1,50 | \$ 1,50 | \$ 1,50 | \$ 1,50 |
| Costo variable unitario | \$ 18,34 | \$ 18,34 | \$ 18,34 | \$ 18,34 | \$ 18,34 |
| Margen de contribución | \$ 21,39 | \$ 21,39 | \$ 21,39 | \$ 21,39 | \$ 21,39 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN CANTIDAD | 12325 | 36084 | 36931 | 56544 | 56879 |
| No. de kits diarios vendidos | 34 | 100 | 103 | 157 | 158 |
| No. de kits diarios vendidos por ciudad | 34 | 33 | 34 | 22 | 23 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES | \$ 489.595,21 | \$1.433.425,41 | \$ 1.467.093,40 | \$ 2.246.202,85 | \$2.259.534,64 |

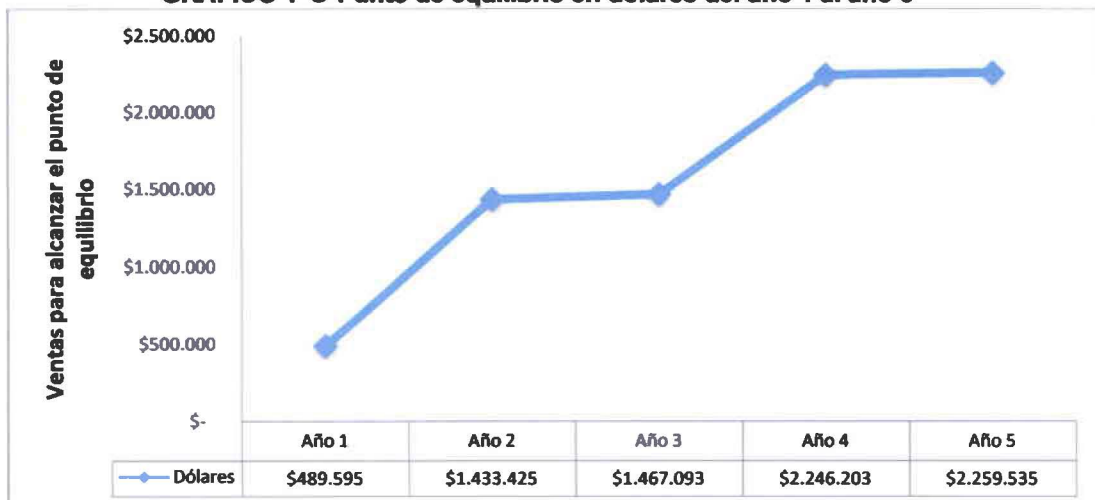
III. GRÁFICOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

GRÁFICO X ● Punto de equilibrio en cantidad del año 1 al año 5



Elaboración: Autores

GRÁFICO Y ● Punto de equilibrio en dólares del año 1 al año 5




Elaboración: Autores




GASTOS DE LICENCIAS DE SOFTWARE

| | |
|---|----------------------|
| Licencia Sistema operativo para Servidores LINUX RED HAT 5.0 64 BITS | \$ 4.000,00 |
| Licencia Sistema operativo para puntos de venta. Windows XP | \$ 2.100,00 |
| Base de Datos (Motor y 5 usuarios) | \$ 4.500,00 |
| Sistema administrativo comercial ERP para 5 usuarios | \$ 20.000,00 |
| Sistema CRM para administración de clientes para 5 usuarios | \$ 10.000,00 |
| Diseño y Desarrollo de Página Web | \$ 3.500,00 |
| Diseño y Desarrollo de E-Commerce con interface a la base de datos | \$ 5.000,00 |
| Total gastos para licencias de software | \$ 49.100,00 |
| TOTAL GASTOS AMORTIZABLES | \$ 215.760,71 |

4.2. Gastos pre-operacionales

|  DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN | TOTAL |
|---|---------------------|
| Construcción de islas | \$ 5.900,00 |
| Eventos varios (reuniones de vendedores) | \$ 1.145,00 |
| Enlace internet corporativo (Oficina y puntos de venta) | \$ 2.160,60 |
| Material imagen corporativa y material publicitario inicial | \$ 2.184,47 |
| Publicación de avisos de empleo | \$ 480,00 |
| Exhibidores de productos Rytier para Spa y Centros de Estética) | \$ 1.800,00 |
| Compra de seguros | \$ 1.340,16 |
| TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES | \$ 12.049,62 |

4.3. Activos fijos

|  DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN | TOTAL |
|---|---------------------|
| Equipos de computación | |
| Servidor para aplicaciones. HP PROLIANT M150 G3 DUALCORE INTEL XEON (1) | \$ 2.400,00 |
| Servidor Webmail HP PROLIANT M150 G3 DUAL CORE INTEL XEON (1) | \$ 1.800,00 |
| Impresora matricial Epson LX-300 (4) | \$ 1.000,00 |
| Equipo para facturación en punto de venta HP PAVILION S3410 DUAL CORE (3) | \$ 2.250,00 |
| Antenas para enlace corporativo (oficina e islas) | \$ 1.000,00 |
| Total equipos de computación | \$ 8.450,00 |
| Muebles de oficina | |
| Escritorios (3 estaciones de trabajo completas) | \$ 750,00 |
| Librero | \$ 140,00 |
| Archivador de tres gavetas (2) | \$ 180,00 |
| Teléfonos/fax (3) | \$ 75,00 |
| Total muebles de oficina | \$ 1.145,00 |
| Vehículos | |
| Fiat Fiorino modelo 2009 | \$ 17.810,72 |
| Total vehículos | \$ 17.810,72 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | \$ 27.405,72 |

4.4. Proformas de inversión

RYTIER PRESUPUESTO PARA DESARROLLO DE FÓRMULAS

Obtenido en: Tecnandina - Grünenthal. Entrevista con Sonia Riera

| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | COSTO | TOTAL |
|-------------------------------------|--|--------------|----------------------|
| 5 | Desarrollo de fórmula para cada producto Rytier. Desarrollo galénico y preparación de dossier con todos los documentos para registro sanitario. Incluye lotes piloto y pruebas con el cliente, pruebas químicas y demás requisitos legales. | \$ 30.000,00 | \$ 150.000,00 |
| TOTAL DESARROLLO DE FÓRMULAS | | | \$ 150.000,00 |

RYTIER PRESUPUESTO ADQUISICIÓN DE LICENCIAS DE SOFTWARE

Obtenido con: Ing. Silvia Escobar

| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | PRECIO | TOTAL |
|-----------------------|--|-------------|---------------------|
| 2 | SISTEMA OPERATIVO SERVIDORES: LINUX RED HAT 5.0 64 BITS | \$ 2.000,00 | \$ 4.000,00 |
| 3 | SISTEMA OPERATIVO PTO.VENTA: WINDOWS XP | \$ 700,00 | \$ 2.100,00 |
| 1 | BASE DE DATOS: MOTOR Y 5 USUARIOS | \$ 4.500,00 | \$ 4.500,00 |
| 1 | SISTEMA ADMINISTRATIVO COMERCIAL: E.R.P LICENCIAMIENTO 5 USUARIOS | \$20.000,00 | \$ 20.000,00 |
| 1 | SISTEMA PARA ADMINISTRACION CLIENTES: C.R.M LICENCIAMIENTO 5 USUARIOS | \$10.000,00 | \$ 10.000,00 |
| 1 | DISEÑO Y DESARROLLO PÁGINA WEB | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 |
| 1 | DISEÑO Y DESARROLLO E-COMMERCE: INTERFASE A BASE DE DATOS | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 |
| TOTAL SOFTWARE | | | \$ 49.100,00 |

RYTIER PRESUPUESTO PARA CONSTRUCCIÓN DE ISLAS

Obtenido con: Arq. David Andrade

| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | PRECIO | TOTAL |
|------------------------------------|--|------------|--------------------|
| 1 | Diseño de islas | \$ 500,00 | \$ 500,00 |
| 3 | Materiales necesarios por isla: planchas de metal, vidrio, madera | \$1.200,00 | \$ 3.600,00 |
| 3 | Instalación: mano de obra y dirección arquitectónica | \$ 600,00 | \$ 1.800,00 |
| TOTAL CONSTRUCCIÓN DE ISLAS | | | \$ 5.900,00 |

RYTIER PRESUPUESTO MATERIAL IMAGEN CORPORATIVA Y PUBLICITARIO

| Obtenido en: EyE Publicidad | | | |
|---|--|-------------|--------------------|
| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | PRECIO | TOTAL |
| 1 | Tarjetas personales (1000) | \$ 70,00 | \$ 70,00 |
| 1 | Material corporativo: 1000 hojas membretadas a dos colores, mil sobres a dos colores, 500 carpetas institucionales full color con bolsillo | \$ 295,00 | \$ 295,00 |
| 4000 | Material publicitario impreso (catálogo de productos Rytier) | \$ 199,00 | \$ 199,00 |
| 1 | Objetos publicitarios varios (esferos, jarros, camisetas, maletines para vendedores) | \$ 1.620,47 | \$ 1.620,47 |
| TOTAL MATERIAL IMAGEN CORPORATIVA Y PUBLICITARIO | | | \$ 2.184,47 |

RYTIER PRESUPUESTO EXHIBIDORES PRODUCTOS RYTIER

| Obtenido en: Globotech | | | |
|---------------------------------------|--|-----------|--------------------|
| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | PRECIO | TOTAL |
| 15 | Exhibidores de productos: Diseño análogo a isla Rytier | \$ 120,00 | \$ 1.800,00 |
| TOTAL EXHIBIDORES DE PRODUCTOS | | | \$ 1.800,00 |

RYTIER PRESUPUESTO CONTRATACIÓN DE PERSONAL

| Obtenido en: Diario El Comercio | | | |
|---------------------------------------|--|-----------|------------------|
| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | PRECIO | TOTAL |
| 4 | Publicaciones en El Comercio: sección empleo (5cmX5cm) | \$ 120,00 | \$ 480,00 |
| TOTAL CONTRATACIÓN DE PERSONAL | | | \$ 480,00 |



PRESUPUESTO EQUIPOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE ERP Y CRM.

Obtenido con: Ing. Silvia Escobar

| Hardware para Oficina Rytier | | | |
|-------------------------------------|--|-------------|--------------------|
| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | UNITARIO | TOTAL |
| 1 | SERVIDOR APLICACIONES. HP PROLIANT M150 G3 DUALCORE INTEL XEON 1.8 GHZ 4MB L2 CACHE DISCO DURO 160 1.5G SATA 7.2 K 3.5 HDD DVD_WRITER HOT PLUG. MONITOR 17" | \$ 2.400,00 | \$ 2.400,00 |
| 1 | SERVIDOR WEBMAIL: HP PROLIANT M150 G3 DUALCORE INTEL XEON 1.8 GHZ 2MB L2 CACHE DISCO DURO 250 1.5G SATA 7.2 K 3.5 HDD DVD_WRITER HOT PLUG. MONITOR 17" | \$ 1.800,00 | \$ 1.800,00 |
| 1 | IMPRESORA MATRICIAL: EPSON LX-300 | \$ 250,00 | \$ 250,00 |
| Hardware para punto de venta | | | |
| 3 | EQUIPO FACTURACION PTO. VTA: HP PAVILION S3410 DUAL CORE E2180 1GB RAM/DVD WRITTER/FAX KIT PARLANTES | \$ 750,00 | \$ 2.250,00 |
| 3 | IMPRESORA MATRICIAL: EPSON LX-300 | \$ 250,00 | \$ 750,00 |
| 4 | ANTENAS ENLACE CORPORATIVO EN ISLAS Y OFICINA | \$ 250,00 | \$ 1.000,00 |
| TOTAL HARDWARE | | | \$ 8.450,00 |



PRESUPUESTO MUEBLES DE OFICINA

Obtenido en: Muebles de Oficina ATU y Supermaxi

| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | UNITARIO | TOTAL |
|--------------------------------------|---|-----------|--------------------|
| 3 | Escritorio: Estación de trabajo completa | \$ 250,00 | \$ 750,00 |
| 2 | Librero: librero del mismo estilo | \$ 70,00 | \$ 140,00 |
| 3 | Archivadores: archivador de tres gavetas | \$ 60,00 | \$ 180,00 |
| 5 | Teléfonos/fax: teléfono para varias líneas | \$ 15,00 | \$ 75,00 |
| TOTAL EQUIPAMIENTO DE OFICINA | | | \$ 1.145,00 |

PRESUPUESTO COMPRA DE VEHÍCULO



| Obtenido en: AutoDelta | | | |
|---------------------------------|--|-------------|---------------------|
| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | COSTO | TOTAL |
| | Fiat Fiorino 1.3 8V Inyección Electrónica | | |
| 1 | Entrada | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 |
| 24 | Cuota Mensual | \$ 477,94 | \$ 11.470,56 |
| 24 | Seguro | \$ 55,84 | \$ 1.340,16 |
| TOTAL COMPRA DE VEHÍCULO | | | \$ 17.810,72 |

PRESUPUESTO COMPRA DE CAMIÓN



| Obtenido en: Vallejo Araujo | | | |
|-------------------------------|--|-------------|---------------------|
| CANT. | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS | COSTO | TOTAL |
| | Chevrolet NKR III Motor Isuzu de 2.8 litros de 95 hp @ 3400 rpm con inyección directa Capacidad de carga máxima: 3.334 kg | | |
| 1 | Entrada | \$ 8.994,58 | \$ 8.994,58 |
| 24 | Cuota Mensual | \$ 859,77 | \$ 20.634,62 |
| 24 | Seguro | \$ 100,45 | \$ 2.410,80 |
| TOTAL COMPRA DE CAMIÓN | | | \$ 32.040,00 |

V. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2010 - 2014 SEGÚN MARKOP



| Porcentaje de crecimiento de la población masculina del segmento (INEC) | | | | | 2,40% |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ciudad | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Quito | 393758 | 403208 | 412885 | 422794 | 432941 |
| Guayaquil | 581903 | 595868 | 610169 | 624813 | 639809 |
| Cuenca | 90262 | 92429 | 94647 | 96919 | 99245 |
| Manta | 53519 | 54804 | 56119 | 57466 | 58845 |
| Ambato | 53121 | 54396 | 55701 | 57038 | 58407 |
| Riobamba | 38452 | 39375 | 40320 | 41287 | 42278 |
| Ibarra | 35630 | 36485 | 37361 | 38258 | 39176 |

Datos: MARKOP 2007




PROYECCIÓN DE CLIENTES


| Ciudades / Año calendario | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Quito | 393758 | 403208 | 412885 | 422794 | 432941 |
| Guayaquil | | 595868 | 610169 | 624813 | 639809 |
| Cuenca | | 92429 | 94647 | 96919 | 99245 |
| Otras ciudades (Ambato, Ibarra, Manta, Riobamba) | | | | 194049 | 198706 |
| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Objetivo de marketing UIO | 10% | 10% | 12% | 14% | 16% |
| Objetivo de marketing otras ciudades | 0% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Clientes proyectados | 39376 | 109151 | 120028 | 150769 | 163047 |
| No. de ciudades | 1 | 3 | 3 | 7 | 7 |
| Proyección de clientes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Escenario pesimista (compra 1 vez al año) | 39376 | 109151 | 120028 | 150769 | 163047 |
| Escenario normal (compra 2 veces al año) | 78752 | 218301 | 240056 | 301539 | 326093 |
| Escenario optimista (compra 3 veces al año) | 118127 | 327452 | 360083 | 452308 | 489140 |

