



FACULTAD DE POSGRADOS

CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE INSUMOS
QUÍMICOS PARA LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para optar por
el título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor Guía

MBA Ing. Giovanni Santiago Bastidas Zelaya

Autor

Mónica Patricia Santamaría Ortiz

Año 2017

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

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

Giovanni Santiago Bastidas Zelaya
Magister en Administración de Empresas
C.C. 1001857356

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

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

Mónica Patricia Santamaría Ortiz

C.C.1803802980

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia por siempre apoyarme en todos los proyectos que he emprendido.

A mi padre Fernando que siempre ha sido una motivación muy fuerte para tiempos difíciles y a mi madre Elena que con su ternura y comprensión me ha impulsado en cada momento de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por saber abrir los caminos de mi vida en los momentos perfectos.

A mi director Giovanni por compartir su conocimiento y por su apoyo incondicional y a mi correctora Ceci por su ánimo y disposición en todo momento.

Paty

RESUMEN

El presente plan de negocios analiza la factibilidad de comercializar insumos químicos para la industria cosmética en la ciudad de Quito. El proyecto se enfoca en comercializar a las pymes manufactureras de productos de cuidado personal dado que el tamaño de su producción resultaría en un consumo de productos que no le es significativo a las empresas importadoras comercializadores de insumos, y tampoco les resultaría factible comprar en los almacenes al por menor porque el precio no les resultaría beneficioso.

El análisis de factibilidad inicia con un dimensionamiento del mercado utilizando fuentes primarias, entrevistas a la posible competencia y potenciales clientes, el análisis de Porter que ayuda a caracterizar el mercado objetivo. El entorno en el que funcionará el proyecto y los factores que lo afectan positiva y negativamente se considera a través del Análisis PESTEL.

Finalmente, se analiza la factibilidad financiera del proyecto exponiéndolo a tres posibles escenarios: más probable, pesimista y negativo para determinar la rentabilidad, tiempo de retorno y flujo que genera el proyecto durante el tiempo de análisis.

ABSTRACT

This business plan analyzes the feasibility of commercializing chemical raw material for cosmetic industry in the Quito city. The project focus on selling to SMEs who produce personal care products, because, their production is not enough to be available for buying to importing companies and they are not too small for buying to retail. It will be so expensive.

The evaluation of the viability of the business starts with a market sizing using primary sources, interviews to competitors and potential customers, Porter's analysis that help to characterize the target market. The environment where the project will work and the positive and negative factors were studied through Pestel'analysis.

Finally, It analyzes the financial feasibility of the business by evaluating three different scenarios: optimistic, pessimistic and more probable in order to determinate the profitability, payback, and the free cash flow generated during analyzed period of time.

ÍNDICE

1 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
1.3 Justificación del proyecto.....	3
1.4 Metodología	4
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y TENDENCIAS	5
2.1 Análisis Macro	5
2.1.1 Análisis pestel.....	5
2.1.1.1 Factores Políticos	5
2.1.1.2 Factores Económicos	6
2.1.1.3 Factores Socioculturales	8
2.2 Análisis de la Industria Cosmética.....	8
2.3 Análisis del Micro Entorno	9
2.3.1 Barreras de entrada.....	10
2.3.2 Barreras de salida	10
2.3.3 Competencias de Porter	10
2.3.3.1 Poder de negociación de los clientes	11
2.3.3.2 Poder de negociación de los proveedores	11
2.3.3.3 Amenazas de nuevos entrantes	11
2.3.3.4 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.3.3.5 Rivalidad entre los competidores.....	12
2.4 Análisis de mercado.....	12
2.4.1 La competencia	12
2.4.2 Mercado objetivo	16
3 ESTRATEGIA CORPORATIVA	17
3.1 Propuesta de valor	17

3.2 Segmento de mercado	18
3.3 Canales	19
4 ESTRATEGIA OPERATIVA	27
4.1 Estructura de personal	27
4.1.1 Departamento administrativo.....	28
4.1.2 Departamento comercial	28
4.1.3 Departamento de operaciones	28
4.2 Estructura de sueldos del personal	29
4.2.1 Sueldos administrativos.....	29
4.2.2 Sueldo área comercial.....	29
4.3 Capacitación del personal	30
4.4 Infraestructura	30
4.5 Esquema de operación	31
5 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	34
5.1 Cálculo inversión inicial.....	34
5.2 Depreciación de activos	34
5.3 Proyección de ventas	34
5.4 Financiamiento	36
5.5 Capital de trabajo y su variación	36
5.6 Costo de ventas	36
5.7 Estados financieros	37
5.7.1 Estado de pérdidas y ganancias.....	37
5.7.2 Flujo libre de caja	38
5.7.2.1 Flujo de caja operativo	38
5.7.2.2 Flujo de caja de Inversión.....	38
5.7.2.3 Flujo de caja de Financiamiento	38
5.7.3 Balance general.....	39
5.8 Análisis de factibilidad del proyecto	40
5.8.1 Tasa de descuento CAPM.....	40

5.8.1.1 Tasa libre de riesgo	41
5.8.1.2 Beta	41
5.8.1.3 Prima de riesgo de mercado.....	42
5.8.1.4 Riesgo País	42
5.8.1.5 CAPM	42
5.8.2 valor actual neto y tasa interna de retorno	43
5.8.2.1 Escenario positivo	43
5.8.2.1.1 Valor actual neto del Escenario Positivo.....	43
5.8.2.1.2 Punto de equilibrio	44
5.8.2.2 Escenario Más Probable	44
5.8.2.2.1 Valor Actual Neto Del Escenario Más Probable	45
5.8.2.2.2 Punto De Equilibrio Del Escenario Más Probable.....	45
5.8.2.3 Escenario Pesimista	46
5.8.2.3.1 Valor Actual Neto Del Escenario Pesimista	46
5.8.2.3.2 Punto De Equilibrio Del Escenario Pesimista	47
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	51

1 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

La industria cosmética ecuatoriana ha ido creciendo en los últimos tres años, y según Fashion Network: “Para el cierre del 2015, la industria cosmética en Ecuador sumó ventas por encima de \$1.000 millones de dólares, superando así la barrera que se había autoimpuesto desde el 2013. Las Pymes, las empresas de familia y las ventas por catálogo son las principales fuentes de impulso de la industria.” (LITMAN, 2016)

Así como las empresas grandes le apuestan al Ecuador y han invertido cantidades importantes de dinero, profesionales y no profesionales en el área cosmética están emprendiendo empresas de manufactura de productos de limpieza y cuidado personal.

Para poder crecer de una manera estratégica, los empresarios y microempresarios están realizando segmentaciones de mercado y dirigirse hacia un mercado objetivo en específico.

Entre los nichos de mayor crecimiento se encuentra el público masculino, siendo los productos en los que más se interesan: cremas anti-age, protectores solares, cremas para el cabello, champú, jabones y otros.

En la cadena inicial del proceso de manufactura se encuentran los proveedores de materia prima, los cuales son en su mayor proporción multinacionales comercializadoras que importan directamente desde sus plantas productoras.

Estas comercializadoras necesitan tener un volumen interesante para poder importar la materia prima a costos razonables y competitivos, por lo que se ven interesadas en las empresas manufactureras grandes que aseguran consumos interesantes.

Los microempresarios tienen el limitante de su pequeña producción inicial, lo cual no les permiten ser considerados como clientes importantes dentro de las comercializadoras internacionales, ya que muchas veces el hecho de vender pequeñas cantidades no les resulta rentable.

Este plan de negocios intenta realizar el análisis de la factibilidad económica y financiera para la creación de una comercializadora de materia prima para la industria manufacturera de cosméticos, el cual tendrá como objetivo principal captar los clientes que para las comercializadoras importadoras no resultan interesantes.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de insumos químicos para la industria cosmética en la ciudad de Quito.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el mercado de fabricantes de cosméticos para determinar los clientes potenciales a los que se quiere llegar.
- Analizar los competidores en la comercialización de materia prima para la industria cosmética.
- Realizar un análisis económico y financiero del plan de negocios.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Considerando que uno de los objetivos del gobierno ecuatoriano es el impulso de la matriz productiva, en los últimos años la industria ecuatoriana se ha ido incrementando, especialmente la industria cosmética.

Un estudio del 2011 de la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal (Procosméticos) indicó que la industria cosmética mueve anualmente alrededor de 800 millones de dólares, de los cuales un 80% corresponde al sector importador y 20% a la manufactura nacional. (Ecuadorinmediato.com, 2011)

Este estudio determinó que el 98% de la población ecuatoriana consume permanentemente cinco productos básicos para el cuidado personal: jabón, champú, desodorante, fragancias y pasta dental, lo cual ha ayudado a motivar la creación de nuevas empresas manufactureras. (El Comercio, 2010)

Actualmente, existen varias comercializadores de materias primas no importadoras que atienden a las pymes en la ciudad de Quito y no necesariamente cubren todo el mercado en Quito.

Por lo general, las personas que inician el proyecto de una industria manufacturera de cosméticos, lo hace sin previo conocimiento de formulaciones y materias primas que intervienen en ellas.

Los comercializadores actuales no poseen el conocimiento técnico relacionado con la química de los productos que expenden, lo cual no les permite acercarse de una manera asertiva a las empresas productoras para poder identificar las necesidades, es por esta razón que se hace necesario la creación de una empresa comercializadora de insumos químicos para la industria manufacturera de cosméticos, cuya característica principal sea el conocimiento de la industria cosmética para poder comprender las necesidades de la misma dentro del contexto de la materia prima.

1.4 METODOLOGÍA

Para la elaboración del plan de negocios de la creación de una Empresa Comercializadora de Insumos Químicos para la Industria manufacturera de Cosméticos en la ciudad de Quito se utilizará la técnica explorativa deductiva.

Se analizará el mercado de manufactura de cosméticos a través de fuentes secundarias como la base de datos de la cámara de comercio de Quito, con la que se podrá evidenciar el porcentaje de industrias a las que se podrían considerar clientes potenciales.

Se acudirá a fuentes primarias como encuestas a los clientes potenciales para indagar las necesidades y demanda insatisfecha y poder definir la estrategia de ingreso al mercado.

Adicionalmente, se revisarán datos comerciales de referencias adquiridas de la competencia.

Se analizará la viabilidad financiera del proyecto, considerando rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y TENDENCIAS

2.1 ANÁLISIS MACRO

Con el objetivo de tener claridad la posición estratégica del presente proyecto, se hace importante analizar los factores que pueden afectar el normal y efectivo desarrollo de sus actividades.

2.1.1 ANÁLISIS PESTEL

Para análisis del entorno en el que se verá sumergido el proyecto se utilizará el Análisis de Pestel, que considera varios factores:

2.1.1.1 Factores Políticos

El Ecuador ha atravesado una estabilidad política desde el 2007 como resultado de la elección de Rafael Correa, quien ha mantenido un régimen de izquierda.

Sin embargo, una de las políticas de gobierno es el impulso del crecimiento de la matriz productiva a través de leyes que permiten al productor nacional tener ventajas especialmente de precio sobre los productos extranjeros, a citar por ejemplo las salvaguardias fijadas desde el 2015.

Actualmente, se firma un acuerdo comercial con la Unión Europea que a partir del 2017 permitirá ingresar al mercado europeo con ventajas arancelarias que resultarán beneficiosos para el proyecto, dado que el impulso de la creación de nuevas empresas que aportarían a la cuota de clientes potenciales.

Por otra parte, es importante analizar el hecho de que en el 2017 habrá elecciones con la posibilidad de que el partido de gobierno actual y su candidato continúe ejerciendo el poder, y manteniendo la misma ideología

socialista, o gane la oposición, la cual ofrece impulsar cambios en la política económica, como el revisar las salvaguardias y fomentar la competitividad e indirectamente hacer que las empresas ecuatorianas mejoren su calidad para ser más competitivas.

La oposición menciona el hecho de que abolirá algunos impuestos como el ISD y al mismo tiempo creará incentivos para atraer la inversión extranjera. Adicionalmente, apoyará los nuevos emprendimientos disminuyendo el costo y tiempo que implica hoy en día el crear una empresa.

