



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE EXFOLIANTES FACIALES A BASE DE ARÁNDANOS IMPORTADOS
DESDE CHILE, EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

CARLOS ANDRÉS ESPINOZA CASTRO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
EXFOLIANTES FACIALES A BASE DE ARÁNDANOS IMPORTADOS DESDE
CHILE, EN LA CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor guía:

Edmundo Francisco Cortez Granda

Autor:

Carlos Andrés Espinoza Castro

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de exfoliantes faciales a base de arándanos importados desde Chile, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carlos Andrés Espinoza Castro 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.

Edmundo Francisco Cortez Granda
C.I. 1712442399

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de exfoliantes faciales a base de arándanos importados desde Chile, en la ciudad de Quito, de Carlos Andrés Espinoza Castro en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Oswaldo Fernando Gómez de la Torre Reyes

C.I. 1708663529

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.

Carlos Andrés Espinoza Castro
C.I. 1104244353

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios, a mis padres, hermanos y amigos que supieron guiarme y apoyarme durante toda mi vida universitaria.

A mi tutor de tesis, Edmundo Cortez, por brindarme todas las herramientas académicas necesarias durante mi proceso de titulación.

DEDICATORIA

A mis padres, Daniel y Elisa, por todo el amor, cariño, esfuerzo y confianza que depositaron en mí para culminar mi carrera. A mis hermanos, Danny y Emily y a mi sobrino Dylan. Ustedes son mi motor para alcanzar todas las metas que me propongo.

RESUMEN

El presente plan de negocios plantea determinar la factibilidad de producir y comercializar exfoliantes faciales a base de arándanos importados desde Chile, en la ciudad de Quito. Para ello fue necesario realizar una investigación profunda del entorno externo de la industria cosmética (CIU: C2023.31) en temas políticos, económicos, sociales y tecnológicos; analizar las cinco fuerzas de Porter y medir todos los factores mediante una matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) dando como resultado mayores oportunidades que amenazas, entre las más importantes: las estrechas relaciones comerciales entre Ecuador y Chile.

Además, en el análisis cualitativo y cuantitativo se demuestra el fuerte interés del mercado objetivo por el producto debido a la cantidad de propiedades y beneficios que presentan los arándanos -considerados como el mayor factor diferenciador- en la piel. A partir de esto, se plantea la oportunidad del negocio y la ventaja competitiva frente a productos similares mediante la propuesta de valor.

Para definir las estrategias de precio, producto, plaza y promoción se realizó el marketing mix de la empresa, análisis mediante el cual se definen las propiedades, atributos, branding y soporte del producto; los costos fijos y variables y el margen de ganancia para definir el precio; los clientes de la empresa (en este caso las tiendas de especialidad); y la forma de promocionar el producto y los costos que incurren en ello.

Por otro lado, se presenta la estructura organizacional de la empresa y todo lo que implica el proceso interno para la fabricación de los exfoliantes faciales. Para esto fue importante exponer la cadena de valor, los flujogramas de proceso de producción, importación y distribución con la finalidad de definir el tiempo y recursos óptimos tanto físicos como humanos que implican producir el exfoliante.

Finalmente, se presentan los resultados del modelo financiero los cuales permiten saber si el plan de negocios es rentable tanto para la empresa como para los inversionistas.

ABSTRACT

The following business plan will present the feasibility of producing and commercializing facial scrubs, based on cranberries, imported from Chile in the city of Quito. To this effect, it was necessary to conduct an extensive investigation of the external environment of the cosmetic industry (CIIU: C2023.31) on political, economic, social and technological matters; analyze the five forces of Porter and measure all External issues with an Evaluation matrix (EFE) which had as result rising opportunities than threats. Among the most important: the close commercial relations between Ecuador and Chile.

Additionally, the qualitative and quantitative analysis indicate the strong interest of the target market for the product due to the amount of properties and benefits that cranberries bring, considered as the main differential factor for the skin. From there, all business opportunities and competitive advantages over other substitutes are presented through the value proposal.

In order to define price, product, place and promotion strategies, a Marketing Mix plan was performed. This analysis means to specify all properties, characteristics, branding and support of the product; the fixed and variable costs, profit margin to define the final price, as well as the clients of the company (in this particular case Specialty Stores), and how to promote the product and costs incurred in it.

On the other hand, the organizational structure of the company is presented, involving all the internal process to be followed for the manufacturing of the facial exfoliants. With this in mind, it is important to expose the value chain, flow diagrams of production, import and distribution processes, in order to define the optimal time and resources, both physical and human, that mean producing the exfoliant.

Finally, the results are shown in the Financial Model, which allows to know if the Business Plan is profitable for both the company and the investors.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.2. Objetivo General del trabajo.....	2
1.3. Objetivos específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. PEST Ecuador.....	3
2.1.2. PEST Chile.....	11
2.1.3. Análisis de la industria: Porter	15
2.1.4. Análisis interno	18
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	22
3.1 Objetivo general:	22
3.2 Objetivos específicos:	22
3.3 Segmentación de mercado.....	22
3.4 Análisis cualitativo	23
3.4.1 Análisis de resultados de la entrevista a expertos.....	23
3.4.2 Análisis de resultados del Grupo Focal	25
3.5 Análisis cuantitativo.....	27
3.5.1 Análisis de resultados de las encuestas.....	27
4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	33
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	33
5 PLAN DE MARKETING.....	36
5.1 Estrategia general de marketing.....	36
5.2 Mercado Objetivo	36
5.3 Propuesta de valor	36
5.4 Mezcla de marketing	38
5.4.1 Producto	38
5.4.2 Precio	43
5.4.3 Plaza.....	45
5.4.4 Promoción	46

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	51
6.1 Misión, visión y objetivos de la empresa.	51
6.1.1 Misión	51
6.1.2 Visión.....	51
6.1.3 Objetivos.....	51
6.2 Plan de operaciones.....	52
6.2.1 Estructura legal de la empresa	52
6.2.2 Marco legal	52
6.2.3 Estructura organizacional	52
6.2.4 Cadena de valor	54
6.2.5 Proceso de producción	55
6.2.6 Proceso de importación	59
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	62
7.1 Proyección de ingresos	62
7.2 Proyección de costos y gastos	62
7.3 Inversión inicial, estructura de deuda y capital.....	63
7.4 Proyección del estado de resultados.....	63
7.5 Proyección estado de situación anual	64
7.6 Flujo de caja	65
7.6.1 Flujo de caja del proyecto.....	65
7.6.2 Flujo de caja del inversionista.....	65
7.7 Evaluación financiera del proyecto.....	66
7.7.1 Tasa de descuento	66
7.7.2 Criterios de valoración	66
7.8 Índices financieros.....	67
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	68
8.1 Conclusiones.....	68
8.2 Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS	70

ANEXOS	78
--------------	----

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Durante décadas, Ecuador se ha considerado como un país dependiente de las materias primas como un factor importante y determinante para su economía. Sin embargo, la industria manufacturera ha mostrado un fuerte desempeño en los últimos años con la finalidad de dar un giro a la matriz productiva, además debido a la aspiración de ciertas empresas de crear productos más competitivos, y sobre todo de reducir la dependencia de importar productos terminados que se los puede fabricar en territorio nacional (INEC, 2016).

Una vez aplicadas las restricciones comerciales y los convenios de producción nacional con el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), muchas de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos se vieron beneficiadas, de tal forma que para 2017 la industria cosmética en Ecuador creció alrededor del 8%. Esto ha provocado que las empresas que conforman dicha industria contribuyan en el desarrollo industrial del país, tanto en la transformación de materias primas como en la manufactura de productos terminados (El Telégrafo, 2017).

Por otro lado, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura del Gobierno de Chile, el país sudamericano cuenta con condiciones tanto climáticas como de suelos excepcionales para el cultivo de una variedad de frutos exóticos, entre los más destacados: el arándano, es por esto que para 2016 Chile se ubica como el principal exportador de arándanos a nivel mundial (Trade Map, s.f.).

En consecuencia, tanto Ecuador como Chile muestran una gran ventaja, tanto en la producción de calidad de productos que se constituyen en materias primas, como en el crecimiento de las industrias enfocadas en la fabricación de productos terminados, lo cual brinda un escenario favorable para la aplicación del plan de negocios mencionado.

1.2. Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad para la implementación del plan de negocios para la producción y comercialización de exfoliantes faciales a base de arándanos importados desde Chile, en la ciudad de Quito.

1.3. Objetivos específicos del trabajo

- Analizar las variables del entorno externo, tanto políticas, económicas, sociales y tecnológicas de Ecuador y Chile, así como también analizar los factores de la industria mediante el modelo de Porter, con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas que beneficiarán o afectarán la implementación del plan de negocios.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa para establecer cuáles son los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Determinar la oportunidad de negocio en base a los resultados del análisis del entorno, la entrevista a los expertos, los resultados del Focus Group y los hallazgos obtenidos en las encuestas.
- Ejecutar un plan de marketing a través del cual se identifique la estrategia general, el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing.
- Desarrollar una propuesta de filosofía y estructura organizacional mediante la misión, visión, objetivos y plan de operaciones de la organización.
- Realizar la evaluación financiera del plan de negocios y demostrar si el proyecto es o no rentable.
- Definir las conclusiones del plan de negocios en base al análisis de las variables mencionadas anteriormente.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo.

Código CIU: C2023.31 - Fabricación de perfumes y cosméticos: perfumes y aguas de colonia, preparados de belleza y de maquillaje, cremas solares y preparados bronceadores, preparados para manicura y pedicura.

2.1.1. PEST Ecuador

2.1.1.1. Político

2.1.1.1.1. Situación Actual del Ecuador

Ecuador ha pasado una década inédita de su historia en dos aspectos básicos para su desarrollo y convivencia: una estabilidad política en la que un presidente como nunca en su historia, fue reelegido por dos ocasiones seguidas, y tras su retiro, su partido o movimiento político se mantuvo en el poder, marcando aún más la inédita estabilidad política. Sumado a ello, coincidió para ese éxito político, el inusitado aumento de los precios del petróleo, materia prima que le ha permitido al Estado incrementar su gasto e inversión social, para disminuir índices macro que resultaban difíciles de bajar, como la pobreza extrema, al 22% en promedio general, e incluso el desempleo, tras dos décadas perdidas de inestabilidad política, quiebra financiera, así como la confianza externa (LAECO, 2017).

Sin embargo ésta, que pudo ser una buena oportunidad, para incentivar el crecimiento privado en ámbitos no convencionales, fuera del de servicios, generado por el alto consumo poblacional, el Estado y el gobierno limitaron el crecimiento de sectores de inversión como el privado, especialmente en el ámbito el industrial o agroindustrial y agro exportador, además del comercial, si se lo ve desde la perspectiva fiscal y tributaria para balancear el déficit fiscal y el despilfarro de algunas obras de inversión. Este clima político, afectó el clima de inversión y aumentó la desconfianza interna y externas para invertir en negocios e infraestructura privada en ámbitos alternativos al que indique el Estado o a la visión de política económica del gobernante de turno (Banco Mundial, 2017).

El actual gobierno, ha enfocado con fuerza la búsqueda de inversión extranjera; sin embargo, mantiene ese enfoque de inversión en las obras de infraestructura

pública, pero aparentemente muy poco en el incentivo al ámbito privado, apenas en el de consumo. Esto ha generado cuestionamientos de gremios empresariales, que esperan un cambio de rumbo, una visión renovada de lo fiscal, menos tributarista; además de la disminución del excesivo gasto fiscal que se heredó del correísmo de la última década. Resultado de esto, el ambiente político no se torna muy favorable para la inversión privada en el país debido a la falta de confianza empresarial por la relativa inestabilidad política y la inseguridad jurídica, que es una permanente del país, incluso pese a la estabilidad de los últimos años (LAECO, 2017).

2.1.1.1.2. Tratados comerciales

Las relaciones comerciales entre Ecuador y Chile se volvieron más sostenibles una vez firmado el acuerdo de complementación económica Nro. 65 (ACE 65) en 2010, el cual libera el arancel de alrededor del 98% de los productos chilenos y ecuatorianos al momento de ingreso de los mismos (cabe mencionar que el código arancelario *2008.93.00* correspondiente a arándanos rojos, ingresa al país con 0% de arancel). Esto ha permitido que el comercio entre ambos países crezca en promedio al rededor del 14% anual. Adicionalmente, otro de los beneficios que brinda este acuerdo comercial, son las normativas para el cumplimiento de reglas de origen; Con esto se facilita los obstáculos que se presenten debido a las normas técnicas, medidas sanitarias, medidas fitosanitarias, entre otras (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2014).

2.1.1.1.3. Requisitos de importación

Los requisitos básicos para la importación de un producto a Ecuador son: registrar como importador en el ECUAPASS y su respectiva aprobación por el Servicio Nacional de Aduanas en Ecuador (SENAE), gestionar el RUC en el SRI, adquisición del Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por el Banco Central de Ecuador. Además, en temas de desaduanización, es necesario contar con los documentos de acompañamiento los cuales involucra el control previo y los documentos de soporte, tales como la factura comercial, certificado de origen, documento de transporte y otros documentos que el SENAE considere necesarios (SENAE, 2017).

2.1.1.1.4. Factor legal

El pasado 02 de abril de 2018, el primer mandatario Lenín Moreno, dio a conocer los 4 ejes y 14 medidas que abarca su plan económico, dentro del cual mencionó dos temas legales importantes referentes al incremento temporal de aranceles hasta el techo permitido por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y ratificación del impuesto a la salida de divisas. Estas y otras regulaciones anteriores como la resolución de la Tasa Aduanera y demás trabas impuestas por el gobierno para la importación de productos. Además, existen otras normas internas para producir y comercializar productos como: Normas técnicas y permisos de funcionamiento en temas de vigilancia y control sanitario, certificados y licencias de ejercicio de actividades económicas, permisos municipales, entre otros, que hacen difícil implementar proyectos de inversión privada en temas político-legales en Ecuador (**El Comercio, 2018**).

2.1.1.2. Económico

2.1.1.2.1. Breves rasgos económicos del país

Tabla Nro. 1: Indicadores económicos de Ecuador

Indicadores principales	Año fiscal: 2017
PIB (Miles de millones de USD)	98.01
PIB (Precios constantes, cambio % anual)	-2.2
PIB per cápita (USD)	5,930
Deuda bruta del gobierno general (en % del PIB)	29.2
Tasa de inflación (%)	1.7
Tasa de desempleo (%)	5.2

Tomado de: FMI – Base de datos de perspectivas de la economía mundial.

2.1.1.2.2. Análisis del PIB

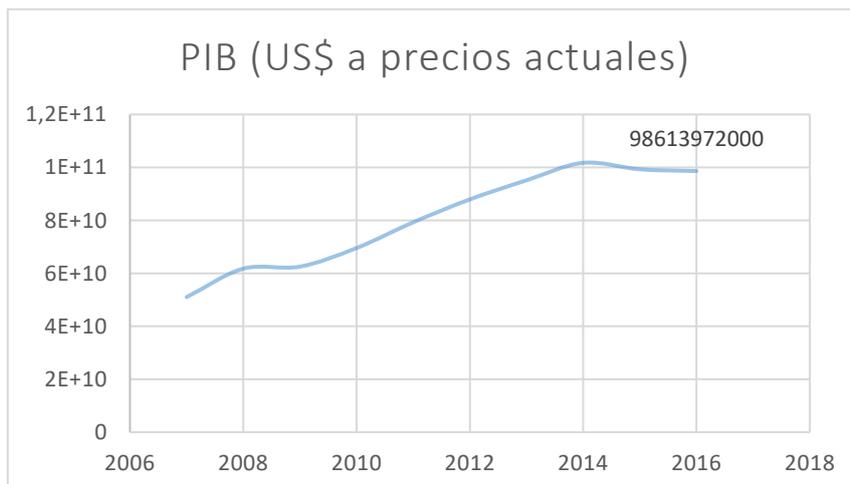


Figura Nro. 1: PIB (USD a precios actuales)

Tomado de: Banco Mundial

El petróleo y las exportaciones agrícolas han sido una fuente trascendental de ingresos del país durante décadas, de tal forma que la venta del crudo representa alrededor del 40% del total del PIB ecuatoriano. Esta realidad se pretendió cambiar con la propuesta de la diversificación de la matriz productiva, que tiene como propósito deslindar al país de la dependencia económica en dichas materias primas que de hecho provocaron una recesión económica significativa debido a la baja de los precios del petróleo entre 2015 y el primer semestre de 2016, año en el cual el PIB se vio afectado con un decrecimiento del 2,3% (Santander Trade, 2017). Sin embargo, un año después, la leve recuperación de los precios del crudo pretende cambiar la realidad económica del país (Banco Central del Ecuador, 2017). Cabe mencionar que, durante la última década, el sector industrial ha crecido alrededor del 4,6% anual y en consecuencia ha tenido una mayor participación dentro del PIB ecuatoriano. Sin embargo, la brecha entre el comercio de materias primas y el sector manufacturero aún es muy amplia, debido, en gran parte, a la inversión privada insuficiente en el país (Secretaría General de Planificación y Desarrollo, 2014).

