



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
MASCARILLAS CAPILARES A BASE DE ROMERO A CHILE

AUTOR

María Estefanía Altamirano Benalcázar

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
MASCARILLAS CAPILARES A BASE DE ROMERO A CHILE

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

Profesor guía

Ing. Marco Antonio Lalama Gross

Autora

María Estefanía Altamirano Benalcázar

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Para la producción y Exportación de Mascarillas Capilares a base de Romero a Chile, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Estefanía Altamirano Benalcázar, en el semestre 2018 - 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Marco Antonio Lalama Gross

C.C. 1705328639

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la producción y exportación de mascarillas capilares a base de romero a Chile del estudiante María Estefanía Altamirano Benalcázar, en el semestre 2018 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Cristian Osvaldo Galarce Salgado

C.C. 1713722195

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ma. Estefanía Altamirano Benalcázar

C.C. 1804563581

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de hoy cumplir un sueño, a familia quienes siempre me han alentado con su amor para nunca desmayar y a mi apreciado tutor quien me guío durante este proceso.

Estefanía

RESUMEN

En la actualidad, la tendencia de consumo a nivel mundial por productos de origen natural se está incrementando, así como la preferencia de los consumidores por productos responsables con el medio ambiente. En Chile la industria cosmética natural presenta un crecimiento anual de 3,8% (Stewart, 2016). Es por esto que nace Rumakay, una empresa ecuatoriana que responde a esta oportunidad de negocio, presentando una propuesta de belleza natural y eco-amigable. Una mascarilla capilar de múltiples beneficios promueve el crecimiento sano del cabello, evita la caída y aclara o refuerza el color (Eco Agricultor, 2016). Con esta premisa, se realizó un análisis de la industria tanto local como extranjera.

Una investigación de mercado, que definió un mercado objetivo de 43.626 mujeres de la ciudad de Santiago de Chile, gracias a la gran aceptación de obtuvo el producto que fue del 100% y al alto poder adquisitivo que tienen los habitantes de esta ciudad, además del estilo de vida y preferencias por esta clase de productos. De la investigación cuantitativa y cualitativa se extrajo importante información acerca las preferencias en la presentación del producto, el material de los envases, la cantidad, el medio y la frecuencia de compra, el tipo de publicidad y el precio dispuesto a pagar.

Información que ayudó a construir la estrategia de internacionalización y de marketing de Rumakay y la definición del mix de marketing. La propuesta de valor abarca la diferenciación de Rumakay desde el proceso productivo, los insumos 100% naturales y el valor agregado de Rumakay que reflejan la misión y visión de la empresa.

Finalmente en el capítulo financiero se determinaron los valores del $VAN = \$20.868,26 > 0$, $TIR = 19,73\% > WACC$ (13,04%), la inversión realizada se recupera en menos de 5 años y se genera un beneficio neto de 21 centavos por cada dólar invertido; y desde la perspectiva del inversionista el $VAN = \$15.200,56 > 0$, la $TIR = 29,21\% > CAPM$ (19,67%), la inversión realizada por los inversionistas se recupera en menos de 4 años, y se genera un beneficio de 30 centavos por cada dólar invertido.

ABSTRACT

Now days, the tendency of using natural products at global level has increase as equal as the preference of products that have green responsibility. Chile´s natural cosmetic industry presents an annual growth of 3.8% (Stewart, 2016).

This is the reason why Rumakay is born; an Ecuadorian emprise that manage this opportunity of business, their proposal is an eco-friendly natural beauty product. A hair mask of multiple benefits that promotes healthy growth of hair, prevents hair loss and clarifies or reinforces hair color (Eco Agricultor, 2016). With this premise it was realized an analysis of industry as local as foreign.

A market research define an objective market of 43,626 women in Santiago de Chile. The product acceptance was 100%, there are high purchasing opportunities that habitants of this city have, and their life style and the preferences for these particular products is the reason of a high objective market. From a quantitative and qualitative investigation, information reveal customers preferences such as presentation of the product, material of packing, quantity, frequency of purchase, location to buy, type of publicity and price that the customer might pay.

Information that allowed building an international and marketing strategy and developing definition of mix marketing to Rumakay. Value proposal of Rumakay are differentiated initiating in the productive process, their 100% natural supplies and their added value that includes mission and vision of the company.

On the financial chapter values of VAN and TIR where determined $VAN = \$20.868,26 > 0$, $TIR = 19,73\% > WACC (13,04\%)$. Investment that needs to be realized, will be recovered in 5 years and generates a net profit of 21 USA cents for each USA dollar invest. From the investment perspective $VAN = \$15.200,56 > 0$, la $TIR = 29,21\% > CAPM (19,67\%)$ and investment will be recovered in less than 4 years and will generate a benefit of 30 USA cents for each USA dollar invested.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico) .	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	8
2.2 Matriz EFE.....	11
2.3 Conclusiones.....	12
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.1 Investigación cualitativa.....	14
3.1.2 Investigación cuantitativa	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	21
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado Objetivo	26
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Mezcla de Marketing	29
5.2.1 Producto.....	29
5.2.2 Precio	34
5.2.3 Plaza	36
5.2.4 Promoción	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.2 Plan de Operaciones	41
6.3 Estructura organizacional	43
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.	52
7.1.1 Proyección de los ingresos.....	52
7.1.2 Proyección del costo de producción y ventas.....	53
7.1.3 Proyección de gastos	55
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	55
7.2.1 Financiamiento y estructura de capital	56
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	57
7.3.1 Situación financiera	57
7.3.2 Estados de resultados	58
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	59
7.4.1 Tasa de descuento	60
7.4.2 Flujos de caja del proyecto e inversionista	60
7.5 Indicadores financieros de factibilidad	60
8. CONCLUSIONES GENERALES	62
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Acorde a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, el Ecuador es un país con un alto potencial en la producción agrícola debido a las condiciones climáticas naturales, esto favorece al cultivo del romero de excelente calidad (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2011). El Romero es una planta medicinal ancestral y aromática con muchas propiedades que podemos aprovechar en el día a día. Posee aceites esenciales los mismo que tienen acción antibacteriana, fungicida, antiséptico, antiespasmódico, cicatrizante entre otros (Salud, 2016).

Sumado todos estos beneficios el romero está siendo demandado en mercados internacionales por sus propiedades cosméticas prácticas, pues esta planta, promueve el crecimiento sano del cabello, evita la caída y aclara o refuerza el color (Eco Agricultor, 2016). Es así que la demanda chilena se encuentra dada por la nueva tendencia de consumir productos cosméticos de origen natural y que cumplan con requisitos amigables con el medio ambiente, por lo que existe un gran nicho de mercado viable para poder introducir este producto de manera funcional y con un valor agregado (LOHAS, 2008).

Según un estudio realizado por Cámara de la Industria Cosmética de Chile. Los chilenos han incrementado su gasto en cosmética hasta convertirse en el segundo mayor consumidor de América Latina, con un gasto promedio per cápita de US\$ 168 al año. Según Álvaro Márquez, presidente de la Cámara de la Cosmética local, en Chile se ha visto el mayor aumento en las ventas de los cosméticos, con un 12% más que el año pasado. (Cámara de la Industria Cosmética de Chile A, 2015). Chile se encuentra en el segundo lugar en cuanto a importaciones de preparaciones capilares Partida Arancelaria (3305) en América Latina con un valorizado en el año 2016 de 138.863 (miles de dólares) lo cual representa el 1,1% del total de las importaciones mundiales (TRADEMAP,

2016). En conclusión, para rescatar un cultivo ancestral entendiendo las necesidades del mercado chileno es necesario iniciar con el emprendimiento de productos diferenciados a base de romero.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Analizar la factibilidad de exportación de mascarillas capilares a base de romero por medio de una empresa productora y comercializadora de los mismos

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar el análisis del entorno externo del país seleccionado, las tendencias del mercado, de la industria y el entorno competitivo con el fin de identificar factores claves a nivel macroeconómico para la exportación de las mascarillas a base de romero.
- Realizar el análisis del cliente en base a una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Determinar oportunidades de negocio, a partir de los hallazgos encontrados en el análisis del entorno externo, interno del cliente.
- Generar el Plan de marketing que permita implementar acciones de promoción y publicidad para dar a conocer el producto en el país de destino.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Clasificación CIU

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU) VERSIÓN 4.0, la cual es empleada por la Superintendencia de Compañías, (Superintendencia de Compañías, 2014), el producto que comercializa el siguiente proyecto se ubica en la siguiente categoría.

Tabla 1. *Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU)*

	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
20	FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS.
202	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS.
2023	FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
2023.3	FABRICACIÓN DE PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
2023.32	Fabricación de productos para peluquería y cuidado del cabello: champú, tintes, lacas para el cabello, preparados para ondular y alisar el cabello, etcétera.

Tomado de INEC, 2012

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

El análisis del entorno externo se desarrolla en base a la metodología PEST (político, económico, social y tecnológico), la misma que tiene como objetivo examinar los factores que inciden con el desenvolvimiento de una empresa (Milla, 2012).

Tabla 2. PESTEL ECUADOR

**Ecuador**

Aspecto	Variable	Impacto			
Político – Legal	<p>Con el cambio de mandato, todo el escenario político ecuatoriano aparece muy trastocado. Desde el inicio de su gestión (mayo 24, 2017), Moreno afianza su figura y su liderazgo, y va camino de convertirse en punto de convergencia de un proceso político (COMERCIO, 2017). Esto genera expectativa en la industria de posibles cambios que puedan mejorar la estabilidad de la misma.</p>				
	<p>Los acuerdos comerciales vigentes según el ministerio de comercio exterior, Ecuador posee más de 40 acuerdos comerciales algunos de ellos como: Bloque ALBA, CAN, Acuerdo de Cartagena, Acuerdo de Complementación Económica con: Guatemala, Chile, MERCOSUR-CAN, Cuba. Acuerdo con la UE, entre otros. (COMEX, 2017). Este punto es importante para la industria ya que se generan más nichos de mercado.</p>				
	<p>Decisión 516 de 2002 de la Comunidad Andina de Naciones, CAN, al cual establece la Armonización de Legislaciones en Materia de Productos Cosméticos. en su artículo 5° que: “Los productos cosméticos a que se refiere la presente Decisión requieren, para su comercialización o expendio en la Sub Región, de la Notificación Sanitaria Obligatoria presentada ante la</p>				

	<p>Autoridad Nacional Competente del primer País Miembro de comercialización.” (ARCSA, 2015). Este punto es positivo para la industria ya que al contar con una NSO (Notificación Sanitaria), es un requisito indispensable para el proceso de exportación y se genera confianza en los consumidores.</p>				
Económico	<p>La tasa de desempleo en el Ecuador en el tercer trimestre del presente año fue de 5,2%, una cifra menor a la reportada en el primer trimestre que fue de 5,7%, según la última Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo divulgada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017). Por consiguiente la tendencia es que existirá un incremento en el consumo incluyendo los productos de la industria cosmética.</p>				
	<p>La economía ecuatoriana para el primer trimestre del 2017 creció en 2,6% en relación al primer trimestre del 2016 (BCE, 2017). Se han registrado dos trimestres seguidos de crecimiento positivo, tras experimentar un escenario negativo desde el tercer trimestre del 2015. Por consiguiente es importante para la industria cosmética porque la actividad económica repunta y los agentes económicos se inclinarán más a gastar en lugar de ahorrar.</p>				
	<p>El cambio de la matriz productiva impulsado por el gobierno, ha ocasionado que la industria cosmética ecuatoriana crezca en promedio 18% anual. Adicionalmente las restricciones a las importaciones impuestas en su momento ocasiono que la industria manufacturera de cosméticos re surgiera desde el año</p>				

	<p>2009 siendo foco de inversión (PROEcuador, 2016). Esto es un punto positivo para la industria cosmética, ya que se logró acaparar más consumidores que empezaron a comprar productos hechos en Ecuador.</p>				
	<p>Según el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) la industria manufacturera cosmética está diversificando su oferta internacional, beneficiando a los actores de la Economía Popular y Solidaria (EPS), promoviendo la igualdad de género a nivel laboral y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) (Telegrafo, 2017)</p>				
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tecnológico</p>	<p>Desde el 2012 al 2017 el acceso a internet a nivel nacional ha mantenido una tendencia creciente, ya que en este periodo aumentó 13.5 puntos porcentuales, siendo en el 2012 de 22,5% y en el 2016 de 36% (INEC, 2017). Por otra parte, En el año 2014, del total de compras realizadas por las empresas investigadas del sector comercio, en promedio el 39,3% de ellas fueron realizadas por medio de internet. Para la industria cosmética el acceso a Internet desempeña un papel muy importante ya que se ha convertido en una herramienta digital clave para que ciudadanos, empresas y gobiernos interactúen entre sí.</p>				

Tabla 3. PESTEL CHILE

Chile

Aspecto	Variable	Impacto			
Político – Legal	Los acuerdos comerciales vigentes según el ministerio de comercio exterior, Chile posee más de 25 acuerdos de libre comercio y 5 acuerdos de Preferencias Arancelaria Ecuador , India, Bolivia, Venezuela, Argentina (Exterior, 2016). Es un punto positivo para la industria ya que ingresa los productos con preferencias llegando a ser más competitivos.				
	El Artículo 4º del Reglamento del Sistema Nacional de Control de Cosméticos Los productos cosméticos importados o fabricados en el país, para ser comercializados y distribuidos en el territorio chileno, deberán contar previamente con registro sanitario, en la forma y condiciones que establece el presente reglamento (Ministerio de Salud, 2015).				
	La industria manufactura cosmética según el Ministerio de Salud de la República de Chile deberá cumplir los requisitos se encuentran en el artículo 25 y 26 del Reglamento de Control de Cosméticos, Decreto Supremo 239/02 y sus modificaciones asociadas. Por consiguiente, a esta información la industria manufacturera cosmética tiene su propia legislación y la misma cuenta con varias imposiciones como la inclusión Partida, serie o lote, Período de vigencia mínima, Fecha de expiración, Publicidad, Etiqueta o rótulo. Representando trabas en la comercialización de producto manufacturados.				