2.1.1.2 Factores Económicos

Ecuador es un país que basaba su economía en ingresos petroleros y tributarios, no obstante, a finales del 2014 inició la caída súbita del precio del petróleo causando un déficit en la economía del país.

Actualmente, Ecuador se encuentra atravesando una situación económica complicada en la que el gasto público ha crecido tanto en los últimos años debido a la inversión en infraestructura que ha realizado.

En la figura 1 se puede observar la variación del PIB del Ecuador anualmente, así como el crecimiento económico hasta el 2014.

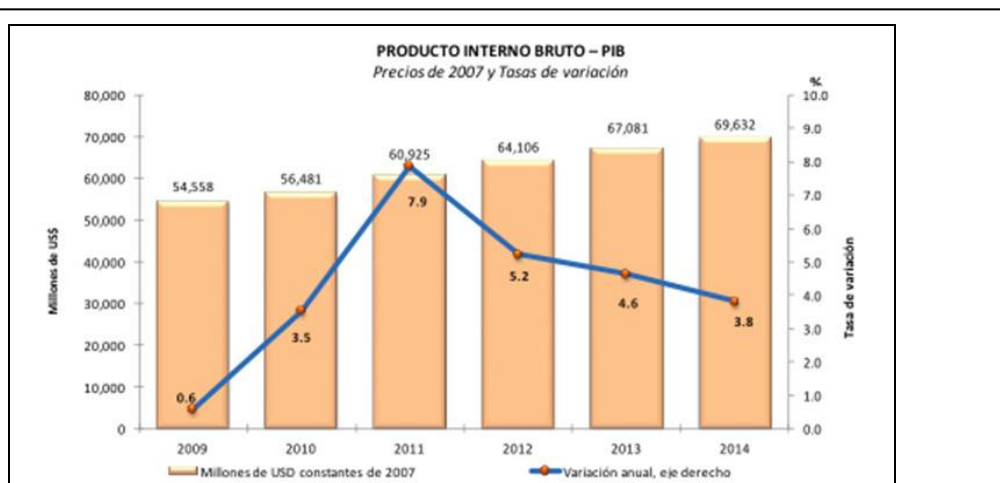


Figura 1. PIB y tasa de variación del Ecuador

Tomado de: (EL EMPRENDEDOR, 2015)

Tanto la baja del petróleo como el alto gasto público que ha generado, ha hecho que el gobierno incremente los impuestos como por ejemplo la salida de divisas (ISD) que se ha fijado en un 5%.

Este impuesto ha sido utilizado como herramienta que tiende a disminuir el flujo de capital hacia el exterior, y de esta manera mantener la dolarización saludable disminuyendo la salida de dólares de la economía; sin embargo, esta medida ha desmotivado a inversionistas extranjeros que podrían querer venir al país.

Por otra parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica un decrecimiento de 4.5% en el 2016 y 4.3% en el 2017 (EL UNIVERSO, 2016), así como un aumento del desempleo, como se puede ver en el cuadro a continuación:

Proyecciones económicas				
	PIB		DESEMPLEO	
América del Sur	2016	2017	2016	2017
Brasil	-3,8	0,0	9,2	10,2
Argentina	-1,0	2,8	7,8	7,4
Colombia	2,5	3,0	9,8	9,4
Venezuela	-8,0	-4,5	17,4	20,7
Chile	1,5	2,1	6,8	7,5
Perú	3,7	4,1	6,0	6,0
Ecuador	-4,5	-4,3	5,7	6,5
Bolivia	3,8	3,5	4,0	4,0
Uruguay	1,4	2,6	7,8	7,6
Paraguay	2,9	3,2	6,2	6,1

Fuente: Fondo Monetario Internacional EL UNIVERSO

Figura 2. Proyecciones económicas pronosticadas por el FMI

Tomada de (EL UNIVERSO, 2016)

La desaceleración de la economía es resultado de la falta de liquidez del gobierno, por lo tanto, lo que suceda con la economía nacional dependerá en su mayor parte del sector privado y de las políticas económicas de incentivo de inversión nacional e internacional.

2.1.1.3 Factores Socioculturales

En la actualidad, el cuidado de la imagen se ha vuelto muy importante en todas las clases sociales, es así como en el Ecuador ya se pueden medir los cambios de percepción de la apariencia de los ecuatorianos, varias encuestas realizadas por la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal, en el 2012 indicaron que 98 de cada 100 ecuatorianos tienen al menos cinco productos cosméticos en su casa. (El Comercio, 2010)

Este precedente nos indica que los productos de cuidado personal han dejado de ser productos suntuarios, lo cual indica que las empresas seguirán produciendo productos cosméticos y seguirán necesitando insumos químicos, traduciéndose como una oportunidad para el presente proyecto.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA COSMÉTICA

La industria cosmética en el Ecuador se ha convertido en una de las áreas de crecimiento del sector manufacturero. En el 2014, representó el 1,6% del PIB, generando 3500 puestos directos de trabajo y 400 mil indirectos. (Maldonado, 2014).

Pese a que este sector no representa un porcentaje interesante dentro del PIB, contribuye enormemente en el desarrollo industrial del Ecuador, más del 80% de laboratorios farmacéuticos y cosméticos se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil. (PRO ECUADOR, 2016)

El país creció hasta el 2014 a una tasa del 10% anual en la industria de manufactura cosmética y exporta artículos como: fragancias, aceites, maquillajes, toallas húmedas, esmaltes, champú, crema dental, productos capilares, desodorantes, gel, jabón, afeitadoras, absorbentes higiénicos, etc. Los principales países de destino de los productos cosméticos del Ecuador son: Colombia, Perú, Venezuela, Chile, Tailandia, Cuba, Panamá, Guatemala, y Jamaica. (PRO ECUADOR, 2016)

En el país se consumen tanto productos nacionales como importados, por lo que, la idea del gobierno es desarrollar la industria manufacturera local para incrementar su participación en el PIB. Aun cuando la producción sería local, en el 2014 existieron en el país 47 empresas manufactureras y comercializadoras de cosméticos, siendo el 65% extranjeras y el 35% nacionales. (Maldonado, 2014)

Según el Ministerio de Industria, la producción de cosméticos en el año 2014 llegó a los 54 millones de dólares y para el 2015 la proyección fue llegar a los 65 millones de dólares, este incremento se calculó porque el gremio de la industria cosmética firmó un convenio con el Ministerio para desarrollar mecanismos para disminuir las importaciones de productos e incrementar la producción y exportación de los mismos, sin embargo, las exportaciones del 2015 tuvo una caída del 21% con respecto al 2014. (Líderes, 2016)

2.3 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

La industria manufacturera cosmética en el Ecuador presenta algunas barreras de expansión debido a que la mayoría de materia prima que utilizan en el proceso de transformación es importada, así como también los permisos para comercializar los productos son muy costosos. Según Fernanda León, directora ejecutiva de Procósméticos, los permisos para comercializar productos cosméticos son de 900 USD por cada artículo. Esa tasa menciona que se encuentra entre las tres más altas de Latinoamérica. (Maldonado, 2014)

2.3.1 BARRERAS DE ENTRADA

a) Capital Requerido

Considerando que el proyecto consiste en una comercializadora, el capital no será tan alto y será fácilmente obtenido a través de una entidad financiera.

b) Normas Legales

Los permisos necesarios para la puesta en marcha del proyecto resultan demorosos, pero no difíciles de conseguir.

c) Know How

El conocimiento técnico de la elaboración de productos cosméticos es importante en el manejo del negocio, debido a que es necesario para poder asesorar a los clientes y detectar las oportunidades de negocio en cada visita a los clientes.

2.3.2 BARRERAS DE SALIDA

a) Costo de salida

El único costo de salida que tendría el presente proyecto sería la indemnización de los empleados y la cancelación de las cuentas pendientes a los proveedores.

2.3.3 COMPETENCIAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter permitirá analizar los factores estructurales de la competencia dentro del mercado de manufactura cosmética para poder identificar cuáles serían las estrategias a seguir.

2.3.3.1 Poder de negociación de los clientes

El número de pymes manufactureras de cosméticos es alto en comparación al número de comercializadores de insumos químicos para pymes. Por lo tanto, las pymes están en la capacidad de acceder fácilmente a cualquiera de los distribuidores para escoger la mejor opción en precios y servicio, es decir las pymes manufactureras de cosméticos tendrían el poder de negociación.

2.3.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores serán los importadores comercializadores, quienes buscan distribuidores para consolidar los pedidos de los clientes pequeños y algunos medianos para optimizar sus costos operativos.

La cantidad de proveedores son poca, siendo solamente 4, tal que permite a los comercializadores enfocados a las pymes tener el poder de negociación.

2.3.3.3 Amenazas de nuevos entrantes

Las barreras de entrada son relativamente bajas; sin embargo, el Know how de la industria manufacturera cosmética y las formulaciones de cosméticos hace difícil la entrada de nueva competencia especializada en insumos para fabricación de cosméticos.

2.3.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Tomando en cuenta que los cosméticos que elaboran las pymes, en su gran mayoría son: jabón líquido, champú y acondicionador, difícilmente existirán productos que sustituyan a estos productos.

Dentro de la formulación de los cosméticos se utilizan insumos químicos como, por ejemplo: lauril ether sulfato de sodio, betaína, óxido de amina, preservantes, entre otros, que son insumos específicos que le dan una determinada propiedad a los cosméticos.

Tomando en cuenta este antecedente, si podría existir sustitutos a las materias primas actuales para elaborar los cosméticos. Sin embargo, estos sustitutos serían introducidos por los proveedores importadores, por lo cual el proyecto no se vería afectado ya que evolucionaría con los sustitutos al mismo ritmo que el mercado cosmético.

2.3.3.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta, debido a que todos tratan de captar la mayor parte de la cuota de mercado. La competencia se basa en quién puede ofrecer el precio más bajo, quien puede entregar el producto más rápido, y en un nivel más alto la capacidad de asesoría técnica y acompañamiento que brindan las comercializadoras en el desarrollo de productos cosméticos.

Adicionalmente, al ser pocos los competidores, todos son conocidos y los clientes pueden acceder muy fácilmente a ellos para poder escoger el proveedor que más le conviene.

2.4 ANÁLISIS DE MERCADO

2.4.1 LA COMPETENCIA

Para proceder analizar la competencia del presente proyecto es importante mencionar los niveles existentes dentro de la comercialización de materia prima.

En primer lugar y como más grandes existen los comercializadores importadores; en segundo lugar, los comercializadores a mediana escala y por último los comercializadores al por menor.

El presente proyecto se enfocaría en el nivel a mediana escala, nivel dentro del cual se ha identificado 4 competidores dentro de la ciudad de Quito, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 1 se encuentra al norte de la ciudad, 1 en el centro, y 2 al sur.

El análisis de los competidores se realizó a través de entrevistas con la competencia siguiendo el formato que se muestra en el anexo1, esta investigación permitió conocer que todos los competidores tienen varias líneas de comercialización, como industrial, farmacéutica, cosmética y alimentos. Cada comercializador es fuerte en por lo menos una de las líneas, sin descuidar el resto.

Así mismo, se identificó que 2 de los competidores importan ciertos productos en específico, y los otros dos compran nacionalmente solo a los importadores y comercializan.

Una particularidad interesante de los competidores es que ninguno de ellos posee el conocimiento técnico en ninguna de las ramas que provee. Esto ha hecho que en la mayoría su venta más fuerte sean los commodities, mientras que, las líneas más especiales como la línea cosmética por ejemplo, la venta de los productos se ha convertido solamente en buscar en los proveedores importadores los productos de acuerdo a los nombres de los productos que les solicitan sus clientes, quienes, muchas de las veces les solicitan productos con nombres comerciales o con nombre químico, esto causa confusión en los competidores al no entender que comprar a los proveedores importadores para realizar la venta final.

A continuación, en la tabla 1, se resumirá los aspectos más importantes de cada uno de los competidores entrevistados. Por temas de confidencialidad, se omitirá los nombres.