2.1.1.2.3. Inflación

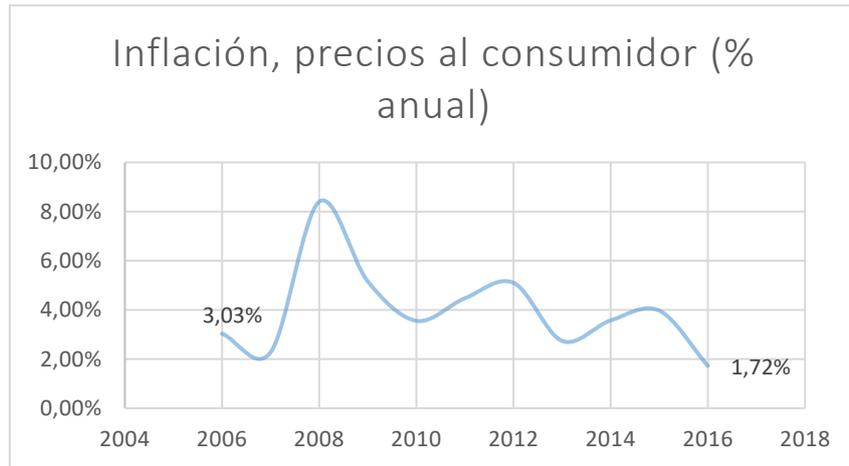


Figura Nro. 2: Inflación, precios al consumidor (% anual).

Tomado de: Banco Mundial

La inflación también forma parte de uno de los factores importantes para medir la estabilidad económica en el país. Como podemos observar en el gráfico, en los últimos años se muestra una estabilidad con pequeños picos en las oscilaciones del indicador, excepto en 2008 debido a la gran crisis financiera, causa de los problemas de solvencia de créditos hipotecarios en Estados Unidos. A partir del año de la crisis, la inflación en Ecuador se muestra estable (llegando a 1,72% en 2016) y ha permitido que las empresas puedan proyectar sus ventas en base a un precio relativamente sólido (Líderes, 2015).

2.1.1.2.4. Crecimiento de la industria

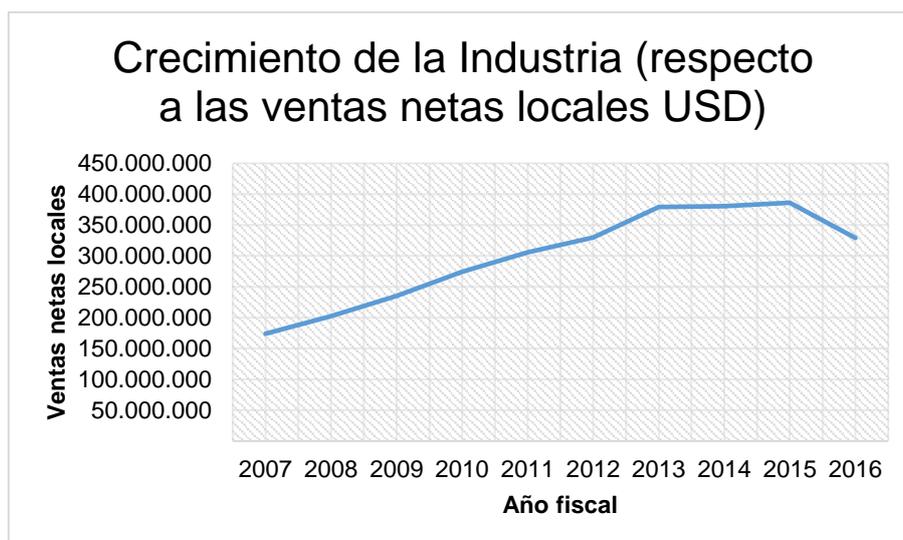


Figura Nro. 3: Crecimiento de la industria respecto a las ventas

Tomado de: SRI - Estadísticas multidimensionales

Durante la última década, la industria cosmética de Ecuador muestra un crecimiento sustancial, debido a la diversificación de la oferta internacional de las empresas que se sitúan en esta industria. La industria crece en promedio 7,34% anualmente respecto a sus ventas. Según el gerente del proyecto Encadena Ecuador, este crecimiento se dio gracias al apoyo del gobierno, mediante la atención y asesoramiento a la industria en temas sobre requerimientos de normas técnicas y jurídicas para el impulso al mercado exterior, así como también debido al proyecto impulsado por ProEcuador, el cual desarrolló un catálogo de productos cosméticos y de limpieza enfocado en mercados extranjeros (FLACSO - MIPRO, 2012). No obstante, es importante mencionar que esta industria representa el 0,33% del PIB del Ecuador. En pocas palabras, una industria que nos es tan significativa dentro del PIB pero que crece considerablemente (SRI, s.f.).

2.1.1.2.5. Balanza comercial

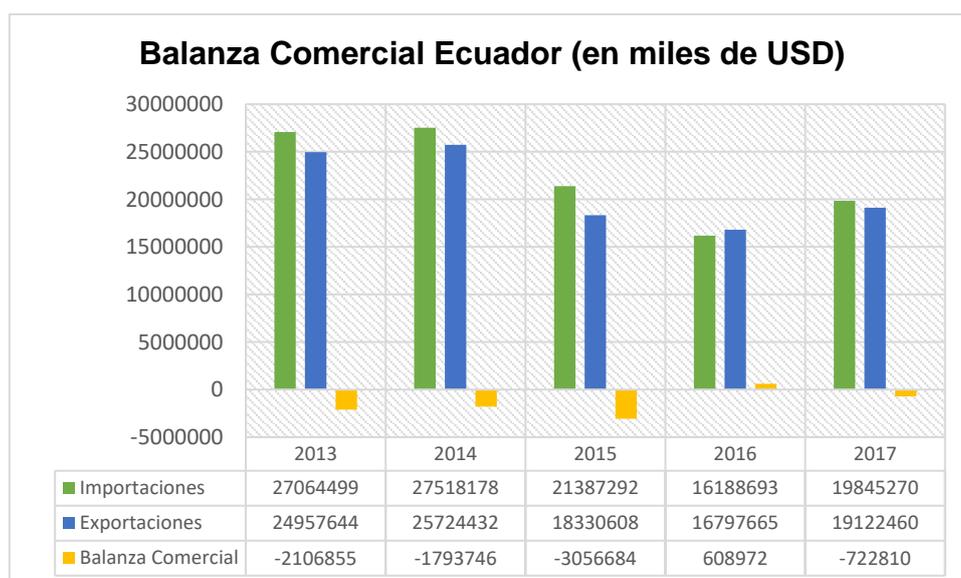


Figura Nro. 4: Balanza Comercial de Ecuador (Período 2013-2017)

Tomado de: TradeMap

Como se observa en la figura, entre 2013 y 2015 existe un déficit en la balanza comercial, no obstante, se gozó de más comercio durante el periodo. A partir del 11 de marzo de 2015, con el ánimo de estimular las exportaciones, Ecuador aplicó salvaguardia de Balanza de Pagos para el 32% de las importaciones (a alrededor de 2800 partidas arancelarias), esto se vio reflejado en el superávit de

la balanza de pago en 2016, pero hubo una notoria disminución de comercio. Esto se presenta como una desventaja debido a los obstáculos para importar materia prima o productos terminados. Sin embargo, en junio de 2017, se dio por terminada la aplicación de la salvaguardia, lo que podría mejorar el panorama en temas de importación (Trade Map, s.f.).

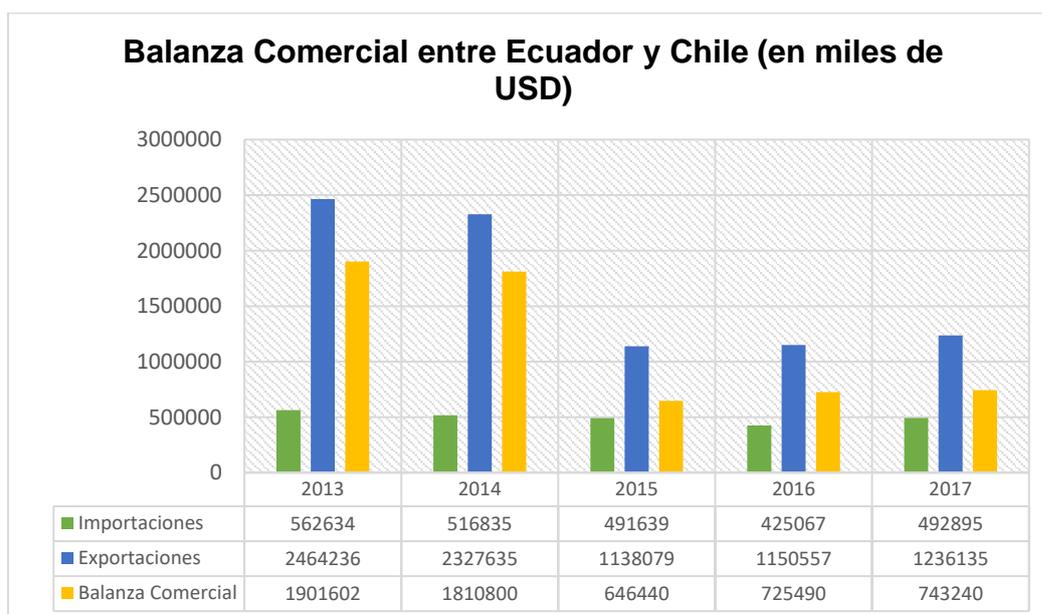


Figura Nro. 5: Balanza Comercial entre Ecuador y Chile (período 2013-2017)

Tomado de: Trade Map

Se puede observar un superávit entre la balanza comercial entre Ecuador y Chile, pero hay que tomar en cuenta que solamente el 77,47% de las exportaciones totales de Ecuador hacia Chile son de petróleo. Los productos que más importa Ecuador desde Chile son: frutas, preparaciones alimenticias y productos farmacéuticos. Los productos que más se exportan desde el país (Sin contar con el petróleo), son: frutas, preparaciones de carne, pescado y crustáceos y preparaciones de hortalizas (Trade Map, s.f.).

2.1.1.2.6. Análisis Partida arancelaria

Los arándanos se ubican en la partida arancelaria 2008.93.00: Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte: Frutos de cáscara, incluso mezclados entre sí: Arándanos rojos.

Cabe recalcar que según datos de TradeMap, Ecuador no importa ni exporta la partida arancelaria 2008.93.00 correspondiente a arándanos rojos desde y hacia Chile, lo cual muestra una gran oportunidad para la importación de dicha fruta (Trade Map, s.f.).

2.1.1.3. Social

2.1.1.3.1. Tendencias en el empleo

A pesar de que el desempleo incrementó en los últimos años, llegando a una tasa del 5,2% en 2016, el sector de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas MIPYMES (el cual representa alrededor del 99% del tejido empresarial ecuatoriano), está en pleno crecimiento de la mano con el empleo generado por dicho sector (Líderes, s.f.). Según el censo nacional económico de 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), tres de cada cuatro empleos en el país son generados por las MIPYMES, es decir, que el 75% de la población económicamente activa pertenecen a este sector. De a poco, el apoyo del gobierno al desarrollo de las MIPYMES y el aumento de la inversión privada, fomentarán la diversificación de la matriz productiva ecuatoriana (INEC, 2016)

2.1.1.3.2. Patrón de consumo

Según la directora de la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos cosmética de Higiene y Absorbente (Pro cosméticos), el consumo per cápita de productos cosméticos en Ecuador oscila entre \$30 y \$150 al mes. Esto asegura el crecimiento en cuanto a las ventas de las empresas que operan dentro de la industria cosmética en Ecuador, además, es importante recalcar que el 98% de los hogares consumen este tipo de productos (FLACSO - MIPRO, 2012).

2.1.1.3.3. Factor ambiental

Fuera de las diligencias legales que se solicitan al momento de emprender en Ecuador y en Quito específicamente, es necesario tomar en cuenta los permisos y licencias ambientales requeridas a empresas, personas naturales o jurídicas mediante el sistema Único de Información Ambiental que proporciona la plataforma del Ministerio del Ambiente.

La tendencia de cuidar el medio ambiente ha obligado al gobierno a replantear la ley ambiental mediante el Código Orgánico del Ambiente (COA) en abril de 2017, con la finalidad de garantizar el respeto hacia los derechos de la naturaleza (Alarcón, 2017). Esto no solamente obliga a la inversión privada a cumplir las leyes ambientales, sino que también incentiva a la misma a incorporar ciertos estímulos ecológicos que agreguen valor a la dependencia, tales como el reconocimiento ecuatoriano ambiental por buenas prácticas, la certificación de punto verde la cual fomenta la competitividad industrial y de servicios por medio de la “producción limpia”, o la autorización ambiental M.E.T. la cual se otorga a las empresas poseedoras de tecnología amigable con el medio ambiente (Ministerio del Ambiente, s.f.).

2.1.1.4. Tecnológico

Según las cifras del INEC, el 26,7% de los hogares en Ecuador cuenta con al menos un computador portátil (13,7% más que en 2010) y 27,5% cuenta con al menos un computador de escritorio (3,5% más que en 2010), cabe recalcar que Pichincha es la provincia dónde más personas utilizan computadora (65,2% del total). Asimismo, el 36% de los ciudadanos tiene acceso a internet, con un crecimiento de más del 13% desde 2010, de los cuales más del 70% lo usa más de una vez al día. El 90,1% del total de la población cuenta con teléfono celular (8,4% más que en 2010) de los cuales el 26,83% son Smartphone y el 25,28% utiliza redes sociales. Esto se presenta como una fuerte oportunidad para un negocio en temas de promoción del producto y canales de distribución (INEC, 2016). Cabe recalcar que la inversión tecnológica en el país aumentó de tal forma que para el presente año asciende a los 1 900 millones de dólares, lo que representan el 1,88% del PIB del país; esto con la finalidad de impulsar una producción nacional más competitiva y a su vez mejorar los procesos de producción en la industria manufacturera en general (El Telégrafo, 2016).

2.1.2. PEST Chile

2.1.2.1. Político

2.1.2.1.1. Estabilidad Política

Chile sostiene desde su retorno democrático a finales de la década de los 80, una estabilidad política que ha redundado en su estabilidad económica. ¿Qué

significa esta asociación? Que los sucesivos gobiernos de la Concertación, cuyo acuerdo político, permitió mantener una sostenibilidad en los acuerdos parlamentarios y un consenso social luego del trauma de la sanguinaria dictadura pinochetista de 17 años, que dividió a los chilenos hasta la actualidad; sin embargo, tanto demócrata cristianos, como socialistas y radicales turnándose en el poder, no se metieron en las decisiones del mercado, que arrastraba paradójicamente con éxito la dictadura neoliberal militar. Esto favoreció que no haya un shock bursátil, pero por el contrario, afianzó la línea aperturista chilena hacia el mundo globalizado con la firma de acuerdos de libre mercado con la mayoría de países y bloques económicos, incluso China. El aumento del empleo formal (economía sana) y de las permanentes alzas bursátiles de 2017, son la clara herencia del gobierno de la socialista Michelle Bachelet, que pese a los altibajos políticos internos, no merma la confianza del mercado hacia el país, más aún en una época de transición y retorno hacia la derecha de Sebastián Piñera; aun así éste no cuenta con mayoría legislativa, que en el peor de los casos tendrá cierta dificultad de gobernabilidad, pero no inestabilidad o falta de continuidad económica; salvo aquellas decisiones que en lo social quedan pendientes, y acaben mermando su popularidad o confianza social.

2.1.2.1.2. Tratados comerciales

Además del acuerdo de complementación económica Nro. 65 con el Ecuador, Chile se considera como uno de los mercados más atractivos para hacer negocios debido a su modelo económico aperturista y dependiente del comercio internacional, el cual representa alrededor del 56% del PIB chileno (Santander Trade, s.f.). Este modelo le ha llevado a Chile a firmar tratados comerciales con grandes economías, sobre todo con Estados Unidos, China, Corea del Sur y la Unión Europea y en consecuencia se ha vuelto el país Latinoamericano más competitivo según el foro económico mundial (Morgade, 2017).

2.1.2.1.3. Riesgo político

El país sudamericano se clasifica como uno de los países con un riesgo país bastante aceptable (A3), además, de un favorable ambiente de negocios (A2) gracias a su estabilidad política, los numerosos acuerdos comerciales, aumento del gasto social (vivienda, salud, subsidios a la educación) y la caída esperada

de la inflación, que permitió el impulso del poder adquisitivo y a su vez al Banco Central suavizar su política monetaria (Prófitas, 2014).

2.1.2.2. Económico

2.1.2.2.1. Breves rasgos económicos del país

Tabla Nro. 2: Indicadores económicos de Chile

Indicadores principales	Año fiscal: 2017
PIB (Miles de millones de USD)	247.03
PIB (Precios constantes, cambio % anual)	1.6
PIB per cápita (USD)	13,576
Deuda bruta del gobierno general (en % del PIB)	21.2
Tasa de inflación (%)	3.8
Tasa de desempleo (%)	6.5

Tomado de: FMI – Base de datos de perspectivas de la economía mundial.