VI. VENTAS


6.1. En el escenario esperado

|  Proyección de ventas para el escenario esperado | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|------------------------|-----------------|--------------|------------------------|-----------------|--------------|------------------------|-----------------|--------------|------------------------|-----------------|--------------|-------------------------|-----------------|
| | Año 1 | | | Año 2 | | | Año 3 | | | Año 4 | | | Año 5 | | |
| | Cilientes | Precio | Total | Cilientes | Precio | Total | Cilientes | Precio | Total | Cilientes | Precio | Total | Cilientes | Precio | Total |
| Proyección de clientes | 78752 | | | 218301 | | | 240056 | | | 301539 | | | 326093 | | |
| No. de productos individuales | 5 | | | 5 | | | 6 | | | 7 | | | 8 | | |
| Venta directa en islas | 27563 | | | 76405 | | | 84019 | | | 105538 | | | 114133 | | |
| Kits | 22050 | \$ 39,73 | \$ 876.963,82 | 61124 | \$ 39,73 | \$ 2.428.162,10 | 65535 | \$ 39,73 | \$ 2.603.386,36 | 82848 | \$ 32,43 | \$ 2.686.751,33 | 87882 | \$ 32,43 | \$ 2.860.016,34 |
| Kit afeitado | 11025 | \$ 39,28 | \$ 433.070,69 | 30562 | \$ 39,28 | \$ 1.200.480,89 | 32768 | \$ 39,28 | \$ 1.287.111,09 | 41010 | \$ 39,28 | \$ 1.610.857,79 | 43502 | \$ 39,28 | \$ 1.708.744,30 |
| Kit corporal | 11025 | \$ 40,17 | \$ 442.883,13 | 30562 | \$ 40,17 | \$ 1.227.681,20 | 32768 | \$ 40,17 | \$ 1.316.274,25 | 41010 | \$ 40,17 | \$ 1.647.356,35 | 43502 | \$ 40,17 | \$ 1.747.460,76 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 828 | \$ 17,84 | \$ 14.780,03 | 879 | \$ 17,84 | \$ 15.678,17 |
| Productos individuales | 5513 | \$ 16,07 | \$ 88.866,60 | 15281 | \$ 16,07 | \$ 246.606,68 | 18484 | \$ 16,77 | \$ 291.466,36 | 24802 | \$ 16,66 | \$ 386.806,74 | 30816 | \$ 16,40 | \$ 474.447,76 |
| Rytier Jeden | 1103 | \$ 14,28 | \$ 15.744,02 | 3056 | \$ 14,28 | \$ 43.642,74 | 3081 | \$ 14,28 | \$ 43.992,60 | 3543 | \$ 14,28 | \$ 50.595,15 | 3852 | \$ 14,28 | \$ 55.006,20 |
| Rytier Dve | 1103 | \$ 20,53 | \$ 22.634,78 | 3056 | \$ 20,53 | \$ 62.744,08 | 3081 | \$ 20,53 | \$ 63.247,06 | 3543 | \$ 20,53 | \$ 72.739,39 | 3852 | \$ 20,53 | \$ 79.081,05 |
| Rytier Tri | 1103 | \$ 17,85 | \$ 19.680,02 | 3056 | \$ 17,85 | \$ 54.553,42 | 3081 | \$ 17,85 | \$ 54.990,74 | 3543 | \$ 17,85 | \$ 63.243,94 | 3852 | \$ 17,85 | \$ 68.757,75 |
| Rytier Styri | 1103 | \$ 19,64 | \$ 21.853,53 | 3056 | \$ 19,64 | \$ 60.024,04 | 3081 | \$ 19,64 | \$ 60.505,22 | 3543 | \$ 19,64 | \$ 69.586,05 | 3852 | \$ 19,64 | \$ 75.652,79 |
| Rytier Tucet | 1103 | \$ 8,03 | \$ 8.853,25 | 3056 | \$ 8,03 | \$ 24.541,40 | 3081 | \$ 8,03 | \$ 24.738,13 | 3543 | \$ 8,03 | \$ 28.450,91 | 3852 | \$ 8,03 | \$ 30.931,36 |
| Producto nuevo 1 | | | | | | | 3081 | \$ 14,28 | \$ 43.992,60 | 3543 | \$ 14,28 | \$ 50.595,15 | 3852 | \$ 14,28 | \$ 55.006,20 |
| Producto nuevo 2 | | | | | | | | | | 3543 | \$ 14,28 | \$ 50.595,15 | 3852 | \$ 14,28 | \$ 55.006,20 |
| Producto nuevo 3 | | | | | | | | | | | | | 3852 | \$ 14,28 | \$ 55.006,20 |
| Subtotal ventas en islas | Año 1 | \$ 964.619,42 | | Año 2 | \$ 2.673.967,77 | | Año 3 | \$ 2.894.851,69 | | Año 4 | \$ 3.072.557,07 | | Año 5 | \$ 3.324.464,10 | |
| Venta en línea | 3938 | | | 10915 | | | 12003 | | | 15077 | | | 16305 | | |
| Kit afeitado | 1969 | \$ 39,28 | \$ 77.334,05 | 5458 | \$ 39,28 | \$ 214.371,59 | 6001 | \$ 39,28 | \$ 235.734,63 | 7463 | \$ 39,28 | \$ 293.149,73 | 8071 | \$ 39,28 | \$ 317.021,21 |
| Kit corporal | 1969 | \$ 40,17 | \$ 79.086,27 | 5458 | \$ 40,17 | \$ 219.228,79 | 6001 | \$ 40,17 | \$ 241.075,87 | 7463 | \$ 40,17 | \$ 299.791,67 | 8071 | \$ 40,17 | \$ 324.204,22 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 151 | \$ 17,84 | \$ 2.689,72 | 163 | \$ 17,84 | \$ 2.908,75 |
| Subtotal ventas en internet | Año 1 | \$ 166.420,32 | | Año 2 | \$ 433.600,37 | | Año 3 | \$ 476.810,50 | | Año 4 | \$ 695.631,33 | | Año 5 | \$ 844.134,16 | |
| Venta en Spa y Centros de Estética | 47251 | | | 130981 | | | 144033 | | | 180923 | | | 196656 | | |
| Kits | 42526 | \$ 36,76 | \$ 1.620.406,66 | 117883 | \$ 36,76 | \$ 4.214.696,64 | 128190 | \$ 36,76 | \$ 4.683.102,66 | 160117 | \$ 29,19 | \$ 4.673.333,80 | 166264 | \$ 29,19 | \$ 4.911.122,76 |
| Kit afeitado | 21283 | \$ 35,35 | \$ 751.686,98 | 58941 | \$ 35,35 | \$ 2.083.691,84 | 64095 | \$ 35,35 | \$ 2.265.881,29 | 79256 | \$ 35,35 | \$ 2.801.925,16 | 83291 | \$ 35,35 | \$ 2.944.492,97 |
| Kit corporal | 21283 | \$ 36,15 | \$ 768.718,58 | 58941 | \$ 36,15 | \$ 2.130.903,80 | 64095 | \$ 36,15 | \$ 2.317.221,27 | 79256 | \$ 36,15 | \$ 2.865.410,74 | 83291 | \$ 36,15 | \$ 3.011.208,82 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 1601 | \$ 16,06 | \$ 25.708,38 | 1179 | \$ 16,06 | \$ 18.927,22 |
| Productos individuales | 4725 | \$ 14,46 | \$ 68.322,04 | 13098 | \$ 14,46 | \$ 189.390,09 | 15844 | \$ 14,46 | \$ 229.089,99 | 20806 | \$ 28,46 | \$ 592.133,77 | 27392 | \$ 42,32 | \$ 1.169.116,93 |
| Rytier Jeden | 945 | \$ 12,85 | \$ 12.145,38 | 2620 | \$ 12,85 | \$ 33.667,25 | 2641 | \$ 12,85 | \$ 33.937,15 | 2972 | \$ 12,85 | \$ 38.200,11 | 3424 | \$ 12,85 | \$ 44.004,96 |
| Rytier Dve | 945 | \$ 18,48 | \$ 17.461,12 | 2620 | \$ 18,48 | \$ 48.402,57 | 2641 | \$ 18,48 | \$ 48.790,59 | 2972 | \$ 18,48 | \$ 54.919,34 | 3424 | \$ 18,48 | \$ 63.264,64 |
| Rytier Tri | 945 | \$ 16,07 | \$ 15.181,73 | 2620 | \$ 16,07 | \$ 42.084,07 | 2641 | \$ 16,07 | \$ 42.421,43 | 2972 | \$ 16,07 | \$ 47.750,13 | 3424 | \$ 16,07 | \$ 55.006,20 |
| Rytier Styri | 945 | \$ 17,68 | \$ 16.704,16 | 2620 | \$ 17,68 | \$ 46.304,26 | 2641 | \$ 17,68 | \$ 46.675,46 | 2972 | \$ 17,68 | \$ 52.538,52 | 3424 | \$ 17,68 | \$ 60.522,23 |
| Rytier Tucet | 945 | \$ 7,23 | \$ 6.829,65 | 2620 | \$ 7,23 | \$ 18.931,94 | 2641 | \$ 7,23 | \$ 19.083,70 | 2972 | \$ 7,23 | \$ 21.480,67 | 3424 | \$ 7,23 | \$ 24.745,09 |
| Producto nuevo 1 | 0 | | | 0 | | | 2641 | \$ 12,85 | \$ 33.937,15 | 2972 | \$ 12,85 | \$ 38.200,11 | 3424 | \$ 12,85 | \$ 44.004,96 |
| Producto nuevo 2 | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 2972 | \$ 12,85 | \$ 38.200,11 | 3424 | \$ 12,85 | \$ 44.004,96 |
| Producto nuevo 3 | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 3424 | \$ 12,85 | \$ 44.004,96 |
| Subtotal ventas en Spa y centros de estética | Año 1 | \$ 1.688.727,69 | | Año 2 | \$ 4.403.985,73 | | Año 3 | \$ 4.812.192,64 | | Año 4 | \$ 5.285.467,67 | | Año 5 | \$ 6.070.239,71 | |
| Ventas totales Rytier | Año 1 | \$ 2.709.667,34 | | Año 2 | \$ 7.511.263,68 | | Año 3 | \$ 8.183.864,74 | | Año 4 | \$ 8.933.656,98 | | Año 5 | \$ 10.038.837,99 | |

6.2. En el escenario optimista

|  Proyección de ventas para el escenario optimista | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|------------------------|-----------------|--------------|-------------------------|-----------------|--------------|-------------------------|-----------------|--------------|-------------------------|-----------------|--------------|-------------------------|-----------------|
| | Año 1 | | | Año 2 | | | Año 3 | | | Año 4 | | | Año 5 | | |
| | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Total | |
| Proyección de clientes | 118127 | | | 327452 | | | 360083 | | | 452308 | | | 489140 | | |
| No. de productos individuales | 5 | | | 5 | | | 6 | | | 7 | | | 8 | | |
| Venta directa en islas | 41345 | | | 114608 | | | 126029 | | | 158308 | | | 171199 | | |
| Kits | 33076 | \$ 39,73 | \$ 1.313.930,73 | 91696 | \$ 39,73 | \$ 3.642.243,14 | 98303 | \$ 39,73 | \$ 3.905.078,02 | 124272 | \$ 32,43 | \$ 4.030.127,00 | 131823 | \$ 32,43 | \$ 4.275.024,61 |
| Kit afeitado | 16538 | \$ 39,28 | \$ 649.606,03 | 45843 | \$ 39,28 | \$ 1.800.721,34 | 49151 | \$ 39,28 | \$ 1.930.666,64 | 61514 | \$ 39,28 | \$ 2.416.286,69 | 65252 | \$ 39,28 | \$ 2.583.116,45 |
| Kit corporal | 16538 | \$ 40,17 | \$ 664.324,70 | 45843 | \$ 40,17 | \$ 1.841.521,80 | 49151 | \$ 40,17 | \$ 1.974.411,38 | 61514 | \$ 40,17 | \$ 2.471.034,53 | 65252 | \$ 40,17 | \$ 2.621.191,14 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 1243 | \$ 17,84 | \$ 22.170,05 | 1318 | \$ 17,84 | \$ 23.517,25 |
| Productos individuales | 8269 | \$ 16,07 | \$ 132.848,40 | 22922 | \$ 16,07 | \$ 368.268,52 | 27726 | \$ 16,77 | \$ 437.199,62 | 34828 | \$ 16,66 | \$ 541.769,77 | 46224 | \$ 16,40 | \$ 711.671,63 |
| Rytier Jeden | 1654 | \$ 14,28 | \$ 23.616,02 | 4584 | \$ 14,28 | \$ 65.464,11 | 4621 | \$ 14,28 | \$ 65.988,89 | 4975 | \$ 14,28 | \$ 71.048,51 | 5778 | \$ 14,28 | \$ 82.509,30 |
| Rytier Dve | 1654 | \$ 20,53 | \$ 33.952,17 | 4584 | \$ 20,53 | \$ 94.116,11 | 4621 | \$ 20,53 | \$ 94.870,59 | 4975 | \$ 20,53 | \$ 102.144,67 | 5778 | \$ 20,53 | \$ 118.621,57 |
| Rytier Tri | 1654 | \$ 17,85 | \$ 29.520,03 | 4584 | \$ 17,85 | \$ 81.830,13 | 4621 | \$ 17,85 | \$ 82.486,12 | 4975 | \$ 17,85 | \$ 88.810,64 | 5778 | \$ 17,85 | \$ 103.136,63 |
| Rytier Styri | 1654 | \$ 19,64 | \$ 32.480,30 | 4584 | \$ 19,64 | \$ 90.036,07 | 4621 | \$ 19,64 | \$ 90.757,83 | 4975 | \$ 19,64 | \$ 97.716,58 | 5778 | \$ 19,64 | \$ 113.479,18 |
| Rytier Tucet | 1654 | \$ 8,03 | \$ 13.279,88 | 4584 | \$ 8,03 | \$ 36.812,10 | 4621 | \$ 8,03 | \$ 37.107,20 | 4975 | \$ 8,03 | \$ 39.952,35 | 5778 | \$ 8,03 | \$ 46.397,04 |
| Producto nuevo 1 | | | | | | | 4621 | \$ 14,28 | \$ 65.988,89 | 4975 | \$ 14,28 | \$ 71.048,51 | 5778 | \$ 14,28 | \$ 82.509,30 |
| Producto nuevo 2 | | | | | | | | | | 4975 | \$ 14,28 | \$ 71.048,51 | 5778 | \$ 14,28 | \$ 82.509,30 |
| Producto nuevo 3 | | | | | | | | | | | | | 5778 | \$ 14,28 | \$ 82.509,30 |
| Subtotal ventas en islas | Año 1 | \$ 1.446.779,13 | | Año 2 | \$ 4.010.501,66 | | Año 3 | \$ 4.342.277,54 | | Año 4 | \$ 4.671.896,76 | | Año 5 | \$ 4.986.696,14 | |
| Venta en línea | 5906 | | | 16373 | | | 18004 | | | 22615 | | | 24457 | | |
| Kit afeitado | 2953 | \$ 39,28 | \$ 116.001,08 | 8196 | \$ 39,28 | \$ 321.557,38 | 9002 | \$ 39,28 | \$ 353.601,95 | 11195 | \$ 39,28 | \$ 439.724,60 | 12106 | \$ 39,28 | \$ 475.531,81 |
| Kit corporal | 2953 | \$ 40,17 | \$ 118.629,41 | 8196 | \$ 40,17 | \$ 328.843,18 | 9002 | \$ 40,17 | \$ 361.613,81 | 11195 | \$ 40,17 | \$ 449.687,81 | 12106 | \$ 40,17 | \$ 486.306,33 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 226 | \$ 17,84 | \$ 4.034,59 | 245 | \$ 17,84 | \$ 4.363,13 |
| Subtotal ventas en internet | Año 1 | \$ 234.630,49 | | Año 2 | \$ 660.400,56 | | Año 3 | \$ 715.215,75 | | Año 4 | \$ 893.447,00 | | Año 5 | \$ 966.201,27 | |
| Venta en Spa y Centros de Estética | 70876 | | | 196471 | | | 216050 | | | 271385 | | | 293484 | | |
| Kits | 83789 | \$ 36,76 | \$ 2.280.608,34 | 176824 | \$ 36,76 | \$ 6.321.893,46 | 192285 | \$ 36,76 | \$ 6.874.663,83 | 240175 | \$ 29,19 | \$ 7.010.000,70 | 252396 | \$ 29,19 | \$ 7.366.684,17 |
| Kit afeitado | 31894 | \$ 35,35 | \$ 1.127.530,46 | 88412 | \$ 35,35 | \$ 3.125.537,76 | 96142 | \$ 35,35 | \$ 3.398.821,93 | 118887 | \$ 35,35 | \$ 4.202.887,74 | 124636 | \$ 35,35 | \$ 4.416.739,45 |
| Kit corporal | 31894 | \$ 36,15 | \$ 1.153.077,87 | 88412 | \$ 36,15 | \$ 3.196.355,70 | 96142 | \$ 36,15 | \$ 3.475.831,90 | 118887 | \$ 36,15 | \$ 4.298.116,11 | 124936 | \$ 36,15 | \$ 4.516.813,23 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 2402 | \$ 16,06 | \$ 38.562,57 | 2524 | \$ 16,06 | \$ 40.524,71 |
| Productos individuales | 7088 | \$ 14,46 | \$ 102.483,06 | 19647 | \$ 14,46 | \$ 284.086,14 | 23766 | \$ 14,46 | \$ 343.634,98 | 31209 | \$ 28,46 | \$ 888.200,66 | 41088 | \$ 42,32 | \$ 1.738.676,40 |
| Rytier Jeden | 1418 | \$ 12,85 | \$ 18.216,08 | 3929 | \$ 12,85 | \$ 50.500,88 | 3961 | \$ 12,85 | \$ 50.905,72 | 4458 | \$ 12,85 | \$ 57.300,16 | 5136 | \$ 12,85 | \$ 66.007,44 |
| Rytier Dve | 1418 | \$ 18,48 | \$ 26.191,67 | 3929 | \$ 18,48 | \$ 72.603,86 | 3961 | \$ 18,48 | \$ 73.185,88 | 4458 | \$ 18,48 | \$ 82.379,01 | 5136 | \$ 18,48 | \$ 94.897,25 |
| Rytier Tri | 1418 | \$ 16,07 | \$ 22.772,59 | 3929 | \$ 16,07 | \$ 63.126,10 | 3961 | \$ 16,07 | \$ 63.632,15 | 4458 | \$ 16,07 | \$ 71.625,20 | 5136 | \$ 16,07 | \$ 82.509,30 |
| Rytier Styri | 1418 | \$ 17,68 | \$ 25.056,23 | 3929 | \$ 17,68 | \$ 69.456,39 | 3961 | \$ 17,68 | \$ 70.013,19 | 4458 | \$ 17,68 | \$ 78.807,79 | 5136 | \$ 17,68 | \$ 90.783,35 |
| Rytier Tucet | 1418 | \$ 7,23 | \$ 10.244,48 | 3929 | \$ 7,23 | \$ 28.397,90 | 3961 | \$ 7,23 | \$ 28.625,55 | 4458 | \$ 7,23 | \$ 32.221,31 | 5136 | \$ 7,23 | \$ 37.117,83 |
| Producto nuevo 1 | 0 | | | 0 | | | 3961 | \$ 12,85 | \$ 50.905,72 | 4458 | \$ 12,85 | \$ 57.300,16 | 5136 | \$ 12,85 | \$ 66.007,44 |
| Producto nuevo 2 | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 4458 | \$ 12,85 | \$ 57.300,16 | 5136 | \$ 12,85 | \$ 66.007,44 |
| Producto nuevo 3 | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 5136 | \$ 12,85 | \$ 66.007,44 |
| Subtotal ventas en Spa y centros de estética | Año 1 | \$ 2.383.091,39 | | Año 2 | \$ 6.605.978,60 | | Año 3 | \$ 7.218.288,81 | | Año 4 | \$ 7.898.201,36 | | Año 5 | \$ 9.106.369,67 | |
| Ventas totales Rytier | Año 1 | \$ 4.064.501,01 | | Año 2 | \$ 11.266.980,82 | | Año 3 | \$ 12.275.762,11 | | Año 4 | \$ 13.363.646,12 | | Año 5 | \$ 16.098.256,98 | |