Tabla 1. Descripción de los Competidores de la comercialización de insumos cosméticos

Competidor	Ubicación	Líneas que comercializa	Personal	Modalidad de venta	Volumen de ventas mensual	Rentabilidad
T	Carcelén Industrial	Farmacéutica Industrial Cosmética Alimentos	5 admin. 1 ventas	Puerta a puerta Llamadas 80% referidos	520.000 USD	40%
C	Versalles y Asunción	Industrial Cosmética	6 admin. 1 ventas	Lo contactan a través de publicidad en prensa.	60.000 USD	15%
G	Pueblo solo Pueblo (Sur)	Industrial Cosmética	6 admin. 3 ventas	Llamadas	250.000 USD	15%

- **Competidor T:**

Esta empresa lleva 16 años en el mercado y se dedica a la venta de las líneas farmacéutica, cosmética, alimentos e industrial. Su promedio mensual de ventas es de 520000 USD mensual, del cual en su mayoría aporta la línea farmacéutica y la línea cosmética constituye el 1% de las ventas. Su crecimiento de ventas ha sido normalmente 25% hasta el 2015, mientras que en este año el crecimiento ha sido 0 % y espera en el 2017 recuperar por lo menos un 10% de crecimiento.

La rentabilidad que tiene es en general un 40%, específicamente aportada por la línea farmacéutica.

Los clientes los encuentra a través de bases de datos, aunque en su mayoría sus clientes son referidos, no tienen fuerza de ventas, la venta la realiza directamente la dueña y gerente de la empresa. Dentro de su estructura de personal, mantiene 5 personas en el área administrativa incluida bodega.

- **Competidor C:**

La empresa C lleva en el mercado alrededor de 13 años, se dedica a la venta de retail y también atiende a pymes. Las líneas que comercializa son industrial y cosmética. Su promedio de ventas es de 60000 USD con un crecimiento del 10% hasta el 2014, mientras que desde el 2015 ha decrecido hasta un 15% hasta el 2016. En 2017, aspira por lo menos recuperar el 15% que ha perdido. La rentabilidad que obtiene es del 15%. Su rentabilidad es de 15% anual. Tiene crédito con sus proveedores de 90 días y da crédito a sus clientes de 45 días.

Los clientes los encuentran en base de datos; sin embargo, coloca publicidad de su negocio en revistas y prensa, por lo tanto, concluye que por lo menos un 80% de sus clientes lo contactan. Dentro de su área administrativa tiene 6 personas y las ventas las hace el dueño de la compañía.

- **Competidor G:**

La empresa G se encuentra en el mercado desde hace 16 años, y atiende a las pymes con las líneas industrial y cosmética. Su promedio de ventas es de 250000 USD, con un crecimiento hasta el año 2014 del 15% y desde el 2015 ha disminuido su crecimiento hasta llegar en el 2016 a un 0% de crecimiento y su rentabilidad es del 15%. Tiene crédito con sus proveedores entre 75 y 90 días, y maneja un crédito con sus clientes de 45 y 60 días, sin embargo, los clientes no le están pagando a menos de 120 días.

Los clientes son contactados a través de bases de datos y atendidos por medio de llamadas telefónicas. Dentro de su área administrativa tiene 6 personas y en el área comercial 3 personas.

2.4.2 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo al que está enfocado este proyecto son las pequeñas y medianas empresas manufactureras de productos cosméticos del Distrito Metropolitano de Quito.

Estas empresas venden sus productos, al granel, es decir no venden en envases pequeños estandarizados; por lo general venden a hoteles, moteles, estéticas de belleza, oficinas, e inclusive en sus propios barrios directamente a las amas de casa.

Los clientes se encuentran distribuidos tanto en el distrito metropolitano de Quito como en sus alrededores.

3 ESTRATEGIA CORPORATIVA

3.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor para este proyecto es ofrecer: Materias primas especializadas para cosméticos y asesoría personalizada de formulaciones químicas.

Existen varias propiedades específicas y especiales que tienen el champú, jabón líquido, entre otros productos cosméticos, que el consumidor los percibe como diferenciador al momento de adquirir un producto y que solo se pueden conseguir con materias primas especializadas.

Por ejemplo, existen jabones líquidos o champús que presentan mayor o menor espuma, espuma más compacta o más abierta al momento de usarlos; así también, el consumidor puede percibir que al momento de usar estos cosméticos mayor suavidad y frescura, y muchas de las veces inclusive dejan brillo en la piel. Todas estas características del producto terminado se pueden obtener con las materias primas específicas y especializadas para el determinado beneficio.

Las materias primas especiales proveen al cosmético características especiales y específicas del cosmético, así por ejemplo se pueden usar para proveer una determinada viscosidad o un determinado sensorial.

La asesoría personalizada se basa en tener el conocimiento sobre la elaboración de los productos que el cliente está elaborando y adicionalmente tener el conocimiento de la funcionalidad de cada uno de los productos usados en las formulaciones para poder asesorar al cliente en caso de que tenga algún problema con la fórmula o requiera darle un claim especial al producto terminado.

La competencia tiene dentro de su giro de negocio la venta de commodities en su gran mayoría y no suelen conocer cómo se usan las materias primas especiales para la elaboración de productos cosméticos, por lo que les queda difícil asesorar al cliente.

La asesoría personalizada servirá para determinar los requerimientos que tienen los clientes y ofrecer las materias especializadas adecuadas para poder darle al producto cosmético las características que quiere darle el cliente que lo elabora.

3.2 SEGMENTO DE MERCADO

Business to Business (B2B)

Los clientes potenciales que se evidencian para el presente proyecto son las medianas y pequeñas industrias manufactureras de productos cosméticos como jabón líquido, champú y acondicionador.

Adicionalmente, a través de una investigación de campo realizada a través de entrevistas realizadas a 10 empresas productoras de cosméticos (el formato de la encuesta utilizada para obtener la información se encuentra en el Anexo 2), se logró identificar las siguientes características:

El monto de compra de materias primas para elaborar sus productos cosméticos es de alrededor de 350 usd mensuales y el crédito que reciben de sus proveedores es de entre 45 y 60 días.

Sus compras las realizan a los distribuidores de insumos químicos a través de llamadas telefónicas, y reciben sus pedidos en sus instalaciones. Este tipo de empresas no cuentan con departamento de investigación y desarrollo.

En su gran mayoría, deben buscar las materias primas que necesitan para la producción, por lo general los distribuidores no las visitan ni asesoran cuando presentan problemas en sus formulaciones.

Por lo general, el dueño de la empresa se encarga de la producción de los productos cosméticos y de las compras de los insumos. El conocimiento de la elaboración de cosméticos lo han adquirido empíricamente y difícilmente pueden hacer modificaciones a sus formulaciones.

Los dueños de las empresas siempre están buscando pertenecer a asociaciones como PROCOSMÉTICOS y a ferias de productos cosméticos para poder estar enterados de las regulaciones y tendencias de mercado.

3.3 CANALES

Tomando en cuenta las características de las personas que tienen la decisión de compra en las empresas objetivo, para publicitar la materia prima especializada se realizará visitas con la fuerza de ventas, llamadas telefónicas, participar en ferias cosméticas y de proveedores.

Adicionalmente, se organizará cursos y capacitaciones de formulación de cosméticos utilizando las materias primas especializadas que se expenderá.

Considerando que las empresas manufactureras de cosméticos necesitan envases para presentar sus productos, se colocará dípticos publicitarios en los locales de ventas de envases y se acordará un incentivo económico por cada cliente referenciado.

Además, se tendrá una página en web en la que se mostrará los productos y beneficios que ofrece la empresa.

3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes se logrará a través de visitas regulares aun cuando ellos no requieran adquirir ningún producto.

Adicionalmente, la relación se mantendrá a través de e-mails, whatsapp y blogs de preguntas a través de los cuales los clientes podrán a preguntar con total libertad sus inquietudes respecto al producto y posibles inconvenientes durante su uso.

La invitación a desayunos o almuerzos para conversar acerca de los posibles proyectos y el apoyo técnico que se les puede brindar es muy importante en la generación de una relación a largo plazo. Durante estas reuniones se puede obtener información de la competencia directa y de clientes potenciales que podría referir el propio cliente.

Además, se manejará un CRM (customer relationship management), diseñado en un libro de excel (Anexo 3), en el que se registrará todos los datos del cliente, incluido características de personalidad de la persona decisora de compras, gustos e inclusive fechas especiales como cumpleaños y aniversarios.

En este sistema de gestión de clientes se registrará todas las actividades realizadas con los clientes, compras realizadas por el mismo, pendientes que quedan de cada visita y oportunidades identificadas.

3.5 SOCIOS CLAVE

Los principales socios deberán ser las entidades que agrupa al sector de producción cosmética como PROCOSMETICOS que es la asociación ecuatoriana de empresas de productos cosméticos de higiene y absorbentes.

Esta entidad reúne a empresas nacionales e internacionales entre las cuáles están grandes, medianas y pequeñas empresas productoras y comercializadoras de productos cosméticos.

PROCOSMÉTICOS frecuentemente realiza talleres, foros, programas de capacitación, lo cual nos ayudaría en primer lugar, a tener contacto directo con clientes potenciales y al mismo tiempo estar enterados de las tendencias cosméticas y las posibles regulaciones en las formulaciones que se estén presentando dentro del sector cosmético.

Por otra parte, otros socios importantes son los proveedores, que son los cinco importadores de especialidades químicas que nos suministrarán las especialidades químicas para la venta, quiénes serán el principal informador de las tendencias del mercado internacional y adicionalmente podrán enriquecernos con su conocimiento de los productos.

Adicionalmente, se puede realizar convenios de compras de determinados volúmenes con los proveedores, siempre y cuando el precio sea el mejor dentro del sector, así también, se puede llegar a acuerdos para que todas las pymes que acudan al importador sean referidas a esta empresa con la finalidad de que se logre consolidar volúmenes de compra que les será beneficioso.

3.6 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades más importantes que la empresa debe hacer para que el negocio funcione son:

- Identificar el sitio adecuado para ubicar el negocio, de acuerdo a la ubicación e infraestructura necesaria.
- Contratar al personal idóneo para administrar, facturar y despachar.

- Contactar varias empresas de transporte que de manera externa formen parte de la cadena de entrega del producto al cliente.
- Identificar y conocer las especialidades que venden cada proveedor.
- Visitar a los clientes para asesorar y promocionar las materias primas especializadas que se dispondrán para la venta.
- Facturar los insumos químicos especializados para la producción de cosméticos.
- Hacer encuestas de satisfacción de entregas del producto, así como también de la funcionalidad de los productos adquiridos.

3.7 RECURSOS CLAVE

Para que el modelo de negocio funcione se necesitarán los siguientes recursos:

3.7.1 Financieros

Se necesitará capital de trabajo principalmente para los gastos administrativos que comprenden los sueldos del administrador, bodeguero y facturador, así como también al arriendo de la bodega y oficinas. Esta necesidad financiera se obtendrá a través de una línea de crédito.

Adicionalmente, se necesitará instalar la infraestructura como racks, montacargas, balanza y todo el mobiliario de las oficinas que se comprarán con financiamiento propio.

3.7.2 Físicos:

Se necesitará una bodega para almacenar la materia prima, la cual estará equipada con sus respectivos racks, una balanza, un montacargas.

En cuanto al transporte de la materia prima, se realizará un outsourcing del servicio con una empresa de transporte.

3.7.3 Intelectuales:

Bases de datos de la Cámara de Comercio de Quito y de Procosméticos actualizada mensualmente que permitirá estar al tanto de la creación de nuevas empresas.

3.7.4 Humanos:

1 experto en asesoría para el desarrollo de fórmulas de productos cosméticos y con experiencia en ventas y negociación.

1 administrador de empresas

1 bodeguero con experiencia y con licencia para manejar montacargas.

3.8 ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costos va de acuerdo a la estrategia que define el negocio, esto es una estrategia por diferenciación.