La economía chilena consiguió mantener un crecimiento sostenido del 5% entre 2010 y 2014; Sin embargo en 2015 el país sufrió una fuerte recesión económica debido a la caída del precio del cobre, ya que al igual que Ecuador, Chile depende cerca del 50% de su PIB de la explotación minera, no obstante, existe un alto porcentaje de dependencia de la riqueza en los productos manufacturados tales como procesamiento agroalimentario, madera, productos químicos, entre otros (Santander Trade, s.f.).

Por otro lado, a pesar de dicha desaceleración económica, la tasa de desempleo se redujo en 2016 (6.5%). No obstante, la pobreza sigue afectando a alrededor del 15% de la población chilena, de tal magnitud que el país muestra uno de los índices más elevados de desigualdad salarial según los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Santander Trade, s.f.).

2.1.2.2.2. Principales sectores económicos

Casi el 96% del total del PIB chileno está dominado por dos grandes sectores: industrial y servicios, en los cuales se centran tres importantes ramas de actividad como son la producción minera, los productos manufacturados y la agricultura (Santander Trade, s.f.). Dentro de esta última, Chile se ha caracterizado por ser un gran figurante dentro de la industria alimenticia y es un

gran atractivo internacional en proveer de alimentos confiables y sobre todo de calidad, debido a sus múltiples ventajas tales como su aislamiento geográfico, condiciones agroclimáticas, y sobre todo, la ventaja de producir en contra estación del hemisferio norte (ProChile, s.f.).

2.1.2.3. Social

2.1.2.3.1. Patrón de consumo

El incremento de la clase media en casi un 50% en la última década, ha provocado que el consumidor chileno entre en una fase de consumismo que va más allá de cubrir las necesidades básicas de un consumidor. El consumidor de Chile se caracteriza por exigir grandes estándares de calidad, tecnología, servicio, durabilidad, etcétera, al momento de adquirir un producto (Santander Trade, s.f.). Además, según un estudio de mercado realizado por Guardian Sustainable Business, señalan que los factores medioambientales son muy importantes al momento de realizar una compra. Por consiguiente, el aumento de dicho poder adquisitivo en Chile ha incentivado a sus consumidores a invertir más en salud y en educación con la finalidad de volver a la economía sudamericana más competitiva frente a mercados extranjeros (Santander Trade, s.f.).

2.1.2.4. Tecnológico

2.1.2.4.1. Inversión tecnológica

Según un informe presentado por la Universidad de Navarra, Chile es el país pionero de América Latina en cuanto al uso de las nuevas tecnologías. El sector agrícola ha sido uno de los beneficiados por la inversión tecnológica del país debido a la implementación de varios proyectos tecnológicos que permiten a los agricultores bajar sus costos de producción, aumentar el volumen de cosecha, estimar precios, ahorrar agua, entre otros. Así, por ejemplo, el uso de información meteorológica, la tecnología satelital e incluso el uso de drones han permitido que Chile ahorre hasta un 60% de agua en sus procesos agrícolas. Por otro lado, la creación de la plataforma "Isidro" permite que los agricultores chilenos administren su cosecha y estimen sus precios, con la finalidad de mejorar su productividad (Serey, s.f.).

2.1.3. Análisis de la industria: Porter

2.1.3.1. Amenaza de nuevos entrantes (Baja)

En primera instancia, existen ciertos requisitos básicos que exige la ley para legalizar una empresa en general, entre los cuales se encuentran: la obtención del Registro Único de contribuyentes (RUC) otorgado por el SRI; obtención de la licencia Metropolitana para el Ejercicio de Actividades Económicas otorgada por el municipio de Quito; obtención del permiso de funcionamiento por parte del cuerpo de bomberos; obtención de la calificación artesanal autónoma (en caso de requerirla); y finalmente la obtención del permiso por parte del ministerio de Salud Pública, en el caso de establecimientos que requieren control sanitario (Municipio de Quito, s.f.).

Por otro lado, dentro de la industria cosmética específicamente, es necesario obtener ciertos permisos de funcionamiento en temas de vigilancia y control sanitario, como por ejemplo la categorización de la empresa, la cual es otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), títulos registrados en el SENESCYT del personal apto para trabajar en temas de transformación de productos y químicos (si fuera el caso), listas de ingredientes cosméticos permitidos, prohibidos y restringidos, requisitos de seguridad, entre otros. Adicionalmente, el Ministerio de Salud Pública exige algunos valores para obtener el permiso mencionado según el tipo de riesgo que tenga la empresa al cual posteriormente se le designará un coeficiente de cálculo para saber el valor exacto. En el caso de los laboratorios de cosméticos conformados como una pequeña empresa, se registra un valor de \$122,40. Sin embargo se deberá tomar en cuenta valores adicionales si la empresa trata de una distribuidora o comercializadora de productos cosméticos los cuales son \$122,40 y \$21,60 respectivamente (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

Además, la inversión de capital para emprender dentro de la industria (aproximadamente de \$45000 entre costos fijos y variables, según la entrevista a expertos) es considerable, no solamente por los costos de producción (ya sea con maquinaria propia o contratación de maquila), transformación, maquinaria, mano de obra, etc.; sino que también debido a que solamente el 10% de los

insumos requeridos (materia prima) para la elaboración de dichos productos son producidos en el país, el resto es importado, lo que implica más costos al momento de ingresar las mercancías a territorio ecuatoriano (FLACSO - MIPRO, 2012).

Finalmente, cabe recalcar que en Ecuador existen un número significativo de empresas (pertenecientes a la industria de cosméticos) posicionadas dentro del mercado, lo que implica que los clientes ya se identifiquen con ciertas marcas (FLACSO - MIPRO, 2012).

En consecuencia, de acuerdo con todos los factores analizados, no existe una amenaza relevante de nuevos entrantes, esto quiere decir que la fuerza es baja.

2.1.3.2. Amenaza de productos sustitutos (Baja)

Los tratamientos naturales para el cuidado de la piel y el cuerpo en general se conforman como amenaza de productos sustitutos frente a los productos que ofrece la industria cosmética. Por ejemplo: aplicar aceite de oliva en el rostro, puede suplir un desmaquillante de ojos, el zumo de naranja se lo puede aplicar a cambio de un jabón facial, la infusión de cáscara de naranja puede sustituir las propiedades de un tónico, la argamasa de avena granulada, avena y yogurt, puede usarse a cambio de un exfoliante facial, entre otros tratamientos forman parte de dichos procedimientos naturales que reemplazan a los productos cosméticos (Mejor con Salud, s.f.). Además, Según un artículo publicado por El Comercio, existe una nueva tendencia de optar por los tratamientos naturales, una propuesta de ciertos activistas con la finalidad de disminuir la huella ambiental que deja el consumidor a la hora de usar productos que contienen sustancias químicas (El Comercio, s.f.). Sin embargo, los resultados a corto plazo de los productos cosméticos, la dificultad de cambiar el comportamiento del consumidor y, los costos bajos de los productos de la industria cosmética debido a la gran demanda de los mismos, y sobre todo, el posicionamiento de las grandes marcas de productos cosméticos convencionales hacen que la amenaza sea muy baja.

2.1.3.3. Rivalidad entre competidores (Alta)

Según la Superintendencia de Compañías, 24 empresas conforman la industria de fabricación de perfumes y cosméticos según el CIIU C2023.31, esto quiere decir que la rivalidad es relativamente baja. Cabe recalcar que no todas las empresas son competidoras directas debido a las mercancías que producen. No obstante, según la investigación que ofrece FLACSO conjuntamente con el MIPRO, muestra que existe alrededor de 507 empresas que se encuentran en la industria y que seguramente no registran en la Superintendencia de compañías, lo que vuelve la amenaza más alta.

Cabe recalcar también que existen seis empresas que dominan el mercado, que llevan hasta 40 años de posicionamiento (en el caso de Yanbal); y que de hecho en 2001 se conformaron como una asociación en busca de un vínculo entre la empresa público – privada. Es por esto que la amenaza de rivalidad entre competidores se torna más alta aún.

Por otro lado, de acuerdo a las estadísticas económicas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las empresas de dicha industria se clasifican en tres divisiones: Las Microempresas que representan 63,12%, las pequeñas el 26,04%, medianas el 4,39% y grandes el 6,45%. Esta división refleja que la competencia entre las empresas que conforman la industria puede estar dividida según el mercado objetivo, sin embargo la fuerza se mantiene (INEC, 2017).

2.1.3.4. Poder de negociación de los compradores (Alta)

La gran variedad de productos cosméticos y marcas que los producen hacen que el poder de negociación de los compradores sea alta. Del mismo modo, el apoyo del gobierno a la industria cosmética mediante la atención y asesoría a la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (Procosméticos) en cuanto a requerimientos sobre normas ambientales y jurídicas mediante el impulso al mercado externo, y el desarrollo del nuevo catálogo de productos cosméticos y de limpieza propuesto por ProEcuador con la finalidad de incentivar a la industria a llegar a mercados internacionales, ha generado que las empresas de la industria analizada innoven y diversifiquen sus productos lo cual produce una mayor oferta de productos por los cuales los clientes pueden elegir. Esto aumenta aún más su poder de

negociación (El Telégrafo, 2017). De la misma forma cabe señalar que el tamaño de mercado es muy amplio ya que a pesar de que la mayoría de los consumidores son mujeres, 98 de cada 100 ecuatorianos tienen al menos 5 productos cosméticos básicos en sus hogares, es decir un mercado objetivo alrededor de 15 millones y medio a nivel nacional y dos millones a nivel de la capital. Este dato corrobora el alto poder de negociación de los consumidores (Revista Gestión, s.f.).

2.1.3.5. Poder de negociación de los proveedores (Baja)

Como se mencionó anteriormente, alrededor del 90% de los insumos (conformados como materias primas y transformadas) necesarios para la producción de cosméticos se importan de diversos países. Sin tomar en cuenta la amenaza en cuanto a los costos de importación, existe una variedad portentosa de proveedores de dichos insumos por lo cual el poder de negociación de los proveedores es muy bajo (FLACSO - MIPRO, 2012). Asimismo, para cubrir el 10% aproximadamente de materias producidas por proveedores nacionales existen más de 30 empresas con una amplia gama de materias primas y transformas que puedan proveer de dichos elementos (Líderes, 2017).

Por otro lado, según el servicio Agrícola y Ganadero (SAG) del Ministerio de Agricultura de Chile, alrededor de 211 empresas chilenas forman parte del tejido exportador de arándano (SAG, s.f.). Sin embargo, 47 de ellas representan el 76% del total de las exportaciones de arándanos en Chile, que de hecho conformaron un comité con la finalidad de defender, desarrollar y perfeccionar la industria de arándanos del país (Chilean Blueberry Commeetee, s.f.). En efecto, el poder que tienen los proveedores se vuelve bajo debido la variedad de proveedores de esta materia prima.

2.1.4. Análisis interno

2.1.4.1. Matriz EFE

Tabla Nro. 3: Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			

Importaciones con arancel del 0% debido al ACE Nro.65 entre Ecuador y Chile.	0,11	4	0,44
Crecimiento del sector industrial en el país en 4,6% anual.	0,05	3	0,15
Crecimiento de la industria de cosméticos en alrededor del 20% anual en los últimos 6 años.	0,07	3	0,21
Ecuador no importa la partida arancelaria 2008.93.00 correspondiente a arándanos rojos desde Chile.	0,06	3	0,18
Consumo per cápita de productos cosméticos entre \$30 y \$150 al mes.	0,07	4	0,28
Escases de productos sustitutos	0,06	2	0,12
Alrededor de 211 empresas proveedoras de la partida arancelaria 2008.93.00 en Chile	0,09	2	0,18
Amenazas			
Falta de confianza empresarial por la relativa inestabilidad política y la inseguridad jurídica.	0,1	2	0,2
Gran cantidad de permisos de funcionamiento, vigilancia, control sanitario, licencias (más de 10).	0,1	1	0,1
Alto costo de capital inicial.	0,07	2	0,14
Posicionamiento de grandes empresas dentro de la Industria.	0,06	2	0,12
Más de 500 empresas en la industria (la competencia es alta)	0,08	2	0,16

Poca fidelidad de los clientes debido a la variedad de productos cosméticos y marcas.	0,05	3	0,15
Tendencia de cuidar el medio ambiente y optar por los tratamientos naturales.	0,03	4	0,12
Total	1		2,55

El total ponderado de la matriz EFE da como resultado 2.55, es decir que está por arriba de la media (2.50). Esto quiere decir que las oportunidades son superiores a las amenazas. No obstante, existe un alto índice de amenazas.

2.1.4.2. Conclusiones:

- El Acuerdo de Complementación Económica número 64 entre Ecuador y Chile incrementa el comercio entre ambos países y facilita la importación de la mayoría de los productos que ingresan al país con cero aranceles.
- El apoyo del gobierno en el desarrollo de las MYES impulsa la inversión privada en el país.
- La inestabilidad política e incertidumbre en temas de inversión privada, limita a los nuevos emprendedores iniciar un negocio en el sector industrial.
- La estabilidad inflacionaria permite que las empresas puedan proyectar sus ventas en base a un precio invariable.
- Ecuador no importa ni importó arándanos rojos en los últimos 5 años, esto se presenta como una oportunidad no solo para aprovechar el ACE Nro. 65, sino que también para realizar un producto innovador frente a la competencia.
- El gran crecimiento de la industria cosmética (alrededor del 7,34% anual) en la última década hace que sea atractivo invertir dentro de la misma.
- El patrón de consumo indica que gracias al poder adquisitivo de los consumidores crece la demanda de productos de lujo, entre ellos los cosméticos. Es por esto que en promedio el consumo mensual de dichos productos oscila entre \$30 y \$150.

- Más del 36% de personas con acceso a internet, alrededor del 30% de ciudadanos usando Smartphone, y más del 25% que usa redes sociales, se presenta como una oportunidad al momento de definir temas de promoción o canales de distribución de la empresa.
- Las altas barreras de entrada debido a la cantidad de requisitos, normas técnicas sanitarias, permisos y licencias de funcionamiento, se vuelven una amenaza para los nuevos entrantes al momento de querer ingresar en la industria.
- Los costos de inversión elevados (más de \$45.000) al momento de emprender en la industria, vuelve poco atractivo invertir dentro de la misma.
- Existe escases de productos sustitutos, sin embargo, existe un sin número de marcas y productos de las empresas que conforman la industria.
- Hay una gran variedad de proveedores de arándanos rojos en Chile (211) además de los proveedores de las demás materias primas o transformadas necesarias para la fabricación de productos cosméticos.
- Seis empresas de cosméticos en el Ecuador dominan la mayoría del mercado, si embargo, existe tanta demanda de productos cosméticos en el país lo cual se vuelve una oportunidad para los nuevos entrantes a la industria.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

A continuación, se muestra un segmento general del mercado objetivo. Además, se detallarán los hallazgos de la investigación cualitativa la cual está comprendida por la entrevista a expertos y el grupo focal. Por otro lado, se exponen los resultados de la investigación cuantitativa del proyecto, información obtenida mediante las encuestas. Los objetivos planteados para el análisis del cliente son:

3.1 Objetivo general:

- Obtener información veraz sobre la industria de cosméticos, así como también conocer la aceptación de una nueva propuesta conformada por un exfoliante facial a base de arándanos, una nueva alternativa de explotar las propiedades de dicha materia prima.

3.2 Objetivos específicos:

- Estimar el precio que la población femenina de Quito esté dispuesta a pagar por un exfoliante facial a base de arándanos.
- Conocer cuál es el tipo de envase del exfoliante a base de arándanos que tenga mayor impacto de consumo en la población femenina de Quito.
- Identificar los canales de distribución que más frecuenta la población femenina de Quito al momento de comprar sus productos cosméticos faciales.
- Definir los medios de promoción que tengan más acogida en la población femenina de Quito.
- Conocer el comportamiento del consumidor (mujeres de Quito) acerca de fidelidad de marcas, importancia de las propiedades y cantidad del producto, frecuencia de consumo, entre otros factores.

3.3 Segmentación de mercado

Tabla Nro. 4: Segmentación de mercado

Segmentación geográfica	
Población total de Ecuador	16.385,07
Población del Distrito Metropolitano de Quito	2.644.145
Población que reside en el norte de Quito y valles (64%)	1.692.253

Segmentación demográfica	
Población total de mujeres (51,7%)	874.895
Habitantes comprendidos en una edad entre 18 y 45 años (49,93%)	436.836
Nivel socioeconómico A B y C+ (alto, medio-alto, medio) (35,9%)	156.825
Segmentación Psicográfica	
Mujeres que usan productos cosméticos (98 de cada 100)	153.689
Segmentación Conductual	
Mujeres que usan productos cosméticos al menos 3 veces por semana (84,8%)	128.023
Mujeres que creen que las propiedades y beneficios es lo más importante en un exfoliante (83,3%).	108.564
Mujeres que comprarían el exfoliante a base de arándanos (96,3%)	104.547
Segmento total	104.547

Tomado de: (INEC, 2010) Datos proyectados a 2017 y revista gestión

3.4 Análisis cualitativo

3.4.1 Análisis de resultados de la entrevista a expertos

3.4.1.1 Entrevista 1

Tomó lugar el 05 de enero de 2018 a las 17h10 en las instalaciones de Kryolan Ecuador, ubicado en la avenida Coruña N29-66 y Ernesto Noboa Caamaño, al norte de Quito. La experta: Sandra Landgraf, Gerente propietaria de la franquicia Kryolan Professional y directora de la Academia Internacional de Imagen SL Supported by KRYOLAN.