	<p>Los tres mayores desafíos para la economía chilena son: superar la dependencia del precio del cobre (la producción de cobre representa el 50% de las exportaciones del país), desarrollar una producción alimentaria autosuficiente (la producción agrícola cubre menos de la mitad de las necesidades del país) y aumentar la productividad, en particular en el sector minero (Ministerio de Economía Chile, 2016)</p>			
Económico	<p>A pesar de la desaceleración económica, la tasa de desempleo se redujo ligeramente en 2016 (7.1%). La pobreza sigue afectando a casi el 15% de la población, y las desigualdades son muy importantes (uno de los índices más elevados en la OCDE). Por consiguiente, la tendencia es que existirá un incremento en el consumo incluyendo productos de la industria cosméticas (Santander, 2016).</p>			
Social	<p>Antonio Molpeceres, Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Chile y Representante Residente del PNUD está a cargo de un proyecto social donde se prevee que en el año 2030 no de planea reducir en cierta medida la pobreza, sino que se detalla erradicarla por completo, lo cual es un proyecto ambicioso para Chile y los países miembros del mismo (Ministerio de Desarrollo Social, 2016)</p>			

Tecnológico	<p>Según Andrés Gómez-Lobo Subsecretario de Telecomunicaciones. El acceso a internet móvil y navegación vía Smart phone marcan crecimiento del 19,2%, con un explosivo aumento del uso de 4G. Los accesos a Internet llegaron a 15,3 millones. Un constante aumento en el acceso a los servicios de navegación virtual, que se traduce en que hoy 84 de cada 100 chilenos visita la red. Adicionalmente las ventas online han crecido en 18.8 puntos porcentuales con respecto al año pasado es lo que refleja el Tercer Informe Trimestral de Penetración a Internet (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, 2016). Para la industria cosmética es un punto importante ya que el internet es el vínculo importante entre las personas y las empresas.</p>					
--------------------	---	--	--	--	--	--

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

El análisis de estas fuerzas es indispensable para que la empresa desarrolle una estrategia para superar a su competencia. Se aconseja que la empresa controle estas fuerzas porque tienen un impacto directo sobre el negocio y, por ende, sobre la rentabilidad. Además, permiten destacar cuáles son sus ventajas competitivas, convirtiéndolas en pilares para la estrategia corporativa. (Milla, 2012). A continuación, se detalla las 5 fuerzas:

Amenaza de entrada de los competidores potencial (Intensidad – Media):

- Curva de experiencia: La curva de experiencia en esta industria es alrededor de 3 años en el mercado por tal motivo las empresas que quieran enrolarse en esta rama se encuentran con desventaja

- Acceso a insumos: Existen alrededor de 50 proveedores de insumos por tal motivo las empresas que entren al sector tienen un punto favorable ya que no existe monopolio.
- Barreras gubernamentales: La amenaza en el país de producción es que existan nuevas empresas que quiera dedicarse al mismo enfoque del negocio, sin embargo, se debe tomar en cuenta las restricciones legales que implica el manejo de productos cosméticos, ya que la normativa legal de la misma es rigurosa. Sin embargo, los incentivos para la creación de micro empresas generan que no exista burocracia al momento de realizar los trámites.

Rivalidad entre competidores existentes (Intensidad – Alta)

- Diversidad de los competidores: Según Pro-cosméticos cuatro grupos de cosméticos se producen en el país perfumes y aguas de tocador; preparaciones de belleza; preparaciones capilares; y artículos para afeitado e higiene personal. Las marcas más destacadas en el mercado ecuatoriano son AVON con un crecimiento de 355% seguido de sus socios estratégicos Qualipharm, La Fabril y Scalpi. Seguido de Dove, Sedal, Muss, René Chardon, L'Oréal. Las mismas que luchan por tener más participación en el mercado sin embargo ya que el proyecto no se realiza en Ecuador la fuerza se la cataloga como Baja
- Concentración: En la industria a nivel de Chile se encuentran asociadas 37 empresas a la Cámara de Industria Cosmética de Chile, las mismas abarcan el 80% de la facturación de la actividad industrial cosmética. Esto nos indica que existe una fuerte competencia entre marcas la cual es definida principalmente por las acciones de marketing que maneja cada una de las marcas por lo cual se evidencia una amenaza alta.

Productos sustitutos como amenaza: (Intensidad – Media)

- Disponibilidad de sustitutos: En Chile existe los productos sustitutos como son los tratamientos para el cabello son ofertados por Carti, Unilever,

Laboratorios Sanfer etc. Sin embargo, estos productos no tienen características orgánicas, pero tienen una amplia gama de productos para el cuidado del cabello. Por tal motivo se cataloga como una amenaza media.

Poder de negociación de los clientes: (Intensidad – Media)

- **Concentración de clientes:** El mercado al que nos tratamos de dirigir no es en el cual se produce ya que es un producto orientado a la exportación. El mercado chileno es bastante amplio y cuenta con gran variedad de productos de cuidado capilar sin embargo la industria cosmética no se encuentra desarrollada ya que el enfoque de Chile se encuentra en otras industrias. En Chile existen 37 empresas asociadas a la Cámara de Industria Cosmética de Chile en términos de facturación representa al 80% de la actividad industrial cosmética. Sin embargo, dos de las mismas ofertan maquillaje orgánico ya que es una tendencia que se encuentra en crecimiento en dicho país. Por tal motivo se puede considerar que la amenaza es Media por la variedad de oferta en el mercado.
- **Diferenciación:** Existen varias alternativas sin embargo se están diferenciados ya que se está ofreciendo productos a base de insumos naturales identificándose por su diseño, marca y calidad superior a los demás. Por tal motivo el poder es medio

Poder de negociación de los proveedores: (Intensidad – Baja)

- **Concentración de proveedores:** Entre las materias primas que se necesita para la elaboración de la mascarilla capilar se encuentra, envases, materia prima (romero). En el Ecuador existen alrededor de 50 proveedores de productos orgánicos los mismos ofertan el Romero. Al ser una planta que crece mediante polinización los productores lo ofertan a costos bajos. Con respecto a los envases si bien no existen empresas que produzcan en gran escala, la oferta es suficiente ya que hay empresas, asociaciones y gremios que ofrecen distinta gama de

productos. Por lo que se encuentra proveedores fácilmente dentro del mercado. Nos representa una amenaza Baja.

2.2 Matriz EFE

Tabla 4. *Matriz EFE*

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
El mercado global de los consumidores de productos naturales a nivel del mundo aumentó en un 170% (Organic, World, 2016)	0,19	5	5,19
Chile cuenta con iniciativas en pro de consumo de productos orgánicos como huertos urbanos y tiendas que ofrecen productos orgánicos	0,07	4	4,07
Clientes: 60% de consumidores de productos orgánicos son mujeres de estrato socioeconómico medio y alto, la mayoría con estudios superiores. % (Organic, World, 2016). Al ser una mascarilla capilar los principales consumidores serán mujeres	0,09	3	3,09
Apertura del mercado chileno para marcas nuevas que ofrecen productos naturales.	0,10	3	3,10
Tratados comerciales: Acuerdo de complementación económica número 75 con Chile. Lo que genera que los productos ingresen con beneficios arancelarios a precios más competitivos.	0,07	3	3,07
			18,52
AMENAZAS			
Competidores: En la industria se encuentran asociadas 37 empresas las mismas cuentan con más de 3 años en el mercado.	0,19	5	5,19
Productos sustitutos: tratamientos para el cabello son ofertados por Carti, Unilever, Laboratorios Sanfer etc. Sin embargo, estos productos no tienen características orgánicas, pero tienen una amplia gama de productos para el cuidado del cabello.	0,07	3	3,07

Curva de experiencia en la empresa de la industria es en promedio es de 3 años.	0,12	2	2,12
Los competidores abarcan el 80% de la industria Cosmética los mismos se encuentran asociados a Pro cosméticos Chile.	0,10	4	4,10
			14,48

2.3 Conclusiones

El mercado chileno es Idóneo para la exportación de la mascarilla capilar orgánica a base de Romero ya que es un país con alta demanda de productos de belleza. Adicionalmente los chilenos han incrementado su gasto en cosmética hasta convertirse en el segundo mayor consumidor de América Latina, con un gasto promedio per cápita de US\$ 168 al año por encima de la media de América Latina.

La perspectiva económica de Chile tiene un panorama alentador a pesar de la crisis económica del mundo, se espera que la economía crezca en torno al 4% lo cual beneficia al comercio de mercancía ya que la economía se dinamiza.

Chile de acuerdo al TradeMap se encuentra en el segundo lugar en cuanto a importaciones de preparaciones capilares Partida Arancelaria (3305) en América Latina con un valorizado en el año 2016 de 138.863 (miles de dólares) lo cual representa el 1,1% del total de las importaciones mundiales y con perspectiva de crecimiento para los años siguientes. Es un punto importante ya que nuestro producto se encuentra en apogeo y está dentro de las tendencias de compras futuras.

En Chile existen 37 empresas inscritas en la Cámara de Industria Cosmética de Chile, tan solo dos de ellas ofrecen maquillaje orgánico. La idea de entrar al mercado con una mascarilla capilar orgánica va de la mano con la nueva tendencia ya que existe un mercado en expansión.

Chile al tener varios tratados comerciales es un mercado meta muy atractivo ya que demuestra que tiene clientes dispuestos a consumir productos extranjeros y

está dispuesto a fomentar el libre comercio de dichas mercancías. Demostrando ser un país aperturista sin trabas al momento de querer realizar negocios.

La existencia de un tratado de cooperación económica entre Chile- Ecuador es un punto muy favorable ya que nuestros productos ingresan al país de destino sin aranceles volviendo a nuestro producto más competitivo.

El incentivo en la matriz productiva ha generado que en los últimos años la industria cosmética en el Ecuador crezca en un 18 por ciento anual incentivando a la producción nacional sin trabas.

En Ecuador existen gran variedad de productores de romero y al ser una planta que crece mediante polinización los productores lo ofertan a costos bajos. Siendo una ventaja muy grande para nuestro negocio ya que podemos negociar por bajos costos sin tener amenaza de monopolios.

En cuanto a normas legales son muy parecidas a las ecuatorianas en cuanto a la comercialización de productos cosméticos se necesita de un registro sanitario y normas de etiquetado básicas para informar al consumidor sobre el producto a consumir. Esto nos beneficia ya que al querer brindar un producto orgánico el consumidor va a conocer que la mascarilla capilar es amigable con el medioambiente y no tiene ningún tipo de toxicidad ni efectos contraproducentes. Se va a informar todos los beneficios naturales que el romero brinda. Las normas y reglamentos se encuentran bien elaboradas y establecidas.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevistas en profundidad a expertos

Experta N° 1: María Gabriela Ortiz

Customer Service Teamleader EUCERIN, Supply Chain BDF

María Gabriela indicó sobre las tendencias de consumo en la industria cosmética en Chile, existe una orientación marcada hacia una línea de productos cosméticos innovadores y naturales que va atado a buscar mejorar la apariencia capilar a un costo accesible tanto para hombres y mujeres. Mencionó que en la actualidad existe una línea marcada de consumidores que buscan acceder a productos cosméticos que no contengan químicos y que sean elaborados de manera artesanal con insumos naturales. Según la experta, el área cosmética en Chile ha tenido un crecimiento en los últimos años. Entre las preferencias de los consumidores a la hora de comprar se dijo lo siguiente:

Tipo de empaque y tamaño: Se busca funcionalidad, portabilidad, empaques transparentes con etiquetados que denoten los ingredientes del producto, con certificaciones amigables con el ambiente, Orgánicas, Comercio Justo. Empaques de Polietileno y tapas fáciles de abrir y cerrar.

Lugar de compra: La compra usualmente es en tiendas especializada donde se ofertan este tipo de producto cosmético. Sin embargo, lo que más se recomienda es apalancar la compra con un canal distributivo donde el tema de Dermo-capilar es donde más porcentaje de venta acapara por su alta inversión en marketing. El consumidor completa su demanda mediante compras de ocasión/impulso en Supermercados y Farmacias.

Hora de compra y precio: No existe una hora determinada para el consumo de este producto, los consumidores lo compran para uso personal o familiar.

En cuanto al precio, tiene que ver mucho la calidad del producto. En el mercado chileno los consumidores prefieren los productos que mejoren su calidad de vida. Al mismo tiempo es un mercado muy competitivo ya que es bastante amplio y cuenta con gran variedad de productos de cuidado capilar; sin embargo, la industria cosmética no se encuentra desarrollada ya que el enfoque de este país se encuentra en otras industrias. En Chile existen alrededor 37 empresas asociadas a la Cámara de Industria Cosmética de Chile, que en términos de facturación representa al 80% de la actividad industrial cosmética. Es por eso que el lanzamiento de nuevos productos demanda, adicionalmente, esfuerzos en promoción, sampling en punto de venta o eventos masivos, en los cuales sería necesario dar a conocer los productos que se quieren ofrecer. Los consumidores de este tipo de productos por lo general son profesionales de nivel socio-económico medio-medio-alto, incluyendo todas las edades, quienes están pendientes de su cuidado personal y mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias, volviéndolo parte de su rutina.

Valor adicional y Mezcla de comunicación: Para que el producto sea ganador definitivamente debe tener condiciones naturales con una presentación diferente frente a la competencia. Para volver un producto rentable, el tema de la comunicación debe garantizarse dentro de las condiciones comerciales con el cliente, entregándole un producto ganador y el distribuidor con su conocimiento empujar la venta con una comunicación acertada. En sentido de Ganar-Ganar si el genera ventas la empresa genera mayores producciones del producto. Por otra parte, el mercado chileno al mantener culturas de reciclaje y cuidado del medio ambiente optan por productos llamativos dentro de la percha. Es indispensable acompañar de comunicación en punto de venta sin mayor inversión, trabajando de la mano con el distribuidor.

Experta Nº 2: María Belen Borja

National Sales Manager, Beiersdorf S.A

María Belén comentó que la industria cosmética a nivel mundial ha tenido un crecimiento en doble dígito en los últimos años. Ecuador no se queda atrás, puesto que esta industria se ha dinamizado con distintos actores, tanto nacionales e internacionales, con oportunidades para PYMES. Es una industria interesante, de una rentabilidad mejor a la de categorías de alimentos o productos de primera necesidad. También el consumidor se ha hecho más exigente buscando distintas alternativas y ofertas, lo que obliga a los productores, comercializadores e importadores a ser más competitivos en cuanto a oferta de valor y precio. Es importante destacar que el mercado capilar es uno de los que tiene mayor penetración en el mercado, comparado con otras categorías como cremas o maquillaje; sin embargo, el régimen completo aún no tiene una misma penetración de hogares, lo que hace que el universo aun sea un mercado por explotar. Entre los puntos importantes para considerar tenemos los siguientes:

Tipo de empaque y tamaño: “He oído sobre los beneficios del Romero, sin embargo, no conozco productos similares.” Los consumidores buscan ingredientes naturales para realzar la apariencia personal. Por tal motivo, el envase del mismo podría ser en sachet o pomo, se puede utilizar la mejor opción ligada del tamaño que se quiera ofertar. Se debe tener en cuenta que este mercado es muy dinámico en cuanto a ofertas, packs y lanzamientos con innovaciones constantes, lo que hace que el consumidor, encuentre siempre una propuesta atractiva para consumir.

Lugar de compra: En cuanto al lugar de compra, el consumo de cosmética tiene mayor presencia y desarrollo a nivel de cadenas de autoservicios y farmacias hacia un segmento medio, así como en un segmento de mayoristas de belleza. Es importante encontrar un distribuidor fuerte que tenga una alta penetración en el mercado para forjar una alianza estratégica. De esta manera el producto se va a ver apalancado por toda la experiencia del mismo y el *know-how* en esta área.

Valor adicional y mezcla de comunicación: Se encuentra entre las nuevas tendencias del área cosmética el uso de productos amigables con el medio

ambiente, con ingredientes naturales, y envases ecológicos. Definitivamente, el realizarlo de manera artesanal sería un plus para el mismo. Para generar una diferenciación adicional se recomienda apalancarse en una encuesta a consumidores sobre cuáles son los beneficios que buscan en estos productos. En cuanto a la mezcla de comunicación dependerá del presupuesto, priorizando la comunicación y despliegue en punto de venta. El apoyo en medios masivos ayuda a difundir de manera inmediata y a conseguir apoyos en las cadenas en las que se comercializará el mismo. Es importante tomar en cuenta que dar a conocer el beneficio es prioritario.