Dentro de la estructura de costos se considerará:

3.8.1 Costos Fijos:

Sueldos del administrador, bodeguero y sueldo básico y movilización del asesor técnico comercial. Así también se tomará en cuenta el arriendo de la bodega y oficinas.

3.8.2 Costos Variables:

Comisiones del asesor comercial y fletes de los productos vendidos.

3.9 FLUJO DE INGRESOS

Los ingresos del negocio se producirán a través de la venta directa de la materia prima para elaborar productos cosméticos.

3.10 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

El mercado manufacturero cosmético está en desarrollo, por lo que existen cada vez más empresas que se están creando continuamente, todo con la idea de desarrollarse y competir con los productos cosméticos importados que son de mayor preferencia por el consumidor debido a su alta calidad y performance.

La investigación del número de clientes potenciales se realizó a través de fuentes primarias como bases de datos e información de registros de PROCOSMÉTICOS (asociación de productores cosméticos), INEC (instituto nacional de estadísticas y censos) y la Cámara de Comercio de Quito.

PROCOSMÉTICOS como asociación de empresas cosméticas nacionales e internacionales agrupa tan solo 18 empresas cosméticas afiliadas, pero

menciona que de a poco, espera seguir captando mayor número de empresas del gremio.

El *INEC* reporta que, en el año 2014, existían 9 empresas pequeñas y menos de 3 empresas medianas dedicadas a la fabricación de productos cosméticos. A continuación, en la tabla 2. proporcionada por el *INEC* que muestra los datos mencionados.

Tabla 2. Número de empresas según clasificación Industrial y tamaño de empresa del cantón de Quito, año 2014.

Descripción de Actividad Económica	Tamaño de empresa 2014				
	Micro-empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa
FABRICACIÓN DE AGENTES ORGÁNICOS TENSOACTIVOS Y PREPARADOS TENSOACTIVOS (DETERGENTES) PARA LAVAR EN POLVO O LÍQUIDOS; BARRAS (JABÓN), PASTILLAS, PIEZAS, PREPARADOS PARA FREGAR PLATOS (LAVAVAJILLAS); SUAVIZANTES TEXTILES, INCLUIDO JABÓN COSMÉTICO.	5	8	*	*	*
FABRICACIÓN DE PERFUMES Y COSMÉTICOS: PERFUMES Y AGUAS DE COLONIA, PREPARADOS DE BELLEZA Y DE MAQUILLAJE, CREMAS SOLARES Y PREPARADOS BRONCEADORES, PREPARADOS PARA MANICURA Y PEDICURA.	39	9	*	*	*
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PARA PELUQUERÍA Y CUIDADO DEL CABELLO: CHAMPÚ, TINTES, LACAS PARA EL CABELLO, PREPARADOS PARA ONDULAR Y ALISAR EL CABELLO, ETCÉTERA.	*	*	-	*	*
FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE PERFUMERÍA Y TOCADOR: DENTÍFRICO Y PREPARADOS DE HIGIENE BUCAL Y DENTAL, INCLUIDO PREPARADOS PARA LA FIJACIÓN DE DENTADURAS POSTIZAS, PREPARADOS PARA EL AFEITADO, INCLUSO PARA ANTES Y DESPUÉS DE AFEITAR; DESODORANTES Y SALES DE BAÑO; DEPILADORES, ETCÉTERA.	*	-	-	*	-

Tomado de (*INEC*, Directorio de Empresas y Establecimientos, 2014)

Nota:

* Se utiliza para casos que registran tres empresas o menos y la confidencialidad estadística (art. 21) no permite su publicación.

- Se utiliza para casos que no registra información.

El total de empresas 2014, comprende las unidades económicas que registraron ventas en el SRI, registraron personal afiliado en el IESS o perteneciendo al RISE pagaron impuestos sobre sus ingresos en el SRI en ese año.

La *Cámara de Comercio de Quito* indicó que existen actualmente 53 empresas que comprenden entre medianas y pequeñas industrias dedicadas a fabricar productos cosméticos dentro de la ciudad de Quito.

Considerando este número de empresas, el objetivo de este negocio será captar el 60% de la cuota de mercado el último mes del segundo año.

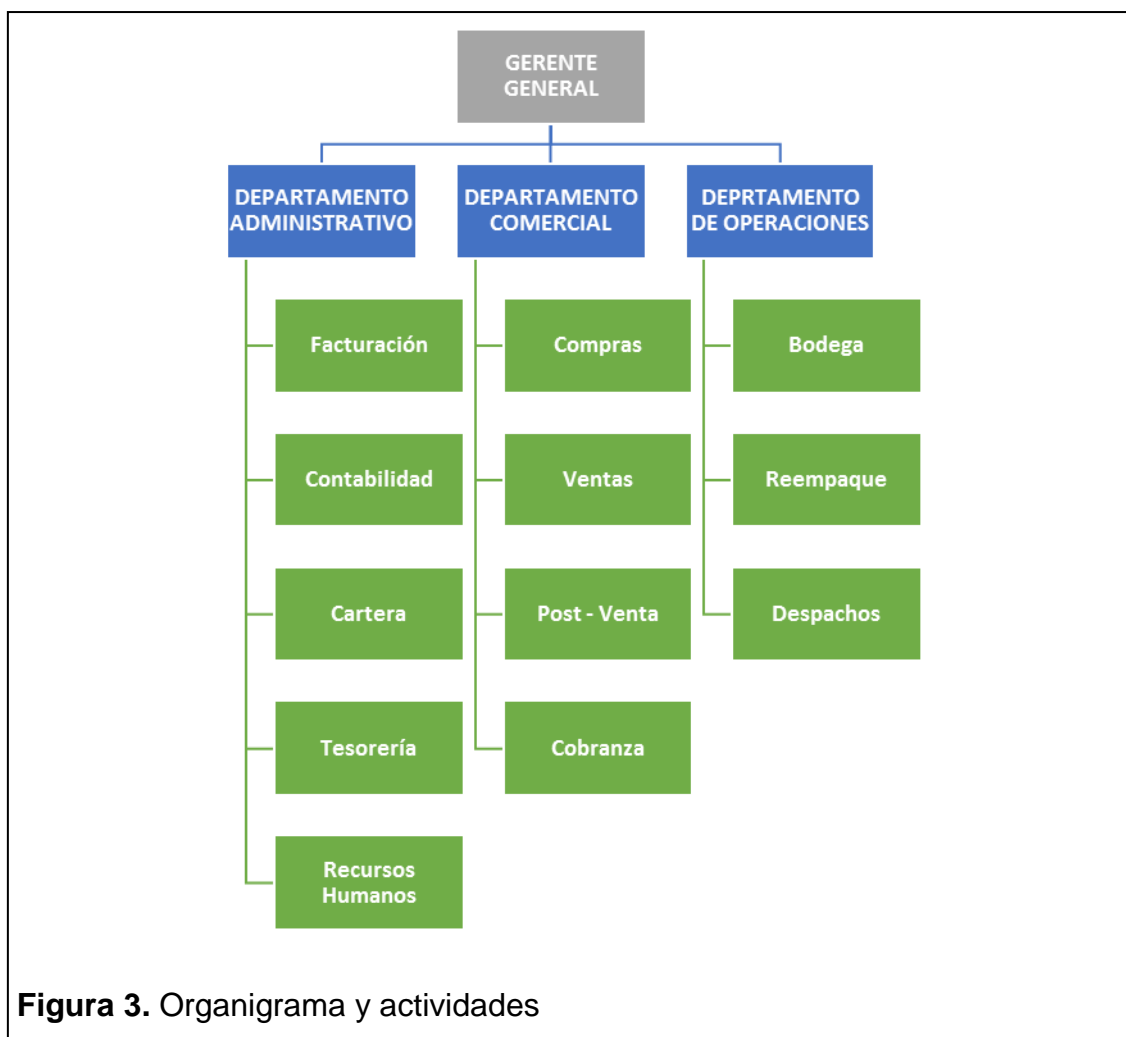
Se utilizará la estrategia de visitas masivas del área comercial a los clientes para poder dar a conocer la empresa, los productos de especialidades químicas que se expenderán, así como también el servicio de asesoría en formulaciones que acompañarán a la venta.

Tomando en cuenta que, el área de ventas constará de una sola persona, se realizará entre 2 y 4 visitas diarias de tal manera que se logre cubrir las expectativas de los clientes.

4 ESTRATEGIA OPERATIVA

4.1 ESTRUCTURA DE PERSONAL

Para la operación de la empresa se necesitará tener claro las actividades y responsables de cada uno de los departamentos para poder arrancar el proyecto, esto se puede observar en el organigrama de la figura 3.



La empresa comprenderá tres departamentos con actividades claramente definidas.

4.1.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Tendrá una persona que funcionará en el cargo de Director Administrativo, el cual se encargará de facturar, llevar la contabilidad, revisar los cumplimientos de los días de cartera y tesorería.

4.1.2 DEPARTAMENTO COMERCIAL

Como parte del Departamento Comercial estará una persona comercial quien se encargará de las ventas que incluirá la asesoría técnica de los productos, así también realizará el proceso de recaudación y post venta que consistirá en revisar la satisfacción del cliente después de la compra.

Adicionalmente, se encargará de realizar las compras de los productos a los proveedores importadores.

Considerando que una buena gestión comercial se puede efectuar manejando entre 40 y 50 clientes, a partir del tercer año se contratará un vendedor adicional para seguir creciendo y atender adecuadamente a los clientes.

El perfil que deberían tener los comerciales es especialización en Química y conocimientos básicos de formulación de cosméticos, en caso que no tenga conocimientos de formulación se le dará una capacitación que incluya prácticas en un laboratorio.

4.1.3 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

En este departamento estará una persona que disponga de licencia para manejar montacargas y se encargará del re-empaque y despacho de los productos.

Tomando en cuenta que, en el primer año no se despachará a muchos clientes, se contratará al bodeguero a medio tiempo y además se encargará de la limpieza de las oficinas y ayudará en la mensajería el tiempo que le reste después de los despachos.

4.2 ESTRUCTURA DE SUELDOS DEL PERSONAL

4.2.1 SUELDOS ADMINISTRATIVOS

Los sueldos del personal, tanto del Administrador como del bodeguero, serán fijos, mientras que el sueldo del comercial tendrá una parte fija y otra variable, en la tabla 3 se puede apreciar los sueldos administrativos.

Tabla 3. Sueldos Administrativos

PERSONAL	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ADMINISTRADOR	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
BODEGUERO	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183

A partir del segundo año se contratará al bodeguero a tiempo completo con las mismas responsabilidades del año 1 y el sueldo que percibirá será un sueldo básico y se ajustará de acuerdo a las estipulaciones del Ministerio del Trabajo.

Los sueldos subirán considerando la inflación anual.

A partir del tercer año se contratará una persona que realice funciones de limpieza para oficinas las oficinas, una vez a la semana.

4.2.2 SUELDO ÁREA COMERCIAL

Debido a que las ventas no se realizan desde el momento en que arranca el proyecto y una vez que inicien no serán altas, por lo que se pagará un sueldo básico fijo de 400 USD mensuales y una comisión fija de 200 USD durante el

primer semestre del año, posterior a lo cual tendrá una comisión variable que representará el 3% de las ventas realizadas y además se le incluirá en su estructura del sueldo un bono mensual de movilización de 150 USD como se puede evidenciar en la tabla 4.

Tabla 4. Estructura del sueldo del Comercial

	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
VENTAS	\$ 0	\$ 350	\$ 700	\$ 1.050	\$ 1.400	\$ 1.750	\$ 2.100	\$ 2.450	\$ 2.800	\$ 3.150	\$ 3.500	\$ 3.850
COMISIONES	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 63	\$ 74	\$ 84	\$ 95	\$ 105	\$ 116
SUELDO BÁSICO	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
MOVILIZACION	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150

4.3 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Aun cuando los únicos que visitarán a los clientes serán los comerciales, resulta muy importante capacitar a todo el personal respecto al mundo cosmético.

Al administrador se le capacitará acerca del mercado cosmético y forma en que trabajan los clientes, ya que será la persona que reciba las llamadas de los clientes en ausencia del área comercial.