6.3. En el escenario pesimista


|  Proyección de ventas para el escenario optimista | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|------------------------|---------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|-----------------|------------------------|----------|-----------------|---------|----------|-----------------|
| | Año 1 | | | Año 2 | | | Año 3 | | | Año 4 | | | Año 5 | | |
| | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Total | |
| Proyección de clientes | 36378 | | | 109151 | | | 120028 | | | 150769 | | | 163047 | | |
| No. de productos individuales | 5 | | | 5 | | | 6 | | | 7 | | | 8 | | |
| Venta directa en islas | 13782 | | | 36203 | | | 42010 | | | 52769 | | | 57066 | | |
| Kits | 11025 | \$ 39,73 | \$ 437.976,91 | 30562 | \$ 39,73 | \$ 1.214.061,06 | 32798 | \$ 39,73 | \$ 1.301.692,67 | 41424 | \$ 34,61 | \$ 1.433.714,19 | 43941 | \$ 34,61 | \$ 1.620.836,27 |
| Kit afeitado | 5513 | \$ 39,28 | \$ 216.535,34 | 15281 | \$ 39,28 | \$ 600.240,45 | 49151 | \$ 39,28 | \$ 1.930.666,64 | 20505 | \$ 41,47 | \$ 850.385,69 | 21751 | \$ 41,47 | \$ 902.060,82 |
| Kit corporal | 5513 | \$ 40,17 | \$ 221.441,57 | 15281 | \$ 40,17 | \$ 613.840,60 | 49151 | \$ 40,17 | \$ 1.974.411,38 | 20505 | \$ 44,52 | \$ 912.874,09 | 21751 | \$ 44,52 | \$ 968.346,44 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 414 | \$ 17,84 | \$ 7.390,02 | 439 | \$ 17,84 | \$ 7.839,08 |
| Productos individuales | 2756 | \$ 16,07 | \$ 44.282,80 | 7641 | \$ 16,07 | \$ 122.752,84 | 9242 | \$ 16,77 | \$ 146.733,17 | 11809 | \$ 15,44 | \$ 179.189,36 | 15408 | \$ 16,08 | \$ 232.278,95 |
| Rytier Jeden | 551 | \$ 14,28 | \$ 7.872,01 | 1528 | \$ 14,28 | \$ 21.821,37 | 1540 | \$ 14,28 | \$ 21.996,30 | 1658 | \$ 14,28 | \$ 23.662,84 | 1926 | \$ 14,28 | \$ 27.503,10 |
| Rytier Dve | 551 | \$ 20,53 | \$ 11.317,39 | 1528 | \$ 20,53 | \$ 31.372,04 | 1540 | \$ 20,53 | \$ 31.623,53 | 1658 | \$ 20,53 | \$ 34.048,22 | 1926 | \$ 20,53 | \$ 39.540,52 |
| Rytier Tri | 551 | \$ 17,85 | \$ 9.840,01 | 1528 | \$ 17,85 | \$ 27.276,71 | 1540 | \$ 17,85 | \$ 27.495,37 | 1658 | \$ 17,85 | \$ 29.603,55 | 1926 | \$ 17,85 | \$ 34.378,88 |
| Rytier Styri | 551 | \$ 19,64 | \$ 10.826,77 | 1528 | \$ 19,64 | \$ 30.012,02 | 1540 | \$ 19,64 | \$ 30.252,61 | 1658 | \$ 19,64 | \$ 32.572,19 | 1926 | \$ 19,64 | \$ 37.826,39 |
| Rytier Tucet | 551 | \$ 8,03 | \$ 4.426,63 | 1528 | \$ 8,03 | \$ 12.270,70 | 1540 | \$ 8,03 | \$ 12.389,07 | 1658 | \$ 8,03 | \$ 13.317,45 | 1926 | \$ 8,03 | \$ 15.465,68 |
| Producto nuevo 1 | | | | | | | 1540 | \$ 14,28 | \$ 21.996,30 | 1658 | \$ 14,28 | \$ 23.662,84 | 1926 | \$ 14,28 | \$ 27.503,10 |
| Producto nuevo 2 | | | | | | | | | | 1658 | \$ 13,44 | \$ 22.282,27 | 1926 | \$ 13,44 | \$ 25.876,60 |
| Producto nuevo 3 | | | | | | | | | | | | | 1926 | \$ 12,56 | \$ 24.184,67 |
| Subtotal ventas en islas | Año 1 | \$ 482.269,71 | Año 2 | \$ 1.336.833,89 | Año 3 | \$ 1.447.426,86 | Año 4 | \$ 1.612.903,64 | Año 5 | \$ 1.763.116,22 | | | | | |
| Venta en línea | 1969 | | | 5458 | | | 6001 | | | 7538 | | | 8152 | | |
| Kit afeitado | 984 | \$ 39,28 | \$ 38.667,03 | 2729 | \$ 39,28 | \$ 107.185,79 | 3001 | \$ 39,28 | \$ 117.867,32 | 3732 | \$ 41,47 | \$ 154.756,27 | 4035 | \$ 41,47 | \$ 167.358,22 |
| Kit corporal | 984 | \$ 40,17 | \$ 39.543,14 | 2729 | \$ 40,17 | \$ 109.614,39 | 3001 | \$ 40,17 | \$ 120.537,94 | 3732 | \$ 44,52 | \$ 166.128,13 | 4035 | \$ 44,52 | \$ 179.656,11 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 75 | \$ 17,84 | \$ 1.344,86 | 82 | \$ 17,84 | \$ 1.454,38 |
| Subtotal ventas en Internet | Año 1 | \$ 78.210,16 | Año 2 | \$ 216.800,19 | Año 3 | \$ 238.406,26 | Año 4 | \$ 322.228,26 | Año 5 | \$ 348.468,71 | | | | | |
| Venta en Spa y Centros de Estética | 23625 | | | 65490 | | | 72017 | | | 90462 | | | 97828 | | |
| Kits | 21263 | \$ 36,76 | \$ 760.202,78 | 58941 | \$ 36,76 | \$ 2.107.297,82 | 64095 | \$ 36,76 | \$ 2.291.661,28 | 80058 | \$ 29,19 | \$ 2.336.666,90 | 84132 | \$ 29,19 | \$ 2.466.661,39 |
| Kit afeitado | 10631 | \$ 35,35 | \$ 375.843,49 | 29471 | \$ 35,35 | \$ 1.041.845,92 | 32047 | \$ 35,35 | \$ 1.132.940,64 | 39629 | \$ 35,35 | \$ 1.400.962,58 | 41645 | \$ 35,35 | \$ 1.472.246,48 |
| Kit corporal | 10631 | \$ 36,15 | \$ 384.359,29 | 29471 | \$ 36,15 | \$ 1.065.451,90 | 32047 | \$ 36,15 | \$ 1.158.610,63 | 39629 | \$ 36,15 | \$ 1.432.705,37 | 41645 | \$ 36,15 | \$ 1.505.604,41 |
| Mini kits | | | | | | | | | | 801 | \$ 16,06 | \$ 12.854,19 | 841 | \$ 16,06 | \$ 13.508,24 |
| Productos individuales | 2363 | \$ 14,46 | \$ 34.161,02 | 6549 | \$ 14,46 | \$ 94.695,05 | 7922 | \$ 14,46 | \$ 114.644,99 | 10403 | \$ 28,36 | \$ 294.937,34 | 13696 | \$ 41,92 | \$ 574.116,44 |
| Rytier Jeden | 473 | \$ 12,85 | \$ 6.072,69 | 1310 | \$ 12,85 | \$ 16.833,63 | 1320 | \$ 12,85 | \$ 16.968,57 | 1486 | \$ 12,85 | \$ 19.100,05 | 1712 | \$ 12,85 | \$ 22.002,48 |
| Rytier Dve | 473 | \$ 18,48 | \$ 8.730,56 | 1310 | \$ 18,48 | \$ 24.201,29 | 1320 | \$ 18,48 | \$ 24.395,29 | 1486 | \$ 18,48 | \$ 27.459,67 | 1712 | \$ 18,48 | \$ 31.632,42 |
| Rytier Tri | 473 | \$ 16,07 | \$ 7.590,86 | 1310 | \$ 16,07 | \$ 21.042,03 | 1320 | \$ 16,07 | \$ 21.210,72 | 1486 | \$ 16,07 | \$ 23.675,07 | 1712 | \$ 16,07 | \$ 27.503,10 |
| Rytier Styri | 473 | \$ 17,68 | \$ 8.352,08 | 1310 | \$ 17,68 | \$ 23.152,13 | 1320 | \$ 17,68 | \$ 23.337,73 | 1486 | \$ 17,68 | \$ 26.269,26 | 1712 | \$ 17,68 | \$ 30.261,12 |
| Rytier Tucet | 473 | \$ 7,23 | \$ 3.414,83 | 1310 | \$ 7,23 | \$ 9.465,97 | 1320 | \$ 7,23 | \$ 9.541,85 | 1486 | \$ 7,23 | \$ 10.740,44 | 1712 | \$ 7,23 | \$ 12.372,54 |
| Producto nuevo 1 | 0 | | | 0 | | | 1320 | \$ 12,85 | \$ 16.968,57 | 1486 | \$ 12,85 | \$ 19.100,05 | 1712 | \$ 12,85 | \$ 22.002,48 |
| Producto nuevo 2 | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 1486 | \$ 12,09 | \$ 17.970,50 | 1712 | \$ 12,09 | \$ 20.701,26 |
| Producto nuevo 3 | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 0 | | | 1712 | \$ 11,30 | \$ 19.347,74 |
| Subtotal ventas en Spa y centros de estética | Año 1 | \$ 794.363,80 | Año 2 | \$ 2.201.992,87 | Año 3 | \$ 2.406.096,27 | Año 4 | \$ 2.631.604,24 | Año 5 | \$ 3.029.676,83 | | | | | |
| Ventas totales Rytier | Año 1 | \$ 1.364.833,67 | Año 2 | \$ 3.755.626,94 | Año 3 | \$ 4.091.927,37 | Año 4 | \$ 4.666.737,04 | Año 5 | \$ 5.131.260,77 | | | | | |

VII. COSTO DE VENTAS

7.1. En el escenario esperado

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| RYTIER | | | | | |
| Condiciones de la producción | | | | | |
| Kit afeitado | 34257 | 94961 | 102864 | 127731 | 134863 |
| Kit corporal | 34257 | 94961 | 102864 | 127731 | 134863 |
| Mini kits | 0 | 0 | 0 | 2580 | 2221 |
| Cada producto | 2048 | 5676 | 5721 | 6515 | 7276 |
| Total productos individuales | 10238 | 28379 | 34328 | 45608 | 58208 |
| Total a producir | 215779 | 598145 | 651511 | 811991 | 867386 |
| Costo del pedido | | | | | |
| Kits afeitado | \$ 440.886,78 | \$ 1.222.147,27 | \$ 1.323.857,61 | \$ 1.643.892,74 | \$ 1.735.688,68 |
| Kits corporal | \$ 480.282,26 | \$ 1.331.352,35 | \$ 1.442.151,02 | \$ 1.790.782,92 | \$ 1.890.781,30 |
| Rytier Jeden | \$ 8.988,71 | \$ 24.916,88 | \$ 25.116,62 | \$ 28.602,55 | \$ 31.941,43 |
| Rytier Dve | \$ 12.817,61 | \$ 35.530,67 | \$ 35.815,50 | \$ 40.786,32 | \$ 45.547,46 |
| Rytier Tri | \$ 9.910,10 | \$ 27.471,00 | \$ 27.691,22 | \$ 31.534,47 | \$ 35.215,61 |
| Rytier Styri | \$ 14.250,89 | \$ 39.503,75 | \$ 39.820,43 | \$ 45.347,09 | \$ 50.640,63 |
| Rytier Tucet | \$ 4.545,54 | \$ 12.600,33 | \$ 12.701,34 | \$ 14.464,16 | \$ 16.152,61 |
| Producto nuevo 1 | \$ - | \$ - | \$ 28.229,02 | \$ 32.146,92 | \$ 35.899,55 |
| Producto nuevo 2 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 33.033,01 | \$ 36.889,08 |
| Producto nuevo 3 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 34.477,10 |
| Mini kits | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 15.278,13 | \$ 13.148,28 |
| Costo de ventas | \$ 971.681,88 | \$ 2.693.522,25 | \$ 2.935.382,77 | \$ 3.675.868,29 | \$ 3.913.233,47 |

7.2. En el escenario pesimista

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Condiciones de la producción | | | | | |
| Kit afeltado | 17128 | 47480 | 84200 | 63865 | 67432 |
| Kit corporal | 17128 | 47480 | 84200 | 63865 | 67432 |
| Mini kits | 0 | 0 | 0 | 1290 | 1362 |
| Cada producto | 1024 | 2838 | 2861 | 3145 | 3638 |
| Total productos individuales | 5119 | 14190 | 17164 | 22012 | 29104 |
| Total a producir | 107890 | 299072 | 522361 | 405204 | 433693 |
| Costo del pedido | | | | | |
| Kits afeltado | \$ 220.443,39 | \$ 611.073,63 | \$ 1.083.647,74 | \$ 821.946,37 | \$ 867.844,34 |
| Kits corporal | \$ 240.141,13 | \$ 665.676,17 | \$ 1.180.477,18 | \$ 895.391,46 | \$ 945.390,65 |
| Rytler Jeden | \$ 4.494,35 | \$ 12.458,44 | \$ 12.558,31 | \$ 13.804,86 | \$ 15.970,72 |
| Rytler Dve | \$ 6.408,80 | \$ 17.765,34 | \$ 17.907,75 | \$ 19.685,30 | \$ 22.773,73 |
| Rytler Tri | \$ 4.955,05 | \$ 13.735,50 | \$ 13.845,61 | \$ 15.219,94 | \$ 17.607,81 |
| Rytler Styrl | \$ 7.125,44 | \$ 19.751,88 | \$ 19.910,21 | \$ 21.886,53 | \$ 25.320,32 |
| Rytler Tucet | \$ 2.272,77 | \$ 6.300,17 | \$ 6.350,67 | \$ 6.981,05 | \$ 8.076,31 |
| Producto nuevo 1 | \$ - | \$ - | \$ 14.114,51 | \$ 15.515,54 | \$ 17.949,78 |
| Producto nuevo 2 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 15.943,20 | \$ 18.444,54 |
| Producto nuevo 3 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 17.238,55 |
| Mini kits | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7.639,06 | \$ 8.065,63 |
| Costo de ventas | \$ 485.840,94 | \$ 1.346.761,12 | \$ 2.348.811,99 | \$ 1.826.374,25 | \$ 1.956.616,74 |


7.3. En el escenario optimista

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| CONDICIONES DE LA PRODUCCIÓN | | | | | |
| Kit afeltado | 51385 | 142441 | 154296 | 191596 | 202295 |
| Kit corporal | 51385 | 142441 | 154296 | 191596 | 202295 |
| Mini kits | 0 | 0 | 0 | 3871 | 4087 |
| Cada producto | 3071 | 8514 | 8582 | 9434 | 10914 |
| Total productos individuales | 15357 | 42569 | 51492 | 66037 | 87311 |
| Total a producir | 323669 | 897217 | 977266 | 1215612 | 1301080 |
| COSTO DEL PEDIDO | | | | | |
| Kits afeltado | \$ 661.330,17 | \$ 1.833.220,90 | \$ 1.985.786,41 | \$ 2.465.839,11 | \$ 2.603.533,03 |
| Kits corporal | \$ 720.423,39 | \$ 1.997.028,52 | \$ 2.163.226,54 | \$ 2.686.174,38 | \$ 2.836.171,95 |
| Rytler Jeden | \$ 13.483,06 | \$ 37.375,32 | \$ 37.674,93 | \$ 41.414,59 | \$ 47.912,15 |
| Rytler Dve | \$ 19.226,41 | \$ 53.296,01 | \$ 53.723,25 | \$ 59.055,89 | \$ 68.321,20 |
| Rytler Tri | \$ 14.865,15 | \$ 41.206,50 | \$ 41.536,83 | \$ 45.659,83 | \$ 52.823,42 |
| Rytler Stylr | \$ 21.376,33 | \$ 59.255,63 | \$ 59.730,64 | \$ 65.659,59 | \$ 75.960,95 |
| Rytler Tucet | \$ 6.818,31 | \$ 18.900,50 | \$ 19.052,02 | \$ 20.943,14 | \$ 24.228,92 |
| Producto nuevo 1 | \$ - | \$ - | \$ 42.343,53 | \$ 46.546,61 | \$ 53.849,33 |
| Producto nuevo 2 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 47.829,61 | \$ 55.333,62 |
| Producto nuevo 3 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 51.715,65 |
| Mini kits | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 22.917,19 | \$ 24.196,90 |
| Costo de ventas | \$ 1.457.522,81 | \$ 4.040.283,37 | \$ 4.403.074,15 | \$ 5.502.039,94 | \$ 5.894.047,11 |

VIII. PRODUCTOS RYTIER


|  | NÚMERO DE PRODUCTOS | | |
|---|---------------------|--------------|--------------|
| | KIT AFEITADO | KIT CORPORAL | INDIVIDUALES |
| Año 1 | 3 | 3 | 5 |
| Año 2 | 3 | 3 | 5 |
| Año 3 | 3 | 3 | 6 |
| Año 4 | 3 | 3 | 7 |
| Año 5 | 3 | 3 | 8 |