3.4.1.1.1 Hallazgos

El tema comercial, fue el primer punto importante tratado en la entrevista debido a que los productos cosméticos en Ecuador son considerados como “productos de lujo”, esto eleva los costos que deben registrar por temas arancelarios y tributarios al momento de su importación. Los costos para ingresar este tipo de

mercadería a territorio nacional son tan elevados, a tal punto que, “vuelve a los productos ecuatorianos tan poco competitivos frente a los demás países sudamericanos”.

Por otro lado, la competencia en la industria es muy eminente, sobre todo porque hay marcas que ya se han posicionado en el país y es difícil que un consumidor cambie la marca de su consumo habitual por una nueva; sin mencionar la gran variedad de productos cosméticos que ofrecen las distintas empresas de cosméticos en el país. La competencia desleal también es un factor crítico para las empresas que conforman esta industria, debido al contrabando que existe en las fronteras “con el fin de evadir impuestos de importación”, según afirma Landgraf.

El mercado objetivo para el consumo de productos cosméticos en el país está direccionado en su mayoría a las mujeres de entre 18 a 45 años, debido a su comportamiento sobre el cuidado diario de su piel.

A pesar de ciertos factores negativos en la industria cosmética, existe un amplio mercado no solo debido a la dimensión del mismo, sino también a que los cosméticos son productos que se consumen diariamente. Además, la innovación y el valor agregado son otros factores muy importantes que se rescatan de la entrevista, principalmente al momento de querer emprender dentro de dicha industria. El mercado está tan saturado que no es suficiente arrancar un negocio con los productos tradicionales que también ofrece la competencia. Existe un sinnúmero de componentes que contienen propiedades únicas para la piel y que no han sido explotados para la elaboración de productos cosméticos faciales.

3.4.1.2 Entrevista 2

Tomó lugar el 11 de enero de 2018 a las 17h45 en las instalaciones de la sucursal principal de “The Lab”, ubicado en el Quicentro Shopping al norte de Quito. El experto: Ing. Telémaco Suárez, Gerente propietario de “The Lab” y sus 24 sucursales.

3.4.1.2.1 Hallazgos

Uno de los factores más importantes –resultado de la segunda entrevista a expertos–, es el segmento de las empresas que se encuentran dentro de la industria cosmética; es decir, la industria está dividida entre grandes empresas,

las cuales fueron mencionadas en el análisis del entorno externo; y, medianas y pequeñas empresas que están enfocadas a un target diferente de consumidores. Esto ha permitido disminuir los monopolios y dar apertura al ingreso de MIPYMES dentro de la industria.

Por otro lado, el medio de comunicación más factible para la promoción de este tipo de productos en la actualidad, son los medios digitales; sea por medio de redes sociales, que se han convertido en un medio de mayor impacto, o también por *e-mail marketing* y la página web del negocio. Los medios tradicionales como revistas, periódicos, la radio o la televisión cada vez tienen un impacto menor en temas de promoción, además que son muy costosos en comparación con el mercadeo digital.

La mayoría de componentes, sean materias primas o productos terminados los cuales se usan para la elaboración de productos cosméticos en el país son importados desde el extranjero, esto se ha vuelto una amenaza no solo por la producción nacional escasa y monótona, sino primordialmente por los costos en que se incurre para la importación de estos productos. Por ejemplo, importar una válvula de spray para un perfume y venderla, cuesta alrededor de \$0.80; por el contrario, la misma válvula en Colombia tiene un precio de más o menos \$0.30. Finalmente, las normas técnicas sanitarias conllevan costos fijos adicionales para la elaboración de productos cosméticos, debido a que son productos que se aplican directamente a la piel lo cual incurre un cumplimiento minucioso de cánones. Además, dichos costos se pueden elevar aún más si los canales de distribución se lo hacen por medio de intermediarios, ya que se necesita una notificación adicional que implica hacer una maquila con laboratorio que involucra elaboraciones mínimas de unidades entre otros requisitos.

3.4.2 Análisis de resultados del Grupo Focal

Una vez concluidas las entrevistas se realizó el grupo focal constituido por 6 personas (incluido el moderador), las cuales prestan las características del mercado objetivo óptimo que señalaron los expertos en las entrevistas: mujeres entre 18 y 55 años, que tengan un cuidado de su piel constante.

Los temas principales que se trataron fueron los tipos de cosméticos faciales que usan, la frecuencia con la que usan dichos productos, marcas, presentaciones, propiedades, precios, nombre del producto, entre otros.

A continuación, se muestran los principales hallazgos del grupo focal:

- El 100% de participantes de la muestra del mercado objetivo usa productos cosméticos faciales diariamente. Entre los tipos de cosméticos para el rostro más relevantes están: cremas hidratantes, tónicos, protector solar y agua de rosas. Además, se aplican mascarillas y exfoliantes; sin embargo, lo hacen con menos frecuencia debido a que este tipo de productos sirven para retirar impurezas y células muertas de la piel, por ende, contienen componentes que son más fuertes y se los debe usar en periodos de tiempo más espaciados (alrededor de 15 días).
- Otro factor importante que manifestaron fue la fidelidad con las marcas dentro de las cuales mencionaron: St. Ives, Ponds, Eucerin, Yanbal, Lancome, Avon y el 60% usa la misma marca desde hace algún tiempo y no están muy dispuestas a cambiarla por otra; mientras que el 40% se fija más en las propiedades del producto y no en la marca; es decir, si algún producto cosmético facial produce en su piel un mejor efecto que otro, lo cambian sin importar la marca e incluso el precio que tendrían que pagar.
- El precio es otro factor significativo al momento de comprar productos que se aplicarán en el rostro. El 80% de las integrantes manifiestan que al comprar sus cosméticos faciales no lo piensan dos veces por el factor precio, siempre y cuando las propiedades del producto sean las propicias. Señalan además que no se arriesgarían a comprar productos más baratos de los que usan a pesar de los componentes del mismo.
- En cuanto a los medios publicitarios de los productos y marcas que usan, dos de ellas revelan que perciben sus productos por medio de redes sociales, “siempre y cuando sean videos debido a que de alguna forma se puede percibir la calidad del producto y los resultados del mismo si otra persona se lo aplica”. Una integrante del grupo focal dijo que lo percibe mediante el ‘boca a boca’; es decir, por la experiencia de familiares o personas cercanas a ella. Los dos restantes prefieren probar el producto

(sobre todo si se trata de un producto nuevo o una marca que no acostumbran a usarla) antes de adquirirlo, ya sea por medio de ferias o en las tiendas donde los adquieren.

- Una vez interpuesto el tema del plan de negocios y la explicación de las propiedades que tienen los arándanos para el cuidado de la piel, las involucradas se mostraron muy interesadas. En primera instancia, debido a que los arándanos son muy ricos en antioxidantes, los cuales previenen la oxidación de otras moléculas y por ende retrasan el envejecimiento. Además, sugirieron que se puedan fabricar otros productos cosméticos en base al mismo fruto con el ánimo de aprovechar los beneficios de dicha materia prima en diferentes productos cosméticos.
- También afirmaron que les gustaría obtener el producto en tiendas de especialización y desearían ver la publicidad del nuevo producto mediante redes sociales, pero de manera interactiva, es decir, una especie de tutorial donde se muestren los resultados del mismo.
- En cuanto al costo del producto, las implicadas manifestaron que estaría dispuestas a pagar por el producto un precio entre \$13 y \$17 considerando un tamaño de 150 ml.
- Finalmente, se discutió el tema del envase y luego de usar material fotográfico se llegó a un consenso de preferir exfoliantes en envases tubo de plástico, especialmente por comodidad ya que se lo puede llevar fácilmente de un lugar a otro y además se evita que el producto se rompa ante una caída, es decir, son envases mucho más prácticos.

3.5 Análisis cuantitativo

3.5.1 Análisis de resultados de las encuestas

Como parte de la investigación cuantitativa se realizó una encuesta a una muestra de 55 mujeres que residen en el norte y valles de Quito, las cuales se encuentran en un rango de edad entre 18 y 45 años. Cabe recalcar que de los datos preliminares mencionados, el 83,33% del total de las mujeres encuestadas vive en el norte de Quito y alrededor del 68% se encuentra en una edad entre 22 y 35 años. Conjuntamente, en el tema de ingresos económicos mensuales el

38,89% de la muestra percibe un salario entre \$700 y \$1100. A continuación, se muestran los datos más relevantes de la encuesta:

- El 75,93% de las encuestadas utilizan productos cosméticos faciales diariamente, de las cuales casi el 35,19% se aplica cremas hidratantes; 22,22% exfoliantes faciales; 16,67% tónicos; y, alrededor del 25,92% utiliza otros tratamientos como: aceites, desmaquillantes y protector solar. Esto significa una oportunidad debido al consumo masivo de estos productos., tanto por la cantidad del producto como por el consumo diario de los mismos.

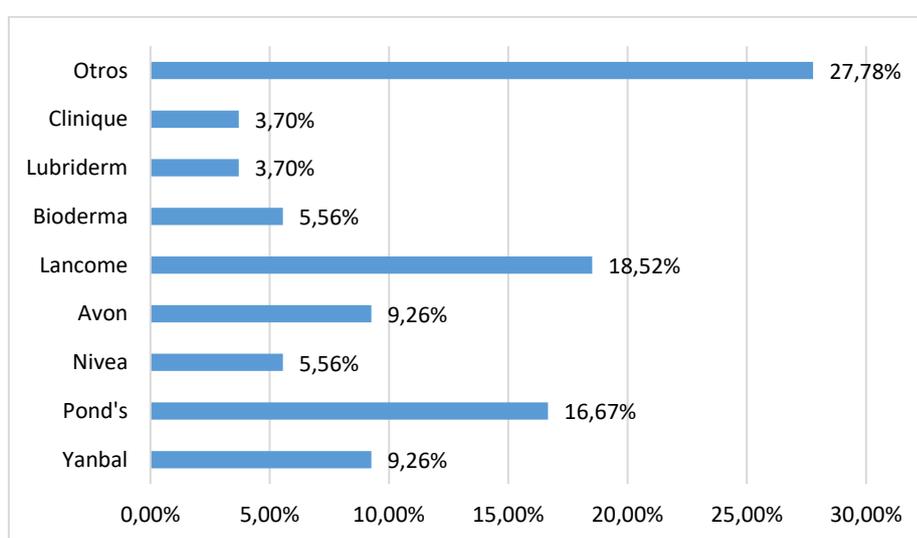


Figura Nro. 6: Marcas de cosméticos más utilizadas por la muestra

- El 27,78% del mercado objetivo consume alrededor de 31 marcas diferentes de cosméticos, estos resultados denotan que las consumidoras no son tan fieles a ciertas marcas y pueden cambiarla fácilmente. Sin embargo, 6 marcas de cosméticos cubren el 64,83% del mercado: Lancome (18,52%), Pond's (16,67%), Avon (9,26%), Yanbal (9,26%), Bioderma (5,56%), Nivea (5,56%), esto refleja el gran posicionamiento de las marcas mencionadas.
- El 40,74% del mercado objetivo adquiere sus cosméticos faciales en envases tuvo, debido a su practicidad. Es importante recalcar también que existe un alto porcentaje (24,07%) de mujeres que prefieren los frascos de vidrio debido a la tendencia del cuidado del medio ambiente, sin embargo,

en el grupo focal se afirmó que este tipo de envases son propensos a romperse y no son prácticos.

- El 55,56% de la mujeres compra exfoliantes faciales una vez al mes, esta información ayudará a identificar la proyección de ventas en el modelo financiero.

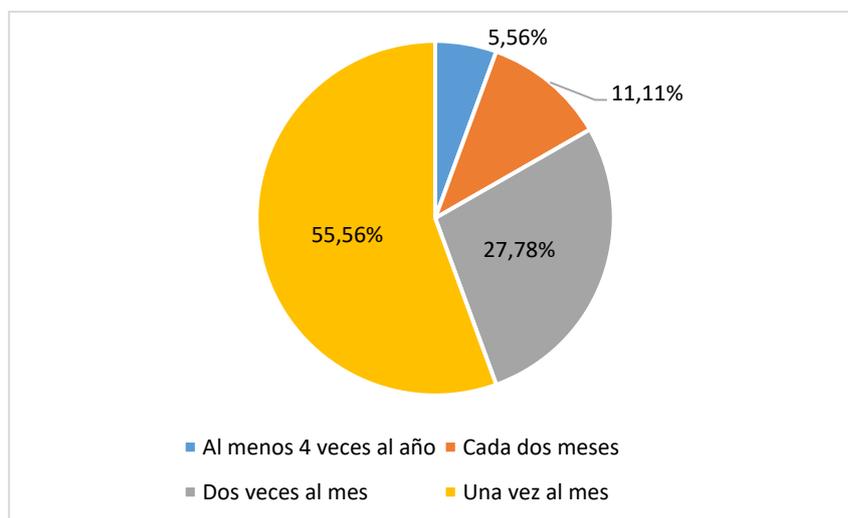


Figura Nro. 7: Frecuencia de compra de exfoliantes faciales

- El 74,07% de la muestra no sabía acerca de las propiedades del arándano y por ende desconocían cuáles son sus beneficios en la piel. Esto nos indica que en el tema de promoción es necesario enfocarse en posicionar en el cliente cuales son las propiedades y beneficios del arándano como factor diferenciador del producto.
- Es importante mencionar que el 96,3% de las mujeres desearían comprar el exfoliante facial a base de arándanos.

3.5.1.1 Tablas de contingencia

- El 100% de las encuestadas que adquiere los productos por medio de degustaciones, afirma que las propiedades de los productos cosméticos es un factor fundamental a la hora de adquirirlos. Esto quiere decir que es necesario, ver, tocar y probar un producto para deducir la calidad del mismo.

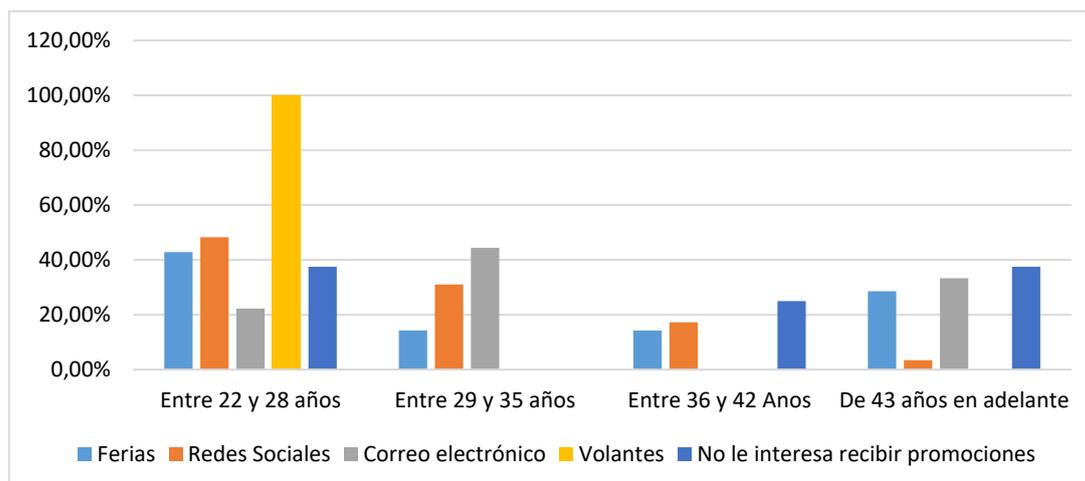


Figura Nro. 8: Preferencia de percibir promociones de exfoliantes según la edad

- El 42,86% de la muestra del mercado objetivo comprendido entre 22 y 28 años prefiere recibir las promociones de las marcas de cosméticos faciales por medio de ferias, ya que es un medio por el cual se tiene contacto directo con el producto y se puede palpar más de cerca cuáles son sus propiedades. Asimismo, dentro del mismo rango mencionado el total de las encuestadas desearía percibir las promociones por medio de volantes. Por otro lado, el 44,44% de las encuestadas comprendidas en un rango de 29 y 35 años, prefieren recibir las promociones de los cosméticos faciales por medio de redes sociales. El correo electrónico y la TV, son medios publicitarios que, según la medición, no son efectivas ya que menos del 10% de las respuestas prefiere recibir promociones por dichos medios. Cabe recalcar que, de las mujeres mayores a 43 años, el 33,33% desearía recibir publicidad vía correo electrónico y al 37,50% no le interesa recibir promociones del producto por ningún medio publicitario y se puede inferir que se trata de una fidelidad de la marca, debido a su experiencia con dichos productos y también la costumbre de usar medios publicitarios desactualizados.
- Del total de las encuestadas que consumirían exfoliantes faciales a base de arándanos, el 74,8% usa mascarillas, exfoliantes y tónicos con frecuencia; es decir, es un mercado que no se concentra en un solo tipo de cosmético facial ni en cosméticos faciales tradicionales, lo cual brinda una oportunidad al momento de segmentar el mercado.