Al bodeguero se le capacitará respecto al manejo adecuado de los productos químicos, es decir forma de almacenar y cómo reaccionar en caso de derrames o contacto imprevisto.

4.4 INFRAESTRUCTURA

Para el funcionamiento del proyecto se necesita arrendar una bodega para poder almacenar las materias primas, además se necesita utilizar una parte para utilizarlo como oficinas del área administrativa y comercial. El arriendo de la bodega se estableció en un valor de 300 USD mensuales el primer año,

posteriormente debido al crecimiento en las ventas se hará necesario cambiarse a una bodega cuyo arriendo se considera en 400 USD mensuales.

4.5 ESQUEMA DE OPERACIÓN

El proceso de comercialización inicia con las visitas a los clientes para asesorarlos e identificar las necesidades que tengan dentro del proceso. Una vez detectada la necesidad del cliente, se procede a ofrecer varias opciones para solucionar su problema o para suplir su necesidad, para esto se hace necesario entregar muestras para que el cliente realice las pruebas necesarias de compatibilidad y estabilidad para poder aprobar el producto.

Después de aprobado el producto, el cliente realizará el pedido de compra del producto que le fue útil, el cual se facturará y se enviará al cliente.

Se realiza el seguimiento adecuado hasta lograr que el cliente apruebe y realice el pedido del producto, si el cliente tiene problemas con las pruebas, se realiza acompañamiento con información técnica y asesoramiento durante las pruebas hasta lograr la aprobación y compra del producto

Para el debido despacho se dispondrá de una balanza que servirá para asegurar el peso de los productos que ingresen a la bodega, así como también el peso de los productos que se despachan a los clientes para evitar reclamos por faltante de producto.

Adicionalmente, se tendrá un montacargas manual para el transporte de las materias primas y evitar que el bodeguero realice esfuerzos indebidos.

Una vez realizado el despacho del producto, el transporte lo llevará y entregará en las instalaciones del cliente.

El transporte es externo por lo que se debe asegurar que el pedido es entregado a satisfacción, esto se asegurará con el servicio post venta que realizará el comercial a través de llamadas telefónicas al cliente para asegurar que el cliente quedó satisfecho con la entrega, como se indica en el flujo de la figura 4.

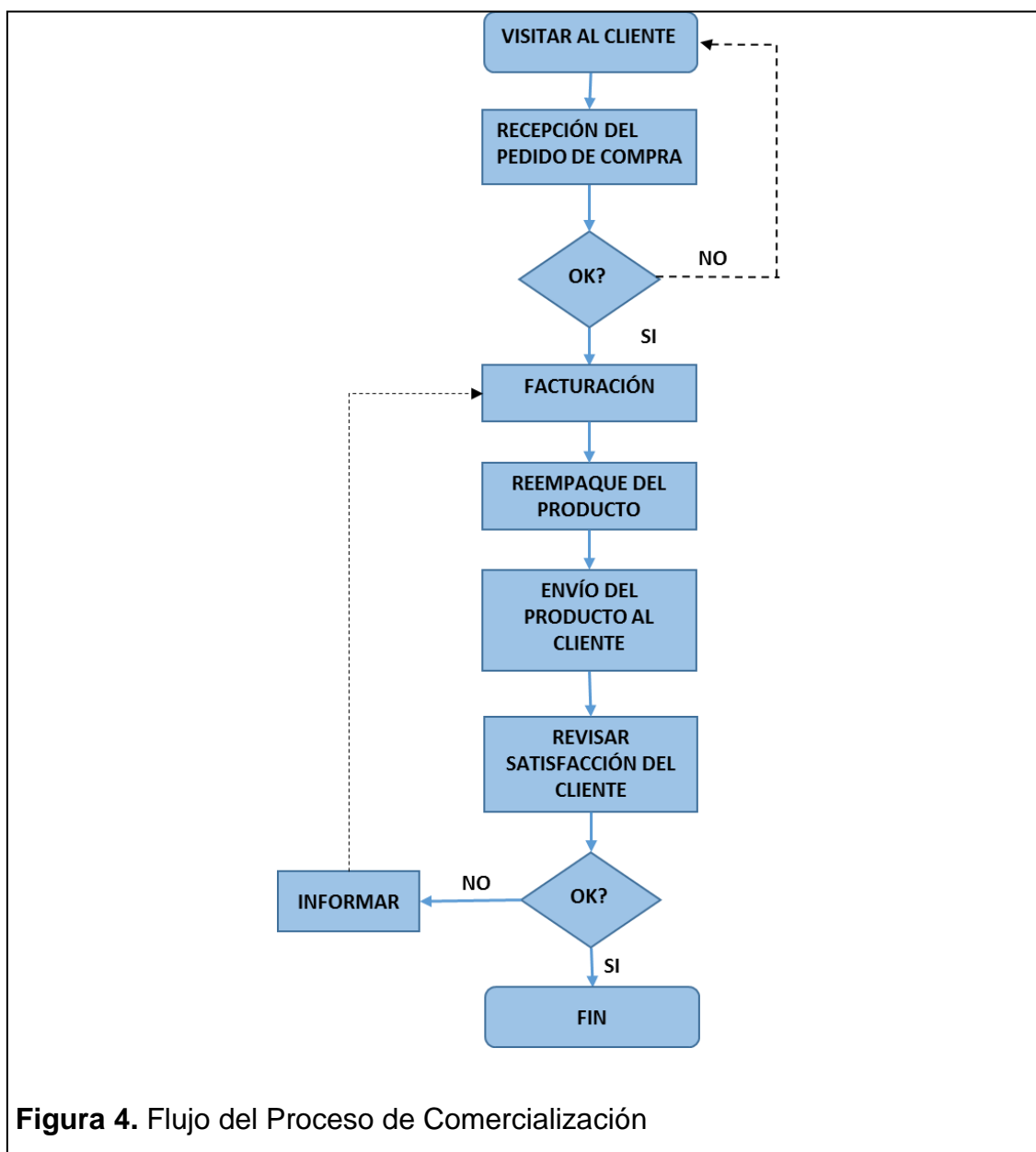


Figura 4. Flujo del Proceso de Comercialización

Compra de materia prima:

La adquisición de materia prima será realizada por el comercial, ya que es el único que conoce el producto que necesita su cliente y qué características necesita el producto que se necesita comprar.

En un inicio no se tendrá stock hasta revisar la necesidad de los productos que requerirán los clientes y determinar un forecast. Posteriormente se mantendrá un stock de seguridad de 10 días, debido a que se manejará un forecast con el proveedor para que él sea el que mantenga el stock que necesitamos.

Condiciones comerciales:

Se negociará con los proveedores para acceder a un crédito de 60 días y se otorgará a los clientes un crédito de 45 días contados a partir de la fecha de facturación.

5 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1 CÁLCULO INVERSIÓN INICIAL

Dentro del cálculo de la inversión inicial se tomó en cuenta todos aquellos gastos y costos en los que se deben incurrir para el arranque del negocio, esto considera el arriendo de la bodega y oficinas, compra del montacargas, balanza, y la adecuación de las oficinas con los enseres necesarios.

Tabla 5. Inversión Inicial

Costos Iniciales	\$ 600
Activos Fijos	\$ 7.170
INVERSIÓN INICIAL	\$ 7.770

**El desglose de la inversión inicial se encuentra en el Anexo 4

5.2 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Tomando en cuenta que los activos fijos pierden valor en el tiempo, se depreció el montacargas a 5 años y la balanza, equipo de cómputo y muebles y enseres se los depreció a 10 años, la depreciación se la realizó de manera lineal. (JARAMILLO, 2013). La depreciación de los activos se la detalla en el anexo 5.

5.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección en ventas se realizó de acuerdo a la estrategia de penetración que se consideró en el capítulo 3 y de acuerdo a los resultados de la investigación de campo en la que se menciona que cada cliente podría comprar un promedio de 350 USD mensuales.

De esta forma, se proyectó las ventas mensuales del primer año considerando que se logrará captar 1 cliente mensual a partir del segundo mes durante el primer año, así como se puede ver en la tabla 6.

Las compras del sector productivo cosmético representan 222.600 USD anuales, considerando los 53 clientes y su consumo de 350 USD mensuales, considerando que las ventas incrementan mensualmente, se logra captar el último mes del año un 21% de la cuota de mercado, representando en el acumulado del primer año un 10% del mercado total,

Tabla 6. Proyección mensual de ventas del primer año

CAPTACION DE MERCADO		2%	4%	6%	8%	9%	11%	13%	15%	17%	19%	21%	10%
NÚMERO DE CLIENTES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
VENTAS	\$ 0	\$ 350	\$ 700	\$ 1.050	\$ 1.400	\$ 1.750	\$ 2.100	\$ 2.450	\$ 2.800	\$ 3.150	\$ 3.500	\$ 3.850	\$ 23.100

A partir del segundo año, la meta será captar dos clientes mensuales, considerando que todo el trabajo que se realizó el primer año al dejar muestras y tener el tiempo suficiente para pruebas de homologación y estabilidad han dado frutos hasta conseguir aproximadamente el 60% de la cuota de mercado como se fijó en la estrategia de penetración del capítulo 3, así también para este año se considera la inflación del 3.5% que afectan a las ventas (INEC, 2016) , así como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Proyección mensual de ventas del segundo año

CAPTACION DE MERCADO	22%	26%	29%	33%	36%	39%	43%	46%	50%	53%	57%	60%	41%
NÚMERO DE CLIENTES	13	15	17	19	21	23	25	27	29	31	33	35	
MESES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2
VENTAS	\$ 4.709	\$ 5.434	\$ 6.158	\$ 6.883	\$ 7.607	\$ 8.332	\$ 9.056	\$ 9.781	\$ 10.505	\$ 11.230	\$ 11.954	\$ 12.679	\$ 104.328

Una vez cumplido el objetivo de la estrategia de penetración, y considerando que la competencia pudo haber reaccionado a la estrategia del presente proyecto y que el crecimiento del mercado manufacturero de cosméticos es del 10%, se tendrá como objetivo crecer el 20% para poder captar la cuota de mercado paulatinamente como se indica en la tabla 8.

Tabla 8. Proyección anual de ventas

CUOTA DE MERCADO	\$ 222.600	\$ 253.430	\$ 288.530	\$ 328.492	\$ 373.988
CAPTACION DE MERCADO	10%	41%	45%	49%	53%
CRECIMIENTO EN VENTAS		352%	20%	20%	20%
AÑOS	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 23.100	\$ 104.328	\$ 129.575	\$ 160.933	\$ 199.878

5.4 FINANCIAMIENTO

La inversión inicial será cubierta por el dueño del proyecto; sin embargo, se solicitará un préstamo por 11.908 USD para financiar una parte de la falta de fondos de la operación del primer año. El préstamo se solicitará para 5 años a una tasa activa del 17,3%. (BCE, 2016). La tabla de amortización se muestra en el anexo 6.

Considerando que, el capital que se colocará en el proyecto es 17.862 USD y la deuda adquirida en el banco será de 11.908 US, la estructura del capital quedará como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Estructura de Capital Inicial

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
CAPITAL SOCIAL	60%	\$ 17.862
DEUDA	40%	\$ 11.908

5.5 CAPITAL DE TRABAJO Y SU VARIACIÓN

El capital de trabajo considera los activos corrientes (inventario, cuentas por cobrar) y como los proveedores (cuentas por pagar) se los considera un medio de financiamiento se lo resta del capital que se necesitaría para operar (ESPINOSA, 2007), ver el anexo 7.

5.6 COSTO DE VENTAS

El costo de ventas en una empresa comercial está dado por el costo de adquisición de los productos que se venderán. (BUSTAMANTE, 2011)

Adicionalmente, cabe mencionar que los precios de los productos se colocarán de acuerdo al margen que se desee ganar y de acuerdo a la negociación que se realice con el cliente. Por lo tanto, dado que se realizó una proyección de las ventas, se usó la fórmula del precio para despejar el costo de venta:

$$P = \text{Costo venta del producto} / (1 - \text{margen})$$

Considerando que las materias primas que se venderán son especializadas, y de acuerdo a experiencia y a consulta con expertos se considera un margen del 40%, o lo que es lo mismo, considerando que el costo venta representa el 60% de las ventas.