IX. COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS RYTIER


|  | FÓRMULA Y ENVASADO | ENVASE | ETIQUETA | TERMOENCOGIBLE | COSTO UNITARIO TOTAL EN LABORATORIO | ESTUCHE | TOTAL |
|---|--------------------|---------|----------|----------------|-------------------------------------|---------------------|----------|
| Rytier Jeden | \$ 3,93 | \$ 0,35 | \$ 0,02 | \$ 0,09 | \$ 4,39 | | \$ 4,39 |
| Rytier Dve | \$ 4,95 | \$ 1,20 | \$ 0,02 | \$ 0,09 | \$ 6,26 | | \$ 6,26 |
| Rytier Tri | \$ 4,13 | \$ 0,60 | \$ 0,02 | \$ 0,09 | \$ 4,84 | | \$ 4,84 |
| Rytier Styri | \$ 6,05 | \$ 0,80 | \$ 0,02 | \$ 0,09 | \$ 6,96 | | \$ 6,96 |
| Rytier Tucet | \$ 2,03 | \$ 0,08 | \$ 0,02 | \$ 0,09 | \$ 2,22 | | \$ 2,22 |
| Kit afeitado | | | | | \$ 12,87 | \$ 2,78 | \$ 15,65 |
| Kit corporal | | | | | \$ 14,02 | \$ 2,78 | \$ 16,80 |
| Producto nuevo 1 | \$ 4,22 | \$ 0,61 | \$ 0,02 | \$ 0,09 | \$ 4,93 | | \$ 4,93 |
| Producto nuevo 2 | \$ 4,29 | \$ 0,67 | \$ 0,02 | \$ 0,09 | \$ 5,07 | | \$ 5,07 |
| Producto nuevo 3 | \$ 4,11 | \$ 0,52 | \$ 0,02 | \$ 0,09 | \$ 4,74 | | \$ 4,74 |
| Mini kits | | | | | \$ 5,92 | \$ 1,30 | \$ 7,22 |
| | | | | | | Costo promedio kits | \$ 16,23 |

X. GASTOS TOTALES


10.1. En el escenario esperado

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Gastos administrativos | \$ 197.805,48 | \$ 415.068,12 | \$ 422.025,81 | \$ 735.627,57 | \$ 735.627,57 |
| Gasto nómina | \$ 102.465,48 | \$ 215.448,12 | \$ 222.405,81 | \$ 469.467,57 | \$ 469.467,57 |
| Gasto suministros y materiales | \$ 660,00 | \$ 1.980,00 | \$ 1.980,00 | \$ 2.640,00 | \$ 2.640,00 |
| Gasto arriendo | \$ 92.400,00 | \$ 190.800,00 | \$ 190.800,00 | \$ 254.400,00 | \$ 254.400,00 |
| Gasto servicios básicos | \$ 2.280,00 | \$ 6.840,00 | \$ 6.840,00 | \$ 9.120,00 | \$ 9.120,00 |
| Gasto publicidad | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 |
| Gasto de ventas | \$ 212.618,62 | \$ 664.402,01 | \$ 857.048,86 | \$ 923.956,88 | \$ 1.267.986,49 |
| Gasto suministros y materiales de ventas | \$ 62.065,98 | \$ 65.665,98 | \$ 51.445,98 | \$ 72.865,98 | \$ 58.645,98 |
| Comisiones | \$ 35.177,66 | \$ 283.106,14 | \$ 462.422,65 | \$ 416.901,23 | \$ 751.576,30 |
| Gastos logísticos | \$ 12.604,16 | \$ 30.747,08 | \$ 34.588,71 | \$ 50.997,89 | \$ 53.174,77 |
| Gastos de embalaje de kits | \$ 102.770,81 | \$ 284.882,81 | \$ 308.591,52 | \$ 383.191,78 | \$ 404.589,44 |
| Gasto depreciación | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| Gasto amortización | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |

10.2. En el escenario pesimista

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Gastos administrativos | \$ 210.269,61 | \$ 482.479,81 | \$ 592.636,94 | \$ 761.083,79 | \$ 771.782,62 |
| Gasto nómina | \$ 63.544,20 | \$ 141.738,40 | \$ 141.738,40 | \$ 305.307,90 | \$ 305.307,90 |
| Gasto suministros y materiales | \$ 52.045,41 | \$ 143.101,41 | \$ 253.258,54 | \$ 192.255,89 | \$ 202.954,72 |
| Gasto arriendo | \$ 92.400,00 | \$ 190.800,00 | \$ 190.800,00 | \$ 254.400,00 | \$ 254.400,00 |
| Gasto servicios básicos | \$ 2.280,00 | \$ 6.840,00 | \$ 6.840,00 | \$ 9.120,00 | \$ 9.120,00 |
| Gasto publicidad | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 |
| Gasto de ventas | \$ 77.796,32 | \$ 304.408,02 | \$ 515.176,12 | \$ 440.755,49 | \$ 622.965,47 |
| Gasto suministros y materiales de ventas | \$ 660,00 | \$ 1.980,00 | \$ 1.980,00 | \$ 2.640,00 | \$ 2.640,00 |
| Comisiones | \$ 17.588,83 | \$ 141.553,07 | \$ 231.211,33 | \$ 212.225,39 | \$ 382.623,36 |
| Gastos logísticos | \$ 8.162,08 | \$ 18.433,54 | \$ 29.386,25 | \$ 34.294,21 | \$ 35.407,39 |
| Gastos de embalaje de kits | \$ 51.385,41 | \$ 142.441,41 | \$ 252.598,54 | \$ 191.595,89 | \$ 202.294,72 |
| Gasto depreciación | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| Gasto amortización | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |

10.3. En el escenario optimista


|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Gastos administrativos | \$ 197.805,48 | \$ 415.068,12 | \$ 422.025,81 | \$ 735.627,57 | \$ 735.627,57 |
| Gasto nómina | \$ 102.465,48 | \$ 215.448,12 | \$ 222.405,81 | \$ 469.467,57 | \$ 469.467,57 |
| Gasto suministros y materiales | \$ 660,00 | \$ 1.980,00 | \$ 1.980,00 | \$ 2.640,00 | \$ 2.640,00 |
| Gasto arriendo | \$ 92.400,00 | \$ 190.800,00 | \$ 190.800,00 | \$ 254.400,00 | \$ 254.400,00 |
| Gasto servicios básicos | \$ 2.280,00 | \$ 6.840,00 | \$ 6.840,00 | \$ 9.120,00 | \$ 9.120,00 |
| Gasto publicidad | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 |
| Gasto de ventas | \$ 286.034,93 | \$ 960.710,03 | \$ 1.255.950,30 | \$ 1.338.761,18 | \$ 1.863.836,75 |
| Gasto suministros y materiales de ventas | \$ 62.065,98 | \$ 65.665,98 | \$ 51.445,98 | \$ 72.865,98 | \$ 58.645,98 |
| Comisiones | \$ 52.766,50 | \$ 424.659,21 | \$ 693.633,98 | \$ 623.504,91 | \$ 1.127.364,46 |
| Gastos logísticos | \$ 17.046,24 | \$ 43.060,62 | \$ 47.983,06 | \$ 67.602,63 | \$ 70.942,16 |
| Gastos de embalaje de kits | \$ 154.156,22 | \$ 427.324,22 | \$ 462.887,28 | \$ 574.787,67 | \$ 606.884,16 |
| Gasto depreciación | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| Gasto amortización | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |

XI. GASTOS ADMINISTRATIVOS

11.1. Arriendos

| RTIER OFICINA | | | | MENSUAL | No. | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | | |
|-----------------------------------|---------|------------|-------|---------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|-----------|----------|
| Quito | | \$1.400,00 | 1 | \$ | 16.800,00 | \$ | 16.800,00 | \$ | 16.800,00 | \$ | 16.800,00 | |
| Guayaquil | | \$1.400,00 | 1 | | | \$ | 16.800,00 | \$ | 16.800,00 | \$ | 16.800,00 | |
| Cuenca | | \$ 700,00 | 1 | | | \$ | 8.400,00 | \$ | 8.400,00 | \$ | 8.400,00 | |
| Ambato | | \$ 400,00 | 1 | | | | | | \$ | 4.800,00 | \$ | 4.800,00 |
| Subtotal arriendo oficinas | | | | | | \$ 16.800,00 | \$ 42.000,00 | \$ 42.000,00 | \$ 46.800,00 | \$ 46.800,00 | | |
| BODEGAS | | | | MENSUAL | No. | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | | |
| Quito | | \$ 300,00 | 1 | \$ | 3.600,00 | \$ | 3.600,00 | \$ | 3.600,00 | \$ | 3.600,00 | |
| Guayaquil | | \$ 300,00 | 1 | | | \$ | 3.600,00 | \$ | 3.600,00 | \$ | 3.600,00 | |
| Cuenca | | \$ 200,00 | 1 | | | \$ | 2.400,00 | \$ | 2.400,00 | \$ | 2.400,00 | |
| Ambato | | \$ 200,00 | 1 | | | | | | \$ | 2.400,00 | \$ | 2.400,00 |
| Subtotal arriendo bodegas | | | | | | \$ 3.600,00 | \$ 9.600,00 | \$ 9.600,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | | |
| ISLAS | MENSUAL | No. | MESES | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | | | |
| Quito | 2000 | 3 | 12 | \$ | 72.000,00 | \$ | 72.000,00 | \$ | 72.000,00 | | | |
| Guayaquil | 2000 | 2 | 12 | | | \$ | 48.000,00 | \$ | 48.000,00 | | | |
| Cuenca | 1600 | 1 | 12 | | | \$ | 19.200,00 | \$ | 19.200,00 | | | |
| Ambato | 1500 | 1 | 12 | | | | | \$ | 18.000,00 | | | |
| Ibarra | 1400 | 1 | 12 | | | | | \$ | 16.800,00 | | | |
| Manta | 1800 | 1 | 12 | | | | | \$ | 21.600,00 | | | |
| Subtotal arriendo Islas | | | | | \$ 72.000,00 | \$ 139.200,00 | \$ 139.200,00 | \$ 195.600,00 | \$ 195.600,00 | | | |
| Total arriendos | | | | | \$ 92.400,00 | \$ 190.800,00 | \$ 190.800,00 | \$ 254.400,00 | \$ 254.400,00 | | | |
| No. de oficinas | | | | | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | | | |
| No. de Islas | | | | | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | | | |
| No. de vendedores | | | | | 2 | 6 | 6 | 14 | 14 | | | |

11.2. Servicios básicos y suministros


|  | UNITARIO | MESES | ANUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|----------|-------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Luz | \$ 30,00 | 12 | \$ 360,00 | \$ 360,00 | \$ 1.080,00 | \$ 1.080,00 | \$ 1.440,00 | \$ 1.440,00 |
| Agua | \$ 20,00 | 12 | \$ 240,00 | \$ 240,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 960,00 | \$ 960,00 |
| Telecomunicaciones e Internet | \$140,00 | 12 | \$ 1.680,00 | \$ 1.680,00 | \$ 5.040,00 | \$ 5.040,00 | \$ 6.720,00 | \$ 6.720,00 |
| TOTAL SERVICIOS BÁSICOS | | | | \$ 2.280,00 | \$ 6.840,00 | \$ 6.840,00 | \$ 9.120,00 | \$ 9.120,00 |
| Suministros de oficina | \$ 15,00 | 12 | \$ 180,00 | \$ 180,00 | \$ 540,00 | \$ 540,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 |
| Gastos varios | \$ 40,00 | 12 | \$ 480,00 | \$ 480,00 | \$ 1.440,00 | \$ 1.440,00 | \$ 1.920,00 | \$ 1.920,00 |
| TOTAL SUMINISTROS Y MATERIALES | | | | \$ 660,00 | \$ 1.980,00 | \$ 1.980,00 | \$ 2.640,00 | \$ 2.640,00 |
| Total servicios básicos y suministros | | | | \$ 2.940,00 | \$ 8.820,00 | \$ 8.820,00 | \$ 11.760,00 | \$ 11.760,00 |

XII. GASTOS LOGÍSTICOS

12.1. Gastos de embalaje y transporte por unidad

|  | Costos de armado de kits |
|---|--------------------------|
| Estuche | \$ 1,50 |
| Costos de logística | |
| Numero de kits por caja | 12 |
| Número de productos por caja | 48 |
| Caja de cartón y cinta de embalaje | \$ 1,50 |
| Combustible anual Flat | \$ 1.440,00 |
| Mantenimiento del automóvil | \$ 600,00 |
| Combustible anual Camiones | \$ 1.080,00 |
| Mantenimiento anual de camión | \$ 600,00 |


12.2. Embalaje y Transporte en el escenario esperado

|  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costo Kits empacados | \$ 8.564,23 | \$ 23.740,23 | \$ 25.715,96 | \$ 31.932,65 | \$ 33.715,79 |
| Costo Productos empacados | \$ 319,93 | \$ 886,85 | \$ 1.072,75 | \$ 1.425,24 | \$ 1.818,99 |
| Combustible y mantenimiento automóviles | \$ 2.040,00 | \$ 6.120,00 | \$ 6.120,00 | \$ 14.280,00 | \$ 14.280,00 |
| Combustible y mantenimiento camiones | \$ 1.680,00 | \$ - | \$ 1.680,00 | \$ 3.360,00 | \$ 3.360,00 |
| Total costo embalaje y transporte | \$ 12.604,16 | \$ 30.747,08 | \$ 34.588,71 | \$ 50.997,89 | \$ 53.174,77 |


12.3. Embalaje y Transporte en el escenario optimista

|  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costo Kits empacados | \$ 12.846,35 | \$ 35.610,35 | \$ 38.573,94 | \$ 47.898,97 | \$ 50.573,68 |
| Costo Productos Empacados | \$ 479,89 | \$ 1.330,27 | \$ 1.609,12 | \$ 2.063,65 | \$ 2.728,48 |
| Combustible y mantenimiento automóviles | \$ 2.040,00 | \$ 6.120,00 | \$ 6.120,00 | \$ 14.280,00 | \$ 14.280,00 |
| Combustible y mantenimiento camiones | \$ 1.680,00 | \$ - | \$ 1.680,00 | \$ 3.360,00 | \$ 3.360,00 |
| Total costo embalaje y transporte | \$ 17.046,24 | \$ 43.060,62 | \$ 47.983,06 | \$ 67.602,63 | \$ 70.942,16 |


12.4. Embalaje y Transporte en el escenario pesimista

|  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costo Kits empacados | \$ 4.282,12 | \$ 11.870,12 | \$ 21.049,88 | \$ 15.966,32 | \$ 16.857,89 |
| Costo Productos Empacados | \$ 159,96 | \$ 443,42 | \$ 536,37 | \$ 687,88 | \$ 909,49 |
| Combustible y mantenimiento automóviles | \$ 2.040,00 | \$ 6.120,00 | \$ 6.120,00 | \$ 14.280,00 | \$ 14.280,00 |
| Combustible y mantenimiento camiones | \$ 1.680,00 | \$ - | \$ 1.680,00 | \$ 3.360,00 | \$ 3.360,00 |
| Total costo embalaje y transporte | \$ 8.162,08 | \$ 18.433,54 | \$ 29.386,25 | \$ 34.294,21 | \$ 35.407,39 |

12.5. Armado de kits en el escenario esperado

|  | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Estuches | | \$ 102.770,81 | \$ 284.882,81 | \$ 308.591,52 | \$ 383.191,78 | \$ 404.589,44 |
| Total costo armado de kits | | \$ 102.770,81 | \$ 284.882,81 | \$ 308.591,52 | \$ 383.191,78 | \$ 404.589,44 |

12.6. Armado de kits en el escenario optimista


|  | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Estuches | | \$ 154.156,22 | \$ 427.324,22 | \$ 462.887,28 | \$ 574.787,67 | \$ 606.884,16 |
| Total costo armado de kits | | \$ 154.156,22 | \$ 427.324,22 | \$ 462.887,28 | \$ 574.787,67 | \$ 606.884,16 |

12.7. Armado de kits en el escenario optimista

|  | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Estuches | | \$ 154.156,22 | \$ 427.324,22 | \$ 462.887,28 | \$ 574.787,67 | \$ 606.884,16 |
| Total costo armado de kits | | \$ 154.156,22 | \$ 427.324,22 | \$ 462.887,28 | \$ 574.787,67 | \$ 606.884,16 |


XIII. GASTOS DE VENTAS

13.1. Suministros, telecomunicaciones, transporte y muestras


|  | Unitario | No. | Anual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-----------|------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Enlace a internet corporativo (islas) | \$ 375,00 | 12 | \$ 4.500,00 | \$ 13.500,00 | \$ 13.500,00 | \$ - | \$ 13.500,00 | \$ - |
| Suministros de oficina para islas | \$ 20,00 | 12 | \$ 240,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ - | \$ 720,00 | \$ - |
| Telefonía móvil para vendedores | \$ 25,00 | 12 | \$ 300,00 | \$ 600,00 | \$ 1.800,00 | \$ 1.800,00 | \$ 4.200,00 | \$ 4.200,00 |
| Transporte para vendedores | \$ 50,00 | 12 | \$ 600,00 | \$ 1.200,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 8.400,00 | \$ 8.400,00 |
| Kits de muestras para demostración en islas | \$ 3,25 | 3938 | \$ 12.777,44 | \$ 12.777,44 | \$ 12.777,44 | \$ 12.777,44 | \$ 12.777,44 | \$ 12.777,44 |
| Kits de muestras para spas | \$ 3,25 | 7088 | \$ 22.999,40 | \$ 22.999,40 | \$ 22.999,40 | \$ 22.999,40 | \$ 22.999,40 | \$ 22.999,40 |
| Tarjetas de membresía para clientes VIP | \$ 0,85 | 7875 | \$ 6.693,88 | \$ 6.693,88 | \$ 6.693,88 | \$ 6.693,88 | \$ 6.693,88 | \$ 6.693,88 |
| 100 Ordenes de masaje en Vydia spa (canje) | \$ 35,75 | 100 | \$ 3.575,25 | \$ 3.575,25 | \$ 3.575,25 | \$ 3.575,25 | \$ 3.575,25 | \$ 3.575,25 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | | | | \$62.065,98 | \$65.665,98 | \$51.445,98 | \$ 72.865,98 | \$58.645,98 |