Hora de compra, precio, promoción: En cuanto de hora de compra no existe una hora particular para la compra de la misma, sin embargo, tiene una alta penetración en el mercado ya que son productos que no se dejan de utilizar.

En cuanto al precio se puede ofertar un producto a bajo costo con empaques económicos para llegar al área masiva de venta del consumidor o un valor destinado para el nivel socio-económico B medio alto con beneficios marcados en el uso de estas mascarillas.

En el área Dermo- Capilar se recomienda usar promociones con mayor contenido de producto y promociones cruzadas con otro producto complementario. No se recomienda en el lanzamiento tener un precio muy bajo a menos de que luego esté dispuesto a mantenerlo continuamente o que tenga una diferencia muy grande con otros productos del segmento.

Target adecuado Para este tipo de producto se debería enfocar en un nivel socio económico C/medio, debido a que los consumidores de nivel socio económico más alto, buscan beneficios mucho más especializados como la Keratina entre otros. En cuanto a la edad se entiende que son consumidores entre 20 y 35 años, ya que, en la madurez, surgen necesidades adicionales o daños más profundos en la que el Romero posiblemente ya no tenga efecto. Todo dependerá de las necesidades que cubra este producto.

Entrevistas en profundidad a clientes

Wendy Azanza, 34 años

Santiago de Chile

La principal característica que nombró Wendy al hablarle de mascarillas capilares es que las mujeres chilenas gastan mucho dinero en productos cosméticos entre los preferidos esmaltes de uñas, máscara de pestañas, mascarillas faciales y capilares; lápices labiales, polvos y bases para maquillar. Son productos muy conocidos y acogidos por las personas en Santiago de Chile. Al vivir en esta ciudad comenta que las personas se relacionan mucho con lo orgánico y natural, es por eso que consumen toda clase de productos de este tipo. De igual manera, al preguntar sobre los gustos, dijo que lo más importante al momento de comprar estos productos es el precio, la calidad y los ingredientes que este producto tenga. Sin embargo, es importante mencionar que los principales impulsores de compra para ella son el precio, por lo que solo se permite tener un promedio de compra mensual de un tratamiento capilar de una vez al mes.

En Santiago de Chile, específicamente, sería importante introducir un producto que siga un patrón natural tanto en el producto como en el empaque y etiquetas. En cuanto a la promoción del producto, la mejor forma de introducir un producto así es mediante aplicaciones y redes sociales. Wendy nos mencionó que para este tipo de mascarillas es importante ofrecer al consumidor ingredientes que cuiden el cabello y que no eleven el precio. Las personas con mayor poder adquisitivo buscan tratamientos capilares con usos específicos como Keratina con líneas Premium.

Maria Daniella Perez, 30 años

Santiago de Chile

En esta ciudad, a diferencia de otras, las personas buscan este tipo de productos en tiendas de especialización, supermercados y salones de belleza.

Aquí los consumidores valoran mucho lo natural y lo orgánico. A pesar de la competencia, siempre hay lugar para nuevos productos dependiendo el enfoque que se quiera brindar con tendencias más saludables y con beneficios positivos para el cuidado personal y del medio ambiente, los consumidores se ven atraídos y están dispuestos a pagar más por un producto natural, con certificados e información que afirmen su calidad. Son muy atractivas para los consumidores los tratamientos de cabello con ingredientes naturales, en especial frutas, hierbas y plantas por los beneficios que generan. Es un mercado que prefiere usar productos sin químicos. El romero es un componente muy apreciado por los beneficios que presenta existen productos en base del mismo como champú y aceite esencial. La idea de tener una mascarilla capilar con estos beneficios es atractiva. Con respecto a la presentación, es importante reflejar en el envase y las etiquetas que el producto es lo más natural posible. Los productos ecuatorianos más conocidos en Chile son especialmente por su calidad. Maria Daniella se aplica mascarillas capilares de 2 a 3 veces por semana. Sin embargo, piensa que este producto no es una necesidad para todos, pero enfocándose en un nicho de mercado específico puede llegar a serlo. Menciona que al ser un producto artesanal es importante dar a conocer en la publicidad ya que chilenos valoran mucho este tipo de productos importados que en percha son difíciles de encontrar ya que al ser este país industrializado las marcas que ofrecen este producto son elaborado de manera masiva con químicos.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Encuestas

Se realizaron encuestas a una muestra de 10 personas en la ciudad de Santiago de Chile

- Características Generales

El 100% de los entrevistados eran mujeres entre la edad de 22- 42 años. Como resultados se obtuvo que todas las mujeres encuestadas han utilizado al

menos una vez tratamiento de cuidado capilar y estarían dispuestas a comprar una nueva línea de mascarillas capilares.

- Consumo de mascarillas capilares

5/10 de las encuestadas afirman que usan este tipo de producto 1 vez cada seis meses y la otra mitad lo usan una vez al mes. Por otra parte el 5/10 de las encuestadas confirman que compran este producto 1 vez al mes seguido de un 2/10 que lo realiza semestralmente.

- Preferencias

Al hablar de preferencias en cuanto al tipo de empaque existe un favoritismo por pomos de plásticos. Tan solo 2/10 de las mujeres prefieren sachet. En cuanto a las preferencias al momento de consumir este tipo de producto se tiene que el precio, calidad del producto e ingredientes son factores que las consumidoras toman en cuenta al momento de comprar estos productos. En cuanto al lugar de compra estos productos son mayormente buscados en supermercados con 5/10 seguido de tiendas especializadas con un 4/10. Al consultar a través de que medio les gustaría recibir información sobre este producto 8/10 de las consumidoras prefieren recibir este detalle vía redes sociales. Entre los precios que prefieren pagar por este tipo de productos se encuentra en un promedio de \$9,73.

Conclusión:

- Los consumidores de estos productos prefieren productos elaborados de manera artesanal con productos naturales sin químicos, que brinden grandes beneficios para el cuidado capilar. Se encuentra entre las nuevas tendencias del área cosmética el uso de productos amigables con el medio ambiente, con ingredientes naturales, envases ecológicos.
- Definitivamente, al realizarlo de manera artesanal sería un plus para el mismo Este mercado aprecia este tipo de producto y es un mercado que se encuentra en crecimiento en los últimos años. En cuanto al lugar de compra

las tiendas especializadas supermercados y salones de belleza son puntos específicos donde los consumidores buscan los tratamientos.

- La tendencia *Green-friendly* o *Eco-friendly*, son compradores que su principal prioridad es ser respetuoso con el medio ambiente, son consumidores que usan productos con un precio justo tanto para el consumidor como para el productor, no aprueban el uso de animales para las pruebas cosméticas, es algo que se encuentra en auge. Los productos dermo-capilares tienen una alta penetración en el mercado ya que son productos que no se dejan de utilizar.
- Al hablar de empaque y tamaño los consumidores buscan funcionalidad, portabilidad, empaques transparentes con etiquetados que denoten los ingredientes del producto, con certificaciones amigables con el ambiente, orgánicas, comercio justo. Esto se evidenció al momento de realizar la encuesta, las consumidoras prefieren envases tipo sachet y pomos de plásticos ya que estos empaques dan la facilidad de poder utilizar estos productos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Como lo indica y se analiza en la investigación del entorno externo se tiene varios aspectos positivos que hacen que la exportación de mascarillas capilares a base de romero al mercado chileno sea un proyecto viable. Ecuador–Chile tienen un tratado de complementación económica ocasionando que nuestros productos no graven arancel al momento de ingresar a este mercado de destino. Por tal motivo este producto se vuelve más competitivo.

Chile se encuentra en el segundo lugar en cuanto a importaciones de preparaciones capilares Partida Arancelaria (3305) en América Latina con un valorizado en el año 2016 de 138.863 (miles de dólares) lo cual representa el

1,1% del total de las importaciones mundiales (TRADEMAP, 2016)

Por otro lado, según lo afirma la Cámara de la Industria Cosmética de Chile, los chilenos han incrementado su gasto en cosmética hasta convertirse en el segundo mayor consumidor de América Latina, con un gasto promedio per cápita de US\$ 168 al año y se ha podido evidenciar un mayor aumento en las ventas de los cosméticos, con un 12% más que el año pasado.

El área cosmética es una industria interesante, de una rentabilidad mejor a la de categorías de alimentos o productos de primera necesidad información recabada de la entrevista a expertos del área cosmética. También el consumidor se ha hecho más exigente buscando distintas alternativas y ofertas lo que obliga a los productores, comercializadores e importadores a ser más competitivos en cuanto a oferta de valor y precio.

Es importante destacar que dentro de la industria cosmética el mercado de cuidado capilar es uno de los que tiene mayor penetración en el mercado, sin embargo, el uso de productos naturales es algo que todavía no ha sido explotado al 100%. Por tal motivo existe un universo completo por explorar.

A nivel mundial este tipo de categorías de nicho son categorías que tienen mayor rentabilidad porque no se mueven unidades ni volúmenes grandes y cada unidad que se vende tienen mayor ganancia que ofrecer a diferencia de un producto masivo como lo afirmó Ma. Belén Borja National Sales Manager, Beiersdorf. El desembolso de ticket de compra en el área dermo-cosmética se ha dinamizado a nivel mundial en los últimos años. Por otro lado, en el Ecuador con el cambio de la matriz productiva impulsado por el gobierno, ha ocasionado que la industria cosmética ecuatoriana crezca en promedio 18% anual.

Adicionalmente, las restricciones a las importaciones impuestas en su momento ocasionaron que la industria manufacturera de cosméticos re surgiera desde el año 2009, constituyéndose como un foco de inversión. Esto lo confirma el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el cual da a conocer que la industria manufacturera cosmética está diversificando su oferta internacional,

beneficiando a los actores de la Economía Popular y Solidaria (EPS), promoviendo la igualdad de género a nivel laboral y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (PROECUADOR, 2016).

En el mercado chileno existen 37 empresas asociadas a la agencia gubernamental Pro cosméticos, sin embargo, la totalidad de estas empresas se encuentran enfocadas a brindar productos capilares con químicos. Hablando de mascarillas capilares hechas a base de productos naturales, los competidores grandes no se enfocan en este tipo de nicho, más bien se orientan en tratamientos específicos como Keratina y tecnología más avanzada, es decir, productos enfocados en una línea premium de cuidado capilar.

La elaboración de mascarillas capilares con productos naturales es un segmento que no está siendo atendido y se tiene más libertad al momento de crear ofertas, packs promocionales y publicidad lo cual se confirmó el análisis al cliente.

En el mercado chileno en la actualidad existe una línea marcada de consumidores que buscan acceder a productos cosméticos que no contengan químicos y que sean elaborados de manera artesanal con insumos naturales. En Santiago de Chile hay un mercado que busca beneficios naturales como la sábila, baba de caracol, etc. Lo que demuestra que este tipo de productos van ganando consumidores en este mercado.

Históricamente, las familias conocen sobre los beneficios del romero, al crear productos en base del mismo se retoma este mercado que no está siendo aprovechado. En el Ecuador existen gran variedad de productores de romero y al ser una planta que crece mediante polinización, los productores lo ofertan a costos bajos. Esto último se constituye en una ventaja muy grande para el negocio propuesto, ya que se puede adquirir por bajos costos sin la amenaza de monopolios. Santiago de Chile es un mercado de consumo sumamente atractivo para las exportaciones ecuatorianas debido a una próspera economía y a cambios en las tendencias de consumo que se confirman en el análisis al consumidor.

En cuanto las normas legales de estos productos cosméticos, son muy parecidas a las ecuatorianas. Se necesita de un registro sanitario y normas de etiquetado básicas para informar al comprador sobre el producto a consumir. Esto beneficia al proyecto, ya que al brindar un producto natural el consumidor va a conocer que la mascarilla capilar es amigable con el medioambiente y no tiene toxicidad ni efectos contraproducentes.

El mercado chileno busca funcionalidad, portabilidad y empaques transparentes con etiquetados que denoten los ingredientes del producto. En Santiago de Chile, específicamente, sería importante introducir un elemento que siga un patrón natural, es decir que todos los componentes desde el envase, etiquetas sean amigables con el medio ambiente. Para este tipo de mascarillas es significativo ofrecer al consumidor ingredientes que cuiden el cabello y que no eleven el precio.

El romero es un producto de bajo costo y con un sin número de beneficios. De esta manera, se puede cubrir las necesidades del consumidor que busca un producto que cuide y prevenga el daño capilar. Los productos ecuatorianos más conocidos en Chile son especialmente por su calidad.

Ma. Gabriela Ortiz Customer Service Teamleader EUCERIN, Supply Chain BDF confirma que, a pesar de la competencia, siempre hay lugar para nuevos productos que beneficien el cuidado capilar dependiendo el enfoque que se quiera brindar con tendencias más saludables y con beneficios para el cuidado personal y del medio ambiente. Los consumidores se ven atraídos y están dispuestos a pagar más por un producto natural, con certificados e información que demuestren su calidad.

Son muy atractivos para los consumidores los tratamientos de cabello con ingredientes naturales, en especial frutas, hierbas y plantas por los beneficios que generan. Chile es un mercado que prefiere usar productos sin químicos. El romero es un componente muy apreciado por los beneficios que el mismo presenta. La idea de tener una mascarilla capilar con estos beneficios es atractiva.

Esto se complementa con la investigación cuantitativa donde el 100% de las encuestadas eran mujeres entre la edad de 22- 42 años y como resultados se obtuvo que todas las mujeres encuestadas han utilizado al menos una vez tratamiento de cuidado capilar y estarían dispuestas a comprar una nueva línea de mascarillas capilares. Todos los hallazgos e información permiten concluir y calificar altamente atractiva esta oportunidad de negocio ya que se percibe una gran aceptación e interés por rescatar un cultivo ancestral como es el romero y elaborar una mascarilla capilar en base del mismo para la venta en el mercado objetivo de Santiago de Chile.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing para el posicionamiento de este producto en la mente del consumidor hace referencia a la diferenciación. Según Kotler y Armstrong (2013, p.186), la diferencia debe ofrecer un beneficio muy valioso para los compradores meta, siendo superior y distinta a la de los competidores; presentando características difíciles de ser copiadas, donde los consumidores puedan permitirse pagar por ella. Además, deber ser visible, fácil de comunicar a los consumidores y debe ser introducida por la empresa de una manera rentable.

Las características diferenciadoras de las mascarillas capilares son sus ingredientes naturales, el proceso de manufactura responsable con el medio ambiente, también el tipo de envase, empaque y etiquetado mismos que son elaborados a base de materiales biodegradables, la calidad y la personalización del servicio post venta, y sobre todo la responsabilidad social atrás de la marca, las cuales hacen a este producto a base de romero, la opción más valiosa para el cliente.

Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización que se aplicará para llegar al mercado chileno es la “Exportación Directa” por medio de un importador/distribuidor, el cual compra la mercancía, convirtiéndose en el primer cliente y adoptando el Incoterm “Ex Works” el vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone la mercancía lista en la fábrica para que la misma sea recolectada por el comprador (Paz, 2016). Al ser una empresa nueva es necesario adoptar este tipo de estrategia debido a que el distribuidor en Chile tiene mayor conocimiento del mercado y un alto poder de negociación con los minoristas, lo cual reduce tiempo, costos y facilita la comercialización de productos en el mercado extranjero.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 5. *Mercado objetivo*

Variables	Población	Porcentaje	Variables de segmentación
Geográficas	18.433.065	100%	Población en Chile
	7.036.792	40,50%	Población en Región Metropolitana (Santiago de Chile)
Demográficas	3.307.292	47%	Clase media C2 (clase media típica) y C3 (clase media baja)- Los hogares clasificados en los GSE son aquellos con un ingreso promedio mensual de \$ 503 mil y \$ 810 mil, respectivamente.
	1.157.552	35%	Población femenina con estudios superiores, profesionales
Psicográficas y conductuales	1.007.070	87%	Personas que buscan mejorar su aspecto y su alimentación, aumentando el consumo de productos sanos.
	574.030	57%	Personas que eligen comida saludable y utilizan productos para el cuidado personal provenientes del Comercio Justo
	229.612	40%	Consumidores que compran productos producidos de manera sostenible
	43.626	19%	LOHAS (Consumidores de productos naturales).
	<i>Lifestyle of Health and Sustainability (Estilo de vida saludable y sostenible)</i>		
Mercado Objetivo	43.626		

Al analizar la segmentación se tomó como referencia las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Al empezar a dividir al mercado se tomó como base la principal ciudad Santiago de Chile, donde se sitúa la mayor parte de la población, consideradas zonas urbanas (Datos Macro, 2016).

El mercado objetivo al cual se dirige la estrategia son mujeres de 22 a 45 años, con ingresos iguales o superiores al ingreso medio anual, los mismos que son considerados como la clase media de Santiago de Chile. Este mercado abarca a personas que están cursando sus estudios secundarios, superiores o ya son profesionales. En cuanto al estilo de vida y conductas de los consumidores; es una población que busca mejorar su estilo de vida comprando productos naturales y se preocupan por la sostenibilidad, es decir, toman en cuenta cómo se realizó el producto, materia prima, mano de obra, el material del envase, entre otras (LOHAS, 2008).

En Santiago de Chile existe un mercado que abarca el 19% de la población total, este segmento adquiere productos y servicios que se adaptan a consumidores conscientes, basando su decisión de compra en el medio ambiente, salud, bienestar, desarrollo personal y justicia social, siendo este el mercado al cual se dirigirá el producto en base a sus características (INE, 2017). La población comprende 43.626 personas en total.

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 6. *Modelo canvas*

Modelo Canvas				
Asociados Clave Proveedores de materia prima NOMBRE ASOCIADOS CLAVE Material de Empaque: KIRUGRAPHICS Materia Prima: Jambi Kiwa	Actividades Clave Marketing digital con testimonios de personas que han probado la mascarilla capilar; promociones específicamente en ferias de belleza con cupones de descuento.	Propuesta de valor Vivir la experiencia de cuidado capilar con un producto elaborado con ingredientes naturales, el proceso de manufactura responsable con el medio ambiente, también el tipo de envase, empaque y etiquetado mismos que son elaborados a base de materiales biodegradable de esta manera se busca realzar la belleza natural de las peersonas.	Relación con los clientes: Relación directa comprometidos con satisfacer todas sus necesidades ofreciendoles productos de calidad y un servicio al cliente de primera. Al ser nuestro cliente el Distribuidor en Chile se espera generar una reunión mensual via skype para poder revisar los problemas y puntos de mejora.	Segmento de Clientes Mujeres Chilenas de 22 a 45 años de ingresos medio - medio alto que busquen productos para el cuidado capilar en base de ingredientes naturales
	Recursos Claves Ingredientes 100% Naturales y elaborado de manera artesanal La mascarilla esta compuesta de los siguiente productos: -Romero -Aloe Vera .Manzanilla		Canales Redes Sociales Ferias internacionales y paginas Web especializadas. Distribuidor Republic of Beauty	
Estructura de Costos: Sueldos Pago Proveedores Pago Transporte			Vías de Ingreso: Venta de mascarrilas capilares de 200 gr.	

La propuesta de valor se refiere al posicionamiento y la diferenciación completa de una marca, según Kotler y Armstrong (2013, p.186). La propuesta más favorable para el tipo de producto que se va a ofrecer a este mercado es “*Más por más*”, esto implica un producto más exclusivo, por el cual se deberá cobrar más para cubrir los costos en los que incurrirá el negocio. El producto al ser exportado desde Ecuador requiere costos más altos, principalmente por exportación, promoción y por sus insumos naturales adquirido de proveedores con certificaciones amigables con el medio ambiente. De esta manera lograr satisfacer a un mercado tan exigente como los LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*) las mismas son personas con estilo de vida sano y sustentable, aunque también se les conoce con las etiquetas de consumidores verdes, compradores responsables, eco inteligentes (LOHAS, 2008). Aprovechando los recursos naturales que tiene el Ecuador, se ofrecerá una

mascarilla capilar a base de romero de pequeños agricultores ecuatorianos.

La principal diferenciación que tendrá el producto es el que será elaborado con ingredientes naturales, el proceso de manufactura responsable con el medio ambiente, también el tipo de envase, empaque y etiquetado mismos que son elaborados a base de materiales biodegradables, la calidad y la personalización del servicio post venta, y sobre todo la responsabilidad social atrás de la marca. Se buscará la manera de transmitir que el producto es elaborado de manera artesanal y que la comprar una mascarilla capilar beneficia a los sectores agrícolas menos favorecidos en el Ecuador de una forma entretenida y amigable, logrando así un acercamiento sentimental del consumidor hacia el producto y una experiencia de compra enriquecedora. Adicionalmente se entrega al consumidor un producto premium que se verá reflejado en la calidad que ofrecerá el producto. El romero está siendo demandado en mercados internacionales por sus propiedades cosméticas prácticas, pues esta planta, promueve el crecimiento sano del cabello, evita la caída y aclara o refuerza el color.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Las mascarillas capilares a base de romero son elaboradas con productos naturales que aportan grandes beneficios para el cuidado, nutrición y belleza capilar. La presentación será de 200 ml, se la podrá encontrar en envases amigables con el medio ambiente. Las características más importantes son:

- El producto utiliza ingredientes 100% naturales, la base del producto es el romero fusionado con: aloe vera y manzanilla. Estos productos son recolectados por campesinos de la ciudad de Latacunga.
- No contiene químicos.
- No reseca ni daña el cuero cabelludo.

- Brinda suavidad, hidratación.
- Apta para todo tipo de cabello.
- Aroma y textura delicada al contacto con el cuero cabelludo.
- Promueve el crecimiento sano del cabello, evita la caída y aclara o refuerza el color
- Empaque y etiquetado biodegradables.
- Manufactura responsable con el medio ambiente.
- Tiempo de vida estimado de 18 meses conservado en un ambiente limpio y seco.
- No realiza pruebas en animales.

Branding

Rumakay término de origen quechua que significa “Naturaleza Humana” (Diccionario Quechua, 2017). Es el nombre de la mascarilla a base de romero, que mimara el cuero cabelludo. Los colores representativos de la marca son el verde, blanco y naranja.

El color verde simboliza el romero utilizado como ingrediente principal en la elaboración de la misma por otra parte reflejan la naturaleza y el compromiso de la empresa con el cuidado del medio ambiente, el color negro marca la elegancia, distinción y autenticidad del producto. El naranja del empaque viene asociado a la tierra en la cual cultivamos nuestros productos y al componente secundario que es la manzanilla.

Todos esto símbolos se agrupan y crean el logotipo de Rumakaya, el mismo busca ser referencia en la industria cosmética como una marca amigable y responsable con el medio ambiente y animales ya que no se realizan pruebas de calidad en los mismos.

Tabla 7. *Costo branding*

Proceso	Costo:
Plan de acción	\$ 0 (ideas propias)
Desarrollo y mantenimiento	\$ 30 anuales.

Slogan

El producto al estar dirigido y elaborado exclusivamente para ser exportado hacia el mercado chileno, tendrá el slogan de *Natural Care* que quiere decir cuidado natural, esto puede ser comprobado gracias a las propiedades de los ingredientes presentes en la mascarilla capilar Rumakaya.

Tabla 8. *Costo solgan*

Proceso	Costo:
Diseño	\$15 (ideas propias)
Elaboración	\$10 anuales.

Envase

Según la investigación cuantitativa las características más apreciadas por los potenciales clientes fueron: un envase primario de botella con capacidad para 200 ml. de producto que se pueda reutilizar o sea amigable con el ambiente. Por lo tanto, el envase tendrá las características antes mencionadas para esto el material elegido es plástico biodegradable, que cumple con el propósito de poder ser reutilizado.



Figura No 1: envase de la mascarilla capilar Rumakay

Tabla 9. Costo envase

Proceso	Costo:
Compra del envase (1.000 unidades)	\$890
Valor transporte	\$20
Total	\$910

Empaque

En cuanto al empaque secundario, es decir, la caja que contiene el envase estará hecha de materiales biodegradables. En este caso se optó por una caja de cartón color papel en tono anaranjado, impreso frontalmente con el logotipo de la marca con tinta biodegradable a base de soya y en la parte de atrás impreso con la etiqueta y los respectivos sellos de calidad.



Figura No 2: Envase de la mascarilla capilar Rumakay

Tabla 10. Costo empaque

Proceso	Costo:
Compra caja (1.000 unidades)	\$220
Impresión cajas	\$10
Total	\$230

Logo y etiquetado



Figura No 3: Etiqueta frontal de la mascarilla capilar Rumakay

El logotipo de Rumakay será plasmado en los envases para diferenciar el producto, una etiqueta secundaria se ubicará en la parte posterior con los

detalles de los ingredientes, instrucciones de uso, tiempo de consumo y demás requisitos de etiquetado que exige el organismo gubernamental PROCOSMÉTICOS. Rumakay utilizará sellos que garantiza que el producto está elaborado con ingredientes 100% naturales, el sello de no testeado en animales y el sello de reciclado y cuidado con el medio ambiente.

Tabla 11. *Costo logo etiquetado*

Proceso	Costo:
Compra Etiquetas (1.000 unidades)	\$150
Total	\$150

Soporte/Postventa

En cuanto al servicio postventa la empresa se va a enfocar mucho en un *customer service* premium, dando foco a la retroalimentación de nuestros clientes. Rumakay tendrá un número de teléfono post venta donde los clientes podrán dejar sus comentarios al respecto sobre dicho producto. Adicionalmente se realizará un monitoreo mensual con el cliente (Distribuidor en Chile) para que nos informe cualquier novedad al respecto.

Tabla 12. *Costo servicio postventa*

Proceso	Costo:
Revisión mensual con los clientes	\$0 Sin recargo adicional.

El servicio post venta no tendrá recargo adicional, será un valor agregado que brindará la compañía para tener una adecuada comunicación con nuestros clientes. Esta actividad no tiene recargo adicional ya que se encuentra dentro de las funciones de la persona encargada de las ventas.

5.2.2 Precio

Tabla 13. Costo de venta materia prima

MATERIA PRIMA DIRECTA	COSTO POR KILOGRAMO	CANT. DE KILOGRAMO POR UNIDAD	COSTO TOTAL DEL INSUMO UNITARIO
Romero	\$2,00	0,10	\$0,20
Aloe Vera	\$3,00	0,05	\$0,15
Manzanilla	\$2,00	0,08	\$0,16
TOTAL			\$0,51

Tabla 14. Costo de venta material directo

MATERIAL DIRECTO	COSTO POR DOCENA	COSTO INSUMO UNITARIO	CANT. DE INSUMO POR UNIDAD	COSTO TOTAL DEL INSUMO UNITARIO
Envase	\$10,90	\$ 0,91	1	\$0,91
Etiquetas	\$1,76	\$ 0,14	2	\$0,29
Caja de cartón	\$2,75	\$ 0,23	1	\$0,23
TOTAL				\$ 1,43

Costo de envío

El producto al ser negociado bajo el Incoterm EX WORK, el comprador debe asumir con el rubro por concepto de exportación. Rumakay será el encargado del paletizado con su respectiva rotulación sin costo adicional.

Precio de venta

Las mascarillas capilares Rumakay, tendrán un único precio de venta asignado para el distribuidor el mismo será basado en los costos que influyen para la producción de la mascarilla. El margen de ganancia es el 35,37%. Lo que se refleja en el precio de venta de 7,31 USD por unidad, precio que cubre todos los gastos y costos para la elaboración y comercialización del producto y se podrá asignar un rubro para realizar mejoras continuas en la empresa.

Tabla 15. Margen de ganancia

PRECIO DE VENTA	INFLACIÓN	COSTO DE PRODUCCIÓN	MARGEN DE LA EMPRESA
\$7,31	0% Primer año	\$4,73	35,37%

Estrategia de precios

La estrategia de fijación de precios a utilizar es una estrategia basada en el valor percibido por el cliente en nuestro caso el distribuidor de cosméticos en Chile ya que al ofrecer un producto 100% natural y acompañado de las características mencionadas anteriormente. Los clientes pueden percibir un producto de calidad superior y consecuentemente estaría dispuesto a pagar el precio establecido. Rumakay va a trabajar con un único precio para el distribuidor. The Republic of Beauty quien es nuestro cliente será el encargado de establecer un precio para venta del público de acuerdo a su conocimiento en el mercado chileno.

Estrategia de entrada

La estrategia seleccionada es la de penetración de mercado a un precio menor de productos con similares características que se ofertan en el mercado chileno, esto con el fin de atraer a más clientes y aumentar las ventas a partir del posicionamiento de la marca.

Tabla 16. *Precios competencia*

Mascarillas capilares		
Marcas	Años en el mercado chileno	Precios
Te quiero Verde	3	\$13,00
Besimple	1	\$20,00
Organic Beauty	4	\$11,70
EyN	4	\$14,50

Estrategia de ajuste

El precio para el distribuidor de introducción al mercado será de \$7,31 USD. Se evaluará anualmente el precio acordado y de acuerdo a la inflación que se presente en los insumos se presentará una nueva lista de precio para el

distribuidor.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será indirecta. Se buscará un distribuidor de productos cosméticos en Santiago de Chile para así aprovechar su *know-how* del mercado y captar un margen de utilidad adecuado. The Republic Of Beauty será nuestro socio estratégico. Los términos de pago será el 50% para asegurar la producción de las mascarillas y el 50% restante será contra entrega. Todos estos rubros serán cancelados mediante transferencias bancarias.

Puntos de venta

En este caso Rumakay no va tener puntos de venta propios ya que las mascarillas estarán disponibles donde nuestro cliente distribuidor. The Republic Of Beauty es nuestro cliente en Chile la misma cuenta con más de 15 años en el mercado. Es una empresa encargada de distribuir productos cosméticos naturales. The Republic Of Beauty cuenta con veinte tiendas en Santiago de Chile ubicadas en los principales centros comerciales. Para Rumakay es una alianza estratégica el trabajar con esta empresa ya que tiene el *know-how* sobre el mercado de cosméticos en esta ciudad.