5.7 ESTADOS FINANCIEROS

5.7.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS

El estado de resultados del proyecto se realizó para analizar la utilidad del negocio, y proyectado a 5 años se puede observar que en el primer año se tiene pérdida, sin embargo, a partir del segundo año se comienza a generar ganancia, como se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9. Estado de resultados de los 5 años proyectados

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS					
VENTAS	\$ 23.100	\$ 104.328	\$ 129.575	\$ 160.933	\$ 199.878
COSTO DE VENTAS	\$ 13.860	\$ 62.597	\$ 77.745	\$ 96.560	\$ 119.927
UTILIDAD BRUTA	\$ 9.240	\$ 41.731	\$ 51.830	\$ 64.373	\$ 79.951
GASTOS DE VENTA	\$ 12.925	\$ 15.736	\$ 24.987	\$ 26.898	\$ 29.127
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 12.591	\$ 17.022	\$ 18.207	\$ 18.815	\$ 19.445
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 25.516	\$ 32.758	\$ 43.194	\$ 45.713	\$ 48.572
UTILIDAD OPERACIONAL (EBITDA)	(\$ 16.276)	\$ 8.973	\$ 8.636	\$ 18.660	\$ 31.380
INTERESES	\$ 1.934	\$ 1.627	\$ 1.262	\$ 828	\$ 314
DEPRECIACION	\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217
PROVISIONES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	(\$ 19.427)	\$ 6.130	\$ 6.157	\$ 16.615	\$ 29.849
PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS (15%)	\$ 0	\$ 919	\$ 924	\$ 2.492	\$ 4.477
RESULTADO DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	(\$ 19.427)	\$ 5.210	\$ 5.234	\$ 14.122	\$ 25.372
IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ 0	\$ 1.146	\$ 1.151	\$ 3.107	\$ 5.582
UTILIDAD NETA	(\$ 19.427)	\$ 4.064	\$ 4.082	\$ 11.016	\$ 19.790
MARGEN NETO		4%	3%	7%	10%

5.7.2 FLUJO LIBRE DE CAJA

En un enfoque financiero, por lo general el problema del flujo de efectivo a corto plazo proviene de la falta de coordinación entre los flujos de entrada y de salida.

El flujo de caja libre se lo obtiene a partir de los tres flujos de caja: Operativo, de Inversión y de Financiamiento.

5.7.2.1 Flujo de caja operativo

Es aquel flujo generado exclusivamente por el giro del negocio, este se obtiene a partir de la utilidad neta y se reincorpora los gastos útiles para deducir impuestos pero que no representaron necesariamente la salida de efectivo, estos son depreciaciones, amortizaciones e impuestos generados y no cancelados.

5.7.2.2 Flujo de caja de Inversión

Este flujo es aquel generado a partir de las inversiones que se realizan, o la variación que se obtiene de los gastos de capital.

5.7.2.3 Flujo de caja de Financiamiento

Es el flujo de efectivo que se genera a partir de las operaciones de financiamiento, ya sea por medios propios o de terceros (deuda).

Tabla 10. Flujo de Caja Libre

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		(\$ 19.427)	\$ 4.064	\$ 4.082	\$ 11.016	\$ 19.790
DEPRECIACION		\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217
IMPUESTOS CAUSADOS		\$ 0	\$ 860	\$ 864	\$ 2.330	\$ 4.186
IMPUESTOS PAGADOS			\$ 0	(\$ 860)	(\$ 864)	(\$ 2.330)
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES REPORTADA			\$ 919	\$ 924	\$ 2.492	\$ 4.477
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES PAGADA				(\$ 919)	(\$ 924)	(\$ 2.492)
VAR CAPITAL DE TRABAJO	(\$ 600)	(\$ 1.785)	(\$ 4.465)	\$ 651	(\$ 1.335)	(\$ 1.623)
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		(\$ 19.995)	\$ 2.595	\$ 5.958	\$ 13.933	\$ 23.225
FLUJO DE INVERSIÓN						
INVERSION INICIAL	(\$ 7.770)					
CAPITAL DE TRABAJO						
FLUJO DE CAJA DE INVERSION	(\$ 7.770)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACION						
APORTE DE EFECTIVO DE SOCIOS		\$ 10.092				
PAGO DE DIVIDENDOS				(\$ 2.032)	(\$ 2.041)	(\$ 5.508)
PRÉSTAMO BANCARIO		\$ 11.908				
PAGOS OBLIGACIONES BACARIAS		(\$ 1.640)	(\$ 1.948)	(\$ 2.313)	(\$ 2.746)	(\$ 3.261)
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACION	\$ 0	\$ 20.360	(\$ 1.948)	(\$ 4.345)	(\$ 4.787)	(\$ 8.769)
AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	(\$ 7.770)	\$ 365	\$ 648	\$ 1.613	\$ 9.146	\$ 14.457
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	(\$ 7.770)	(\$ 7.405)	(\$ 6.757)	(\$ 5.144)	\$ 4.002	\$ 18.458

5.7.3 BALANCE GENERAL

Si bien el presente proyecto no se considera una empresa por no estar conformada como sociedad, y en el primer año no excede los montos para estar obligada a llevar contabilidad, a partir del segundo año, de acuerdo a los montos fijados por el SRI (PRADO, 2015), ya se estaría en la obligación de presentar balances.

Si bien el proyecto inicia con 7.170 USD en activos fijos, al finalizar el primer año se puede observar que se termina con un total de activos fijos de 13.113 USD, un pasivo total de 14.678 USD, adicionalmente se decidió que se repartiera el 0.5 % de las utilidades como dividendos a partir del segundo año.

Tabla 11. Balance General proyectado a 5 años

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	\$ 365	\$ 1.013	\$ 2.626	\$ 11.772	\$ 26.228
Inventarios	\$ 770	\$ 2.536	\$ 2.160	\$ 2.682	\$ 3.331
Cuentas por cobrar	\$ 5.425	\$ 18.294	\$ 16.197	\$ 20.117	\$ 24.985
OTROS ACTIVOS CORRIENTES					
Garantías	\$ 600	\$ 800	\$ 800	\$ 828	\$ 828
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 7.160	\$ 22.642	\$ 21.782	\$ 35.398	\$ 55.373
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
Maquinaria y Equipo	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200
Equipos de cómputo	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400
Muebles y enseres	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570
Total Propiedad Planta y Equipos	\$ 7.170	\$ 7.170	\$ 7.170	\$ 7.170	\$ 7.170
Depreciación acumulada	(\$ 1.217)	(\$ 2.434)	(\$ 3.651)	(\$ 4.868)	(\$ 6.085)
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 5.953	\$ 4.736	\$ 3.519	\$ 2.302	\$ 1.085
TOTAL ACTIVO	\$ 13.113	\$ 27.378	\$ 25.301	\$ 37.700	\$ 56.458
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar	\$ 4.410	\$ 14.780	\$ 12.958	\$ 16.093	\$ 19.988
Impuestos por pagar	\$ 0	\$ 860	\$ 864	\$ 2.330	\$ 4.186
Participación de trabajadores por pagar		\$ 919	\$ 924	\$ 2.492	\$ 4.477
Dividendos por pagar		\$ 2.032	\$ 2.041	\$ 5.508	\$ 9.895
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.410	\$ 18.591	\$ 16.786	\$ 26.423	\$ 38.546
PASIVO LARGO PLAZO					
Obligaciones financieras	\$ 10.268	\$ 8.320	\$ 6.007	\$ 3.261	\$ 0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 10.268	\$ 8.320	\$ 6.007	\$ 3.261	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 14.678	\$ 26.911	\$ 22.793	\$ 29.684	\$ 38.546
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 17.862	\$ 17.862	\$ 17.862	\$ 17.862	\$ 17.862
Utilidades retenidas	(\$ 19.427)	(\$ 17.395)	(\$ 15.354)	(\$ 9.846)	\$ 49
TOTAL PATRIMONIO	(\$ 1.565)	\$ 467	\$ 2.508	\$ 8.016	\$ 17.911
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 13.113	\$ 27.378	\$ 25.301	\$ 37.700	\$ 56.458
C + P - A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

5.8 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

5.8.1 TASA DE DESCUENTO CAPM

El CAPM (capital asset pricing model) representa el costo del capital accionario, por lo que el cálculo de esta tasa es indispensable para poder

calcular el valor actual neto y verificar que el costo de oportunidad del inversionista cumple las expectativas.

5.8.1.1 TASA LIBRE DE RIESGO

La tasa libre de riesgo es aquella tasa de los bonos del tesoro, siendo 1, 83% tomada a 5 años para contrastar los años a los que es evaluado el proyecto. (U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY, 2016)

5.8.1.2 BETA

La beta muestra el riesgo implícito del tipo de negocio en el mercado, es decir el riesgo sistemático. Para el cálculo de la beta se escogió empresas que se dedican a la venta de especialidades químicas, que inclusive resultarían parte de los representados de los proveedores.

Las betas se encuentran como parte de la información en el yahoo finance (YAHOO FINANCE, 2016), pero se las encuentran apalancadas a su respectiva deuda, patrimonio y taxes, por lo cual se debe desapalancarlas (anexo 8) para tener un promedio y de esta manera apalancarla a la realidad del proyecto y obtener una beta representativa.

Tabla12. Betas de las empresas referencia

	DOW CHEMICAL	STEPAN COMPANY
Beta apalancada (BL)	1,3998	1,4863
Deuda largo plazo	\$ 16.215.000	\$ 313.817
Patrimonio	\$ 25.374.000	\$ 556.984
Taxes	21,6%	26,07%
Beta desapalancada (BU)	0,9326	1,0493
BU PROM	0,9909	

Tabla 13. Beta apalancada del proyecto

Deuda largo plazo	\$ 11.908
Patrimonio	\$ 17.862
Taxes	33,6%
Beta apalancada (BL)	1,4296

5.8.1.3 PRIMA DE RIESGO DE MERCADO

La prima de riesgo de mercado que se consideró fue 6,18%, siendo está la media aritmética ya que se considera para períodos mayores a 1 año. (Damodaran, 2016)

5.8.1.4 Riesgo País

Cada país presenta un riesgo de inversión de acuerdo a las políticas financieras y a la situación de cada país, es por esto que al iniciar un proyecto se debe tomar en cuenta el riesgo inherente al país, en este proyecto se tomó 7,72% como el EMBIG del Ecuador a noviembre, el cual se encontró reportado en el Banco central del Perú con mejor actualización. (Banco Central de Reservas del Perú, 2016)

5.8.1.5 CAPM

Con las consideraciones mencionadas, la tasa de descuento obtenida fue 18,38%.

Tabla 14. Tasa de descuento CAPM

$Re (CAPM) = rf + \beta * [MRP]$	
Tasa libre de riesgo (rf)	1.83 %
Prima de Mercado (MRP)	6.18 %
Beta apalancada del proyecto	1.43 %
RIESGO PAÍS	7,72 %
CAPM	18,38%

5.8.2 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

La factibilidad del presente proyecto se evaluará a través de tres escenarios: pesimista, normal y optimista, para lo cual se considera la variación de la penetración de mercado en los primeros 2 años.

5.8.2.1 ESCENARIO POSITIVO

El mejor escenario que se podría esperar para este proyecto es que en el primer año, se inicie con la captura de un cliente mensual a partir del segundo mes y al iniciar el segundo semestre del año lograr captar dos clientes mensuales y mantenerse de esa forma hasta finalizar el segundo año, de esta forma se llegaría a obtener el 67% de la cuota de mercado en último mes del segundo año, como se puede observar en las tablas 15 y 16.

En el año 1 se tendría un 14% del total de mercado y el segundo año el 48% de la cuota total de mercado manufacturero de cosméticos, se lograría un incremento en la captación de mercado de un año a otro en más del doble.