XIV. NÓMINA

14.1. Resumen de gastos de nómina


|  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Administrativos | \$ 63.544,20 | \$ 141.738,40 | \$ 141.738,40 | \$ 305.307,90 | \$ 305.307,90 |
| Tramo fijo vendedores | \$ 31.745,60 | \$ 59.576,35 | \$ 59.576,35 | \$ 115.237,85 | \$ 115.237,85 |
| Mano de Obra | \$ 7.175,69 | \$ 14.133,38 | \$ 21.091,06 | \$ 48.921,82 | \$ 48.921,82 |
| TOTAL | \$ 102.465,48 | \$ 215.448,12 | \$ 222.405,81 | \$ 469.467,57 | \$ 469.467,57 |

14.2. Cálculo de comisiones

|  | Porcentaje de comisiones | | | | |
|---|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Porcentaje de comisiones cosmetólogas | 2% | 4% | 6% | 5% | 8% |
| Porcentaje de comisiones vendedores | 1% | 4% | 6% | 5% | 8% |
| Escenario Esperado | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Cosmetólogas | \$ 19.290,39 | \$ 106.946,71 | \$ 173.691,10 | \$ 153.627,85 | \$ 265.957,13 |
| Vendedores externos | \$ 15.887,28 | \$ 176.159,43 | \$ 288.731,55 | \$ 263.273,38 | \$ 485.619,18 |
| TOTAL | \$ 35.177,66 | \$ 283.106,14 | \$ 462.422,65 | \$ 416.901,23 | \$ 751.576,30 |
| Escenario Pesimista | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Cosmetólogas | \$ 9.645,19 | \$ 53.473,36 | \$ 86.845,55 | \$ 80.645,18 | \$ 140.249,22 |
| Vendedores externos | \$ 7.943,64 | \$ 88.079,71 | \$ 144.365,78 | \$ 131.580,21 | \$ 242.374,15 |
| TOTAL | \$ 17.588,83 | \$ 141.553,07 | \$ 231.211,33 | \$ 212.225,39 | \$ 382.623,36 |
| Escenario Optimista | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Cosmetólogas | \$ 28.935,58 | \$ 160.420,07 | \$ 260.536,65 | \$ 228.594,84 | \$ 398.935,69 |
| Vendedores externos | \$ 23.830,91 | \$ 264.239,14 | \$ 433.097,33 | \$ 394.910,07 | \$ 728.428,77 |
| TOTAL | \$ 52.766,50 | \$ 424.659,21 | \$ 693.633,98 | \$ 623.504,91 | \$ 1.127.364,46 |

14.3. Nómina del año 1

|  C.U. | C. Total | Total Ingresos | Aporte IESS | Remuneración total | Décimo tercero | Décimo cuarto | Fondo de reserva | Vacaciones | Aporte Patronal |
|--|-------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gerente | \$ 1.000,00 | \$ 2.000,00 | \$ 187,00 | \$ 1.813,00 | \$ 166,67 | \$ 18,17 | \$ 166,67 | \$ 83,33 | \$ 243,00 |
| Secretaria | \$ 250,00 | \$ 250,00 | \$ 23,38 | \$ 226,63 | \$ 20,83 | \$ 18,17 | \$ 20,83 | \$ 10,42 | \$ 30,38 |
| Contador | \$ 450,00 | \$ 450,00 | \$ 42,08 | \$ 407,93 | \$ 37,50 | \$ 18,17 | \$ 37,50 | \$ 18,75 | \$ 54,68 |
| Obrero | \$ 218,00 | \$ 436,00 | \$ 40,77 | \$ 395,23 | \$ 36,33 | \$ 18,17 | \$ 36,33 | \$ 18,17 | \$ 52,97 |
| Asistente de logística | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 37,40 | \$ 362,60 | \$ 33,33 | \$ 18,17 | \$ 33,33 | \$ 16,67 | \$ 48,60 |
| Chofer | \$ 450,00 | \$ 450,00 | \$ 42,08 | \$ 407,93 | \$ 37,50 | \$ 18,17 | \$ 37,50 | \$ 18,75 | \$ 54,68 |
| Auxiliar de bodega | \$ 350,00 | \$ 350,00 | \$ 32,73 | \$ 317,28 | \$ 29,17 | \$ 18,17 | \$ 29,17 | \$ 14,58 | \$ 42,53 |
| Cosmetóloga | \$ 218,00 | \$ 1.528,00 | \$ 142,68 | \$ 1.383,32 | \$ 127,17 | \$ 18,17 | \$ 127,17 | \$ 63,58 | \$ 185,41 |
| Vendedor externo | \$ 218,00 | \$ 436,00 | \$ 40,77 | \$ 395,23 | \$ 36,33 | \$ 18,17 | \$ 36,33 | \$ 18,17 | \$ 52,97 |
| TOTAL | \$6.298,00 | \$ 6.298,00 | \$ 588,86 | \$5.709,14 | \$ 524,83 | \$ 163,50 | \$ 524,83 | \$ 262,42 | \$ 765,21 |

|  | Cantidad | Total Provisiones | TOTAL mensual | TOTAL anual |
|---|-----------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Gerentes | 2 | \$ 677,83 | \$ 2.677,83 | \$ 32.134,00 |
| Secretaria | 1 | \$ 100,63 | \$ 350,63 | \$ 4.207,50 |
| Contador | 1 | \$ 166,59 | \$ 616,59 | \$ 7.399,10 |
| Obrero | 2 | \$ 161,97 | \$ 597,97 | \$ 7.175,69 |
| Asistente de logística | 1 | \$ 150,10 | \$ 550,10 | \$ 6.601,20 |
| Chofer | 1 | \$ 166,59 | \$ 616,59 | \$ 7.399,10 |
| Auxiliar de bodega | 1 | \$ 133,61 | \$ 483,61 | \$ 5.803,30 |
| Cosmetólogas | 7 | \$ 521,49 | \$ 2.047,49 | \$ 24.569,91 |
| Vendedores externos | 2 | \$ 161,97 | \$ 597,97 | \$ 7.175,69 |
| TOTAL | 18 | \$ 2.240,79 | \$ 8.538,79 | \$ 102.465,48 |


14.4. Nómina del año 2

| | C.U. | C. Total | Total Ingresos | Aporte IESS | Remuneración total | Décimo tercero | Decimo cuarto | Fondo de reserva | Vacaciones | Aporte Patronal |
|------------------------|------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| Gerente | \$1.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 374,00 | \$ 3.626,00 | \$ 333,33 | \$ 18,17 | \$ 333,33 | \$ 166,67 | \$ 486,00 |
| Secretaria | \$ 250,00 | \$ 750,00 | \$ 750,00 | \$ 70,13 | \$ 679,88 | \$ 62,50 | \$ 18,17 | \$ 62,50 | \$ 31,25 | \$ 91,13 |
| Contador | \$ 450,00 | \$ 450,00 | \$ 450,00 | \$ 42,08 | \$ 407,93 | \$ 37,50 | \$ 18,17 | \$ 37,50 | \$ 18,75 | \$ 54,68 |
| Obrero | \$ 218,00 | \$ 872,00 | \$ 872,00 | \$ 81,53 | \$ 790,47 | \$ 72,67 | \$ 18,17 | \$ 72,67 | \$ 36,33 | \$ 105,95 |
| Asistente de logística | \$ 400,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 | \$ 112,20 | \$ 1.087,80 | \$ 100,00 | \$ 18,17 | \$ 100,00 | \$ 50,00 | \$ 145,80 |
| Chofer | \$ 450,00 | \$ 1.350,00 | \$ 1.350,00 | \$ 126,23 | \$ 1.223,78 | \$ 112,50 | \$ 18,17 | \$ 112,50 | \$ 56,25 | \$ 164,03 |
| Auxiliar de bodega | \$ 350,00 | \$ 1.050,00 | \$ 1.050,00 | \$ 98,18 | \$ 951,83 | \$ 87,50 | \$ 18,17 | \$ 87,50 | \$ 43,75 | \$ 127,58 |
| Cosmetóloga | \$ 218,00 | \$ 2.398,00 | \$ 2.398,00 | \$ 224,21 | \$ 2.173,79 | \$ 199,83 | \$ 18,17 | \$ 199,83 | \$ 99,92 | \$ 291,36 |
| Vendedor externo | \$ 218,00 | \$ 1.308,00 | \$ 1.308,00 | \$ 122,30 | \$ 1.185,70 | \$ 109,00 | \$ 18,17 | \$ 109,00 | \$ 54,50 | \$ 158,92 |
| TOTAL | | \$13.378,00 | \$13.378,00 | \$1.250,84 | \$12.127,16 | \$ 1.114,83 | \$ 163,50 | \$ 1.114,83 | \$ 557,42 | \$1.625,43 |

| | Cantidad | Total Provisiones | TOTAL mensual | TOTAL anual |
|------------------------|-----------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Gerentes | 4 | \$ 1.337,50 | \$ 5.337,50 | \$ 64.050,00 |
| Secretaria | 3 | \$ 265,54 | \$ 1.015,54 | \$ 12.186,50 |
| Contador | 1 | \$ 166,59 | \$ 616,59 | \$ 7.399,10 |
| Obrero | 4 | \$ 305,78 | \$ 1.177,78 | \$ 14.133,38 |
| Asistente de logística | 3 | \$ 413,97 | \$ 1.613,97 | \$ 19.367,60 |
| Chofer | 3 | \$ 463,44 | \$ 1.813,44 | \$ 21.761,30 |
| Auxiliar de bodega | 3 | \$ 364,49 | \$ 1.414,49 | \$ 16.973,90 |
| Cosmetólogas | 11 | \$ 809,11 | \$ 3.207,11 | \$ 38.485,28 |
| Vendedores externos | 6 | \$ 449,59 | \$ 1.757,59 | \$ 21.091,06 |
| TOTAL | 38 | \$ 4.576,01 | \$ 17.954,01 | \$ 215.448,12 |

14.5. Nómina del año 3

|  | C.U. | C. Total | Total Ingresos | Aporte IESS | Remuneración total | Décimo tercero | Décimo cuarto | Fondo de reserva | Vacaciones | Aporte Patronal |
|---|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| Gerentes | \$ 1.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 | \$ 374,00 | \$ 3.626,00 | \$ 333,33 | \$ 18,17 | \$ 333,33 | \$ 166,67 | \$ 486,00 |
| Secretaria | \$ 250,00 | \$ 750,00 | \$ 750,00 | \$ 70,13 | \$ 679,88 | \$ 62,50 | \$ 18,17 | \$ 62,50 | \$ 31,25 | \$ 91,13 |
| Contador | \$ 450,00 | \$ 450,00 | \$ 450,00 | \$ 42,08 | \$ 407,93 | \$ 37,50 | \$ 18,17 | \$ 37,50 | \$ 18,75 | \$ 54,68 |
| Obrero | \$ 218,00 | \$ 1.308,00 | \$ 1.308,00 | \$ 122,30 | \$ 1.185,70 | \$ 109,00 | \$ 18,17 | \$ 109,00 | \$ 54,50 | \$ 158,92 |
| Asistente de logística | \$ 400,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 | \$ 112,20 | \$ 1.087,80 | \$ 100,00 | \$ 18,17 | \$ 100,00 | \$ 50,00 | \$ 145,80 |
| Chofer | \$ 450,00 | \$ 1.350,00 | \$ 1.350,00 | \$ 126,23 | \$ 1.223,78 | \$ 112,50 | \$ 18,17 | \$ 112,50 | \$ 56,25 | \$ 164,03 |
| Auxiliar de bodega | \$ 350,00 | \$ 1.050,00 | \$ 1.050,00 | \$ 98,18 | \$ 951,83 | \$ 87,50 | \$ 18,17 | \$ 87,50 | \$ 43,75 | \$ 127,58 |
| Cosmetólogas | \$ 218,00 | \$ 2.398,00 | \$ 2.398,00 | \$ 224,21 | \$ 2.173,79 | \$ 199,83 | \$ 18,17 | \$ 199,83 | \$ 99,92 | \$ 291,36 |
| Vendedores externos | \$ 218,00 | \$ 1.308,00 | \$ 1.308,00 | \$ 122,30 | \$ 1.185,70 | \$ 109,00 | \$ 18,17 | \$ 109,00 | \$ 54,50 | \$ 158,92 |
| TOTAL | | \$13.814,00 | \$13.814,00 | \$ 1.291,61 | \$12.522,39 | \$ 1.151,17 | \$ 163,50 | \$ 1.151,17 | \$ 575,58 | \$1.678,40 |

|  | Cantidad | Total Provisiones | TOTAL mensual | TOTAL anual |
|---|-----------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Gerentes | 4 | \$ 1.337,50 | \$ 5.337,50 | \$ 64.050,00 |
| Secretaria | 3 | \$ 265,54 | \$ 1.015,54 | \$ 12.186,50 |
| Contador | 1 | \$ 166,59 | \$ 616,59 | \$ 7.399,10 |
| Obrero | 6 | \$ 449,59 | \$ 1.757,59 | \$ 21.091,06 |
| Asistente de logística | 3 | \$ 413,97 | \$ 1.613,97 | \$ 19.367,60 |
| Chofer | 3 | \$ 463,44 | \$ 1.813,44 | \$ 21.761,30 |
| Auxiliar de bodega | 3 | \$ 364,49 | \$ 1.414,49 | \$ 16.973,90 |
| Cosmetólogas | 11 | \$ 809,11 | \$ 3.207,11 | \$ 38.485,28 |
| Vendedores externos | 6 | \$ 449,59 | \$ 1.757,59 | \$ 21.091,06 |
| TOTAL | 40 | \$ 4.719,82 | \$ 18.533,82 | \$ 222.405,81 |

14.6. Nómina del año 4

| | C.U. | C. Total | Total Ingresos | Aporte IESS | Remuneración total | Décimo tercero | Décimo cuarto | Fondo de reserva | Vacaciones | Aporte Patronal |
|------------------------|------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Gerentes | \$1.000,00 | \$ 8.000,00 | \$ 8.000,00 | \$ 748,00 | \$ 7.252,00 | \$ 666,67 | \$ 18,17 | \$ 666,67 | \$ 333,33 | \$ 972,00 |
| Secretaria | \$ 250,00 | \$ 1.750,00 | \$ 1.750,00 | \$ 163,63 | \$ 1.586,38 | \$ 145,83 | \$ 18,17 | \$ 145,83 | \$ 72,92 | \$ 212,63 |
| Contador | \$ 450,00 | \$ 900,00 | \$ 900,00 | \$ 84,15 | \$ 815,85 | \$ 75,00 | \$ 18,17 | \$ 75,00 | \$ 37,50 | \$ 109,35 |
| Obrero | \$ 218,00 | \$ 1.744,00 | \$ 1.744,00 | \$ 163,06 | \$ 1.580,94 | \$ 145,33 | \$ 18,17 | \$ 145,33 | \$ 72,67 | \$ 211,90 |
| Asistente de logística | \$ 400,00 | \$ 2.800,00 | \$ 2.800,00 | \$ 261,80 | \$ 2.538,20 | \$ 233,33 | \$ 18,17 | \$ 233,33 | \$ 116,67 | \$ 340,20 |
| Chofer | \$ 450,00 | \$ 3.150,00 | \$ 3.150,00 | \$ 294,53 | \$ 2.855,48 | \$ 262,50 | \$ 18,17 | \$ 262,50 | \$ 131,25 | \$ 382,73 |
| Auxiliar de bodega | \$ 350,00 | \$ 2.450,00 | \$ 2.450,00 | \$ 229,08 | \$ 2.220,93 | \$ 204,17 | \$ 18,17 | \$ 204,17 | \$ 102,08 | \$ 297,68 |
| Cosmetólogas | \$ 218,00 | \$ 4.142,00 | \$ 4.142,00 | \$ 387,28 | \$ 3.754,72 | \$ 345,17 | \$ 18,17 | \$ 345,17 | \$ 172,58 | \$ 503,25 |
| Vendedores externos | \$ 218,00 | \$ 3.052,00 | \$ 3.052,00 | \$ 285,36 | \$ 2.766,64 | \$ 254,33 | \$ 18,17 | \$ 254,33 | \$ 127,17 | \$ 370,82 |
| TOTAL | | \$ 27.988,00 | \$ 27.988,00 | \$ 2.616,88 | \$ 25.371,12 | \$2.332,33 | \$ 163,50 | \$2.332,33 | \$ 1.166,17 | \$3.400,54 |


| | Cantidad | Total Provisiones | TOTAL mensual | TOTAL anual |
|------------------------|-----------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Gerentes | 8 | \$ 2.656,83 | \$ 10.656,83 | \$ 127.882,00 |
| Secretaria | 7 | \$ 595,38 | \$ 2.345,38 | \$ 28.144,50 |
| Contador | 2 | \$ 315,02 | \$ 1.215,02 | \$ 14.580,20 |
| Obrero | 8 | \$ 593,40 | \$ 2.337,40 | \$ 28.048,75 |
| Asistente de logística | 7 | \$ 941,70 | \$ 3.741,70 | \$ 44.900,40 |
| Chofer | 7 | \$ 1.057,14 | \$ 4.207,14 | \$ 50.485,70 |
| Auxiliar de bodega | 7 | \$ 826,26 | \$ 3.276,26 | \$ 39.315,10 |
| Cosmetólogas | 19 | \$ 1.384,34 | \$ 5.526,34 | \$ 66.316,04 |
| Vendedores externos | 14 | \$ 1.024,82 | \$ 4.076,82 | \$ 48.921,82 |
| TOTAL | 32 | \$ 9.394,88 | \$ 37.382,88 | \$ 448.594,50 |