- El 47,1% del total de encuestadas desearía que el exfoliante de arándanos tenga una presentación entre 150 ml y 180 ml. Además, es necesario indicar que del 57,14% de las personas que respondieron que desearían que el exfoliante tenga un tamaño entre 150 ml y 180 ml, percibe un salario mensual entre \$700 y \$1100.

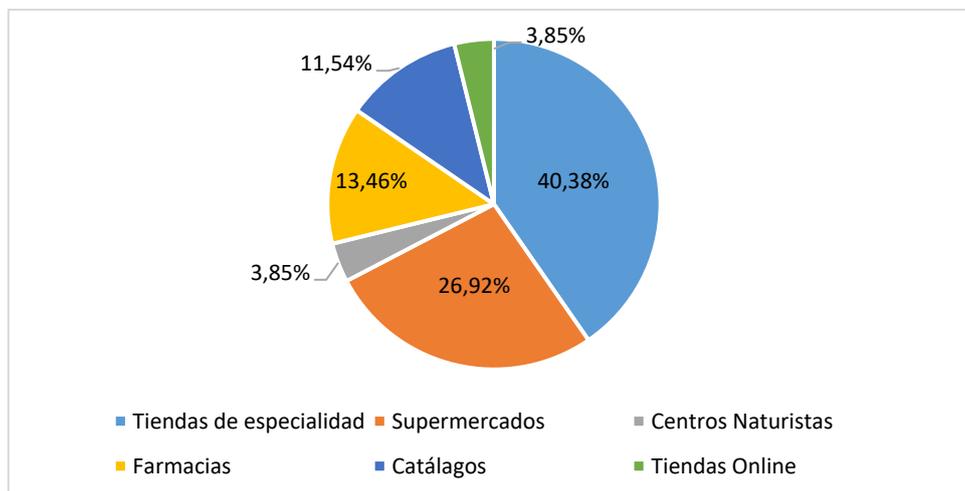


Figura Nro. 9: Mujeres que Sí comprarían el exfoliante de arándanos (96,3%), en relación con su canal de distribución de preferencia.

- Finalmente, el 40,38% de las encuestadas que consumiría exfoliantes faciales a base de arándanos, les gustaría comprar sus productos para el cuidado del rostro en tiendas de especialidad como “Las Fragancias”. Esto da una pauta para saber cuál es el posible tipo de canal de distribución al momento de vender el producto.

Para definir el precio del producto se realizó el modelo de sensibilidad de precios ‘Van Westendorp’, para el cual se efectuaron preguntas abiertas sobre los precios a los cuales estarían o no dispuestas a comprar por un exfoliante facial a base de arándanos, considerando un envase de 118 ml.

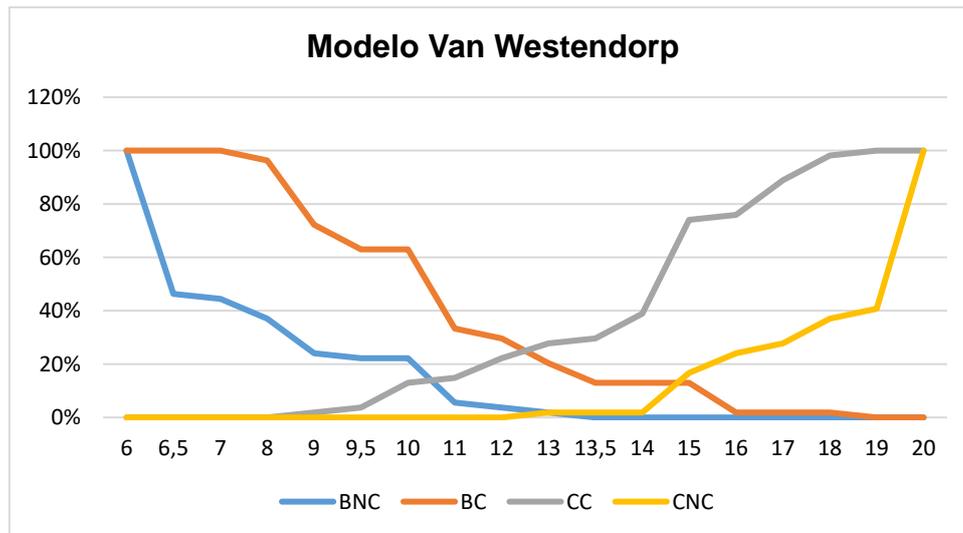


Figura Nro. 10: Modelo de sensibilidad de precios Van Westendorp

El modelo muestra que el precio óptimo y viable de venta del producto de ese tamaño es de \$13 y muestra un rango de precio marginal bajo de \$8,50 y alto de \$16. Más adelante, en el desarrollo del plan de marketing se podrá profundizar más a detalle la estrategia de precios.

4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Las estrechas relaciones comerciales entre Ecuador y Chile mediante el Acuerdo de Complementación Económica número 65 (ACE 65) permitirá que la materia prima (arándanos) necesaria para la elaboración de los exfoliantes faciales ingrese al país sin pagar aranceles. Esto admitirá que los costos de producción sean más baratos y de esta forma se pueda ofrecer un producto de calidad a un precio más económico. Además, la importación de esta materia prima le da valor agregado al producto debido a que los arándanos son frutos que no se producen en Ecuador por causa de las condiciones climáticas y de suelo que implican producir esta materia prima y de hecho según el análisis de la partida arancelaria Ecuador no importa dicho producto desde Chile hasta la fecha. Cabe recalcar que Chile es el país que más exporta arándanos a nivel mundial. Además, existe una amplia gama de proveedores chilenos de arándanos (211), esto implica tener un alto poder de negociación como comprador al momento de importar esta fruta y por ende menores costos de importación.

Por otro lado, el crecimiento constante de la industria cosmética en Ecuador refleja una oportunidad para ingresar en la misma gracias al consumo diario de este tipo de productos y a la tendencia creciente del cuidado de la piel, la cual fue expuesta en el grupo focal. En consecuencia, tomando en cuenta que más del 83% de la muestra del mercado objetivo cree que las propiedades de sus productos faciales son primordiales al momento de adquirirlos y además, sabiendo que existe saturación de marcas y productos cosméticos faciales con propiedades similares en el mercado, permitirá que el exfoliante facial a base de arándanos sea un producto atractivo por la gran cantidad de beneficios que tiene el fruto y también en cuanto a ofrecer un exfoliante con componentes que no existen en el mercado el cual se analiza.

En cuanto a la tecnología, tomando en cuenta que el 25,28% de la población utiliza redes sociales desde su smartphone, y que en el tema de promoción, tanto en el grupo focal y las encuestas el 53,70% de las mujeres desean recibir información del producto mediante redes sociales, existe una gran oportunidad para promocionar el exfoliante de arándanos de manera masiva y económica, ya

que, por ejemplo, pautar un anuncio en Facebook con \$15, puede llegar a un alcance de entre 1.900 y 12.000 personas (Facebook, 2018).

También es importante mencionar que la mayoría de los productos cosméticos faciales que se consumen en el país son importados como productos terminados. Esto ha generado una desaceleración en el crecimiento de las ventas de la industria debido a los altos costos de aranceles que se deben pagar al momento de ingresar los productos al país. Los exfoliantes faciales a base de arándanos tendrían una ventaja debido a que serán producidos en territorio nacional, de esta manera no será necesario incurrir en mayores costos de importación ya que el componente más importante que son los arándanos e ingresan al país con un arancel del 0%.

A pesar de que la competencia en la industria es alta, sobre todo por el posicionamiento de las grandes marcas de cosméticos faciales en Ecuador, parte del mercado objetivo no es fiel a su marca, sino que observa cuáles son las propiedades de un producto cosmético para el rostro antes de adquirirlo. También, en el análisis del cliente se pudo observar que el precio del producto tampoco es un factor considerado más importante que las propiedades del mismo. Esto podría dar apertura a los exfoliantes faciales a base de arándano debido a que no solamente es un producto con componentes que no hay en el mercado, sino que sobre todo los arándanos contienen propiedades como antioxidantes, fibras o vitaminas A y C, las cuales se comprenden como propiedades óptimas para el cuidado del rostro.

Es importante mencionar también que, con la finalidad de cambiar la matriz productiva, el gobierno impulsa el crecimiento del sector manufacturero mediante el desarrollo de las MIPYMES, las cuales hoy en día representan el 99% del paño empresarial en el país. Asimismo, los costos elevados que se generan al importar productos cosméticos terminados han provocado que dichos productos se vuelvan menos competitivos a comparación de otros países como Colombia o Perú, por la falta de producción de este tipo de productos en Ecuador. Esto en conjunto representa una oportunidad para la implementación de exfoliantes faciales a base de arándanos tanto por la accesibilidad de emprender como

MIPYMES en el país mediante la reducción de impedimentos legales, así como también por la competitividad que se presenta al elaborar productos ecuatorianos de buena calidad.

Además, según los datos publicados por el informe de FLACSO - MIPRO, el cual se detalló en el factor social del análisis PEST en Ecuador, el 98% de los hogares en el país poseen productos cosméticos de uso diario. Esto se corrobora con el análisis de grupo focal (en el cual ya se definió un mercado objetivo que está enfocado hacia mujeres) en donde el 100% de la muestra afirmó que usa productos cosméticos faciales diariamente. De igual forma, la muestra afirmó que tanto el precio como el tamaño del producto no son factores que sobrepasen la importancia de las propiedades del mismo. Esto quiere decir que, si el mercado objetivo coloca a las propiedades de los productos cosméticos para el rostro sobre cualquier otro factor, consumirían exfoliantes faciales a base de arándanos debido a sus propiedades y no por su precio o porque sea un producto nuevo en el mercado.

Finalmente, el 72,4% de las mujeres no sabe sobre las propiedades de los arándanos y los grandes resultados que pueden causar los mismos en su piel debido a que la competencia no fabrica productos cosméticos a base de arándanos. En principio esto sería una amenaza y se debería buscar una estrategia de posicionamiento en el cliente de dichos factores. Sin embargo, el 96,6% de la muestra afirma que compraría exfoliantes faciales a base de arándano. Esto se convierte en una gran oportunidad ya que el segmento al cual iría dirigido el exfoliante facial a base de arándanos sería de 148.463 mujeres aproximadamente.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing que se utilizará en el presente plan de negocios es *diferenciación* debido a que se pretende ofrecer un producto a base de un fruto (arándano) que no se produce en Ecuador debido a sus condiciones agroclimáticas y por ende no ha sido utilizado para elaborar productos cosméticos faciales en el país. Además, este fruto exótico contiene grandes propiedades que son favorables para el cuidado del rostro: contienen antioxidantes y fitoquímicos, los cuales neutralizan los radicales libres y ayudan a prevenir el envejecimiento de la piel y que además protegen a la piel de enfermedades; contienen vitamina A y fibras, las cuales controlan el nivel de aceite de la piel, ayudan a reparar capilares rotos, corregir el acné y disminuir la cantidad de sebo. También cuenta con propiedades antiinflamatorias que previene la aparición de manchas e hinchazones provocadas por el sol. Asimismo, la antocianina de los arándanos permite que la circulación de la sangre tenga una mejor fluidez lo que favorece tener una piel más firme y brillante (Ruiz, s.f.).

Estos factores en conjunto hacen que los exfoliantes en base de arándano tengan una ventaja frente a la competencia debido a que es un producto elaborado con un fruto que no se lo ha utilizado para elaborar cosméticos en Ecuador y que además dicho brinda múltiples beneficios para la piel.

5.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se ha definido por: mujeres que vivan en el norte y valles de la ciudad de Quito, entre 18 y 45 años de edad, que estén dentro de un nivel socioeconómico alto, medio-alto, medio, que consuman productos cosméticos faciales al menos tres veces por semana y que las propiedades de los productos que consumen sea el factor más importante sobre el tamaño, precio y marca y que comprarían exfoliantes faciales a base de arándano. En la tabla Nro. 4 se detalla la segmentación de mercado, dando como resultado: 104.873 mujeres.

5.3 Propuesta de valor

Se propone ofrecer al cliente un exfoliante facial de arándanos libre de dos componentes que se usan comúnmente para la elaboración de exfoliantes con

la finalidad de dar brillo a la piel, conservar el producto por más tiempo, desinfectar, entre otros. Pero que sin embargo perjudican la piel al mediano y largo plazo:

- **Parabenos:** este componente químico se usa comúnmente para conservar los productos cosméticos y es utilizado por alrededor del 80% de la industria cosmética para la elaboración de sus productos debido a su bajo costo pero que, sin embargo, según un artículo de *Journal of Applied Toxicology*, este componente es considerado como cancerígeno (Repartiendo Salud, 2016). A cambio de este componente se utilizará mínimas cantidades de sharamix el cual es considerado como un conservante natural y se reforzará con mayor cantidad del fruto, ya que los arándanos se caracterizan por poseer grandes cantidades de conservantes naturales (Infante M. , 2016).
- **Comedogénicos:** son considerados como aceites que favorecen el brillo de la piel, entre otros beneficios, pero que obstruyen los poros y producen imperfecciones. Son comúnmente usados en productos cosméticos debido a que ciertos aceites como el de coco o germen de trigo a pesar de su alto grado de comedogénicos, generan grandes virtudes en la piel. Es por esto que para el producto analizado se utilizarán aceites con 0 grado de comedogénicos como el aceite de argán y el karité (Otero, 2017).

Por otro lado, el producto contará con aloe vera: un componente hipoalergénico reconocido por sus propiedades antisépticas, antibacteriales, regenerador de piel, las cuales son óptimas para una piel sensible y evita las irritaciones y alergias en el rostro (Unicagm, 2017).

Además el producto, comprometido con el medio ambiente, no utilizará perlas o micropartículas a base de propileno, las cuales son utilizadas en la fabricación de la mayoría de exfoliantes. De acuerdo con el UNEP (Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas), un exfoliante contiene la misma cantidad de micropartículas en su composición como en su envase, lo que produce la intoxicación de más de 600 especies marinas, al enviar los restos de exfoliante por la tubería luego de utilizarlo. En consecuencia, el exfoliante facial a base de

arándanos estará compuesto con perlas a base de cera natural de carnauba obtenida de las hojas de palma (Infante M. , 2016).

Finalmente, se aplicará una estrategia de más por más, la cual “implica proporcionar el producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos” (Armstrong & Kotler, 2013) debido a que a pesar que los costos de importación sean más baratos, al sustituir los componentes habituales mencionados se incurrirá en costos más elevados, no obstante se brindará mayores beneficios tanto para la piel, como para el medio ambiente.

5.4 Mezcla de marketing

5.4.1 Producto

El exfoliante facial a base de arándanos es un producto cosmético que aprovecha las propiedades de este fruto exótico para remover las impurezas de la piel, corregir las rugosidades, reafinar la textura del rostro y brindar a la dermis un aspecto más joven y sano. También, debido a su bajo contenido de químicos y gran variedad de beneficios, el producto es apto para cualquier tipo de piel: seca, grasa o mixta y a su vez se podrá utilizar con más frecuencia que un exfoliante convencional.

Los arándanos, como ingrediente principal del producto, serán importados desde Bio Bío y Maule, dos regiones ubicadas en el centro-sur de Chile, las cuales cubren más del 60% de la producción de arándano del país debido a sus condiciones excepcionales de clima y suelo para el cultivo de arándanos con mejor calidad (Carbonell, 2017). Se importarán tres tipos de arándanos durante el año (Calypso, Rocío y Liberty) principalmente debido a la calidad del fruto, la temporada de su cosecha, la duración de vida postcosecha, entre otros atributos que continuación se detallan:

Tabla Nro. 5: Características del producto importado

Características del fruto	Arándano Calypso	Arándano Rocío	Arándano Liberty
Firmeza	Alta	Muy Alta	Alta
Bloom	Medio	Medio - Alto	Alto
Tamaño	Media - grande	Media	Media
Época de cosecha	Enero - Febrero	Octubre - Noviembre	Febrero

Vida Postcosecha	40 días de almacenaje	45 días de almacenaje	40 días de almacenaje
Productividad	Alta	Media	Muy alta

Tomado de: Hortifrut Chile: Viveros.

La vida postcosecha es uno de los factores más importantes debido a que el fruto será importado como materia prima y estos tipos de arándanos son los que tienen una máxima vida postcosecha entre las demás variedades. Cabe recalcar que el Bloom del producto representa a la capa natural que protege al arándano, un elemento muy importante para evitar el maltrato del fruto al momento de importarlo. Además, se escogió el tipo de arándano debido su diferente época de cosecha ya que es un producto estacional y no se lo puede importar todo el año (Hortifrut, 2018).

5.4.1.1 Atributos

El exfoliante facial cuenta con dos elementos sustanciales: las propiedades de los arándanos y un conjunto de 4 propiedades que agregan valor al producto. Dentro de los atributos del arándano:

- Contiene antioxidantes y fitoquímicos los cuales alisan las líneas de expresión y conciben que la piel luzca más joven.
- Controlan el nivel de aceite de la piel, la vuelve menos grasa y la hidrata debido al contenido de vitamina A y el poco contenido de grasas saturadas.
- Posee vitamina E, la cual repara los capilares rotos y corrigen el acné.
- Cuenta con propiedades antiinflamatorias y vitamina C las cuales previenen la aparición de hinchazones y manchas en la piel.
- Mejora la circulación de la sangre y estabiliza la matriz de colágeno por su contenido de antocianina.