Tabla 15. Ventas en un escenario positivo en el primer año

CAPTACION DE MERCADO		2%	4%	6%	8%	9%	13%	17%	21%	25%	28%	30%	14%
NÚMERO DE CLIENTES	0	1	2	3	4	5	7	9	11	13	15	16	
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
VENTAS	\$ 0	\$ 350	\$ 700	\$ 1.050	\$ 1.400	\$ 1.750	\$ 2.450	\$ 3.150	\$ 3.850	\$ 4.550	\$ 5.250	\$ 5.600	\$ 30.100

Tabla 16. Ventas en un escenario positivo en el segundo año

CAPTACION DE MERCADO	29%	33%	36%	39%	43%	46%	50%	53%	57%	60%	63%	67%	48%
NÚMERO DE CLIENTES	17	19	21	23	25	27	29	31	33	35	37	39	
MESES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2
VENTAS	\$ 6.158	\$ 6.883	\$ 7.607	\$ 8.332	\$ 9.056	\$ 9.781	\$ 10.505	\$ 11.230	\$ 11.954	\$ 12.679	\$ 13.403	\$ 14.128	\$ 121.716

5.8.2.1.1 VALOR ACTUAL NETO DEL ESCENARIO POSITIVO

El escenario positivo considera el siguiente flujo, considerando tan solo un endeudamiento de 11.108 USD.

Tabla 17. VAN del proyecto proyectado a 5 años en un escenario positivo

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	(\$ 7.770)	\$ 276	\$ 7.022	\$ 5.138	\$ 10.458	\$ 23.160
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	(\$ 7.770)	(\$ 7.494)	(\$ 472)	\$ 4.666	\$ 15.124	\$ 38.284
CAPM	18,38%					
VAN 5 AÑOS	\$ 15.858					
TIR 5 AÑOS	61%					
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2,1 años					

El valor actual neto que se obtendría considerando una tasa de descuento del 18.38% es 15.858 USD con una inversión inicial de 7.770 USD que se recuperará en 2.1 años y una tasa interna de retorno del 61%.

5.8.2.1.2 Punto de equilibrio

Considerando las ventas que se obtendrían en el escenario positivo, sí se llega al punto de equilibrio como se puede observar en la tabla 18.

Tabla 18. Punto de equilibrio del escenario positivo

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 21.892	\$ 26.648	\$ 34.276	\$ 35.447	\$ 36.659
VENTAS	\$ 30.100	\$ 121.716	\$ 151.171	\$ 187.755	\$ 233.191

5.8.2.2 Escenario Más Probable

En el escenario más probable, se consideró obtener un cliente mensual a partir del segundo mes del primer año hasta obtener el 21% de la cuota de mercado en último mes y a partir del segundo año la meta es obtener dos clientes mensuales hasta obtener el en último mes del segundo mes el 60% de la cuota de mercado como se planteó en la estrategia de mercado, así como se muestra en las tablas 19 y 20.

En el año 1 se logra captar un 10% y el segundo año se logra captar un 41% de la totalidad de la cuota de mercado manufacturero de cosméticos anual.

Tabla 19. Ventas en un escenario más probable en el primer año

CAPTACION DE MERCADO	2%	4%	6%	8%	9%	11%	13%	15%	17%	19%	21%	10%	
NÚMERO DE CLIENTES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
VENTAS	\$ 0	\$ 350	\$ 700	\$ 1.050	\$ 1.400	\$ 1.750	\$ 2.100	\$ 2.450	\$ 2.800	\$ 3.150	\$ 3.500	\$ 3.850	\$ 23.100

Tabla 20. Ventas en un escenario más probable en el segundo año

CAPTACION DE MERCADO	22%	26%	29%	33%	36%	39%	43%	46%	50%	53%	57%	60%	41%
NÚMERO DE CLIENTES	13	15	17	19	21	23	25	27	29	31	33	35	AÑO 2
MESES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2
VENTAS	\$ 4.709	\$ 5.434	\$ 6.158	\$ 6.883	\$ 7.607	\$ 8.332	\$ 9.056	\$ 9.781	\$ 10.505	\$ 11.230	\$ 11.954	\$ 12.679	\$ 104.328

5.8.2.2.1 Valor Actual Neto Del Escenario Más Probable

En el escenario más probable, el valor actual neto fue descontado a una tasa del 18.38% obteniéndose un valor actual neto de 4.846 USD considerando una inversión inicial de 7.770 USD que se recuperará a partir del tercer año y medio y una tasa interna de retorno del 33%.

Tabla 21. VAN del proyecto proyectado a 5 años en un escenario más probable

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	(\$ 7.770)	\$ 365	\$ 648	\$ 1.613	\$ 9.146	\$ 14.457
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	(\$ 7.770)	(\$ 7.405)	(\$ 6.757)	(\$ 5.144)	\$ 4.002	\$ 18.458
CAPM	18,38%					
VAN 5 AÑOS	\$ 4.846					
TIR 5 AÑOS	33%					
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3,6 años					

5.8.2.2.2 Punto De Equilibrio Del Escenario Más Probable

En el escenario más probable, se alcanza a cubrir los costos fijos y, por lo tanto, se llega al punto de equilibrio desde el primer año, como se puede verificar en la tabla 22.

Tabla 22. Punto de equilibrio del escenario más probable

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 21.891	\$ 26.647	\$ 34.275	\$ 35.446	\$ 36.658
VENTAS	\$ 23.100	\$ 104.328	\$ 129.575	\$ 160.933	\$ 199.878

5.8.2.3 Escenario Pesimista

En un escenario pesimista, la introducción en el mercado se iniciará captando un cliente mensual a partir del segundo mes del primer año hasta obtener un 21% de la cuota de mercado en último mes y en el segundo año no se lograría cumplir la meta de obtener dos clientes mensuales, y en su lugar se mantendrá la velocidad de penetración del primer año obteniendo tan solo un cliente mensual hasta finalizar el segundo año, como se puede observar en las tablas 23 y 24.

El primer año se lograría obtener el 10% y el segundo año tan solo el 30% de la totalidad de la cuota de mercado manufacturero de cosméticos total anual.

Tabla 23. Ventas en un escenario pesimista en el primer año

CAPTACION DE MERCADO	2%	4%	6%	8%	9%	11%	13%	15%	17%	19%	21%	10%	
NÚMERO DE CLIENTES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
VENTAS	\$ 0	\$ 350	\$ 700	\$ 1.050	\$ 1.400	\$ 1.750	\$ 2.100	\$ 2.450	\$ 2.800	\$ 3.150	\$ 3.500	\$ 3.850	\$ 23.100

Tabla 24. Ventas en un escenario pesimista en el segundo año

CAPTACION DE MERCADO	21%	22%	24%	26%	27%	29%	31%	33%	34%	36%	38%	39%	30%
NÚMERO DE CLIENTES	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
MESES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	AÑO 2
VENTAS	\$ 4.347	\$ 4.709	\$ 5.072	\$ 5.434	\$ 5.796	\$ 6.158	\$ 6.521	\$ 6.883	\$ 7.245	\$ 7.607	\$ 7.970	\$ 8.332	\$ 76.073

5.8.2.3.1 Valor Actual Neto Del Escenario Pesimista

En el escenario pesimista, no es viable de ninguna manera el proyecto, ya que las ventas son demasiado bajas, de tal manera que se necesitaría un préstamo excesivamente alto para lograr que el dinero en bancos sea positivo para poder operar de manera adecuada.

A continuación, se muestra en la tabla 25 el flujo que se obtendría en un escenario pesimista y con un préstamo de más de 80.000 USD que resulta no factible.

Tabla 25. VAN del proyecto proyectado a 5 años en un escenario pesimista

AÑOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO	(\$ 7.770)	\$ 56.032	(\$ 31.928)	(\$ 22.773)	(\$ 15.108)	(\$ 12.794)
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO	(\$ 7.770)	\$ 48.262	\$ 16.334	(\$ 6.438)	(\$ 21.546)	(\$ 34.340)
CAPM	18,38%					
VAN 5 AÑOS	(\$ 10.144)					
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	7,2 años					

5.8.2.3.2 Punto De Equilibrio Del Escenario Pesimista

En el escenario pesimista si se alcanza a cubrir los costos fijos, por lo tanto, si se alcanza a llegar al punto de equilibrio, como se puede ver en la tabla 26.

Tabla 26. Punto de equilibrio del escenario pesimista

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 21.891	\$ 26.645	\$ 34.274	\$ 35.444	\$ 36.655
VENTAS	\$ 23.100	\$ 76.073	\$ 94.482	\$ 117.347	\$ 145.745

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En el proyecto se buscó optimizar al máximo los gastos y la inversión, analizando minuciosamente las necesidades reales para el correcto funcionamiento, de esta forma se obtuvo que, en su escenario más probable, el proyecto resulta viable con una tasa de retorno del 33% y un tiempo de recuperación de 3 años y 7 meses.
- En el escenario negativo el proyecto no se presenta viable, la inyección de dinero para cubrir las pérdidas resulta demasiado alta y el tiempo de recuperación muy extenso, en los 5 años se obtendría un VAN negativo.
- La sensibilidad de los escenarios se analizó con un margen neto de venta del 40%, que es el margen que por experiencia y por investigación de mercado se debe mantener.
- Si recomienda analizar la posibilidad de variar el core business del proyecto introduciendo una línea de comercialización de commodities, además de la línea de especialidades cosméticas.

Los commodities dejan un margen neto de comercialización del 10%, pero su venta es mucho más fácil y rápida; ya que, no necesitan ser aprobados para su compra. La introducción de su venta ayudaría en primer lugar como una estrategia de enganche para la captación de nuevos clientes y en segundo lugar ayudaría a cubrir el margen en el caso que se requiera disminuirlo en la venta de las especialidades.

REFERENCIAS

- Banco Central de Reservas del Perú.* (sf). Recuperado el 9 Noviembre de 2016 de
<http://www.bcrp.gob.pe/component/itpgooglesearch/search.html?gsquery=riesgo+pais>
- BCE. (sf). *Banco Central del Ecuador.* Recuperado el 9 Noviembre de 2016 de
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BUSTAMANTE, C. (Junio de 2011). *UNIVERSIDAD VERACRUZANA.* Recuperado el 5 de Octubre de 2016 de
http://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera1_Unidad_3.pdf
- Damodaran. (sf). Recuperado el 16 de Enero de 2016 de
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Ecuadorinmediato.com. (01 de Enero de 2011). Recuperado el 3 de Agosto de 2016 de
http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=140842#
- El Comercio.* (20 de octubre de 2010). Recuperado el 20 de julio de 2016 de
<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuatoriano-gasta-usd-35-y.html>
- ESPINOSA, S. F. (2007). *Los Proyectos de Inversión.* Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- INEC. (sf). *ECUADOR EN CIFRAS.* Recuperado el 10 de Enero de 2016 de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf
- JARAMILLO, L. E. (2013). *CONTABILIDAD GENERAL.* LOJA: EDILOJA.
- Líderes.* (31 de Mayo de 2016). Recuperado el 10 de Septiembre de 2016 de
<http://www.revistalideres.ec/lideres/cosmeticos-crecimiento-ecuador-produccion-industria.html>

- LITMAN, T. G. (4 de MAYO de 2016). *FMAG*. Recuperado el 15 de agosto de 2016 de <http://pe.fashionmag.com/news/Ecuador-La-cosmetica-en-alza,689225.html#.V0uNPZXmrX4>
- Maldonado, C. (2014). La belleza el Ecuador se vende bien . *Gestión*, 46.
- PRADO. (22 de Enero de 2015). *PRADO*. Recuperado el 14 de septiembre de 2016 de <http://www.ejprado.com/actualidad/se-actualizo-la-normativa-para-llevar-contabilidad-y-para-presentar-la-declaracion-patrimonial>
- PRO ECUADOR*. (2016). Recuperado el 01 de agosto de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/plasticos-farmaceutica-cosmeticos/>
- U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY. (sf). Tasa libre de riesgo. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016 de U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- Yahoo. (sf). *Yahoo Finance*. Betas de Mercado. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016 de Yahoo Finance: <http://finance.yahoo.com/>

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA PARA LA COMPETENCIA

Nombre de la empresa: _____

¿Cuánto tiempo está en el mercado?