14.7. Nómina del año 5


|  | C.U. | C. Total | Total Ingresos | Aporte IESS | Remuneración total | Décimo tercero | Décimo cuarto | Fondo de reserva | Vacaciones | Aporte Patronal |
|---|-------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Gerentes | \$ 1.000,00 | \$ 8.000,00 | \$ 8.000,00 | \$ 748,00 | \$ 7.252,00 | \$ 666,67 | \$ 18,17 | \$ 666,67 | \$ 333,33 | \$ 972,00 |
| Secretaria | \$ 250,00 | \$ 1.750,00 | \$ 1.750,00 | \$ 163,63 | \$ 1.586,38 | \$ 145,83 | \$ 18,17 | \$ 145,83 | \$ 72,92 | \$ 212,63 |
| Contador | \$ 450,00 | \$ 900,00 | \$ 900,00 | \$ 84,15 | \$ 815,85 | \$ 75,00 | \$ 18,17 | \$ 75,00 | \$ 37,50 | \$ 109,35 |
| Obrero | \$ 218,00 | \$ 3.052,00 | \$ 3.052,00 | \$ 285,36 | \$ 2.766,64 | \$ 254,33 | \$ 18,17 | \$ 254,33 | \$ 127,17 | \$ 370,82 |
| Asistente de logística | \$ 400,00 | \$ 2.800,00 | \$ 2.800,00 | \$ 261,80 | \$ 2.538,20 | \$ 233,33 | \$ 18,17 | \$ 233,33 | \$ 116,67 | \$ 340,20 |
| Chofer | \$ 450,00 | \$ 3.150,00 | \$ 3.150,00 | \$ 294,53 | \$ 2.855,48 | \$ 262,50 | \$ 18,17 | \$ 262,50 | \$ 131,25 | \$ 382,73 |
| Auxiliar de bodega | \$ 350,00 | \$ 2.450,00 | \$ 2.450,00 | \$ 229,08 | \$ 2.220,93 | \$ 204,17 | \$ 18,17 | \$ 204,17 | \$ 102,08 | \$ 297,68 |
| Cosmetólogas | \$ 218,00 | \$ 4.142,00 | \$ 4.142,00 | \$ 387,28 | \$ 3.754,72 | \$ 345,17 | \$ 18,17 | \$ 345,17 | \$ 172,58 | \$ 503,25 |
| Vendedores externos | \$ 218,00 | \$ 3.052,00 | \$ 3.052,00 | \$ 285,36 | \$ 2.766,64 | \$ 254,33 | \$ 18,17 | \$ 254,33 | \$ 127,17 | \$ 370,82 |
| TOTAL | | \$29.296,00 | \$29.296,00 | \$2.739,18 | \$26.556,82 | \$2.441,33 | \$ 163,50 | \$2.441,33 | \$ 1.220,67 | \$3.559,46 |

|  | Cantidad | Total Provisiones | TOTAL mensual | TOTAL anual |
|---|-----------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Gerentes | 8 | \$ 2.656,83 | \$ 10.656,83 | \$ 127.882,00 |
| Secretaria | 7 | \$ 595,38 | \$ 2.345,38 | \$ 28.144,50 |
| Contador | 2 | \$ 315,02 | \$ 1.215,02 | \$ 14.580,20 |
| Obrero | 14 | \$ 1.024,82 | \$ 4.076,82 | \$ 48.921,82 |
| Asistente de logística | 7 | \$ 941,70 | \$ 3.741,70 | \$ 44.900,40 |
| Chofer | 7 | \$ 1.057,14 | \$ 4.207,14 | \$ 50.485,70 |
| Auxiliar de bodega | 7 | \$ 826,26 | \$ 3.276,26 | \$ 39.315,10 |
| Cosmetólogas | 19 | \$ 1.384,34 | \$ 5.526,34 | \$ 66.316,04 |
| Vendedores externos | 14 | \$ 1.024,82 | \$ 4.076,82 | \$ 48.921,82 |
| TOTAL | 38 | \$ 9.826,30 | \$ 39.122,30 | \$ 469.467,57 |

XV. AMORTIZACIONES


|  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Gastos de constitución | \$ 3.332,14 | \$ 3.332,14 | \$ 3.332,14 | \$ 3.332,14 | \$ 3.332,14 |
| Fórmulas | \$ 30.000,00 | \$ 36.000,00 | \$ 42.000,00 | \$ 48.000,00 | \$ 48.000,00 |
| Licencias de Software | \$ 9.820,00 | \$ 9.820,00 | \$ 9.820,00 | \$ 9.820,00 | \$ 9.820,00 |
| Gastos pre-operacionales | \$ 2.409,92 | \$ 2.409,92 | \$ 2.409,92 | \$ 2.409,92 | \$ 2.409,92 |
| TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |

XVI. DEPRECIACIONES


|  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Equipos de computación | \$ 2.816,67 | \$ 6.672,22 | \$ 6.672,22 | \$ 6.672,22 | \$ 2.816,67 |
| Muebles de oficina | \$ 114,50 | \$ 343,50 | \$ 343,50 | \$ 458,00 | \$ 458,00 |
| Vehículos | \$ 3.562,14 | \$ 17.094,43 | \$ 17.094,43 | \$ 37.751,01 | \$ 37.751,01 |
| TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |

XVII. PUBLICIDAD


17.1. Presupuesto de marketing para el año 1

|  | | Presupuesto de gastos de marketing | | |
|---|---|------------------------------------|-----------------|----------------------|
| Etapa del ciclo de vida | Introducción | | | |
| Tiempo del proyecto | Año 1 | | | |
| Programación | Descripción | Número | Precio unitario | Precio total |
| Evento de lanzamiento | Mini-kits de muestra | 500 | \$ 9.40 | \$ 4 700.00 |
| Evento de lanzamiento | Servicio de catering por persona (decoración, bocaditos, bebidas no alcohólicas, servicio de meseros) | 200 | \$ 31.23 | \$ 6 246.00 |
| Evento de lanzamiento | Alquiler de local en hotel Dann Carlton Quito (4 horas) | 1 | \$ 1 600.00 | \$ 1 600.00 |
| Evento de lanzamiento | Bebidas alcohólicas | 1 | \$ 4 000.00 | \$ 4 000.00 |
| Evento de lanzamiento | Pago de personal (cosmetólogas, modelos, impulsadoras) | 15 | \$ 600.00 | \$ 9 000.00 |
| Evento de lanzamiento | Material publicitario de promoción (invitaciones) | 240 | \$ 2.50 | \$ 600.00 |
| Evento de lanzamiento | Boletines de prensa | 1 | \$ 600.00 | \$ 600.00 |
| Evento de lanzamiento | Ordenes de compra Rytier | 100 | \$ 50.00 | \$ 5 000.00 |
| Evento de lanzamiento | Ordenes de compra en locales afiliados | 100 | \$ 40.00 | \$ 4 000.00 |
| Evento de lanzamiento | Artista invitado | 1 | \$ 1 500.00 | \$ 1 500.00 |
| Evento de lanzamiento | Animador | 1 | \$ 600.00 | \$ 600.00 |
| Medios electrónicos | Base de datos de clientes masculinos | 1 | \$ 300.00 | \$ 300.00 |
| Medios electrónicos | Diseño, elaboración y envío de mailings animados | 12 | \$ 120.00 | \$ 1 440.00 |
| Medios impresos | Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - en 8 revistas en diferentes momentos del año | 8 | \$ 2 500.00 | \$ 20 000.00 |
| Medios impresos | Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 8 revistas en diferentes momentos del año | 52 | \$ 900.00 | \$ 46 800.00 |
| Medios impresos | Publireportaje (1 página en 8 revistas) | 8 | \$ 2 300.00 | \$ 18 400.00 |
| Medios impresos | Pago de muestreo de portada (tiraje de 25000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas) | 9 | \$ 12 500.00 | \$ 112 500.00 |
| Medios impresos | Sachets de muestra para inserto (tiraje de 25000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas) | 9 | \$ 2 000.00 | \$ 18 000.00 |
| Otros recursos | Catálogo Rytier impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño | 5000 | 0.55 | \$ 2 750.00 |
| Otros recursos | Tarjetas personalizadas Rytier clientes frecuentes (incluye impresión) - 5% de clientes proyectados | 3938 | 0.99 | \$ 3 898.20 |
| Evento publicitario | Pago de modelos para evento publicitario en lugar distintivo en Quito (5 modelos por 3 horas) | 3 | \$ 12 000.00 | \$ 36 000.00 |
| Evento publicitario | Materiales varios y promoción para evento publicitario en lugar distintivo en Quito | 3 | \$ 4 700.00 | \$ 14 100.00 |
| Medios masivos | Promoción de la marca en medios masivos | 1 | \$ 20 000.00 | \$ 20 000.00 |
| | | | TOTAL | \$ 332.034,20 |

17.2. Presupuesto de marketing para los años 2 y 3

|  | | Presupuesto de gastos de marketing | | | |
|---|--|---|-----------------|----------------------|--|
| Etapa del ciclo de vida | Crecimiento | | | | |
| Tiempo del proyecto | Años 2 y 3 | | | | |
| Programación | Descripción | Número | Precio unitario | Precio total | |
| Medios electrónicos | Base de datos de clientes masculinos | 2 | \$ 300.00 | \$ 600.00 | |
| Medios electrónicos | Diseño, elaboración y envío de mailings animados | 12 | \$ 120.00 | \$ 1.440.00 | |
| Medios impresos | Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - en 8 revistas en diferentes momentos del año | 16 | \$ 2.500.00 | \$ 40.000.00 | |
| Medios impresos | Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 8 revistas en diferentes momentos del año | 52 | \$ 900.00 | \$ 46.800.00 | |
| Medios impresos | Publireportaje (1 página en 8 revistas) | 8 | \$ 2.300.00 | \$ 18.400.00 | |
| Medios impresos | Pago de muestreo de portada (tiraje de 25000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas) | 9 | \$ 12.500.00 | \$ 112.500.00 | |
| Medios impresos | Sachets de muestra para inserto (tiraje de 25000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas) | 9 | \$ 2.000.00 | \$ 18.000.00 | |
| Otros recursos | Catálogo Rytier impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño | 5000 | \$ 0.35 | \$ 1.750.00 | |
| Otros recursos | Tarjetas personalizadas Rytier clientes frecuentes (incluye impresión) - 5% de clientes proyectados | 10915 | \$ 0.99 | \$ 10.805.90 | |
| Otros recursos | Ordenes de compra Rytier | 100 | \$ 40.00 | \$ 4.000.00 | |
| Otros recursos | Ordenes de compra en locales afiliados | 300 | \$ 40.00 | \$ 12.000.00 | |
| Evento publicitario | Pago de modelos para evento publicitario en lugar distintivo de: Quito, Guayaquil, Cuenca (5 modelos por 3 horas) - 3 eventos en UIO, 3 en GYE, 1 en CUE | 7 | \$ 12.000.00 | \$ 84.000.00 | |
| Evento publicitario | Materiales varios y promoción para evento publicitario en lugar distintivo de: Quito, Guayaquil, Cuenca - 3 eventos en UIO, 3 en GYE, 2 en CUE | 7 | \$ 4.700.00 | \$ 32.900.00 | |
| Medios masivos | Promoción de la marca en medios masivos | 1 | \$ 50.000.00 | \$ 50.000.00 | |
| | | TOTAL | | \$ 433.195.90 | |
| Evento de lanzamiento | Nuevo producto en el año 3 | | | \$ 26.746,00 | |

17.3. Presupuesto de marketing para los años 4 y 5

|  Presupuesto de gastos de marketing | | | | |
|---|--|--------------|-----------------|----------------------|
| Etapa del ciclo de vida | Madurez | | | |
| Tiempo del proyecto | Años 4 y 5 | | | |
| Programación | Descripción | Número | Precio unitario | Precio total |
| Medios electrónicos | Base de datos de clientes masculinos | 4 | \$ 300,00 | \$ 1.200,00 |
| Medios electrónicos | Diseño, elaboración y envío de mailings animados | 12 | \$ 120,00 | \$ 1.440,00 |
| Medios impresos | Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - en 8 revistas en diferentes momentos del año | 16 | \$ 2.500,00 | \$ 40.000,00 |
| Medios impresos | Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 8 revistas en diferentes momentos del año | 52 | \$ 900,00 | \$ 46.800,00 |
| Medios impresos | Publireportaje (1 página en 8 revistas) | 8 | \$ 2.300,00 | \$ 18.400,00 |
| Medios impresos | Pago de muestreo de portada (tiraje de 25000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas) | 9 | \$ 12.500,00 | \$ 112.500,00 |
| Medios impresos | Sachets de muestra para inserto (tiraje de 25000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas) | 9 | \$ 2.000,00 | \$ 18.000,00 |
| Otros recursos | Catálogo Rytier impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño | 6000 | \$ 0,35 | \$ 2.100,00 |
| Otros recursos | Tarjetas personalizadas Rytier clientes frecuentes (incluye impresión) - 5% de clientes proyectados | 12003 | \$ 0,99 | \$ 11.882,75 |
| Otros recursos | Ordenes de compra Rytier | 300 | \$ 50,00 | \$ 15.000,00 |
| Otros recursos | Ordenes de compra en locales afiliados | 500 | \$ 40,00 | \$ 20.000,00 |
| Otros recursos | Obsequios - material publicitario variado con la marca Rytier (maletas, esferos, camisetas, jarros) | - | \$ 7.500,00 | \$ 7.500,00 |
| Evento publicitario | Pago de modelos para evento publicitario en lugar distintivo de la ciudad (5 modelos por 3 horas) - 2 en UIO, 2 en GYE, 1 en CUE, 1 en IBA, 1 en AMB, 1 en MAN | 9 | \$ 12.000,00 | \$ 108.000,00 |
| Evento publicitario | Materiales varios y promoción para evento publicitario en lugar distintivo de la ciudad - 2 en UIO, 2 en GYE, 1 en CUE, 1 en IBA, 1 en AMB, 1 en MAN | 9 | \$ 4.700,00 | \$ 42.300,00 |
| Medios masivos | Promoción de la marca en medios masivos | 1 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 |
| Evento de lanzamiento | Lanzamiento de nuevo producto | 1 | \$ 26.746,00 | \$ 26.746,00 |
| | | TOTAL | | \$ 521.868,75 |


XVIII. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA



| | Kit afeitado | Kit corporal | Exfoliante facial | Loción after-shave | Bloqueador solar | Crema corporal | Bálsamo labial | Producto nuevo | Mini kits |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Costo directo unitario | | | | | | | | | |
| Costo por unidad | \$ 12,87 | \$ 14,02 | \$ 4,39 | \$ 6,26 | \$ 4,84 | \$ 6,96 | \$ 2,22 | \$ 4,93 | \$ 5,92 |
| Costo de transformación | \$ 0,10 | \$ 0,10 | \$ - | \$ - | \$ - | | | | |
| Estuche | \$ 1,50 | \$ 1,50 | \$ - | \$ - | \$ - | | | | \$ 0,75 |
| Costo directo no unitario | | | | | | | | | |
| Número de unidades a producir | 98935 | 98935 | 7495 | 7495 | 7495 | 7495 | 7495 | 7495 | 800 |
| Logística | \$17.187,66 | \$17.187,66 | \$2.047,20 | \$2.047,20 | \$2.047,20 | \$2.047,20 | \$2.047,20 | \$2.047,20 | \$655,71 |
| Publicidad | \$204.201,86 | \$204.201,86 | \$ 9.075,64 | \$ 9.075,64 | \$ 9.075,64 | \$9.075,64 | \$9.075,64 | \$9.075,64 | \$2.906,91 |
| % Costos variables | | | | | | | | | |
| Comisiones vendedores externos | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Margen distribuidores | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Margen bruto deseado | 40,95% | 39,07% | 42,29% | 46,18% | 48,30% | 40,85% | 36,09% | 38,50% | 18,84% |
| Precio de venta | \$ 39,28 | \$ 40,17 | \$ 14,28 | \$ 20,53 | \$ 17,85 | \$ 19,64 | \$ 8,03 | \$ 14,28 | \$ 17,84 |

Nota: Cálculo del precio de venta realizado en base a Hoja Excel de VenMas.com de autoría de L. Domínguez


XIX. CAPITAL DE TRABAJO

|  Concepto | Gasto mensual |
|--|----------------------|
| Arriendo | \$ 7.700,00 |
| Suministros y materiales | \$ 55,00 |
| Servicios básicos | \$ 190,00 |
| Logística | \$ 1.050,35 |
| Embalaje | \$ 8.564,23 |
| Pedido | \$ 114.381,99 |
| Material de embalaje para kits | \$ 8.564,23 |
| Nómina | \$ 8.538,79 |
| Gastos de ventas | \$ 5.172,16 |
| Comisiones | \$ 4.397,21 |
| Gastos de Publicidad | \$ 27.669,52 |
| TOTAL GASTOS MENSUALES | \$ 186.283,48 |
| NO. DE MESES | 2,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ 372.566,97 |