Tabla Nro.6: Constitución de las propiedades de los arándanos

Propiedades	Unidad	Valor por 100g
Vitaminas		
Vitamina A	mg	3
Vitamina C	mg	13.3

Vitamina E	mg	1.20
Total de Antocianinas	mg	104
Ácidos grasos saturados	mg	0.011
Total de fitoquímicos y antioxidantes	g	0.5501

Adaptado de: Reduca Biología. Serie botánica.

Por otro lado, el producto se caracteriza por poseer otros elementos que benefician el cuidado del rostro:

- Contiene Aloe Vera, el cual se considera como un gran comedogénico debido a sus propiedades regeneradoras, antibacteriales y antisépticas que evitan la irritación en la piel.
- Contiene aceite de argán el cual contiene 0% de comedogénicos, es decir, no contiene ni produce sebo.
- Debido al alto grado de contenido de conservantes naturales en los arándanos, el producto es libre de parabenos (conservante químico que maltrata la piel).
- Contiene perlas a base de cera natural de carnauba, las cuales son amigables con el medio ambiente.

5.4.1.2 Branding

La marca del producto es: **Arôme**, la cual significa aroma en francés. Francia se caracteriza por ser el país líder mundial en cosmética y por producir cosméticos de calidad, es por esto que, en el grupo focal “Arôme” tuvo el 85% de acogida en comparación a las otras dos marcas expuestas y a su vez, la muestra relacionó la marca como un producto elegante y chic (Vogue, 2017). De igual manera, “Arôme” conjuga con la palabra arándano y el significado se relaciona con el particular aroma de los arándanos, un atributo muy importante para las mujeres en temas de cosmética. El color que prevalece en la marca es el rojo el cual simboliza la vitalidad, una de las cualidades que provocan el uso del producto; además, el tono se eligió debido al color intenso de la fruta. El logotipo tiene un diseño minimalista y cuenta con el dibujo de tres arándanos en la parte superior que reemplazan al circunflejo de la letra “o”.



Figura Nro. 11: Logotipo y Eslogan

El eslogan de la marca es “Revive tu piel” el cual reúne todos los atributos y beneficios de los arándanos y los cambios radicales y notorios que causan en el rostro: la firmeza; piel lisa libre de acné y manchas; y una apariencia mucho más joven y sana. Las letras del eslogan son de color verde debido a que simboliza la buena salud y la frescura.

5.4.1.3 Envase

El envase de “Arôme” es de plástico y tiene una forma tubular la cual permite que el envase sea práctico, difícil de romper y que el interior no pueda ser manipulado, atributos que son indispensables en las mujeres lo cual fue detallado en el capítulo 3 y para mayor seguridad, el envase estará cubierto con una envoltura transparente. El contenido neto es de 150 mililitros el cual comprende: agua, 500 g de arándanos, 20 g de aloe vera en gel, 12 g de polisorbato, 7 g de propilenglicol, 2 g de sharomix, 20 g de monoestrato glicerilo, 25 g de perlas de cera de carnauba, 7 g de aceite de argán, 5 g ácido salicílico, 6 g de glicerina, 8 g de sílice en gel, 2 g de benzoato de sodio y fragancia de arándanos.

5.4.1.4 Etiquetado

La etiqueta del exfoliante facial cumple con la norma técnica ecuatoriana para etiquetar productos cosméticos, exigido por el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN). En la parte frontal se encuentra el nombre y la marca del producto, el contenido nominal en mililitros, y las funciones principales; en la parte posterior figura la razón social del fabricante, el país de origen, las precauciones y particularidades de empleo del exfoliante, el número de lote, el número de notificación sanitaria y la lista de todos los ingredientes. Asimismo, la

Agencia de Regulación, Control y Vigilancia sanitaria, requiere que en la etiqueta conste la fecha de vencimiento y elaboración del producto (INEN, 2015).



Figura Nro. 12: Envase y etiquetado

5.4.1.5 Empaque

El empaque, el cual será direccionado al intermediario, es de cartón de canal doble, ideal para proteger, almacenar y enviar productos de peso ligero y mediano, además que ofrece mayor resistencia de compresión vertical (Caja cartón|Embalaje, s.f.). Esto garantiza al cliente mayor seguridad al momento de recibir la mercadería en buen estado. La forma de la caja es rectangular de cuatro solapas y cada caja contiene 12 unidades de 150ml. Es importante que el empaque cuente con la marca del producto, caracteres fácilmente legibles, visibles e indelebles (INEN, 2015).



Figura Nro. 13: Empaque al intermediario.

5.4.1.6 Soporte

Como soporte, en la parte interior de empaque al intermediario irá un folleto informativo especificando cómo debe colocarse el producto, temperaturas máximas y mínimas a las cuales puede someterse el exfoliante, entre otros factores que garanticen la integridad del producto antes de llegar al consumidor final. Por otro lado, la página web de la empresa, redes sociales y números telefónicos serán soporte para entender la forma óptima de aplicación del producto, receptar sugerencias, quejas o inquietudes de los clientes y de hecho saber cuál fue su experiencia con el producto.

5.4.2 Precio

5.4.2.1 Costos variables

Para el cálculo de los costos variables se tomó en cuenta la materia prima directa e indirecta para fabricar exfoliante facial a base de arándanos para un envase de 150ml. A continuación, se detallan los costos variables de la producción:

Tabla Nro. 7: Costos variables

Producción de exfoliante facial a base de arándanos para un envase de 150 minilitros				
Materia prima directa	Insumo en Kilogramos	Costo por Kg	Costo Unitario (por Kg o unidades)	Costo total del insumo
Arándanos	0,079	\$ 15,9400	\$ 1,26	\$ 1,2593
Aloe vera en gel	0,013	\$ 59,4286	\$ 0,77	\$ 0,7726
Polisorbato	0,004	\$ 43,0000	\$ 0,17	\$ 0,1720
Propilengicol	0,008	\$ 10,7857	\$ 0,09	\$ 0,0863
Sharomix	0,002	\$ 104,9000	\$ 0,21	\$ 0,2098
Monoestrato glicerico	0,012	\$ 28,5000	\$ 0,34	\$ 0,3420
Perlas de cera de Carnauba	0,021	\$ 31,0400	\$ 0,65	\$ 0,6518
Aceite de Argán	0,004	\$ 41,0857	\$ 0,16	\$ 0,1643
Ácido Salicílico	0,005	\$ 13,0000	\$ 0,07	\$ 0,0650
Glicerina	0,006	\$ 7,5000	\$ 0,05	\$ 0,0450
Sílice en gel	0,008	\$ 24,7625	\$ 0,20	\$ 0,1981
Benzonato de Sodio	0,002	\$ 12,9500	\$ 0,03	\$ 0,0259
Fragancia	0,0013	\$ 73,8667	\$ 0,10	\$ 0,0960
Agua	0,0435	\$ -	\$ -	\$ -
Materia prima indirecta				
Envase			\$ 0,78	\$ 0,7795
Etiqueta			\$ 0,15	\$ 0,1500
Envoltura			\$ 0,05	\$ 0,0500
Empaque			\$ 0,85	\$ 0,0708
			Costo de Materia Prima	\$ 5,1385

Es importante mencionar que para la importación de arándanos se realizó una negociación con el proveedor en términos CIF (Cost, Insurances and Freight) y a su vez se cotizó los valores de desaduanización y transporte interno (véase en el anexo 3). El precio variable unitario es de \$5,14.

5.4.2.2 Costos fijos

Tabla Nro. 8: Costos fijos

Gastos	Monto
Arriendo	\$ 1.200,00
Internet y telefonía fija	\$ 62,14
Suministros de oficina y limpieza	\$ 72,00
Servicios básicos	\$ 175,00
Publicidad	\$ 1.679,44
Sueldos	\$ 2.850,00
Mantenimiento maquinaria	\$ 70,00
Mantenimiento vehículo	\$ 170,00
Total costos fijos	\$ 6.278,58

Tomando en cuenta que la participación de mercado de inserción es del 1,5%, es decir, 1568 mujeres; que la frecuencia de compra de los clientes es una vez por mes; que la capacidad de producción mensual de la empresa es de 2560 unidades; y que el total de costos fijos es de \$6.278,58, se obtuvo el costo fijo unitario de \$4,0037.

Para obtener el precio del producto, se sumó el costo variable unitario, el costo fijo unitario y el margen de ganancia (30%) del cual se obtuvo: \$11,88. Sin embargo, debido a que el producto será vendido por medio de intermediarios y que el margen de ganancia de los mismo es de un máximo del 30%, el precio del producto al consumidor final será de \$15,45. Esto concuerda con el análisis cuantitativo el cual mostró (según el modelo de sensibilidad de precios) que las mujeres están dispuestas a pagar por el exfoliante un rango de \$8,50 y \$16.

5.4.2.3 Estrategia de precios

La estrategia de precios está orientada al número de ventas, es decir se pretende obtener mayor rentabilidad mientras más ventas se realicen. Esto debido a que el margen de ganancia (30%) es bajo.

5.4.2.4 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se utilizará es *Status Quo* la cual consiste en ajustar los precios para mantener una determinada participación en el mercado, acercarse a los precios de la competencia y lograr una estabilidad de precios (Sánchez, 2012). El precio definido para “Arôme” se encuentra entre el promedio de los precios de la competencia los cuales oscilan entre \$8,84 y \$17,36, sin embargo, es relativamente alto.

5.4.2.5 Estrategia de ajuste

En caso de que la estrategia de entrada no de los resultados esperados luego del tercer año, se aplicará una estrategia de descremado, es decir, se reducirá de a poco el precio del exfoliante para ganar más mercado e incrementar el volumen de ventas.

5.4.3 Plaza

5.4.3.1 Estrategia de distribución

Arôme será distribuido por medio de tiendas de especialidad conforme al análisis cuantitativo, es por esto que se aplicará una **estrategia de distribución selectiva**, es decir, que se adapte a una cobertura limitada de distribuidores. Esto permitirá a los clientes comparar el producto en temas de calidad, propiedades, precios, etc.; y podrán percibir cuales son las ventajas del exfoliante facial a base de arándanos frente a los exfoliantes tradicionales expuestos en la misma percha.

5.4.3.2 Puntos de venta

Se establecieron 3 tiendas de especialidad como puntos de venta del producto:

Tabla Nro. 9: Puntos de venta

Punto de venta	Dirección
Burbujas Beauty Shop	
Local 1	Quicentro Shopping: Naciones Unidas y Shyris, local 29.
Local 2	C.C. El Bosque: Alonso De Torres N40272, local 54.
Local 3	Condado Shopping: Av. La Prensa y Av. Antonio José de Sucre, local L-340
Local 4	Mall el Jardín: Av. República y Amazonas, local 120.
Mush	
Local 1	Centro Comercial Iñaquito: Av. Amazonas y Japón, local L-126.

Local 2	Condado Shopping: Av. La Prensa y Av. Antonio José de Sucre, local 306
Somma Cosméticos	
Local 1	Portugal y República del salvador

Tomado de: Las fragancias; Somma cosméticos y Mush Ecuador.

Es importante mencionar que la empresa también está conformada como punto de venta únicamente a intermediarios en caso de que los minoristas deseen realizar la compra directa en las instalaciones de la organización. La ubicación de la empresa: Sector de Carcelén industrial, calles Capri y Génova

5.4.3.3 Tipo del canal de distribución

En lo que respecta al tipo de canal de distribución del producto, se estableció un canal indirecto corto el cual involucra solamente a intermediarios minoristas conformados por las tiendas de especialidad.

5.4.3.4 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución parte de los proveedores conformados por el exportador del arándano (Patagonia Food), demás materia prima directa y materia prima indirecta; el siguiente punto es el productor en dónde se fabricarán los exfoliantes faciales los cuales serán enviados a los 7 locales de los 3 minoristas quienes serán los encargados de vender el producto al consumidor final. A continuación, se muestra la estructura gráfica del canal con sus respectivos márgenes de ganancia:

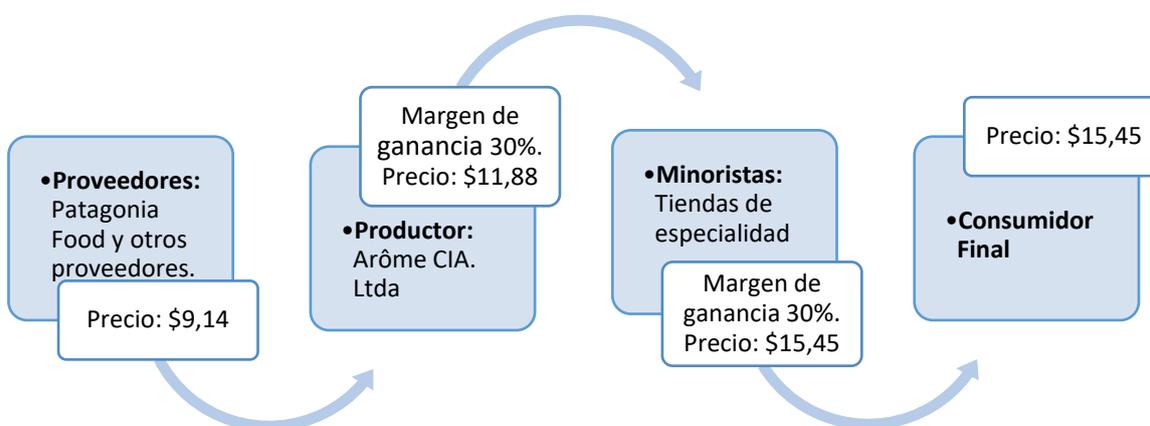


Figura Nro. 14: Estructura del canal de distribución.

5.4.4 Promoción

5.4.4.1 Estrategia promocional

Se aplicará una **estrategia de presión (push)**, donde el mayor esfuerzo de marketing se concentra en las iniciativas dirigidas a los minoristas, con la finalidad de referenciar la marca, mantener el nivel mínimo de existencias y dar la suficiente visibilidad del producto en la percha. Asimismo, es necesario emplear una **estrategia de aspiración (pull)** la cual permitirá establecer un canal de comunicación directo con los consumidores finales para crear una demanda de cliente y lealtad fuerte de los consumidores con la marca (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

5.4.4.2 Publicidad

En lo que respecta a publicidad en medios, se utilizará tres redes sociales para promocionar el producto: Facebook Ads, Instagram y YouTube, tomando en cuenta que fue el medio de publicidad de preferencia del mercado objetivo expuesto en el análisis cualitativo y cuantitativo. Estas tres herramientas se caracterizan por tener costos bajos respecto al gran alcance de seguidores y posibles clientes; además permiten segmentar el mercado para llegar al mercado objetivo propuesto. Por medio de las mismas se pretende promocionar los beneficios del exfoliante y las propiedades del arándano que son desconocidas por el 74,7% del mercado. Esto se lo hará por medio de videos demostrativos y artes en general.

Tabla Nro. 10: Costo publicidad Redes Sociales

Redes Sociales	Costo Mensual	Alcance Promedio
Facebook Ads	\$ 96,10	24.450 mujeres
Instagram	\$ 50,00	19.082 mujeres
YouTube	\$ 80,00	7.200 mujeres

Tomado de: Facebook Ads, Instagram y YouTube.com

Cabe recalcar que el costo de los videos promocionales, y artes forman parte de la inversión inicial.

La página web, es otra de las herramientas que se usará como publicidad debido a que por medio de la misma se podrá demostrar cuales son los beneficios del producto, sus características, dónde los pueden adquirir, promociones

temporales, formas de uso del exfoliante, certificaciones de importación de los arándanos que demuestran la calidad del fruto y por ende del producto. Además, los clientes podrán tener a la mano los contactos de la empresa, escribir algún comentario sobre el producto, queja o sugerencia, con la finalidad de crear fidelidad con los mismos. Cabe mencionar que el costo de la creación de la página web será parte de la inversión inicial.

Tabla Nro. 11: Costo y mantenimiento de la página web

	Costo Anual	Costo Mensual
Creación de la página web	\$ 334,88	NA
Mantenimiento de la página web: Hosting, Dominio y Cuentas de Correo Electrónico	\$ 122,08	\$ 10,173

Adaptado de: páginas web Ecuador.

Por otro lado, se contratará una persona que impulse las ventas junto a las tiendas de especialidad mencionadas, en los días que haya más afluencia de personas y durante las horas pico. Esta persona se encargará de promocionar el exfoliante y utilizar muestras para que las personas experimenten Arôme y les incentive a comprar el producto.

Tabla Nro. 12: Costos impulsador de ventas

	Costo por día	Costo mensual
Impulsador de Ventas	\$ 40,00	\$ 320,00
Muestras del producto	\$ 45,48	\$ 363,84

Finalmente, se hará publicidad por medio de *Short Message Service* (SMS). Esta herramienta permite enviar mensajes cortos de texto al mercado objetivo para que se entere del producto y sus beneficios. También se incluirá en los SMS pequeños “tips” de belleza con el propósito de no ser invasivo con el cliente. Para esto se contratará el servicio de una empresa de marketing móvil que se encargará de segmentar el mercado y enviar la publicidad.