Estructura de canal de distribución

El tipo de canal de distribución será Indirecto: empieza por el productor, en este caso Rumakay llegará al distribuidor y finalmente al consumidor. (Steven Wheeler, 2005).



Figura No 4: Canal de distribución

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional será *pull*, se buscará atraer a los consumidores y potenciales clientes por medio de campañas principalmente en redes sociales como: Facebook, Instagram y Snapchat, plataformas en las cuales se creará cuentas de manera gratuita. Se eligió este método de promoción ya que, de acuerdo a los resultados reflejados de la encuesta cuantitativa previamente realizada, los consumidores desean que se utilicen estos medios digitales para obtener información, promociones y descuentos del producto.

Por otra parte, con el distribuidor se realizará una estrategia *push*, que consta de una promoción por codificación del producto con un descuento del 10% durante los 3 primeros pedidos de la mascarilla capilar los cuales reflejarán el llenado del mismo en punto de venta. De esta manera aseguramos un ganar-ganar el distribuidor apalanca la compra por el descuento y la empresa Rumakay asegura el producto en percha.

Publicidad

La empresa no utilizará folletos, volantes ni ninguna otra forma de publicidad que implique el uso de papel u otros materiales que no sean eco-amigables, ya que nuestro concepto se basa en la responsabilidad con el medio ambiente y en reducir el impacto en la contaminación ambiental. Cabe recalcar, que si el mercado se expande u aumenta la demanda se podrá contratar los servicios especializados de marketing digital o medios masivos de comunicación de

terceros como la radio, televisión y revistas en línea. El método de publicidad va a ser impulso en punto de venta y sampling (entrega de sachet con muestras de la mascarilla). El costo por impulso en punto de venta es de \$50, este valor se encuentra pactado en la negociación con el distribuidor y Rumakay puede elegir en que meses del año dicha actividad se puede realizar. En cuanto al sampling esta actividad tendrá un costo de \$ 180.

Tabla 17. *Costo publicidad*

ACTIVIDADES	COSTO
Impulso en punto de venta	\$ 50,00
Sampling	\$ 180,00
TOTAL	\$ 230,00

Promoción de ventas

Para promover las ventas y atraer a nuevos y potenciales clientes se planifica la participación de Rumakay en ferias internacionales de belleza especializadas o ferias de productos cosmetológicos naturales y orgánicos, que se lleven a cabo en la ciudad de Santiago de Chile algunas de las ferias más importantes son: *Feria Espacio Mujer, Sur Mujer, Salón Look Santiago*, entre otra. Estas ferias no tienen costo de inscripción alguno ya que son organizadas por organismos gubernamentales.

En donde se realizarán demostraciones con la aplicación del producto a los asistentes e interesados, adicionalmente se regalarán cupones de muestras gratis, con el fin de dar a conocerlo y poder transmitirlo en vivo desde los stands de las ferias vía la página web de la empresa para que los suscriptores puedan seguir paso a paso la experiencia de belleza natural de Rumakay.

Por otra parte, se realizará alianzas estratégicas con el Distribuidor para salir en las revisas promocionales del mismo, buscar espacios dentro del local para brandear el producto.

Tabla 18. *Costo promoción en ventas*

Actividad	Costo
Roll ups	\$50
Inscripción Stands de Ferias	\$0
Material POP Branding	\$300
Sampling	\$180
Total	\$530

Relaciones públicas

Para el lanzamiento del producto, se utilizará una estrategia similar a la de promoción en ventas ya que se planifica la participación de personas locales utilizando el producto y compartiendo su testimonio directamente al público a través de videos en vivo, además de tutoriales, tips y consejos de uso del producto. Para crear un nexo directo con los suscriptores de las páginas sociales Rumakay se entregará cupones digitales de hasta un 5% cada vez que suban contenido nuevo a la web.

En este plan de negocio que no se necesita una licencia ya que no es una representación comercial.

Tabla 19. *Presupuestos costo de actividades de marketing*

DETALLE DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING		
Promoción en ventas	Cupones en Ferias de Belleza	\$1.500,00
Publicidad	Diseño de contenido	\$2.336,82
Marketing Directo	Grabación de videos	\$1.310,39
Marketing Digital	Publicidad en redes sociales	\$5.154,00
Relaciones Públicas	Stand en ferias internacionales	\$2.400,00
Total Marketing		\$12.701,21

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Brindar al mercado chileno la experiencia de cuidado resaltando la belleza natural de nuestros consumidores por medio de mascarillas capilares elaboradas con productos 100% naturales, garantizando nuestra responsabilidad en el proceso de manufactura y el bienestar de nuestros colaboradores.

Visión

Para el 2023, lograr el reconocimiento a nivel mundial por la alta calidad de nuestras mascarillas capilares que van de la mano de la responsabilidad social y empresarial, llegando a ser un sinónimo de belleza natural.

Objetivos de la Organización

Objetivo General

Establecernos como una empresa sólida y rentable financieramente, desarrollando la marca Rumakay a nivel internacional con productos 100% naturales de calidad.

Objetivos específicos de la organización a mediano plazo

- Aumentar la satisfacción al cliente en un 10% para el año 2019 con respecto a 2018.
- Mejorar el margen de ganancia un 15% para el año 2019 con respecto a 2018
- Incrementar la participación de mercado en un 5% anual.
- Aumentar la producción de mascarillas capilares en un 15% para el año 2021 con respecto al año 2019.

Objetivos específicos de la organización a largo plazo

- Tener una rentabilidad anual del 15% a partir del 2023.

6.2 Plan de Operaciones

Proceso de funcionamiento

Las operaciones inician con la recepción fuera de la fábrica, de la materia prima, la cual pasa por el primer control de calidad, al ser Rumakay una empresa que se preocupa por ofrecer productos 100% naturales es un paso importante. Posteriormente se almacena en una bodega. Una vez que la orden de fabricación o requerimiento del cliente se recibe se procede a despachar de bodega las cantidades necesarias para cubrir el pedido. Se preparan los ingredientes, los utensilios industriales y se configura la maquinaria para iniciar la producción.

Una vez lista la esencia de romero, se le añaden los otros ingredientes que son la manzanilla, aloe vera de acuerdo a las cantidades antes mencionadas. Se dosifica en los envases individuales de 250 ml. Posteriormente se etiqueta, empaca y se almacena en el cuarto de frío de la planta de producción. Antes de despachar se realiza un control de calidad para revisar que el producto sea despachado de acuerdo a las especificaciones pactadas. Por último, se espera el embarque del transportista. Todo este proceso está a cargo de los dos operarios.

Logística

Al ser una negociación bajo Incoterm Ex Work los trámites que Rumakay debe realizar en cuanto a Logística es tener el producto listo embalado y paletizado. Para el proceso de exportación los documentos que serán entregados al cliente son los siguientes:

- La factura comercial
- Certificado de Origen

Análisis de Tiempos y Secuencias



Figura No 5: Análisis de tiempos y secuencias

Número de personal requerido

El equipo estará conformado por 5 personas: un gerente- propietario, un contador financiero, una persona responsable del área de marketing y ventas, un operario y una persona encargada de limpieza y mantenimiento.

Infraestructura y localización de la fábrica

Para la fabricación y distribución de los productos, se ha decidido arrendar una pequeña fábrica de 1000m² ubicada en Llano grande. La misma que cuenta con un cuarto de producción, una bodega de almacenamiento de materias primas, un cuarto frío de productos terminados, cafetería y baño. El costo del arriendo será de \$900 USD mensuales.

Maquinaria

La producción de las mascarillas faciales se realizará con una máquina especializada para este proceso, la cual va a ser adquirida a un proveedor local, La máquina tiene una capacidad de producción total de 121 mascarillas diarias, cantidad suficiente para satisfacer la demanda inicial proyectada de 3.618 mascarillas mensuales. Otros implementos necesarios para el proceso productivo de las mascarillas faciales y sus costos respectivos se detallan a continuación:

Tabla 20. Costo de propiedad, planta y equipo

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
EQUIPOS			
Maquinaria para producir maso	1	\$ 14.450,00	\$ 14.450,00
Dosificadora embotelladora	1	\$ 5.450,00	\$ 5.450,00
Enfriador industrial	1	\$ 940,00	\$ 940,00
Balanza de precisión	1	\$ 410,00	\$ 410,00
Etiquetadora	1	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
MOBILIARIO Y ENSERES			
Unidades de trabajo con sillón	4	\$ 320,00	\$ 1.280,00
Sillas	12	\$ 35,00	\$ 420,00
VEHÍCULO			
Camioneta	1	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
EQUIPOS DE OFICINA			
Computadoras con UPS	4	\$ 820,00	\$ 3.280,00
Teléfono	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Impresora	2	\$ 180,00	\$ 360,00
TOTAL			\$ 51.880,00

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se debe reflejar la situación de la organización (Chiavenato, 1999).

Legal

Rumakay se constituirá bajo el modo de empresa de responsabilidad unipersonal limitada. Para lo cual los pasos a seguir según la SUPER CÍAS son los siguientes:

- Registro en el portal de la Superintendencia de Compañías.
- Llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías y adjuntar documentos de respaldo.
- Pagar un rubro en el Banco del Pacífico.

- Esperar el turno asignado por el Notario que ha de asignar la fecha y hora para la celebración de la escritura.
- El sistema lo valida y genera un número de expediente para el SRI, para que asignen automáticamente el número de RUC correspondiente a la nueva empresa.

Para la categorización de (MIPRO, 2013) los requisitos a cumplir son:

- Se debe ingresar a la Web del Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ingresar el número de RUC.
- Ingresar al sistema un valor aproximado de las ventas planeadas en un año.
- Llenar la declaración de verificación.

Para obtener los permisos de funcionamiento según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2014) se debe: adjuntar en PDF el comprobante de pago requerido, y los demás requisitos como la clasificación de categoría para MIPYMES del MIRPO, serán verificados en línea.

- Se debe ingresar a la Web del Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ingresar el número de RUC.
- Ingresar al sistema un valor aproximado de las ventas planeadas en un año.
- Llenar la declaración de verificación.

Para obtener los permisos de funcionamiento según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2014) se debe: adjuntar en PDF el comprobante de pago requerido, y los demás requisitos como la clasificación de categoría para MIPYMES del MIRPO, serán verificados en línea.

Diseño Organizacional

El tipo de diseño organizacional de Rumakay es mecanicista, citar autor la cual presenta una estructura rígida, por tal motivo se requiere un grado alto de especialización para los puestos y labores específicas. La empresa está

liderada por una gerente-propietaria y estructurada con cinco áreas funcionales: administración, contabilidad, marketing y ventas, operaciones y limpieza.

Tabla 21. Descripción de funciones

Área funcional: Gerencia	Área funcional: Contabilidad y Finanzas	Área funcional: Marketing y Ventas
<p>Cargo: Gerente General Perfil: Título de 3er o 4to nivel en: Ingeniería Comercial, Administración de empresas o Negocios Internacionales. Competencias: Dinámico, responsable, líder, proactivo, empoderado, analítico. Experiencia: De 3 años en adelante. Vacantes: 1 Sueldo: \$1200 USD</p> <p>Responsabilidades: Supervisión de personal.</p> <p>Tarea: coordinación y dirección de RUMAKAY</p>	<p>Cargo: Contador Perfil: Título de 3er o 4to nivel en: Ingeniería Comercial, Contabilidad, Finanzas. Competencias: Responsable, proactivo, analítico. Experiencia: De 3 años en adelante. Vacantes: 1 Sueldo: \$670 USD</p> <p>Responsabilidades: Supervisión de dinero, títulos o documentos.</p> <p>Tarea: Control del área contable</p>	<p>Cargo: Marketing y Ventas Perfil: Título de 3er o 4to nivel en: Ingeniería Comercial, Marketing, Negocios Internacionales. Competencias: Dinámico, comunicativo, proactivo, analítico. Experiencia: De 3 años en adelante. Vacantes: 1 Sueldo: \$720 USD</p> <p>Responsabilidades: Establecer contactos internos o externos.</p> <p>Tarea: planificación de campañas publicitaria y búsqueda de nuevos clientes.</p>
Área funcional: Operaciones		Área funcional: Limpieza y Mantenimiento
<p>Cargo: Operario Perfil: Título de 2do nivel en: Bachillerato en Ciencias, Agronomía. Competencias: Dinámico, responsable, proactivo. Experiencia: De 2 años en adelante. Vacantes: 1 Sueldo: \$480 USD</p> <p>Responsabilidades: Revisión de material, herramientas o equipos.</p> <p>Tarea: elaboración de la mascarilla capilar y actividades de bodegaje.</p>		<p>Cargo: Asistente de Limpieza Perfil: Educación Secundaria completa. Competencias: Honrado, responsable, puntual, comprometido. Experiencia: 1 año en adelante. Vacantes: 1 Sueldo: \$385 USD</p> <p>Responsabilidades: Revisión de material, herramientas o equipos.</p> <p>Tarea: Limpieza y mantenimiento de las diferentes áreas de la empresa.</p>

Tipo de estructura

La estructura de Rumakay es jerárquica en donde la gerencia es la primera autoridad, encargada de controlar y delegar las actividades en la empresa y apoderada de la toma centralizada de decisiones.

A cada área funcional se le asignan diferentes actividades que se complementan para que el negocio se desarrolle eficazmente, cada persona es responsable de cumplir con los objetivos propuestos por la gerencia, los mismos que se encuentran alineados a la misión y visión de Rumakay.

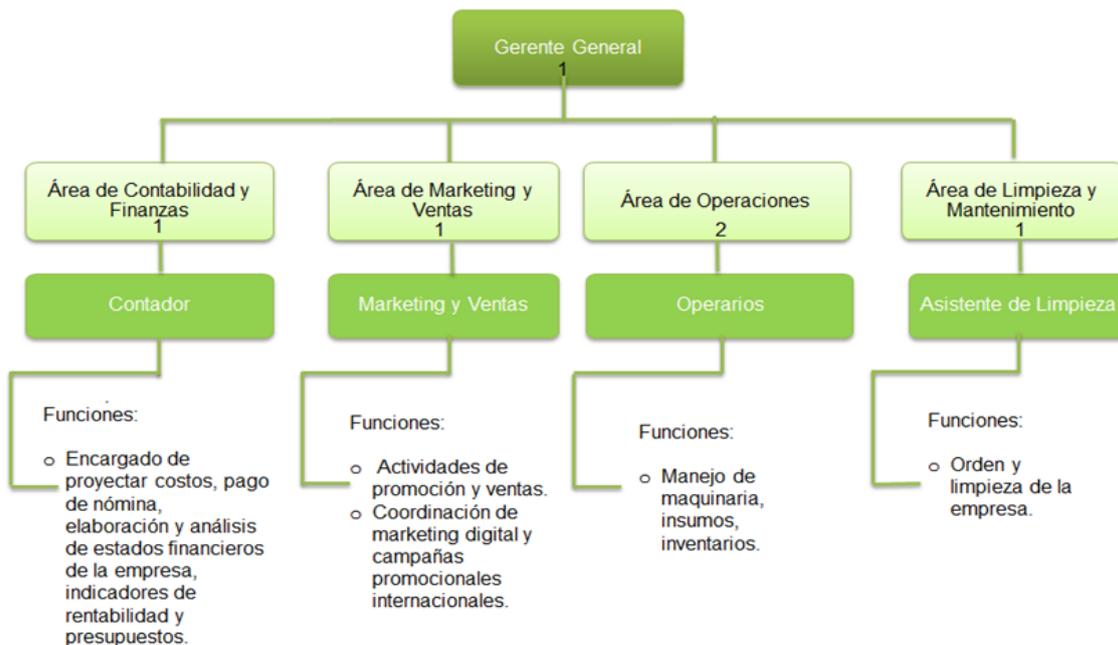


Figura No 6: Organigrama

Análisis de tiempos y secuencias

El tiempo de entrega de materia prima en la fábrica de Rumakay por parte de los proveedores es de 2 días máximo ya que el mismo se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo, dependiendo del stock que manejen y de las condiciones climáticas favorables. Una vez en la fábrica las materias primas, el proceso para producir un total de 121 mascarillas diarias toma 340 minutos.