XX. APALANCAMIENTO

|  | Escenario Apalancado | Estructura de capital | Escenario Desapalancado | Estructura de capital |
|---|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Deuda | \$251.113,21 | 40% | \$ - | 0% |
| Capital Propio | \$376.669,81 | 60% | \$ 627.783,02 | 100% |
| INVERSIÓN TOTAL | \$627.783,02 | 100% | \$ 627.783,02 | 100% |

XXI. PRÉSTAMO BANCARIO

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Pago interés anual | \$ 24.463,81 | \$ 20.022,06 | \$ 15.090,82 | \$ 9.616,13 | \$ 3.538,11 |
| Amortización de capital anual | \$ 40.305,01 | \$ 44.746,76 | \$ 49.678,01 | \$ 55.152,70 | \$ 61.230,72 |

XXII. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

| Monto del Crédito | | \$251.113,21 | | |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|---|
| Tasa de interés | | 0,875% | | |
| Periodos | | 60 | | |
| Cuota mensual | | \$5.397,40 | | |
| | | | (\$5.397,40) |  |
| Mes | Pago capital | Pago interés | Cuota | Saldo capital |
| 1 | \$3.200,16 | \$2.197,24 | \$5.397,40 | \$ 247.913,05 |
| 2 | \$3.228,16 | \$2.169,24 | \$5.397,40 | \$ 244.684,88 |
| 3 | \$3.256,41 | \$2.140,99 | \$5.397,40 | \$ 241.428,47 |
| 4 | \$3.284,90 | \$2.112,50 | \$5.397,40 | \$ 238.143,57 |
| 5 | \$3.313,65 | \$2.083,76 | \$5.397,40 | \$ 234.829,92 |
| 6 | \$3.342,64 | \$2.054,76 | \$5.397,40 | \$ 231.487,28 |
| 7 | \$3.371,89 | \$2.025,51 | \$5.397,40 | \$ 228.115,39 |
| 8 | \$3.401,39 | \$1.996,01 | \$5.397,40 | \$ 224.714,00 |
| 9 | \$3.431,15 | \$1.966,25 | \$5.397,40 | \$ 221.282,85 |
| 10 | \$3.461,18 | \$1.936,22 | \$5.397,40 | \$ 217.821,67 |
| 11 | \$3.491,46 | \$1.905,94 | \$5.397,40 | \$ 214.330,21 |
| 12 | \$3.522,01 | \$1.875,39 | \$5.397,40 | \$ 210.808,19 |
| 13 | \$3.552,83 | \$1.844,57 | \$5.397,40 | \$ 207.255,36 |
| 14 | \$3.583,92 | \$1.813,48 | \$5.397,40 | \$ 203.671,45 |
| 15 | \$3.615,28 | \$1.782,13 | \$5.397,40 | \$ 200.056,17 |
| 16 | \$3.646,91 | \$1.750,49 | \$5.397,40 | \$ 196.409,26 |
| 17 | \$3.678,82 | \$1.718,58 | \$5.397,40 | \$ 192.730,44 |
| 18 | \$3.711,01 | \$1.686,39 | \$5.397,40 | \$ 189.019,43 |
| 19 | \$3.743,48 | \$1.653,92 | \$5.397,40 | \$ 185.275,94 |
| 20 | \$3.776,24 | \$1.621,16 | \$5.397,40 | \$ 181.499,71 |
| 21 | \$3.809,28 | \$1.588,12 | \$5.397,40 | \$ 177.690,43 |
| 22 | \$3.842,61 | \$1.554,79 | \$5.397,40 | \$ 173.847,81 |
| 23 | \$3.876,23 | \$1.521,17 | \$5.397,40 | \$ 169.971,58 |
| 24 | \$3.910,15 | \$1.487,25 | \$5.397,40 | \$ 166.061,43 |
| 25 | \$3.944,36 | \$1.453,04 | \$5.397,40 | \$ 162.117,07 |
| 26 | \$3.978,88 | \$1.418,52 | \$5.397,40 | \$ 158.138,19 |
| 27 | \$4.013,69 | \$1.383,71 | \$5.397,40 | \$ 154.124,49 |
| 28 | \$4.048,81 | \$1.348,59 | \$5.397,40 | \$ 150.075,68 |
| 29 | \$4.084,24 | \$1.313,16 | \$5.397,40 | \$ 145.991,44 |
| 30 | \$4.119,98 | \$1.277,43 | \$5.397,40 | \$ 141.871,46 |
| 31 | \$4.156,03 | \$1.241,38 | \$5.397,40 | \$ 137.715,44 |
| 32 | \$4.192,39 | \$1.205,01 | \$5.397,40 | \$ 133.523,05 |
| 33 | \$4.229,08 | \$1.168,33 | \$5.397,40 | \$ 129.293,97 |
| 34 | \$4.266,08 | \$1.131,32 | \$5.397,40 | \$ 125.027,89 |
| 35 | \$4.303,41 | \$1.093,99 | \$5.397,40 | \$ 120.724,48 |
| 36 | \$4.341,06 | \$1.056,34 | \$5.397,40 | \$ 116.383,42 |
| 37 | \$4.379,05 | \$1.018,35 | \$5.397,40 | \$ 112.004,37 |
| 38 | \$4.417,36 | \$ 980,04 | \$5.397,40 | \$ 107.587,01 |
| 39 | \$4.456,02 | \$ 941,39 | \$5.397,40 | \$ 103.130,99 |
| 40 | \$4.495,01 | \$ 902,40 | \$5.397,40 | \$ 98.635,98 |
| 41 | \$4.534,34 | \$ 863,06 | \$5.397,40 | \$ 94.101,65 |
| 42 | \$4.574,01 | \$ 823,39 | \$5.397,40 | \$ 89.527,63 |
| 43 | \$4.614,04 | \$ 783,37 | \$5.397,40 | \$ 84.913,60 |
| 44 | \$4.654,41 | \$ 742,99 | \$5.397,40 | \$ 80.259,19 |
| 45 | \$4.695,13 | \$ 702,27 | \$5.397,40 | \$ 75.564,06 |
| 46 | \$4.736,22 | \$ 661,19 | \$5.397,40 | \$ 70.827,84 |
| 47 | \$4.777,66 | \$ 619,74 | \$5.397,40 | \$ 66.050,18 |
| 48 | \$4.819,46 | \$ 577,94 | \$5.397,40 | \$ 61.230,72 |
| 49 | \$4.861,63 | \$ 535,77 | \$5.397,40 | \$ 56.369,08 |
| 50 | \$4.904,17 | \$ 493,23 | \$5.397,40 | \$ 51.464,91 |
| 51 | \$4.947,08 | \$ 450,32 | \$5.397,40 | \$ 46.517,83 |
| 52 | \$4.990,37 | \$ 407,03 | \$5.397,40 | \$ 41.527,46 |
| 53 | \$5.034,04 | \$ 363,37 | \$5.397,40 | \$ 36.493,42 |
| 54 | \$5.078,08 | \$ 319,32 | \$5.397,40 | \$ 31.415,33 |
| 55 | \$5.122,52 | \$ 274,88 | \$5.397,40 | \$ 26.292,82 |
| 56 | \$5.167,34 | \$ 230,06 | \$5.397,40 | \$ 21.125,48 |
| 57 | \$5.212,55 | \$ 184,85 | \$5.397,40 | \$ 15.912,92 |
| 58 | \$5.258,16 | \$ 139,24 | \$5.397,40 | \$ 10.654,76 |
| 59 | \$5.304,17 | \$ 93,23 | \$5.397,40 | \$ 5.350,58 |
| 60 | \$5.350,58 | \$ 46,82 | \$5.397,40 | \$ 0,00 |

XXIII. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

23.1. Vehículos

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| RTIER | | | | | | |
| Fiat Fiorino (adquiridos en el año) | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 |
| Precio unitario | \$ 17.810,72 | \$17.810,72 | \$ 17.810,72 | \$17.810,72 | \$ 17.810,72 | \$ 17.810,72 |
| Total Fiat (inversión anual) | \$ 17.810,72 | \$ - | \$ 35.621,44 | \$ - | \$ 71.242,88 | \$ - |
| Camión (adquiridos en el año) | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Precio unitario | \$ - | \$ - | \$ 32.040,00 | \$ - | \$ 32.040,00 | \$ - |
| Total Camión (inversión anual) | \$ - | \$ - | \$ 32.040,00 | \$ - | \$ 32.040,00 | \$ - |
| Vehículos (valor en libros) | \$ 17.810,72 | \$ - | \$ 67.661,44 | \$ - | \$ 103.282,88 | \$ - |
| Número de furgones Fiat | 1 | 1 | 3 | 3 | 7 | 7 |
| Número de camiones Chevrolet | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Depreciación anual Fiat | | \$ 3.562,14 | \$ 10.686,43 | \$10.686,43 | \$ 24.935,01 | \$ 24.935,01 |
| Depreciación anual Chevrolet | \$ - | \$ - | \$ 6.408,00 | \$ 6.408,00 | \$ 12.816,00 | \$ 12.816,00 |
| Depreciación Anual Vehículos | \$ - | \$ 3.562,14 | \$ 17.094,43 | \$17.094,43 | \$ 37.751,01 | \$ 37.751,01 |

23.2. Muebles de oficina

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| RTIER | | | | | | |
| UIO | \$ 1.145,00 | | | | | |
| GYE+CUE | | | \$ 2.290,00 | | | |
| AMB | | | | | \$ 1.145,00 | |
| Muebles de oficina (valor en libros) | \$ 1.145,00 | \$ 1.145,00 | \$ 3.435,00 | \$ 3.435,00 | \$ 4.580,00 | \$ 4.580,00 |
| Depreciación anual muebles | | \$ 114,50 | \$ 343,50 | \$ 343,50 | \$ 458,00 | \$ 458,00 |

23.3. Equipos de computación

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| UIO | | | | | | |
| Oficina | \$ 4.450,00 | | | 0 | 0 | 0 |
| Puntos de venta | \$ 4.000,00 | | | 0 | 0 | 0 |
| GYE | | | | | | |
| Oficina | | | \$ 4.450,00 | | | |
| Puntos de venta | | | \$ 1.333,33 | | | |
| CUE | | | | | | |
| Oficina | | | \$ 4.450,00 | | | |
| Puntos de venta | | | \$ 1.333,33 | | | |
| AMB | | | | | | |
| Oficina | | | | | \$ 4.450,00 | |
| Puntos de venta | | | | | \$ 1.333,33 | |
| MAN | | | | | | |
| Puntos de venta | | | | | \$ 1.333,33 | |
| IBA | | | | | | |
| Puntos de venta | | | | | \$ 1.333,33 | |
| Hardware (valor en libros) | \$ 8.450,00 | \$ 8.450,00 | \$ 20.016,67 | \$ 20.016,67 | \$ 28.466,67 | \$ 28.466,67 |
| Depreciación anual equipos | | \$ 2.816,67 | \$ 6.672,22 | \$ 6.672,22 | \$ 6.672,22 | \$ 2.816,67 |

XXIV. ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Desarrollo de fórmula (5 productos) | \$150.000,00 | | | | | |
| Desarrollo de fórmula (Prod.Nuevo 1) | | | \$ 30.000,00 | | | |
| Desarrollo de fórmula (Prod.Nuevo 2) | | | | \$30.000,00 | | |
| Desarrollo de fórmula (Prod.Nuevo 3) | | | | | \$ 30.000,00 | |
| No. Fórmulas | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Amortización anual | | \$30.000,00 | \$ 36.000,00 | \$42.000,00 | \$ 48.000,00 | \$ 48.000,00 |
| Inversión en Intangibles (anual) | \$150.000,00 | \$ - | \$ 30.000,00 | \$30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ - |


XXV. VALOR RESIDUAL ACTIVOS FIJOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | VALOR RESIDUAL |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| Fiat Fiorino (adquisición año 0) | X | X | X | X | X | \$ - |
| Fiat Fiorino (adquisición año 2) | | X | X | X | X | \$ 7.124,29 |
| Fiat Fiorino (adquisición año 4) | | | | X | X | \$ 42.745,73 |
| Camión Chevrolet (adquisición año 2) | | X | X | X | X | \$ 6.408,00 |
| Camión Chevrolet (adquisición año 4) | | | | X | X | \$ 19.224,00 |
| Muebles UIO | X | X | X | X | X | |
| Muebles GYE+CUE | | X | X | X | X | |
| Muebles AMB | | | | X | X | |
| Equipos de computación UIO | X | X | X | | | |
| Equipos de computación GYE | | X | X | X | | |
| Equipos de computación CUE | | X | X | X | | |
| Equipos de computación AMB | | | | X | X | |
| Equipos de computación MAN | | | | X | X | |
| Equipos de computación IBA | | | | X | X | |
| VALOR DE DESECHO | | | | | | \$ 75.502,02 |

XXVI. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO ESPERADO CON APALANCAMIENTO

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 2.709.667,34 | \$ 7.511.253,88 | \$ 8.183.854,74 | \$ 8.933.655,98 | \$ 10.038.837,99 |
| Costo de venta | | \$ 971.681,88 | \$ 2.693.522,25 | \$ 2.935.382,77 | \$ 3.675.868,29 | \$ 3.913.233,47 |
| Gastos Administrativos | | \$ 197.805,48 | \$ 415.068,12 | \$ 422.025,81 | \$ 735.627,57 | \$ 735.627,57 |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |
| Gastos Publicitarios | | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 |
| Gastos de Ventas | | \$ 62.065,98 | \$ 65.665,98 | \$ 51.445,98 | \$ 72.865,98 | \$ 58.645,98 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 1.615.642,92 | \$ 3.703.146,53 | \$ 3.965.559,49 | \$ 5.124.290,01 | \$ 5.337.501,62 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAII) | | \$ 1.094.024,42 | \$ 3.808.107,34 | \$ 4.218.295,25 | \$ 3.809.365,97 | \$ 4.701.336,37 |
| Gasto Intereses | | \$ 24.463,81 | \$ 20.022,06 | \$ 15.090,82 | \$ 9.616,13 | \$ 3.538,11 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | | \$ 1.069.560,61 | \$ 3.788.085,28 | \$ 4.203.204,43 | \$ 3.799.749,85 | \$ 4.697.798,26 |
| Participación Laboral (15%) | | \$ 160.434,09 | \$ 568.212,79 | \$ 630.480,66 | \$ 569.962,48 | \$ 704.669,74 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 909.126,52 | \$ 3.219.872,49 | \$ 3.572.723,77 | \$ 3.229.787,37 | \$ 3.993.128,52 |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ 227.281,63 | \$ 804.968,12 | \$ 893.180,94 | \$ 807.446,84 | \$ 998.282,13 |
| UTILIDAD NETA | | \$ 681.844,89 | \$ 2.414.904,37 | \$ 2.679.542,83 | \$ 2.422.340,53 | \$ 2.994.846,39 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| (+) Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 255.216,05 | \$ - | \$ 111.518,11 | \$ 30.000,00 | \$ 142.877,88 | \$ - |
| (+) Valor de rescate | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 75.502,02 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 372.566,97 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Recuperación capital de trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 466.469,33 |
| GESTION FINANCIERA | | | | | | |
| Préstamos | | | | | | |
| (-) Crédito CFN | \$ 251.113,21 | | | | | |
| Aportes de capital propio | \$ 376.669,81 | | | | | |
| Pagos | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | \$ - | \$ 40.305,01 | \$ 44.746,76 | \$ 49.678,01 | \$ 55.152,70 | \$ 61.230,72 |
| Flujo de caja neto | \$ (376.669,81) | \$ 693.595,25 | \$ 2.334.311,72 | \$ 2.681.537,03 | \$ 2.332.753,24 | \$ 3.580.174,76 |


XXVII. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO

|  | | Flujo de fondos en el escenario optimista con apalancamiento | | | | | |
|---|-----------------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|--|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 4.064.501,01 | \$ 11.266.880,82 | \$ 12.275.782,11 | \$ 13.363.545,12 | \$ 15.058.256,98 | |
| Costo de venta | | \$ 1.457.522,81 | \$ 4.040.283,37 | \$ 4.403.074,15 | \$ 5.502.039,94 | \$ 5.894.047,11 | |
| Gastos Administrativos | | \$ 197.805,48 | \$ 415.068,12 | \$ 422.025,81 | \$ 735.627,57 | \$ 735.627,57 | |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 | |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 | |
| Gastos Publicitarios | | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 | |
| Gastos de Ventas | | \$ 622.965,47 | \$ 286.034,93 | \$ 960.710,03 | \$ 1.255.950,30 | \$ 1.338.761,18 | |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 2.662.383,35 | \$ 5.250.254,55 | \$ 6.327.424,11 | \$ 8.123.929,85 | \$ 8.594.892,35 | |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAII) | | \$ 1.402.117,66 | \$ 6.016.626,26 | \$ 5.948.357,99 | \$ 5.239.615,27 | \$ 6.463.364,63 | |
| Gasto Intereses | | \$ 24.463,81 | \$ 20.022,06 | \$ 15.090,82 | \$ 9.616,13 | \$ 3.538,11 | |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | | \$ 1.377.653,84 | \$ 5.996.604,20 | \$ 5.933.267,18 | \$ 5.229.999,14 | \$ 6.459.826,52 | |
| Participación Laboral (15%) | | \$ 206.648,08 | \$ 899.490,63 | \$ 889.990,08 | \$ 784.499,87 | \$ 968.973,98 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 1.171.005,77 | \$ 5.097.113,57 | \$ 5.043.277,10 | \$ 4.445.499,27 | \$ 5.490.852,54 | |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ 292.751,44 | \$ 1.274.278,39 | \$ 1.260.819,28 | \$ 1.111.374,82 | \$ 1.372.713,14 | |
| UTILIDAD NETA | | \$ 878.254,33 | \$ 3.822.835,18 | \$ 3.782.457,83 | \$ 3.334.124,45 | \$ 4.118.139,41 | |
| (+) Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 | |
| (+) Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 | |
| INVERSIONES | | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 255.216,05 | \$ - | \$ 111.518,11 | \$ 30.000,00 | \$ 142.877,88 | \$ - | |
| (+) Valor de rescate | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 75.502,02 | |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 372.566,97 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 372.566,97 | |
| GESTION FINANCIERA | | | | | | | |
| Préstamos | | | | | | | |
| (-) Crédito CFN | \$ 251.113,21 | | | | | | |
| Aportes de capital propio | \$ 376.669,81 | | | | | | |
| Pagos | | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | \$40.305,01 | \$44.746,76 | \$49.678,01 | \$55.152,70 | \$61.230,72 | |
| Flujo de caja neto | \$ (376.669,81) | \$ 890.004,69 | \$ 3.742.242,53 | \$ 3.784.452,03 | \$ 3.244.537,17 | \$ 4.609.565,41 | |