Líneas de negocio que maneja:

¿Cuántas personas trabajan en su empresa?

Área Administrativa: _____

Área Comercial (vendedores): _____

¿Cuál es su promedio de ventas mensual?

¿Cuál es su modalidad de venta?

Llamadas ()

Visitas ()

Forma en la que consigue clientes:

¿Cuál es su crecimiento anual y rentabilidad que maneja?

¿Qué crédito tiene con sus proveedores?

¿Qué crédito da sus clientes?

¿Está conforme con la rentabilidad de su empresa, o que rentabilidad esperarías?

ANEXO 2.

ENCUESTA PARA CLIENTES

Nombre de la empresa: _____

Productos que produce

PRODUCTO		CANTIDAD MENSUAL
Jabón líquido	()	_____ kg
Champú normal	()	_____ kg
Champú para bebé	()	_____ kg
Champú sin sal	()	_____ kg
Champú sin sulfatos	()	_____ kg
Acondicionador	()	_____ kg

Mencione 3 proveedores y que comentario le merecen:

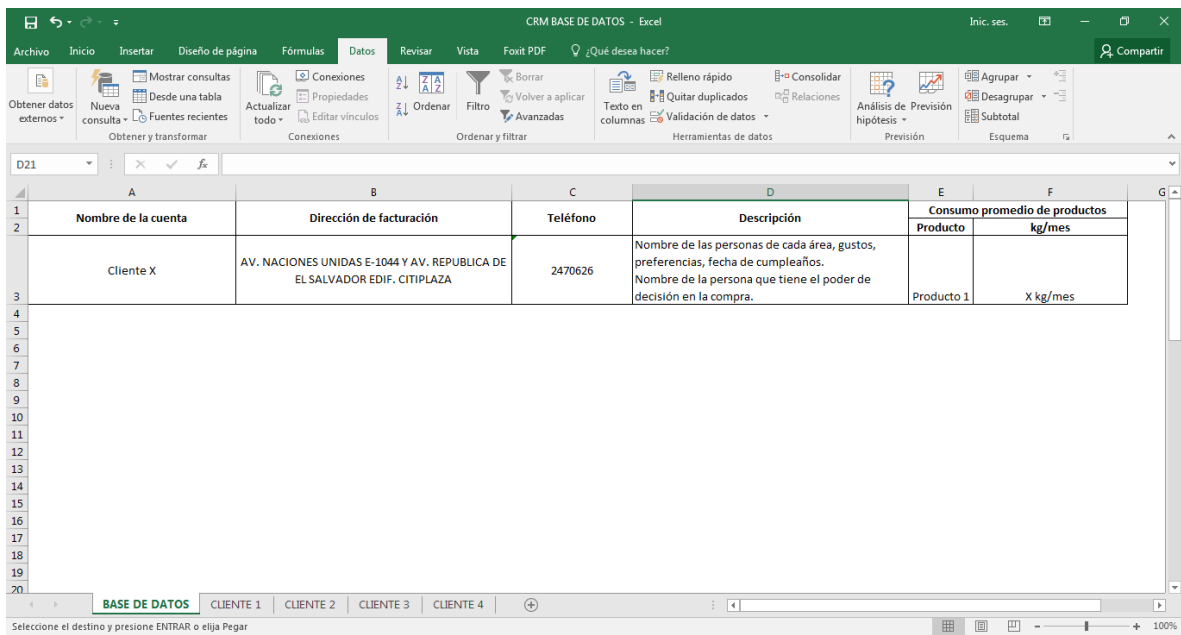
PROVEEDORES:	ASPECTOS A MEJORAR
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Mencione cuáles Proveedores le agradan y por qué?

ANEXO 3.

CRM

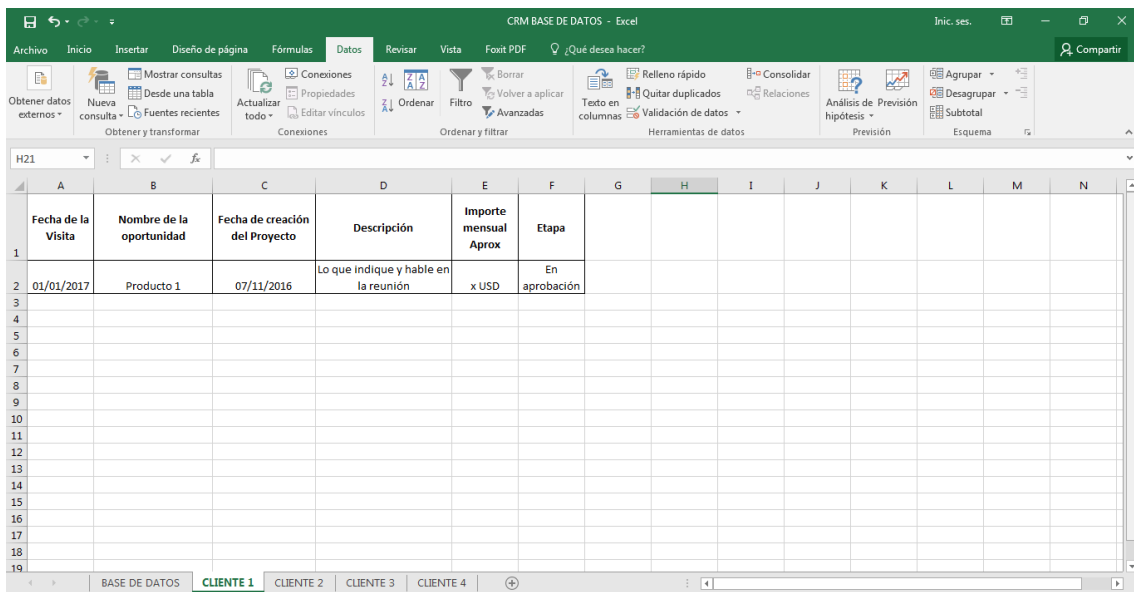
El CRM se realizará en un libro de Excel, el cuál constará en la primera hoja una base de datos, en la que se almacenará los datos generales de las cuentas:



The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "CRM BASE DE DATOS - Excel". The "Datos" ribbon is active. The spreadsheet contains a table with the following data:

Nombre de la cuenta	Dirección de facturación	Teléfono	Descripción	Consumo promedio de productos	
				Producto	kg/mes
Cliente X	AV. NACIONES UNIDAS E-1044 Y AV. REPUBLICA DE EL SALVADOR EDIF. CITIPLAZA	2470626	Nombre de las personas de cada área, gustos, preferencias, fecha de cumpleaños. Nombre de la persona que tiene el poder de decisión en la compra.	Producto 1	X kg/mes

En las siguientes hojas se registrará cada cliente y las visitas realizadas:



The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "CRM BASE DE DATOS - Excel". The "Datos" ribbon is active. The spreadsheet contains a table with the following data:

Fecha de la Visita	Nombre de la oportunidad	Fecha de creación del Proyecto	Descripción	Importe mensual Aprox	Etapas
01/01/2017	Producto 1	07/11/2016	Lo que indique y hable en la reunión	x USD	En aprobación

ANEXO 4.

A continuación, se muestra todos los enseres y equipos que se necesitará para arrancar la operación del proyecto.

Dentro del equipamiento de oficinas se consideró:

EQUIPOS DE OFICINA	PRECIO UNIT	CANTIDAD	USD
ESCRITORIO	\$ 150	2	\$ 300
COMPUTADOR	\$ 450	2	\$ 900
IMPRESORA	\$ 250	2	\$ 500
ARCHIVADOR	\$ 150	1	\$ 150
SILLA	\$ 60	2	\$ 120
TOTAL			\$ 1.970

ANEXO 5.

Dentro de los activos que se adquirirá al inició son:

EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNIT	TOTAL
Montacargas	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Balanza	1	\$ 200	\$ 200
Equipo de Cómputo	2	\$ 700	\$ 1.400
Muebles y enseres			\$ 570
TOTAL			\$ 7.170

Realizando una depreciación lineal se tiene:

EQUIPO	TOTAL	VIDA UTIL	AÑOS									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Montacargas	\$ 5.000	5 años	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Balanza	\$ 200	10 años	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Equipo de Cómputo	\$ 1.400	10 años	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140
Muebles y enseres	\$ 570	10 años	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57	\$ 57
TOTAL DEPRECIACIÓN			\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 1.217	\$ 217	\$ 217	\$ 217	\$ 217	\$ 217
DEPRECIACION ACUMULADA			\$ 1.217	\$ 2.434	\$ 3.651	\$ 4.868	\$ 6.085	\$ 6.302	\$ 6.519	\$ 6.736	\$ 6.953	\$ 7.170

ANEXO 6

El proyecto como tal en un principio será considerado como persona natural no obligada a llevar contabilidad, por lo que el préstamo en el banco será a una tasa activa del 17,3% a 5 años, de tal forma se tiene la tabla de amortización de la siguiente manera:

AÑOS	SALDO DEUDA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN
0	\$ 11.908			
1	\$ 10.268	\$ 3.574	\$ 1.934	\$ 1.640
2	\$ 8.320	\$ 3.574	\$ 1.627	\$ 1.948
3	\$ 6.007	\$ 3.574	\$ 1.262	\$ 2.313
4	\$ 3.261	\$ 3.574	\$ 828	\$ 2.746
5	\$ 0	\$ 3.574	\$ 314	\$ 3.261

ANEXO 7

Cálculo del Capital de trabajo:

El capital de trabajo o fondo de maniobra se calcula restando los activos corrientes (Inventario, cuentas por cobrar) menos los pasivos corrientes (cuentas por pagar):

Ahora, para calcular en un inicio los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar se utilizaron las rotaciones de cada una de las cuentas que se fijó como condiciones de operación.

Las fórmulas de las rotaciones son:

$$\begin{array}{l} \text{ROT INVENTARIO} \quad \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} \qquad \text{DIAS INVENTARIO} \quad \frac{360}{\text{ROT INVENTARIO}} \\ \\ \text{ROT C x C} \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{C x C}} \qquad \text{DIAS C x C} \quad \frac{360}{\text{ROT C x C}} \\ \\ \text{ROT C x P} \quad \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{C x P}} \qquad \text{DIAS C x P} \quad \frac{360}{\text{ROT C x P}} \end{array}$$

Donde:

CxC: cuentas por cobrar

CxP: cuentas por pagar

De esta forma, el capital de trabajo y su variación quedó de la siguiente manera:

VENTAS			\$ 23.100	\$ 104.328	\$ 129.575	\$ 160.933	\$ 199.878
COSTO VENTAS			\$ 13.860	\$ 62.597	\$ 77.745	\$ 96.560	\$ 119.927
Cuentas	Rotación	AÑOS					
	Días	0	1	2	3	4	5
Inventario	10	0	\$ 770	\$ 2.536	\$ 2.160	\$ 2.682	\$ 3.331
Cuentas por cobrar	45		\$ 5.425	\$ 18.294	\$ 16.197	\$ 20.117	\$ 24.985
Otras cuentas por cobrar		600	\$ 600	\$ 800	\$ 800	\$ 828	\$ 828
Cuentas de pagar	60	0	\$ 4.410	\$ 14.780	\$ 12.958	\$ 16.093	\$ 19.988
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 600	\$ 2.385	\$ 6.850	\$ 6.199	\$ 7.534	\$ 9.156
VAR CAPITAL DE TRABAJO		(\$ 600)	(\$ 1.785)	(\$ 4.465)	\$ 651	(\$ 1.335)	(\$ 1.623)

ANEXO 8

Desapalancamiento de Betas

Las betas por lo general se encuentran apalancadas a su realidad a su deuda, patrimonio, y taxes, y es necesaria desapalancarlas con la siguiente fórmula:

$$BU = BL / ((1 + (1 - T) * D / E))$$

Donde:

BU: beta desapalancada

BL: beta apalancada

T: taxes

D: deuda a largo plazo

E: patrimonio (equity)