El tiempo exacto de cada actividad y las personas encargadas de las mismas se pueden visualizar en la siguiente figura:

Identificación de procesos primarios

Tabla 22. *Procesos primarios*

Procesos Primarios		
Categoría	Proceso	Actividades
Logística de entrada	Realizar la recepción de las materias Primas	Contactar al proveedor
		Realizar inventario de los insumos
	Revisar los insumos	Perchar los materiales
		Realizar la inspección de calidad
Operaciones	Medir los insumos	Repartir en cantidades exactas para la elaboración
		Elaborar la orden de producción
	Elaborar las mascarillas	Programar la maquinaria
		Procesar las materias primas
Logística de salida	Realizar el empaque	Colocar las mascarillas en los envases
		Ubicar las etiquetas correspondientes
	Alistar la mercadería	Realizar el paletizado del producto
		Elaborar la documentación comercial
Comercial (Marketing y Ventas)	Planificar las ventas	Revisar las unidades para el siguiente despacho
		Buscar mejoras en los acuerdos comerciales
	Realizar la promoción	Planificar las actividades de impulso en punto de venta.
		Revisar el Branding de la marca
Postventa	Revisar la novedad con el cliente	Contactar al distribuidor para revisión de novedades
		Dar seguimiento y solución a las novedades
	Otorgar un seguimiento más personalizado sobre la experiencia del producto	Realizar encuestas en línea
		Realizar testimonios en redes sociales

Identificación de procesos de apoyo

Tabla 23. *Procesos de apoyo*

Procesos de Apoyo		
Categoría	Actividad	Proceso Primario al que apoya
Adquisición y Compras	Realizar la planificación para la adquisición de insumos	Revisar los insumos
	Comprar las materias primas	Realizar la recepción de las materias Primas
Desarrollo de tecnología	Realizar investigación de mercado	Planificar las ventas
	Desarrollar mejoras en el producto	Elaborar las mascarillas
Gestión del Talento Humano	Capacitar al personal en temas de Logística internacional	Realizar el empaque
	Reclutamiento de personal adecuado	Alistar la mercadería
Planificación y Gestión Estratégica	Revisar estrategias	Realizar la promoción
	Planificar actividades adicionales que generen valor a la compañía	Otorgar un seguimiento más personalizado sobre la experiencia del producto

Mapeo de Procesos y Actividades (Cadena de valor)

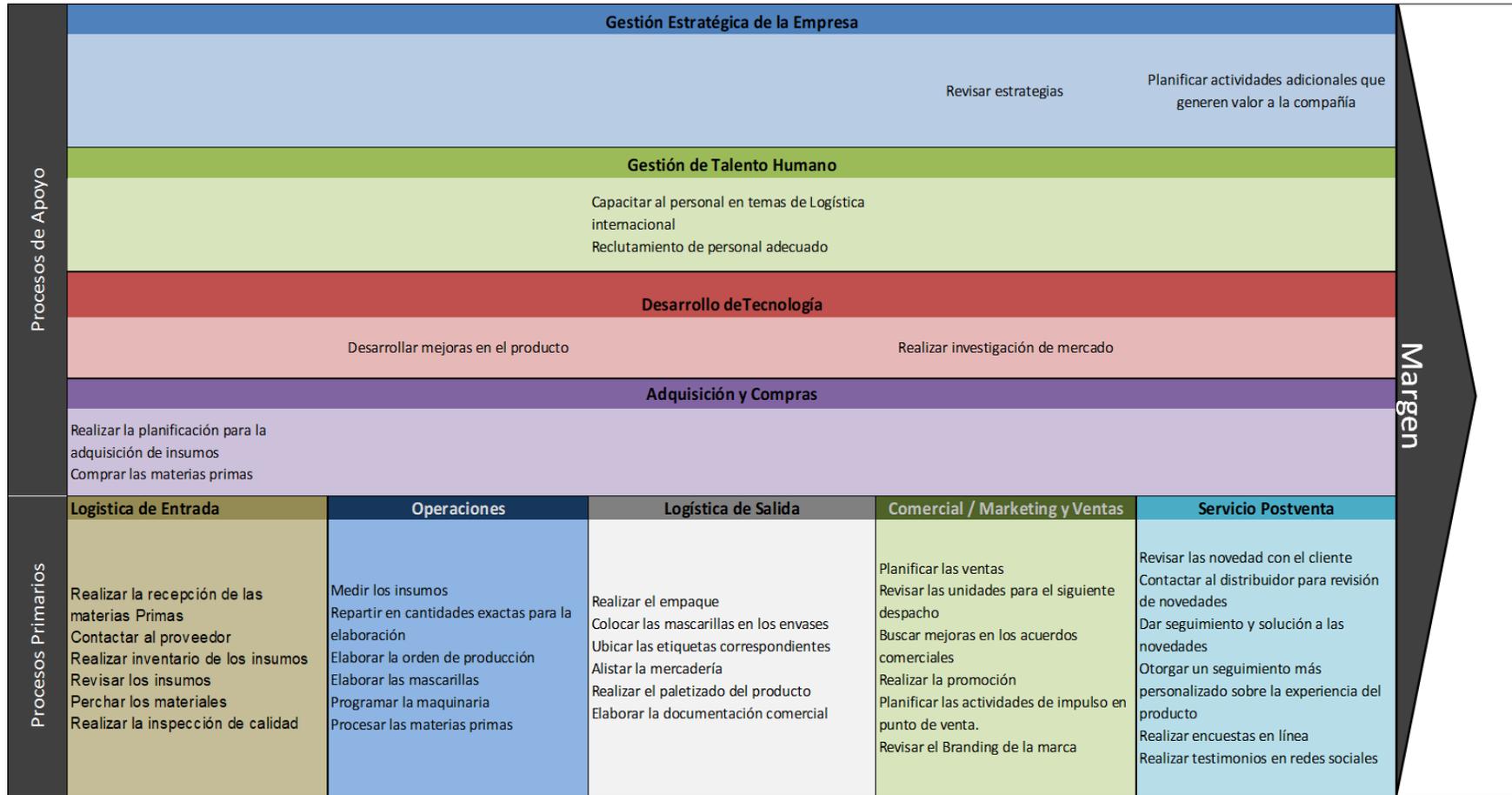


Figura No 8: Cadena de valor

Resultados de la cadena de valor

Tabla 24. *Evaluación cadena de valor*

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES			
Impacto negativo en generación de valor		Impacto positivo en generación de valor	
Alto impacto negativo	Bajo impacto negativo	Bajo impacto positivo	Alto impacto positivo
		Medir los insumos	Realizar la recepción de las materias Primas
		Realizar el empaque	Realizar la planificación para la adquisición de insumos
		Repartir en cantidades exactas para la elaboración	Dar seguimiento y solución a las novedades
		Realizar el paletizado del producto	Otorgar un seguimiento más personalizado sobre la experiencia del producto
		Perchar los materiales	Revisar las novedades con el cliente
CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR:			
<p>Al ser una empresa nueva no se puede cuantificar el impacto negativo en la generación de valor. Por otra parte, las actividades que más aportan valor a la compañía es la adecuada planificación para la compra de insumos ya que es indispensable tener un inventario adecuado sin excesos ni faltantes. Adicionalmente el foco está en otorgar un seguimiento más personalizado sobre la experiencia del producto ya que de esta manera se está dando un servicio al cliente distinto solventando todas las novedades que puedan presentarse.</p>			

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para desarrollar la evaluación financiera de esta idea de negocio, se cuantifica y sistematiza la información generada en los estudios previos, para estructurar los flujos del proyecto e inversionista, y evaluarlos mediante a indicadores financieros para determinar la viabilidad o no de implementar el proyecto.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.

7.1.1 Proyección de los ingresos

El precio se ha establecido en base a las preferencias del mercado, se observa que el distribuidor en Chile mantendrá durante los cinco años una rentabilidad bruta de 25% y la empresa Rumakay una rentabilidad bruta de 35,73% el primer año y 41,59% el quinto año.

Precio: El precio será de \$7,31 el mismo que fue establecido en el capítulo 5. Cabe destacar que este será el precio para el distribuidor, el mismo agregará un 25% para el precio de venta al público. Este precio se encuentra dentro del rango que el consumidor está dispuesto a pagar información arrojada de la encuesta a los consumidores.

Tabla 25. *Precios proyectados*

AÑO	Precio mercado	Margen distribuidor	Precio de venta	Costo de producción	Margen empresa
1	\$9,75	25,00%	\$7,31	\$4,73	35,37%
2	\$9,96	25,00%	\$7,47	\$4,72	36,82%
3	\$10,18	25,00%	\$7,63	\$4,71	38,29%
4	\$10,40	25,00%	\$7,80	\$4,69	39,87%
5	\$10,63	25,00%	\$7,97	\$4,66	41,59%

Participación de mercado. - Para la proyección de ingresos, se ha considerado la demanda estimada crecerá 3,50% el primer año hasta 3,80% el año quinto, conforme lo hace el promedio de la industria.

Ajuste del precio unitario. - El precio de venta es el establecido en capítulos anteriores de \$7,31 el mismo estará sujeto a la inflación media de Chile del 2,19% (Ministerio de Hacienda, 2017). Con las consideraciones de precio y demanda el presupuesto de ingresos anuales del proyecto es el siguiente:

Tabla 26. *Presupuesto anual de ingresos*

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades proyectadas	43.416	44.936	46.554	48.276	50.110
Precio de venta	\$7,31	\$7,47	\$7,63	\$7,80	\$7,97
(=) Ventas anuales	\$317.479,50	\$335.757,86	\$355.430,49	\$376.612,61	\$399.442,14

Rumakay tendrá ingresos por ventas de 317.479 dólares el primer año y 399.442,14 dólares el quinto año, el incremento en ventas es producto del crecimiento del mercado y el escalamiento del precio por la inflación.

Tabla 27. *Presupuesto mensual de ventas durante el primer año*

Mes	Cantidad	Precio	Ventas
Enero	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Febrero	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Marzo	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Abril	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Mayo	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Junio	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Julio	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Agosto	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Septiembre	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Octubre	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Noviembre	3618	\$7,31	\$ 26.456,63
Diciembre	3618	\$7,31	\$ 26.456,63

Ya que la producción se venderá mensualmente, las ventas serán uniformes durante el primer año, cada mes se comercializarán 3.618 unidades a un precio de 7,31 dólares generando ventas mensuales por 26.456,63 dólares.

7.1.2 Proyección del costo de producción y ventas

Para proyectar los costos de producción y ventas, se considera que los sueldos y salarios se incrementarán 2,94% que es porcentaje oficial observado, y que el término de negociación será Ex Work.

Tabla 28. *Presupuesto del costo de producción y ventas*

	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Inventario inicial de materiales directos	20.296,98	23.383,65	24.748,11	26.226,13	27.810,11
(+)	Compra de materiales directos	57.636,12	59.696,15	61.859,08	64.152,14	66.480,20
(=)	Costo de materiales directos disponibles	77.933,10	83.079,80	86.607,19	90.378,27	94.290,31
(-)	Inventario final de materiales directos	22.207,44	23.495,13	24.868,87	26.355,55	27.859,64
(=)	Materiales directos usados	\$ 55.725,66	\$ 59.584,67	\$ 61.738,32	\$ 64.022,73	\$ 66.430,67
	Mano de obra directa	\$ 14.619,68	\$ 16.015,97	\$ 16.465,08	\$ 16.927,40	\$ 17.403,31
	Inventario inicial de suministros	28.455,57	32.841,35	34.757,68	36.833,50	39.058,12
(+)	Compra de materiales indirectos	130.473,20	134.444,08	138.582,82	142.928,13	147.347,14
(=)	Costo de materiales indirectos disponibles	158.928,77	167.285,43	173.340,50	179.761,62	186.405,27
(-)	Inventario final de materiales indirectos	31.133,96	32.939,25	34.865,18	36.949,44	39.058,12
(=)	<i>Materiales indirectos usados</i>	127.794,81	134.346,18	138.475,32	142.812,18	147.347,14
(+)	Mano de obra indirecta	-	-	-	-	-
(+)	Seguros de maquinaria	600,00	613,08	626,45	640,10	654,06
(+)	Depreciaciones y amortizaciones	2.016,00	2.016,00	2.016,00	2.016,00	2.016,00
(=)	Costos indirectos de fábrica	\$ 130.410,81	\$ 136.975,26	\$ 141.117,77	\$ 145.468,28	\$ 150.017,20
	Costos de producción	\$ 200.756,15	\$ 212.575,90	\$ 219.321,17	\$ 226.418,41	\$ 233.851,17
(+)	Inventario inicial de productos en proceso	-	-	-	-	-
(=)	<i>Total costos de manufactura a considerar</i>	200.756,15	212.575,90	219.321,17	226.418,41	233.851,17
(-)	Inventario final de productos en proceso	-	-	-	-	-
(=)	Costo de productos manufacturados	\$ 200.756,15	\$ 212.575,90	\$ 219.321,17	\$ 226.418,41	\$ 233.851,17
	Inventario inicial de productos terminados	94.044,59	106.317,12	109.661,76	113.237,35	116.925,98
(+)	Costo de productos manufacturados	200.756,15	212.575,90	219.321,17	226.418,41	233.851,17
(=)	Costo de productos disponibles para la venta	294.800,74	318.893,02	328.982,93	339.655,75	350.777,15
(-)	Inventario final de productos terminados	\$ 100.680,55	\$ 106.634,11	\$ 110.000,99	\$ 113.593,86	\$ 116.925,98
(=)	Costo de ventas	\$ 194.120,20	\$ 212.258,92	\$ 218.981,95	\$ 226.061,89	\$ 233.851,17

El detalle de los valores mensuales está disponible en el archivo Excel asociado a este análisis.

7.1.3 Proyección de gastos

Para la proyección de los gastos, se ha considerado un escalamiento de 2,18% anual que es la inflación estimada, y el presupuesto del plan de marketing.