XXVIII. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 1.354.833,67 | \$ 3.755.626,94 | \$ 4.091.927,37 | \$ 4.566.737,04 | \$ 5.131.260,77 |
| Costo de venta | | \$ 485.840,94 | \$ 1.346.761,12 | \$ 2.348.811,99 | \$ 1.826.374,25 | \$ 1.956.616,74 |
| Gastos Administrativos | | \$ 210.269,61 | \$ 482.479,81 | \$ 592.636,94 | \$ 761.083,79 | \$ 771.782,62 |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |
| Gastos Publicitarios | | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 |
| Gastos de Ventas | | \$ 77.796,32 | \$ 304.408,02 | \$ 515.176,12 | \$ 440.755,49 | \$ 622.965,47 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 1.157.996,44 | \$ 2.642.517,07 | \$ 3.998.239,17 | \$ 3.658.525,58 | \$ 3.977.821,32 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAII) | | \$ 196.837,23 | \$ 1.113.109,87 | \$ 93.688,20 | \$ 908.211,46 | \$ 1.153.439,45 |
| Gasto Intereses | | \$ 24.463,81 | \$ 20.022,06 | \$ 15.090,82 | \$ 9.616,13 | \$ 3.538,11 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | | \$ 172.373,41 | \$ 1.093.087,81 | \$ 78.597,39 | \$ 898.595,34 | \$ 1.149.901,34 |
| Participación Laboral (15%) | | \$ 25.856,01 | \$ 163.963,17 | \$ 11.789,61 | \$ 134.789,30 | \$ 172.485,20 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 146.517,40 | \$ 929.124,64 | \$ 66.807,78 | \$ 763.806,04 | \$ 977.416,14 |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ 36.629,35 | \$ 232.281,16 | \$ 16.701,94 | \$ 190.951,51 | \$ 244.354,03 |
| UTILIDAD NETA | | \$ 109.888,05 | \$ 696.843,48 | \$ 50.105,83 | \$ 572.854,53 | \$ 733.062,10 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| (+) Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 255.216,05 | \$ - | \$ 111.518,11 | \$ 30.000,00 | \$ 142.877,88 | \$ - |
| (+) Valor de rescate | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 75.502,02 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 372.566,97 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Recuperación capital de trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 372.566,97 |
| GESTION FINANCIERA | | | | | | |
| Préstamos | | | | | | |
| (-) Crédito CFN | \$ 251.113,21 | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Aportes de capital propio | \$ 376.669,81 | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Pagos | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | \$40.305,01 | \$44.746,76 | \$49.678,01 | \$55.152,70 | \$61.230,72 |
| Flujo de caja neto | \$ (376.669,81) | \$ 121.638,41 | \$ 616.250,83 | \$ 52.100,04 | \$ 483.267,24 | \$ 1.224.488,11 |


XXIX. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO ESPERADO SIN APALANCAMIENTO

|  | | Flujo de fondos en el escenario esperado sin apalancamiento | | | | | |
|---|------------------------|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 2.709.667,34 | \$ 7.511.253,88 | \$ 8.183.854,74 | \$ 8.933.655,98 | \$ 10.038.837,99 | |
| Costo de venta | | \$ 971.681,88 | \$ 2.693.522,25 | \$ 2.935.382,77 | \$ 3.675.868,29 | \$ 3.913.233,47 | |
| Gastos Administrativos | | \$ 197.805,48 | \$ 415.068,12 | \$ 422.025,81 | \$ 735.627,57 | \$ 735.627,57 | |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 | |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 | |
| Gastos Publicitarios | | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 | |
| Gastos de Ventas | | \$ 62.065,98 | \$ 65.665,98 | \$ 51.445,98 | \$ 72.865,98 | \$ 58.645,98 | |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 1.615.642,92 | \$ 3.683.124,47 | \$ 3.950.468,68 | \$ 5.114.673,88 | \$ 5.333.963,51 | |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAI) | | \$ 1.094.024,42 | \$ 3.828.129,41 | \$ 4.233.386,06 | \$ 3.818.982,10 | \$ 4.704.874,48 | |
| Gasto Intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | | \$ 1.094.024,42 | \$ 3.828.129,41 | \$ 4.233.386,06 | \$ 3.818.982,10 | \$ 4.704.874,48 | |
| Participación Laboral (15%) | | \$ 164.103,66 | \$ 574.219,41 | \$ 635.007,91 | \$ 572.847,31 | \$ 705.731,17 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 929.920,76 | \$ 3.253.910,00 | \$ 3.598.378,15 | \$ 3.246.134,78 | \$ 3.999.143,31 | |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ 232.480,19 | \$ 813.477,50 | \$ 899.594,54 | \$ 811.533,70 | \$ 999.785,83 | |
| UTILIDAD NETA | | \$ 697.440,57 | \$ 2.440.432,50 | \$ 2.698.783,61 | \$ 2.434.601,09 | \$ 2.999.357,48 | |
| (+) Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 | |
| (+) Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 | |
| INVERSIONES | | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 255.216,05 | \$ - | \$ 111.518,11 | \$ 30.000,00 | \$ 142.877,88 | \$ - | |
| (+) Valor de rescate | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 75.502,02 | |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 372.566,97 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 466.469,33 | |
| GESTION FINANCIERA | | | | | | | |
| Préstamos | | | | | | | |
| Crédito CFN | \$ - | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | |
| Aportes de capital propio | \$ 627.783,02 | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | |
| Pagos | \$ 0 | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | |
| (-) Amortización del capital | \$ - | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | |
| Flujo de caja neto | \$ (627.783,02) | \$ 749.495,94 | \$ 2.404.586,81 | \$ 2.750.455,83 | \$ 2.400.166,50 | \$ 3.645.916,57 | |


XXX. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO


|  Flujo de fondos en el escenario optimista sin apalancamiento | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 4.064.501,01 | \$ 11.266.880,82 | \$ 12.275.782,11 | \$ 13.363.545,12 | \$ 15.058.256,98 |
| Costo de venta | | \$ 1.457.522,81 | \$ 4.040.283,37 | \$ 4.403.074,15 | \$ 5.502.039,94 | \$ 5.894.047,11 |
| Gastos Administrativos | | \$ 197.805,48 | \$ 415.068,12 | \$ 422.025,81 | \$ 735.627,57 | \$ 735.627,57 |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |
| Gastos Publicitarios | | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 |
| Gastos de Ventas | | \$ 622.965,47 | \$ 286.034,93 | \$ 960.710,03 | \$ 1.255.950,30 | \$ 1.338.761,18 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 2.662.383,35 | \$ 5.250.254,55 | \$ 6.327.424,11 | \$ 8.123.929,85 | \$ 8.594.892,35 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAI) | | \$ 1.402.117,66 | \$ 6.016.626,26 | \$ 5.948.357,99 | \$ 5.239.615,27 | \$ 6.463.364,63 |
| Gasto Intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | | \$ 1.402.117,66 | \$ 6.016.626,26 | \$ 5.948.357,99 | \$ 5.239.615,27 | \$ 6.463.364,63 |
| Participación Laboral (15%) | | \$ 210.317,65 | \$ 902.493,94 | \$ 892.253,70 | \$ 785.942,29 | \$ 969.504,69 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 1.191.800,01 | \$ 5.114.132,32 | \$ 5.056.104,29 | \$ 4.453.672,98 | \$ 5.493.859,94 |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ 297.950,00 | \$ 1.278.533,08 | \$ 1.264.026,07 | \$ 1.113.418,24 | \$ 1.373.464,98 |
| UTILIDAD NETA | | \$ 893.850,01 | \$ 3.835.599,24 | \$ 3.792.078,22 | \$ 3.340.254,73 | \$ 4.120.394,95 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 |
| (+) Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 255.216,05 | \$ - | \$ 111.518,11 | \$ 30.000,00 | \$ 142.877,88 | \$ - |
| (+) Valor de rescate | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 75.502,02 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 372.566,97 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 372.566,97 |
| GESTION FINANCIERA | | | | | | |
| Préstamos | \$ - | | | | | |
| (-) Crédito CFN | \$ - | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Aportes de capital propio | \$ 627.783,02 | | | | | |
| Pagos | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | | | | | |
| Flujo de caja neto | \$ (627.783,02) | \$ 945.905,38 | \$ 3.799.753,36 | \$ 3.843.750,44 | \$ 3.305.820,15 | \$ 4.673.051,68 |


XXXI. FLUJO DE FONDOS - ESCENARIO PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO

|  | | Flujo de fondos en el escenario pesimista sin apalancamiento | | | | | |
|---|-----------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 1.354.833,67 | \$ 3.755.626,94 | \$ 4.091.927,37 | \$ 4.566.737,04 | \$ 5.131.260,77 | |
| Costo de venta | | \$ 485.840,94 | \$ 1.346.761,12 | \$ 2.348.811,99 | \$ 1.826.374,25 | \$ 1.956.616,74 | |
| Gastos Administrativos | | \$ 210.269,61 | \$ 482.479,81 | \$ 592.636,94 | \$ 761.083,79 | \$ 771.782,62 | |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 | |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 | |
| Gastos Publicitarios | | \$ 332.034,20 | \$ 433.195,90 | \$ 459.941,90 | \$ 521.868,75 | \$ 521.868,75 | |
| Gastos de Ventas | | \$ 77.796,32 | \$ 304.408,02 | \$ 515.176,12 | \$ 440.755,49 | \$ 622.965,47 | |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 1.157.996,44 | \$ 2.642.517,07 | \$ 3.998.239,17 | \$ 3.658.525,58 | \$ 3.977.821,32 | |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAI) | | \$ 196.837,23 | \$ 1.113.109,87 | \$ 93.688,20 | \$ 908.211,46 | \$ 1.153.439,45 | |
| Gasto Intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | | \$ 196.837,23 | \$ 1.113.109,87 | \$ 93.688,20 | \$ 908.211,46 | \$ 1.153.439,45 | |
| Participación Laboral (15%) | | \$ 29.525,58 | \$ 166.966,48 | \$ 14.053,23 | \$ 136.231,72 | \$ 173.015,92 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 167.311,64 | \$ 946.143,39 | \$ 79.634,97 | \$ 771.979,74 | \$ 980.423,53 | |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ 41.827,91 | \$ 236.535,85 | \$ 19.908,74 | \$ 192.994,94 | \$ 245.105,88 | |
| UTILIDAD NETA | | \$ 125.483,73 | \$ 709.607,54 | \$ 59.726,23 | \$ 578.984,81 | \$ 735.317,65 | |
| (+) Depreciaciones | | \$ 6.493,31 | \$ 24.110,15 | \$ 24.110,15 | \$ 44.881,23 | \$ 41.025,67 | |
| (+) Amortizaciones | | \$ 45.562,07 | \$ 51.562,07 | \$ 57.562,07 | \$ 63.562,07 | \$ 63.562,07 | |
| INVERSIONES | | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 255.216,05 | \$ - | \$ 111.518,11 | \$ 30.000,00 | \$ 142.877,88 | \$ - | |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 75.502,02 | |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 372.566,97 | | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | \$ 372.566,97 | |
| GESTION FINANCIERA | | | | | | | |
| Préstamos | | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | |
| (-) Crédito CFN | \$ - | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | |
| Aportes de capital propio | \$ 627.783,02 | \$ - | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | | |
| Pagos | \$ 0 | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | | | | | | |
| Flujo de caja neto | \$ (627.783,02) | \$ 177.539,11 | \$ 673.761,66 | \$ 111.398,45 | \$ 544.550,22 | \$ 1.287.974,37 | |


XXXII. CÁLCULO DE VAN Y TIR – ESCENARIOS CON APALANCAMIENTO


|  Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado esperado | | | | |
|--|-----------------|--------|------------------------|-----------------|
| tasa de descuento | 18,23% | | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (376.669,81) | 1,0000 | \$ (376.669,81) | \$ (376.669,81) |
| 1 | \$ 693.595,25 | 0,8458 | \$ 586.649,12 | \$ 209.979,31 |
| 2 | \$ 2.334.311,72 | 0,7154 | \$ 1.669.950,01 | \$ 1.879.929,32 |
| 3 | \$ 2.681.537,03 | 0,6051 | \$ 1.622.559,87 | \$ 3.502.489,19 |
| 4 | \$ 2.332.753,24 | 0,5118 | \$ 1.193.872,76 | \$ 4.696.361,95 |
| 5 | \$ 3.580.174,76 | 0,4329 | \$ 1.549.764,75 | \$ 6.246.126,70 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 6.246.126,70 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 237% | |


|  Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado optimista | | | | |
|---|-----------------|--------|------------------------|-----------------|
| tasa de descuento apalancada | 18,23% | | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (376.669,81) | 1,0000 | \$ (376.669,81) | \$ (376.669,81) |
| 1 | \$ 890.004,69 | 0,8458 | \$ 752.773,99 | \$ 376.104,18 |
| 2 | \$ 3.742.242,53 | 0,7154 | \$ 2.677.173,71 | \$ 3.053.277,89 |
| 3 | \$ 3.784.452,03 | 0,6051 | \$ 2.289.918,03 | \$ 5.343.195,92 |
| 4 | \$ 3.244.537,17 | 0,5118 | \$ 1.660.511,91 | \$ 7.003.707,83 |
| 5 | \$ 4.609.565,41 | 0,4329 | \$ 1.995.361,25 | \$ 8.999.069,08 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 8.999.069,08 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 315% | |

|  Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado pesimista | | | | |
|---|-----------------|--------|----------------------|-----------------|
| tasa de descuento | 18,23% | | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (376.669,81) | 1,0000 | \$ (376.669,81) | \$ (376.669,81) |
| 1 | \$ 121.638,41 | 0,8458 | \$ 102.882,87 | \$ (273.786,94) |
| 2 | \$ 616.250,83 | 0,7154 | \$ 440.861,46 | \$ 167.074,52 |
| 3 | \$ 52.100,04 | 0,6051 | \$ 31.524,99 | \$ 198.599,51 |
| 4 | \$ 483.267,24 | 0,5118 | \$ 247.329,89 | \$ 445.929,40 |
| 5 | \$ 1.224.488,11 | 0,4329 | \$ 530.049,13 | \$ 975.978,53 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 975.978,53 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 52% | |

XXXIII. CÁLCULO DE VAN Y TIR – ESCENARIOS SIN APALANCAMIENTO

|  Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado esperado | | | | |
|---|-----------------|--------|------------------------|-----------------|
| tasa de descuento | 18,23% | | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (627.783,02) | 1,0000 | \$ (627.783,02) | \$ (627.783,02) |
| 1 | \$ 749.495,94 | 0,8458 | \$ 633.930,43 | \$ 6.147,41 |
| 2 | \$ 2.404.586,61 | 0,7154 | \$ 1.720.224,17 | \$ 1.726.371,58 |
| 3 | \$ 2.750.455,83 | 0,6051 | \$ 1.664.261,65 | \$ 3.390.633,24 |
| 4 | \$ 2.400.166,50 | 0,5118 | \$ 1.228.373,99 | \$ 4.619.007,23 |
| 5 | \$ 3.645.916,57 | 0,4329 | \$ 1.578.222,67 | \$ 6.197.229,90 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 6.197.229,90 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 161% | |

|  Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado optimista | | | | |
|--|-----------------|--------|------------------------|-----------------|
| tasa de descuento apalancada | | 18,23% | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (627.783,02) | 1,0000 | \$ (627.783,02) | \$ (627.783,02) |
| 1 | \$ 945.905,38 | 0,8458 | \$ 800.055,30 | \$ 172.272,29 |
| 2 | \$ 3.799.753,36 | 0,7154 | \$ 2.718.316,54 | \$ 2.890.588,83 |
| 3 | \$ 3.843.750,44 | 0,6051 | \$ 2.325.798,65 | \$ 5.216.387,48 |
| 4 | \$ 3.305.820,15 | 0,5118 | \$ 1.691.875,74 | \$ 6.908.263,22 |
| 5 | \$ 4.673.051,68 | 0,4329 | \$ 2.022.842,81 | \$ 8.931.106,03 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 8.931.106,03 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 215% | |

|  Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado pesimista | | | | |
|--|-----------------|--------|----------------------|-----------------|
| tasa de descuento | | 18,23% | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (627.783,02) | 1,0000 | \$ (627.783,02) | \$ (627.783,02) |
| 1 | \$ 177.539,11 | 0,8458 | \$ 150.164,18 | \$ (477.618,84) |
| 2 | \$ 673.761,66 | 0,7154 | \$ 482.004,30 | \$ 4.385,46 |
| 3 | \$ 111.398,45 | 0,6051 | \$ 67.405,61 | \$ 71.791,08 |
| 4 | \$ 544.550,22 | 0,5118 | \$ 278.693,72 | \$ 350.484,80 |
| 5 | \$ 1.287.974,37 | 0,4329 | \$ 557.530,68 | \$ 908.015,48 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 908.015,48 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 34% | |