Tabla 29. *Presupuesto de gastos operativos (dólares)*

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de oficina	360,00	367,85	375,87	384,06	392,43
Servicios básicos	600,00	613,08	626,45	640,10	654,06
Arriendo	10.800,00	11.035,44	11.276,01	11.521,83	11.773,01
Internet y telefonía fija	600,00	613,08	626,45	640,10	654,06
Gastos administrativos	\$11.760,00	\$12.629,45	\$12.904,77	\$13.186,09	\$13.473,55
Gastos de ventas	12.701,21	12.978,10	13.261,02	13.550,11	13.845,50
Mantenimiento	1.200,00	1.226,16	1.252,89	1.280,20	1.308,11
Gastos de ventas	\$600,00	\$14.204,26	\$14.513,91	\$14.830,31	\$15.153,61
GASTO OPERACIONALES	\$12.360,00	\$26.833,70	\$27.418,68	\$28.016,41	\$28.627,16

El detalle de los valores mensuales está disponible en el archivo Excel asociado a este análisis.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial se constituye por varios rubros: propiedad planta y equipo (PPE), gastos pres operacionales, activos intangibles y capital de trabajo. Puesto que el capital de trabajo está conformado por recursos corrientes (efectivo) necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus operaciones con normalidad, mientras completa un ciclo operativo y genera recursos propios (Van Horne, 2013); para calcular este rubro se ha empleado el método del desfase operativo, para establecer los días de desfase se ha considerado que el proyecto exportará una vez al mes y cobrará 50% de contado mediante una carta de crédito y 50% a 30 días, por lo que el desfase es el siguiente:

30 días para proveerse de la producción a exportar + 30 días para margen operativo y recuperación de cartera = 60 días

Tabla 30. *Inversión inicial*

Concepto	Valor (Dólares)
Inversiones PPE	56.180,00
Inversión pre operativa	4.650,00
Capital de trabajo	40.000,00
Total inversión inicial (Dólares)	100.830,00

7.2.1 Financiamiento y estructura de capital

En el mercado financiero del Ecuador existen diversas posibles fuentes para financiar proyectos como BAN Ecuador, Banco del Pacífico, Banco del pichincha, la Corporación Financiera Nacional CFN; esta institución parece ser la más favorable ya que su línea de crédito para el Desarrollo entrega créditos mínimos de 30.000 dólares como banca de primer piso (en forma directa) y financia hasta 80% de nuevos proyectos productivos, con un costo anual de entre 8,50% y 9,50% y un plazo de hasta 10 años dependiendo el monto (Instituto de la Ciudad, 2018). Con esta fuente de financiamiento, la estructura de capital del proyecto es el siguiente:

Tabla 31. *Estructura de capital*

Concepto	%	Valor (Dólares)
Propio	50,41%	50.830,00
Deuda L/P	49,59%	50.000,00
Total	100,00%	100.830,00

Con este nivel de deuda se logra una estructura financiera equilibrada, el aporte propio será 50.830 dólares (50,41%) y la deuda 50.000 dólares (49,59%) que se pagará mediante 60 pagos iguales de 1.050,00 dólares.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Situación financiera

La situación financiera de Rumakay a fin de cada uno de los años es la siguiente:

Tabla 32. Estado de situación financiera

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	119.876,04	125.944,25	140.280,23	163.850,06	192.464,62
Corrientes	96.603,04	108.578,25	128.821,23	158.298,06	192.819,62
Efectivo y equivalente	77.562,33	88.919,16	108.555,96	137.399,49	171.728,03
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Inventario Prod. Terminados	8.851,98	9.178,42	9.479,44	9.794,91	9.745,86
Inventario Materia Prima	1.910,46	2.021,94	2.142,69	2.272,10	2.321,64
Inventario Suministros	8.278,27	8.458,74	8.643,14	8.831,56	9.024,09
No Corrientes	23.273,00	17.366,00	11.459,00	5.552,00	(355,00)
Propiedad, Planta y Equipo	27.380,00	27.380,00	27.380,00	27.380,00	27.380,00
Depreciación acumulada	5.547,00	11.094,00	16.641,00	22.188,00	27.735,00
Intangibles	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Amortización acumulada	360,00	720,00	1.080,00	1.440,00	1.800,00
PASIVOS	50.694,27	41.934,37	32.293,45	21.682,00	9.896,14
Corrientes	8.896,42	9.152,72	9.422,83	9.706,06	9.896,14
Ctas. por pagar proveedores	7.909,76	8.166,05	8.436,16	8.719,39	8.909,47
Sueldos por pagar	986,67	986,67	986,67	986,67	986,67
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-
No Corrientes	41.797,85	32.781,65	22.870,62	11.975,95	-
Deuda a largo plazo	41.797,85	32.781,65	22.870,62	11.975,95	-
PATRIMONIO	69.181,77	84.009,88	107.986,78	142.168,06	182.568,48
Capital	50.830,00	50.830,00	50.830,00	53.630,00	53.630,00
Utilidades retenidas	18.351,77	33.179,88	57.156,78	88.538,06	128.938,48

Todos los años el proyecto tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes pues el índice de liquidez es mayor a uno.

A fines del primer año por cada 100 dólares de activo, habrá 42,29 dólares de deuda y 57,71 dólares de aporte de los socios; a fines del quinto cada 100 dólares de activo se financiarán con 5,14 dólares de deuda y 94,86 dólares de los socios, lo que incrementará la independencia operativa de Rumakay.

La rentabilidad neta en ventas que tendrá Rumakay el primer año será 5,78% y se incrementa hasta 10,11% el quinto año; la rentabilidad sobre activos será 15,31% el primer año y 20,99% el quinto año valores muy superiores a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a un plazo superior a un año, por lo que el proyecto es rentable; una situación similar se observa en el ROE que varía entre 26,53% el primer año y 22,13% el último año.

Adicionalmente se observa que los índices financieros del proyecto Rumakay son superiores a los que presenta la industria.

Tabla 33. *Índices financieros*

ÍNDICES	Industria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	3,19	10,86	11,86	13,67	16,31	19,48
Apalancamiento	0,545	0,4229	0,3330	0,2302	0,1323	0,0514
Apalancamiento patrimonial	0,455	0,5771	0,6670	0,7698	0,8677	0,9486
Rentabilidad neta	5,15%	5,78%	4,42%	6,75%	8,33%	10,11%
Rentabilidad sobre activos ROA	9,38%	15,31%	11,77%	17,09%	19,15%	20,99%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	18,30%	26,53%	17,65%	22,20%	22,07%	22,13%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017)

7.3.2 Estados de resultados

Los estados de resultados de las operaciones anuales que desarrollará la empresa Rumakay son.

Tabla 34. Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	317.479,50	335.785,26	355.472,48	376.612,61	399.456,75
(-) Costo de ventas	194.120,20	212.258,92	218.981,95	226.061,89	233.851,17
(=) Utilidad bruta	123.359,30	123.526,34	136.490,53	150.550,72	165.605,57
(-) Gastos sueldos	59.112,23	64.835,55	64.310,51	67.588,63	69.510,46
(-) Gastos generales	26.261,21	26.833,70	27.418,68	28.016,41	28.627,16
(-) Gastos de depreciación	5.547,00	5.547,00	5.547,00	5.547,00	5.547,00
(-) Gastos de amortización	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
(=) Utilidad en operaciones	32.078,86	25.950,09	38.854,35	49.038,68	61.560,95
(-) Gastos de intereses	4.398,97	3.584,92	2.690,09	1.706,44	625,17
(=) Utilidad antes impuestos y participación	27.679,90	22.365,16	36.164,26	47.332,24	60.935,78
(-) 15% participación trabajadores	4.151,98	3.354,77	5.424,64	7.099,84	9.140,37
(=) Utilidad antes de impuestos	23.527,91	19.010,39	30.739,62	40.232,41	51.795,41
(-) 22% impuesto a la renta	5.176,14	4.182,29	6.762,72	8.851,13	11.394,99
(=) UTILIDAD NETA	18.351,77	14.828,10	23.976,90	31.381,28	40.400,42

Rentabilidad bruta	38,86%	36,79%	38,40%	39,97%	41,46%
Rentabilidad operacional	10,10%	7,73%	10,93%	13,02%	15,41%
Rentabilidad neta	5,78%	4,42%	6,75%	8,33%	10,11%
Incremento			62%	31%	29%

Conforme se observa, la rentabilidad bruta que alcanzada el primer año es 38,86% y se incrementa hasta 41,46% el quinto año; la rentabilidad operacional el primer año es 10,10% y se incrementa hasta 15,41% el quinto año. La rentabilidad neta del primer año es 5,78% y el quinto se incrementa a 10,11%. En conjunto los valores evidencian que el proyecto Rumakay es rentable.

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

Los flujos de efectivo permiten establecer los recursos líquidos disponibles luego de cumplir con las obligaciones operativas, financieras y tributarias (Van Horne, 2015).

Para el caso de Rumakay se observa que, en las actividades operacionales, el flujo se genera exclusivamente por la utilidad del ejercicio y la compensación de gastos no monetarios, depreciaciones y amortizaciones.

7.4.1 Tasa de descuento

Para analizar la factibilidad financiera se han establecido las tasas de descuento desde la perspectiva del proyecto WACC = 13,04% que corresponde al costo ponderado promedio ponderado del capital invertido; y desde la perspectiva del inversionista CAPM = 19,67% que considera el riesgo de mercado implícito en la actividad que desarrolla el proyecto Rumay.

7.4.2 Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja desde las perspectivas del proyecto e inversionista son:

Tabla 35. *Flujos de caja del proyecto e inversionista*

AÑO	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos del proyecto	\$ (100.830,00)	\$19.899,20	\$25.973,94	\$34.253,92	\$40.660,65	\$64.858,10
Flujo del inversionista	\$ (50.830,00)	\$8.780,54	\$14.580,94	\$22.559,36	\$28.634,60	\$52.467,66

El detalle del cálculo de estos rubros está disponible en el documento Excel relacionado al modelo financiero.

7.5 Indicadores financieros de factibilidad

Para analizar la factibilidad financiera del proyecto se emplearon los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Relación de beneficio a costo (IR).

- El Valor Actual Neto (VAN), es igual al valor actual conjunto de la inversión inicial y los flujos generados, permite establecer la rentabilidad del proyecto en cuanto a valor monetario (Van Horne, 2015).

- Tasa Interna de Retorno (TIR), mide el retorno o rentabilidad de la inversión, es igual a la tasa que para la cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero (Van Horne, 2015).
- Período de Recuperación de la Inversión (PRI), mide el tiempo en el que se recupera la inversión luego de inician las operaciones del proyecto (Van Horne, 2015).
- Relación de beneficio a costo (IR) permite establecer la rentabilidad por cada dólar que se invierte en el proyecto (Van Horne, 2015).

Tabla 36. *Evaluación financiera del proyecto e inversionista*

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO						
CONCEPTO	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo	(100.830,00)	19.899,20	25.973,94	34.253,92	40.660,65	64.858,10
Tasa		13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%
Factor de actualización $1/(1+i)^n$		0,8847	0,7826	0,6924	0,6125	0,5419
Valor actual	(100.830,00)	17.604,13	20.328,05	23.716,30	24.905,19	35.144,60
VP. Acumulado	(100.830,00)	(83.225,87)	(62.897,83)	(39.181,53)	(14.276,34)	20.868,26
VALOR ACTUAL NETO (VAN)					\$20.868,26	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)					19,73%	
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)					4 años 6 meses	
RELACIÓN DE BENEFICIO A COSTO (IR)					1,21	

EVALUACION FINANCIERA DEL INVERSIONISTA						
CONCEPTO	-	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo	(50.830,00)	8.780,54	14.580,94	22.559,36	28.634,60	52.467,66
Tasa		19,67%	19,67%	19,67%	19,67%	19,67%
Factor de actualización $1/(1+i)^n$		0,8357	0,6983	0,5836	0,4877	0,4075
Valor actual	(50.830,00)	7.337,55	10.182,30	13.164,90	13.964,07	21.381,73
VP. Acumulado	(50.830,00)	(43.492,45)	(33.310,14)	(20.145,25)	(6.181,17)	15.200,56
VALOR ACTUAL NETO (VAN)					\$15.200,56	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)					29,21%	
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)					4 años 5 meses	
RELACIÓN DE BENEFICIO A COSTO (IR)					1,30	

Desde la perspectiva del proyecto el $VAN=\$20.868,26>0$ lo que manifiesta la viabilidad del proyecto; $TIR=19,73\%>WACC$ (13,04%) este indicador igualmente muestra que el proyecto es factible; la inversión realizada para implementar el proyecto Rumakay se recupera en 4 años y 6 meses desde la fecha que comiencen sus operaciones; por cada dólar que se invierte en el proyecto Rumakay se recuperan 1,21 dólares generándose un beneficio neto de 21 centavos de dólar por cada uno invertido.

Desde la perspectiva del inversionista el $VAN=\$15.200,56>0$ lo que manifiesta que el proyecto es viable; la $TIR=29,21\%>CAPM$ (19,67%) por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada por los inversionistas se recupera en 4 años y 5 meses de iniciada la operación del proyecto; por cada dólar que se invierte en Rumakay se recuperan 1,30 dólares generándose un beneficio de 30 centavos por cada dólar invertido.

Los indicadores Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Relación de beneficio a costo (IR) muestran que el proyecto es factible y rentable tanto desde la perspectiva del proyecto como del inversionista.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El mercado chileno es Idóneo para la exportación de la mascarilla capilar orgánica a base de Romero ya que es un país con alta demanda de productos de belleza. Adicionalmente los chilenos han incrementado su gasto en cosmética hasta convertirse en el segundo mayor consumidor de América Latina, con un gasto promedio per cápita de US\$ 168 al año por encima de la media de América Latina.
- La perspectiva económica de Chile tiene un panorama alentador a pesar de la crisis económica del mundo, se espera que la economía crezca en torno al 4% lo cual beneficia al comercio de mercancía ya que la economía de dinamiza.

- El 100% de los entrevistados eran mujeres entre la edad de 22- 42 años. Como resultados se obtuvo que todas las mujeres encuestadas han utilizado al menos una vez tratamiento de cuidado capilar y estarían dispuestas a comprar una nueva línea de mascarillas capilares
- La manufactura responsable con el ambiente como concepto de la marca Rumakay y el uso de productos 100% naturales toma ventaja y presenta un atractivo mayor para los consumidores que se preocupan por el medio ambiente, según el análisis del cliente realizado.
- Con la estructura financiera que se define para Rumakay, la empresa dispondrá de suficiente liquidez, tendrá equilibrio entre el apalancamiento financiero y el aporte de los socios lo que le permitirá disponer de adecuada independencia operativa; y los niveles de rentabilidad neta, sobre activos ROA y sobre el patrimonio ROE son favorables y superiores a los que presenta la industria.
- Es adecuado implementar el proyecto Rumakay pues existe una demanda insatisfecha amplia, la idea de negocio es atractiva, el modelo organizacional es viable, y, el proyecto es financieramente factible y rentable, conforme lo establecen los resultados positivos que presentan los indicadores financieros VAN, TIR, PRI e IR.
- Desde la perspectiva del proyecto $VAN=\$20.868,26>0$, $TIR=19,73\%>WACC$ (13,04%), la inversión realizada se recupera en menos de 5 años y se genera un beneficio neto de 21 centavos por cada dólar invertido; y desde la perspectiva del inversionista el $VAN=\$15.200,56>0$, la $TIR=29,21\%>CAPM$ (19,67%), la inversión realizada por los inversionistas se recupera en menos de 4 años, y se genera un beneficio de 30 centavos por cada dólar invertido.
- En conclusión, emprender el presente proyecto es viable debido a todos los factores internos, externos y económicos analizados y mencionados a lo largo del mismo.

REFERENCIAS

- Alimentación, O. d. (2011). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. Obtenido de <http://www.fao.org/home/es/>
- ARCSA. (2015). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- BCE. (2017). Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/>
- Cámara de la Industria Cosmética de Chile A, G. (2015). *Cámara de la Industria Cosmética de Chile A,G*. Obtenido de <https://www.camaracosmetica.cl/>
- COMERCIO, E. (Agosto de 2017). Lenin Morena apuesta por el cambio. *EL COMERCIO*, pág. 14.
- COMEX. (2017). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>
- CENSUS BUREAU. (2010). *Population and Housing*. Recuperado el 12 de 03 de 2017, de <https://www.census.gov/prod/cen2010/cph-2-34.pdf>
- Datos Macro. (2016). *Datos Macro*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/chile>
- Eco Agricultor. (2016). *ECO agricultor*. Obtenido de <https://www.ecoagricultor.com/>
- Exterior, D. d. (2016). Departamento de Comercio Exterior. págs. <http://www.economia.gob.cl/acerca-de/autoridades/jefes-de-departamentos/decoex>.
- INE. (2017). *Instituto Nacional de Estadística Chile*. Obtenido de <http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2017/compendio-estadistico-2017.pdf?sfvrsn=6>
- INEC. (2017). *INEC*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>

Instituto de la Ciudad. (2018). *Fuentes para el financiamiento de emprendimientos*. Quito: CONQUITO.

LOHAS. (2008). *LOHAS Chile*. Obtenido de <http://lohaschile.blogspot.com/>

Ministerio de Desarrollo Social. (2016). *MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL*. Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/ministerio-coordinador-de-desarrollo-social-arranca-con-el-programa-de-apoyo-al-desarrollo-infantil-integral/>

Milla, M. &. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Ministerio de Economía Chile. (2016). *Ministerio de Economía Chile*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/>

Ministerio de Salud. (2015). *MINISTERIO DE SALUD CHILE*. Obtenido de <http://www.minsal.cl/>

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (2016). *Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.mtt.gob.cl/>

Porter, M. (2002). *La cadena de Valor de Michael Porter* . 50 minutos.

PROECUADOR. (2016). *PROECUADOR*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/category/sector/cuidado-personal-y-del-hogar/>

Salud. (2016). *Salud*. Obtenido de <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/5-beneficios-del-romero>

Santander. (2016). *Santander*. Obtenido de https://www.santander.cl/empresas/informe_mensual/pdf/informe-mensual-2017.pdf

Superintendencia de Compañías y Valores . (2017). *Análisis de la industria ecuatoriana 2014 - 2016*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.

Superintendencia de Compañías, v. y. (2014). *Superintendencia de Compañías, valores y seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

Telegrafo, E. (2017). Las microempresas dominan el panorama económico ecuatoriano . *EL TELEGRAFO*.

TRADEMAP. (2016). *TRADEMAP*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Van Horne, J. C. (2015). *Administración Financiera 14va. Edición*. México D.F.: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Preguntas entrevista a Experto

INDUSTRIA COSMETICA

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A EXPERTOS

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria cosmética y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la producción de mascarillas capilares es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria cosmética?
4. ¿Cómo se debería lidiar con estos competidores?
5. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

6. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
7. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio

8. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?
9. ¿Usted recomienda algún tipo de manejo específico en productos cosméticos?

Medición de la estrategia de distribución

10. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución que debería usar para este producto?
11. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

12. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado chileno?
13. ¿Se debería ofrecer algún valor adicional a este producto? Envases-presentación-modo de fabricación.
14. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
15. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

16. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, para exportar y comercializar productos cosméticos etc.?
17. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio

18. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para este producto?
19. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes?

Exportación:

¿Qué recomendación me podrías dar para el proceso de exportación del producto? (puerto de embarque- desembarque- logística interna- ~~incoterm~~)

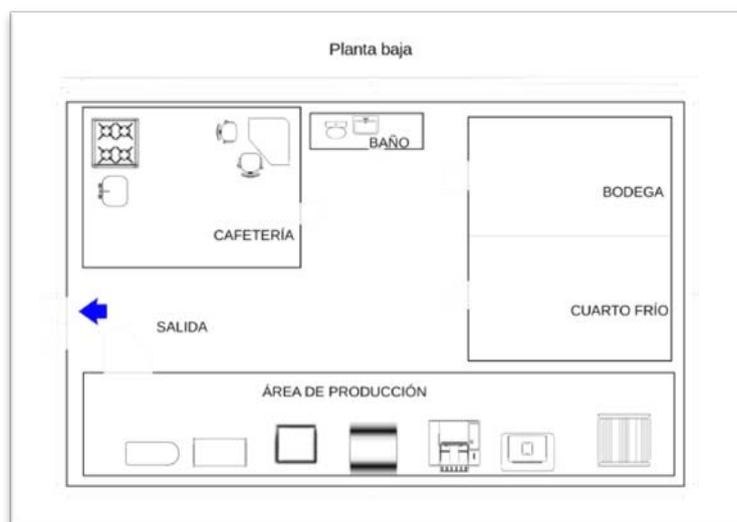
Recomendaciones

1. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

ANEXO 2. Ubicación y distribución de plata Rumakay



Figura No 33: Ubicación de
Uyapura Tomado de: Google
Maps, 2017



ANEXO 3. CUESTIONARIO CLIENTES

1.- ¿Cuál es su género?	
femenino	10
masculino	0
Total	10

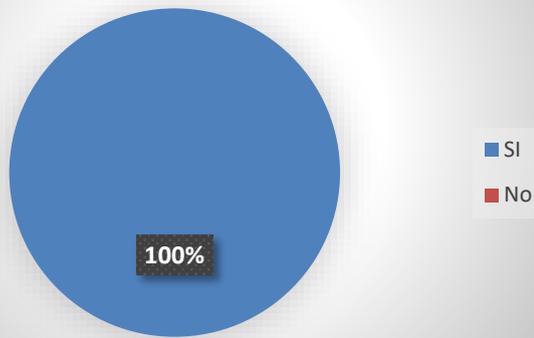


2.- ¿Cuál es su edad?	
20-30	7
31-40	2
41-50	1



¿Alguna vez ha usado mascarillas capilares?	
SI	10
No	0

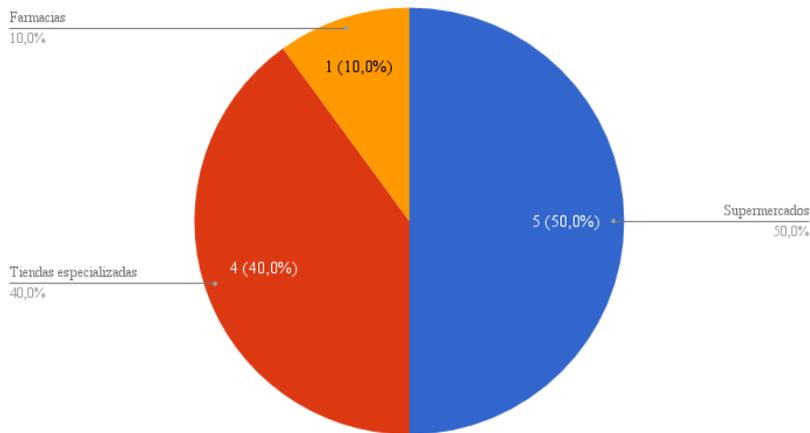
¿Alguna vez ha usado mascarillas capilares ?



¿Dónde compra habitualmente su mascarilla capilar?

Supermercados	5
Tiendas especializadas	4
Farmacias	1

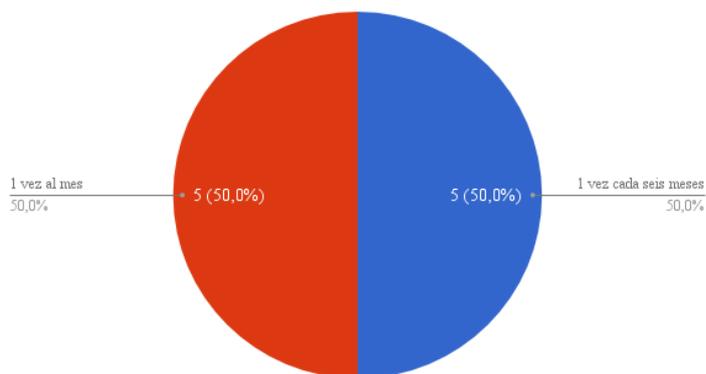
Recuento de ¿Dónde compra habitualmente su mascarilla capilar?



¿Con que frecuencia usa este tipo de producto

1 vez cada seis meses	5
1 vez al mes	5

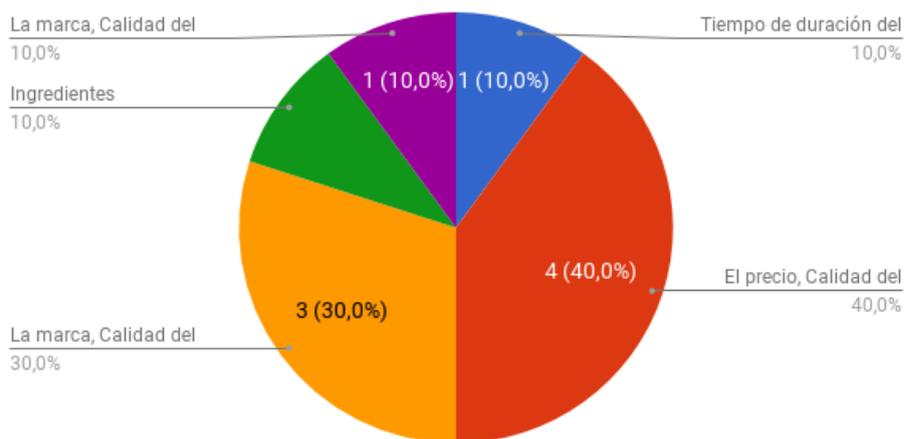
Recuento de ¿Con que frecuencia usa este tipo de producto



A la hora de comprar este tipo de tratamiento capilar ¿Qué es lo primero que tiene en cuenta? Puede elegir más de una opción.

Tiempo de duración del producto, Calidad del producto, Ingredientes	1
El precio, Calidad del producto, Ingredientes	4
La marca, Calidad del producto, Ingredientes	3
Ingredientes	1
La marca, Calidad del producto	1

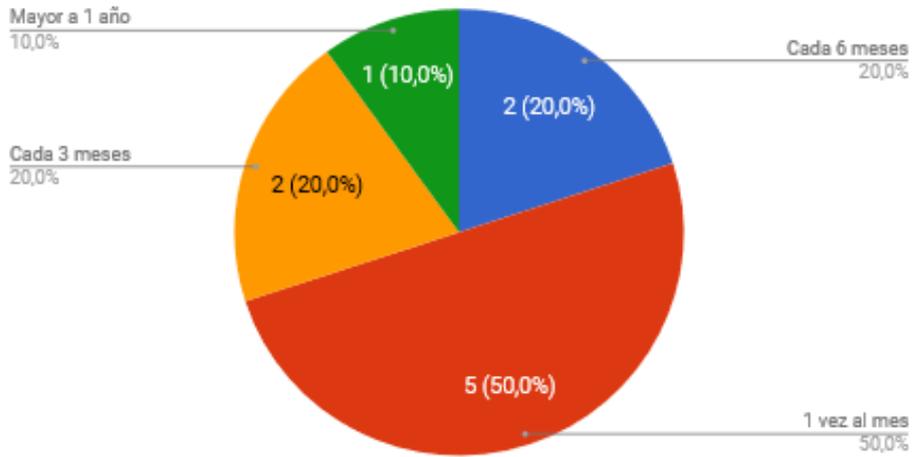
Recuento de A la hora de comprar este tipo de tratamiento capilar ¿Qué es lo primero que tiene en cuenta? Puede elegir



¿Con qué frecuencia compra usted este tipo de producto?

Cada 6 meses	2
1 vez al mes	5
Cada 3 meses	2
Mayor a 1 año	1

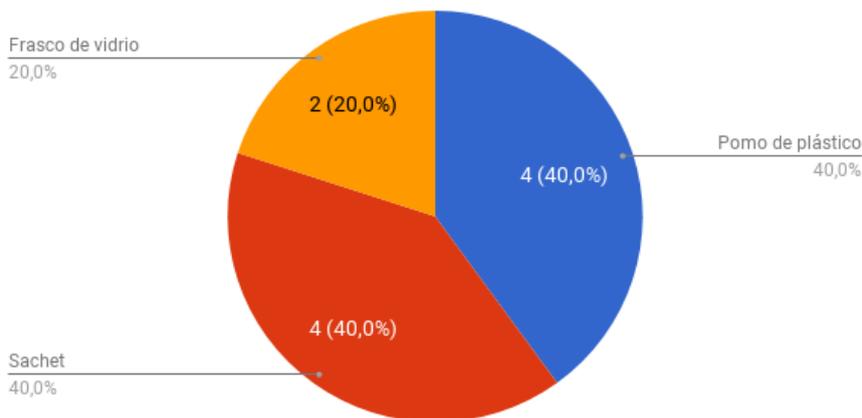
Recuento de ¿Con qué frecuencia compra usted este tipo de producto?



¿Qué tipo de envase le gustaría que tenga este tratamiento capilar?

Pomo de plástico	4
Sachet	4
Frasco de vidrio	2

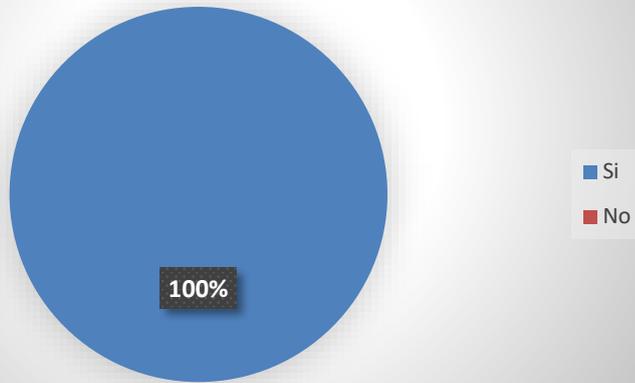
Recuento de ¿Qué tipo de envase le gustaria que tenga este tratamiento capilar?



¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de mascarillas capilares que le brinde varios beneficios para su cabello?

Si	10
No	0

¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de mascarillas capilares que le brinde varios beneficios para su cabello?



¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este producto?

Redes Sociales	8
Anuncios	1
Correo	0
TV	1

Recuento de ¿A través de que medio o medios le gustaria recibir informacion sobre este producto?