Tabla Nro. 13: Costos marketing móvil

Cantidad a contratar	Precio unitario SMS	Valor total	Vigencia
15000	\$ 0,048	\$ 720,00	1 año

Adaptado de: Envía móvil Ecuador.

5.4.4.3 Promoción de ventas

Acorde con las estrategias push y pull, durante los primeros tres meses se asumirá el costo del 10% del precio final del productor lo que generará un mayor margen de ganancia para las tiendas de especialidad y provocará que las mismas impulsen la venta de *Arôme* frente a los exfoliantes elaborados por la competencia. Además, se aplicará el 20% de descuento por la compra del segundo exfoliante facial durante el mismo periodo. Finalmente se plantea implementar cupones de descuento del 10% los cuales estarán en la parte inferior de los 1000 volantes impresos que se repartirán en las ferias previa explicación de las propiedades del arándano, considerado como factor diferenciador del exfoliante. Esto provocará que los clientes compren el producto y además compartan su experiencia para generar marketing boca a boca.

Tabla Nro. 14: Costos de promoción

	Costo total
Costos push	\$ 1.828,29
Costos pull	\$ 2.377,09
Cupones de descuento	\$ 1.516,00

5.4.4.4 Relaciones públicas

Para dar a conocer el producto y sus beneficios al mercado en el primer año, se programó un evento de lanzamiento que incluya a los minoristas, medios de comunicación e invitados especiales, en donde se obsequiarán muestras de "Arôme"; el costo del evento (\$2600) será parte de la inversión inicial.

Por otro lado, según el análisis del capítulo 3, es importante que el producto sea expuesto en ferias de belleza, con la finalidad de que las mujeres experimenten con el producto. Para esto se utilizará material BTL, muestras del producto y promotores de ventas los cuales serán el gerente general y el encargado del departamento del marketing, durante el primer año. A partir del segundo año se contratarán promotores de venta.

Tabla Nro. 15: Costos relaciones públicas

	Cantidad	Costo anual
Stand en ferias	3	\$ 1.440,00
Muestras del producto	60	\$ 909,60
Material BTL		
Roll up	2	\$ 90,00
Material impreso	1000	\$ 59,99
Baner empresarial	1	\$ 36,00
Inflable	1	\$ 135,00

5.4.4.5 Fuerza de ventas

La empresa no utilizará fuerza de ventas debido a que los exfoliantes no son vendidos al consumidor final sino por medio de minoristas.

5.4.4.6 Marketing directo

En lo que respecta marketing directo, se interactuará con el consumidor final por medio de la página web y redes sociales expuestas en la publicidad. Esto permitirá tener un contacto directo con el cliente, dar a conocer formas de uso, atributos, consejos, receptar sugerencias y publicar información relevante sobre promociones del producto.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la empresa.

6.1.1 Misión

Arôme es una empresa quiteña dedicada a la elaboración y comercialización de exfoliantes faciales a base de arándano chileno, caracterizado por contener propiedades únicas que benefician a la piel. La empresa se enfoca en el desarrollo continuo de sus empleados y en el crecimiento y la solidez financiera de la misma. Además, adopta políticas a favor del medio ambiente y utiliza materias primas biodegradables durante su proceso.

6.1.2 Visión

Dentro de cinco años, estar dentro de las 8 empresas de cosméticos más importantes de Quito y haber posicionado en al menos el 85% de las consumidoras los beneficios que brindan los arándanos en la piel.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivos económicos:

✓ **Mediano plazo:**

- Aumentar los ingresos de la empresa en un 7,8% anual en los próximos tres años.

✓ **Largo plazo:**

- Para el 2022, incrementar las ventas anuales de la empresa en un 11%.
- Para el 2023, reducir los costos de publicidad en al menos 35%.

6.1.3.2 Objetivos estratégicos

✓ **Mediano plazo:**

- Agrandar el canal de distribución e implementar una nueva tienda de especialidad o minorista para el 2021.
- Formar al menos 3 alianzas estratégicas con los proveedores y distribuidores del producto para el 2020.
- En el 2019, incrementar el posicionamiento tanto de la marca como de los beneficios del arándano en al menos el 30% del mercado objetivo.

✓ **Largo plazo:**

- Para el 2023, implementar la venta online del producto.
- Hasta el 2022, expandir el mercado a cinco ciudades del Ecuador.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Estructura legal de la empresa

La empresa se establecerá como una compañía de responsabilidad limitada debido a que se caracteriza por ser una sociedad pequeña ya que para su constitución se necesita un capital mínimo es de \$400 y pueden ser partícipes hasta un máximo de 15 socios. Además, se determinó dicha estructura legal ya que los socios solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. La razón social de la empresa será “Arôme Cía. Ltda.” y estará conformada por un socio mayoritario el cual aportará con el 70% del capital suscrito, mientras que el socio minoritario aportará con el 30% restante del capital (Superintendencia de Compañías, 2014).

6.2.2 Marco legal

Para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada es necesario:

- Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Elaborar los estatutos o contrato social que se registrará a la sociedad.
- Abrir una cuenta bancaria de integración de capital de mínimo \$400.
- Elevar los documentos a escritura pública.
- Obtener los permisos municipales.
- Inscribir la compañía, obtener los documentos habilitantes e inscribir el nombramiento del representante de la compañía.
- Obtener el RUC y obtener la carta para el banco.

6.2.3 Estructura organizacional

Al tratarse de una empresa pequeña, la estructura organizacional de Arôme será horizontal, la cual se caracteriza por tener pocos niveles en su jerarquía; y funcional debido a que la organización se agrupa por departamentos y cada uno tiene su superior. Además, tendrá un equilibrio entre centralización y descentralización, es decir que las decisiones más importantes serán tomadas por la máxima autoridad de la empresa, sin embargo, los operadores subalternos tendrán la flexibilidad de tomar decisiones de índole operacional. Es importante

mencionar que el asistente contable y el community manager no tendrán relación de dependencia con la empresa y será contratados por factura. A continuación, se muestra el organigrama organizacional de Arôme:

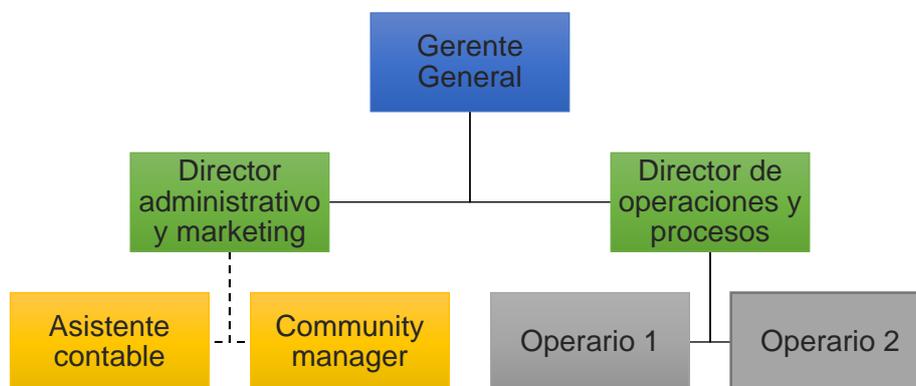


Figura Nro. 15: Organigrama de Arôme Cía. Ltda.

Tabla Nro. 16: Perfiles y funciones de los empleados

Gerente General	
Formación académica	Ing. En Negocios Internacionales, Comercio Exterior o análogos.
Experiencia laboral	No aplica
Perfil	Habilidades altas de liderazgo, proactividad, capacidad de manejo de personal, trabajo bajo presión.
Funciones	Controlar las actividades principales de la cadena de valor, procesos de importación, producción y ventas. Toma de decisiones y negociaciones principales.
Director administrativo y marketing	
Formación académica	Ingeniero en marketing o administración de empresas
Experiencia laboral	3 años en posiciones similares
Perfil	Habilidades de liderazgo, proactivo, buen manejo de la palabra en temas de negociación, organizado, trabajo bajo presión.
Funciones	Inspección del área contable y marketing. Negociación con los proveedores extranjeros y distribuidores. Toma de decisiones y negociaciones secundarias.
Director de operaciones y procesos	
Formación académica	Ingeniero Industrial
Experiencia laboral	3 años en posiciones similares
Perfil	Proactivo, trabajo bajo presión, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, organizado.

Funciones	Inspección de las actividades operativas, transformación de la materia prima. Negociaciones con proveedores internos.
Operarios	
Formación académica	Bachiller
Experiencia laboral	2 años en posiciones similares
Perfil	Proactivo, trabajo bajo presión, organizado y responsable.
Funciones	Manejo de maquinaria y materia prima, elaboración de los exfoliantes faciales a base de arándanos.
Asistente contable	
Formación académica	Licenciado en contabilidad o auditoría
Experiencia laboral	2 años en posiciones similares
Perfil	Nivel avanzado de Excel, conocimiento actualizado de leyes tributarias en Ecuador.
Funciones	Llevar la contabilidad en general de la empresa
Community Manager	
Formación académica	Diseñador gráfico. Acreditaciones y certificaciones en manejo de redes sociales
Experiencia laboral	2 años en posiciones similares
Perfil	Proactivo, trabajo bajo presión, disponibilidad de tiempo en horario fuera de oficina.
Funciones	Creación de artes de la empresa, manejo de las redes sociales, pautas publicitarias en redes.

6.2.4 Cadena de valor

Para la descripción general del plan de operaciones, se estableció la cadena de valor de Michael Porter en donde se detallan las actividades primarias y de apoyo necesarias para la producción y comercialización de los exfoliantes faciales a base de arándano:

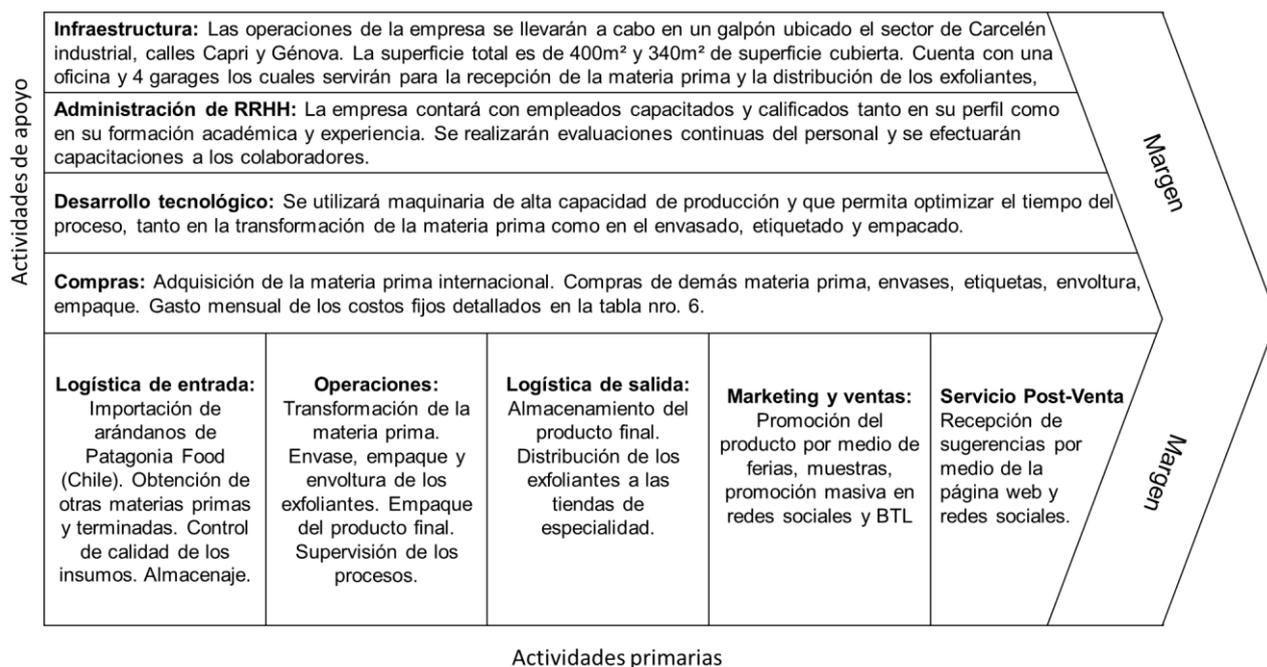


Figura Nro. 16: Cadena de valor

6.2.5 Proceso de producción

El proceso de producción inicia con la recepción de la materia prima, control de calidad y almacenamiento de la misma. Seguido de esto, se procede a pesar 79 gramos de arándano, 8 gramos de propilengicol y 6 gramos de glicerina para elaborar el extracto de arándano. Una vez terminado el proceso de extracción, se filtra el líquido y se mezcla con la fundición de la mezcla de 13g de aloe vera, 4g de polisorbato, 2g de sharomix, 12g de monoestrato glicérico, 4g de aceite de argan, 5g de ácido salicílico, 2g de benzonato de sodio, 1,3g de fragancia y 43,5 ml de agua. Es importante mencionar que se requiere 25 minutos de fundición de las materias primas a una temperatura de 110 grados centígrados para que la mezcla quede homogénea. Una vez terminado el proceso de fundición, se filtra la premezcla, se combina el extracto con la premezcla filtrada y se realiza una infusión de la mezcla total que tomará 7 minutos para ser completada. Luego, se utiliza un "chiller" industrial que sirve para deshidratar y enfriar la mezcla y se obtiene 150ml de exfoliante. Una vez aprobada la sustancia por el director de operaciones y procesos, se regula la maquina envasadora, se envasa el producto, se ubica la envoltura del exfoliante y se empaca en cajas que contienen

12 exfoliantes cada una. Una vez terminado el proceso, el producto está listo para ser distribuido a los minoristas.

6.2.5.1 Tiempo y secuencia

Las actividades, tiempo, recursos materiales y humanos y costos necesarios para el proceso de producción se muestran en el anexo 5. A continuación se expone el flujograma de producción y distribución:

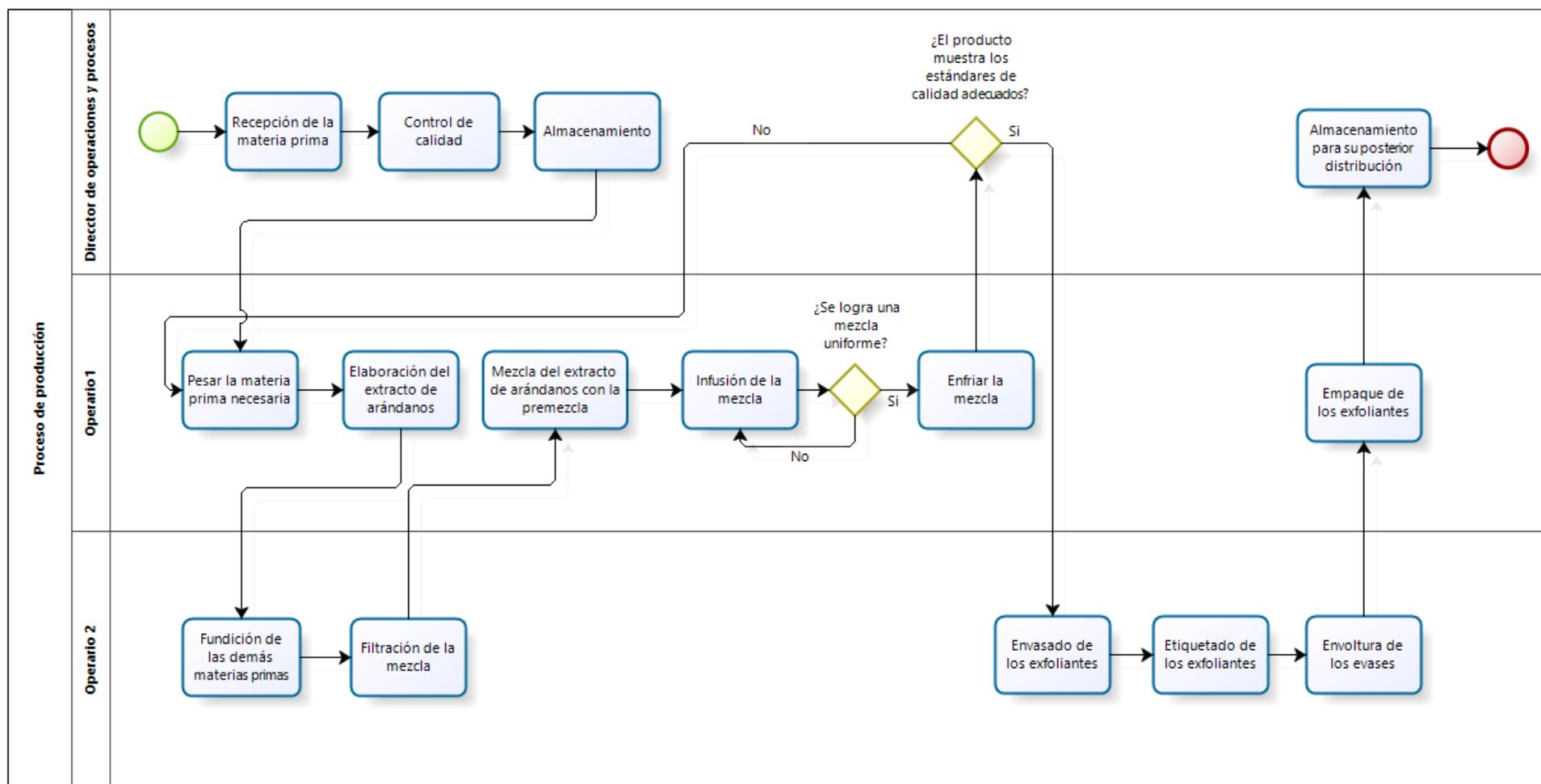


Figura Nro. 17: Flujograma de producción

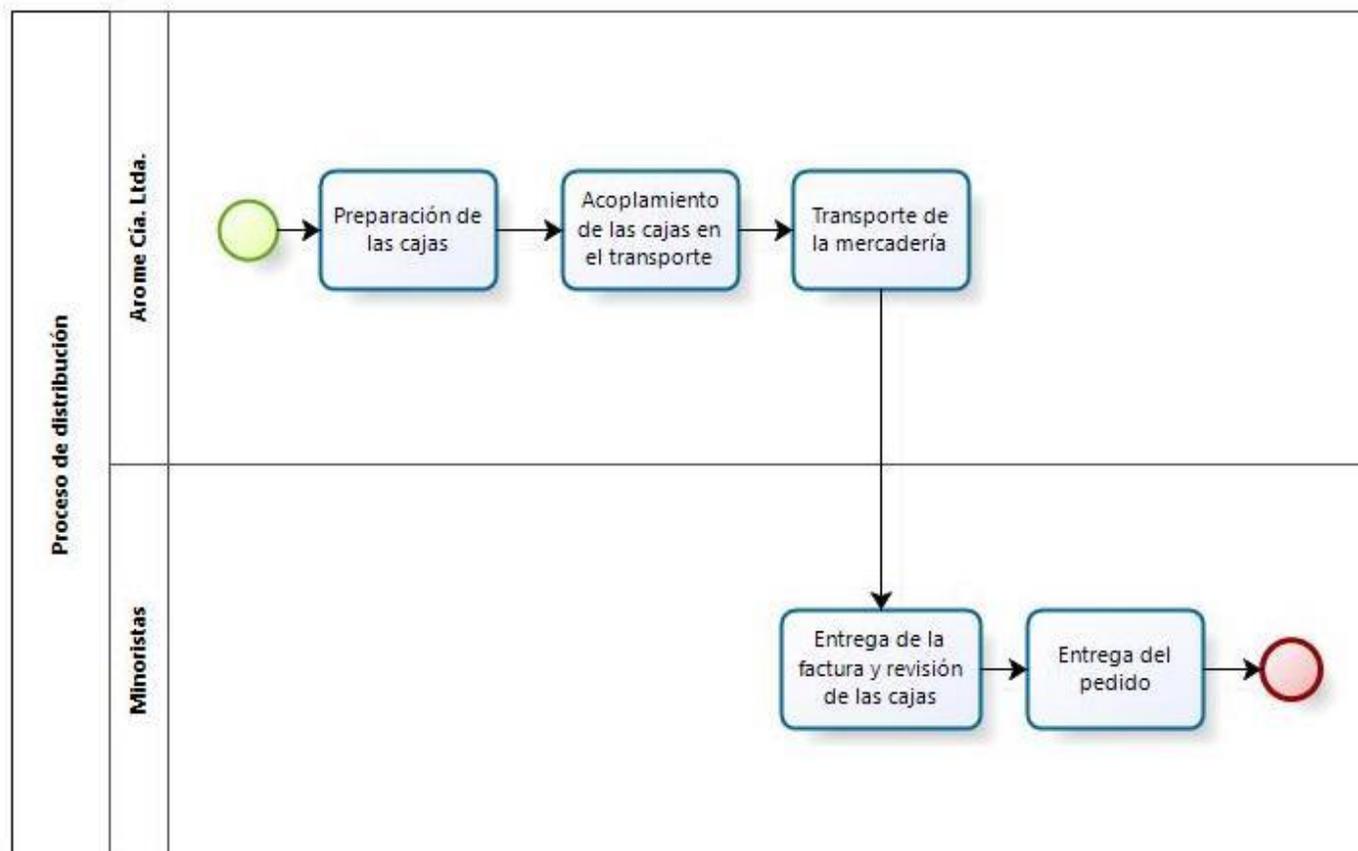


Figura Nro. 18: Flujograma de distribución.

6.2.5.2 Infraestructura

En la siguiente tabla se presentan los costos de materiales, herramientas y maquinaria necesaria para el proceso de producción que serán parte de la inversión inicial:

Tabla Nro. 17: Costos infraestructura

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Maquinaria			
Equipo de extracción	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Balanza industrial	1	\$ 95,00	\$ 95,00
Cocina industrial	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Olla industrial	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Liofilizador	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Máquina envasadora	1	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
Máquina de envolver	1	\$ 1.702,00	\$ 1.702,00
Equipos de oficina			
Computadora de escritorio	5	\$ 460,00	\$ 2.300,00
Impresora	1	\$ 210,00	\$ 210,00
Teléfono	1	\$ 37,00	\$ 37,00
Bienes muebles			
Escritorio	5	\$ 160,00	\$ 800,00
Sillas de oficina	7	\$ 32,00	\$ 224,00
Vehículos			
Camión	1	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
Total			\$ 40.728,00

6.2.6 Proceso de importación

El proceso de importación comienza con el proveedor internacional el cual se encarga del acondicionamiento y cubicaje de un pallet de arándano que contiene 240 cajas de 1,5 kg cada una (360kg en total). El exportador chileno deberá incluir la documentación necesaria para la desaduanización de la mercancía en Ecuador: certificado de origen, documento de transporte, factura comercial y certificado fitosanitario y de calidad. Además, debido a que el INCOTERM negociado con el proveedor fue CIF, el mismo se encargará del envío de la materia prima vía aérea hasta el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre en Quito.

Una vez que la arribe la mercadería en territorio nacional, el Agente de Aduana se encargará de la transmisión de la Declaración Aduanera de Importación (DAI)

y demás documentos enviados por el proveedor. Luego, Arôme Cía. Ltda. pagará el valor correspondiente a los tributos de la partida arancelaria 2008.93.00 detallados en la tabla Nro. 23. Seguido de esto, se procede a realizar el aforo automático, documental y físico y la mercancía queda liberada para ser embarcada en el transporte interno. Cabe recalcar que el proceso de importación, desaduanización y transporte interno hasta la bodega durará aproximadamente 15 días y la frecuencia de importación de los arándanos será semestral debido a que se trata de un producto estacionario.

TrasferCargo estará a cargo de la desaduanización de la mercancía y el transporte interno hasta la planta de producción. A continuación, se muestran los costos:

Tabla Nro. 18: Costos de desaduanización y transporte interno de un pallet de 240 cajas de arándanos

Aranceles impuestos por la Aduana	
Arancel	\$ -
Arancel específico	\$ -
FODINFA	\$ 210,00
IVA	\$ 529,20
Total Aprox. de impuestos	\$ 739,20
Trámite de nacionalización de carga	
Agente afianzado	\$ 195,50
Manejo de carga	\$ 40,00
Permiso registro sanitario	\$ 350,00
Total Aprox. Nacionalización	\$ 585,50
Almacenaje en destino	
Tarifa 3 - 4 días	\$ 97,20
Transporte interno a bodega	\$ 120,00
Total Aprox. Almacenaje y transporte interno	\$ 217,20
Total del trámite	\$ 1.541,90

A continuación, se expone el flujograma del proceso de importación:

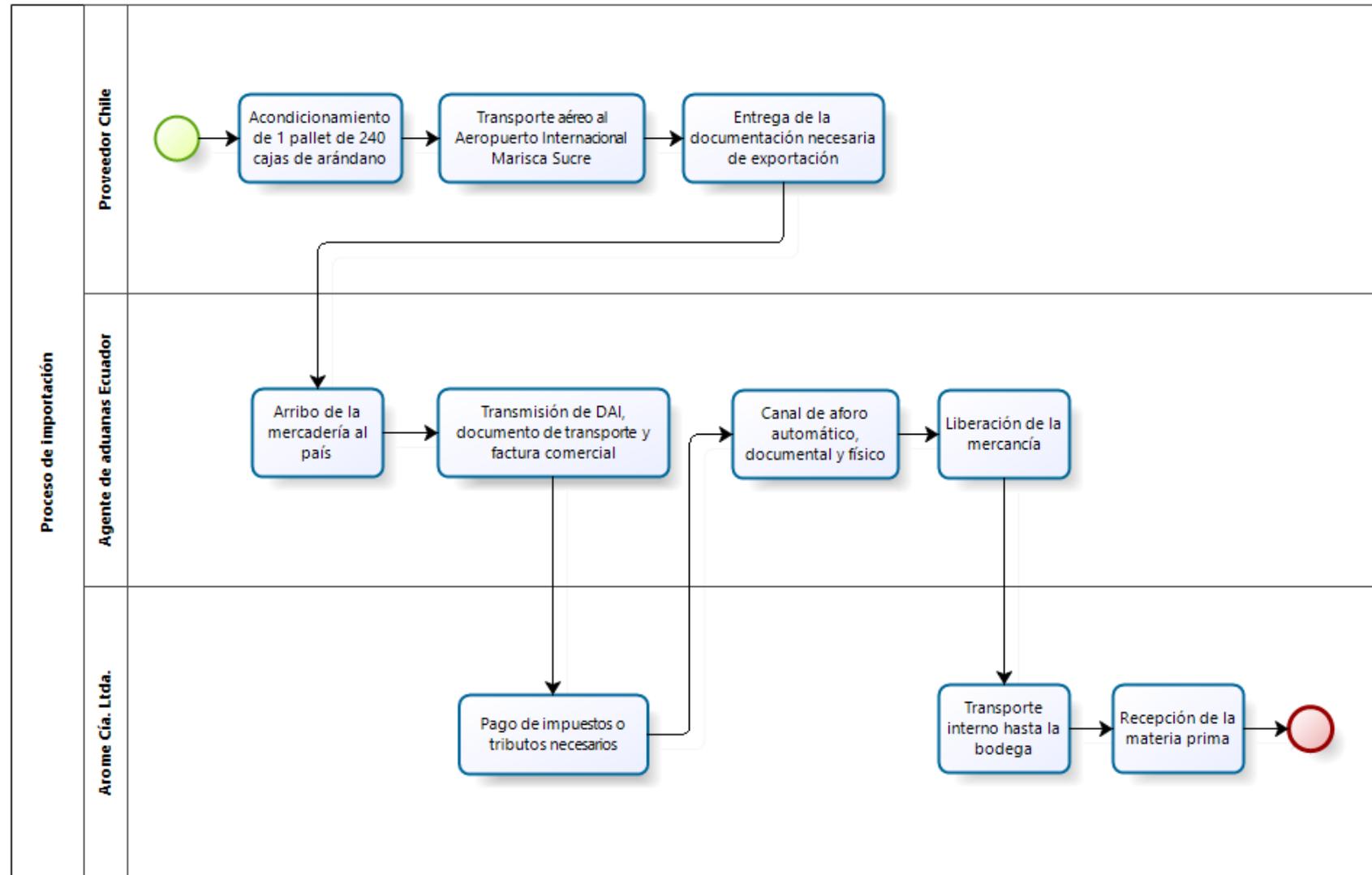


Figura Nro. 18: Flujograma de importación.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación, se exponen los estados financieros de Arôme Cía. Ltda. para comprobar la viabilidad o no del proyecto

7.1 Proyección de ingresos

Para el computo de los ingresos del proyecto se tomó en cuenta las unidades vendidas y el precio de las mismas. El cálculo de las unidades se realizó de acuerdo al mercado objetivo alcanzable de la empresa, en este caso el 0,9% del mercado objetivo total (104547), es decir: 941 unidades. Por otro lado, como se explicó en el capítulo 5, el precio fue obtenido de acuerdo a los precios unitarios variables y fijos del exfoliante, tomando en cuenta el 30% de ganancia.

Para proyectar los ingresos a 5 años fue necesario tomar en cuenta el crecimiento de la industria (7,34%) el cual fue obtenido de las declaraciones de ingresos del **CIU C2023.31** en el SRI (SRI, s.f.) y la inflación (2,94%) anual para el tema de crecimiento del precio. La política de las cuentas por cobrar se estructuró de acuerdo al manejo de pago de los clientes (intermediarios): 70% a crédito de 30 días y 30% al contado.

Tabla Nro. 19: Proyección de ingresos

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Exfoliantes		11667	12554	13507	14533	15637
Precio		\$ 11,88	\$ 12,23	\$ 12,59	\$ 12,96	\$ 13,35
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$138.665,88	\$ 153.584,70	\$ 170.108,62	\$ 188.410,31	\$ 208.681,04

7.2 Proyección de costos y gastos

Para el cálculo de los costos se tomó en cuenta la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fábrica. Los costos, al igual que los ingresos, incrementan anualmente debido la inflación (2,94%). El costo inicial unitario fue de \$4,05.

Tabla Nro. 20: Proyección de costos

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima directa	\$ -	\$ 1.541,62	\$ 1.662,64	\$ 1.788,93	\$ 1.924,81	\$ 2.071,00
Mano de obra directa	\$ -	\$ 6.243,56	\$ 6.496,30	\$ 12.944,85	\$ 13.723,64	\$ 14.105,36
Costos indirectos de fábrica	\$ -	\$ 33.281,35	\$ 35.725,16	\$ 36.568,32	\$ 39.406,75	\$ 41.757,41

De igual manera, para el cálculo de los gastos se tomó en cuenta los gastos operativos los cuales incluyen: gastos administrativos (suministros de oficina, arriendo, servicios básicos, servicios por honorarios asistente contable, telefonía

fija e internet) y los gastos de ventas (publicidad, mantenimiento del vehículo y servicios por honorarios community manager); sueldos operativos y gastos de depreciación y amortización. Cabe recalcar que los gastos operativos y sueldos también incrementan con el índice inflacionario.

Tabla Nro. 21 Proyección de gastos

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos operativos		\$ 39.782,36	\$ 43.091,10	\$ 48.394,41	\$ 51.519,78	\$ 52.980,08
Gastos operativos generales		\$ 45.755,76	\$ 47.100,98	\$ 48.485,75	\$ 49.911,23	\$ 51.378,62
Depreciación operativa		\$ 2.962,62	\$ 2.962,62	\$ 2.962,62	\$ 2.962,62	\$ 2.962,62
Gastos de amortización		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00

7.3 Inversión inicial, estructura de deuda y capital

En lo que respecta la inversión inicial, se tomó en cuenta la propiedad, planta y equipo referente a los activos fijos: \$46.964,40; la inversión preoperativa de \$4.850,00 y el capital de trabajo de \$36.935,27 el cual se calculó de acuerdo al método de desfase, es decir, 30 días para completar la producción a comercializar, 30 días de crédito inicial hasta concretar acuerdos con distribuidores y 30 días para margen operativo y atender eventualidades. La inversión inicial total es de \$88.749,67. La estructura de capital será 49,30% de capital propio y 50,70% a crédito debido a que se realizará un préstamo de \$45.000,00. En lo que respecta la deuda, se definió una tasa del 11%, a un plazo de 5 años y se determinó una cuota mensual de \$978,41.

7.4 Proyección del estado de resultados

El estado de resultados muestra el desempeño de la empresa durante un periodo de 5 años (60 meses). Como se puede observar en la tabla, a pesar de que durante los primeros meses se presentan valores negativos en la utilidad neta, desde el primer año se observa una utilidad positiva para la empresa. Esto se debe principalmente la participación de mercado de inserción del 1,5% del segmento total de mercado, a la frecuencia de compra de los clientes y a la capacidad de producción mensual de la empresa (2560 unidades).

Tabla Nro. 22: Proyección del estado de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 138.665,88	\$ 153.584,70	\$ 170.108,62	\$ 188.410,31	\$ 208.681,04
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 40.334,49	\$ 43.835,90	\$ 51.245,19	\$ 54.996,16	\$ 58.758,14
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 98.331,39	\$ 109.748,80	\$ 118.863,42	\$ 133.414,15	\$ 149.922,90
(-) Gastos sueldos	\$ 39.782,36	\$ 43.091,10	\$ 48.394,41	\$ 51.519,78	\$ 52.980,08
(-) Gastos generales	\$ 45.755,76	\$ 47.100,98	\$ 48.485,75	\$ 49.911,23	\$ 51.378,62
(-) Gastos de depreciación	\$ 2.962,62	\$ 2.962,62	\$ 2.962,62	\$ 2.962,62	\$ 2.962,62
(-) Gastos de amortización	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
(=) UAII	\$ 9.330,65	\$ 16.094,10	\$ 18.520,64	\$ 28.520,51	\$ 42.101,59
(-) Gastos de intereses	\$ 4.596,94	\$ 3.770,25	\$ 2.847,90	\$ 1.818,81	\$ 670,64
(=) UAIP	\$ 4.733,71	\$ 12.323,85	\$ 15.672,74	\$ 26.701,70	\$ 41.430,95
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 744,99	\$ 1.848,58	\$ 2.350,91	\$ 4.005,26	\$ 6.214,64
(=) UAI	\$ 3.988,71	\$ 10.475,27	\$ 13.321,83	\$ 22.696,45	\$ 35.216,31
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 928,76	\$ 2.304,56	\$ 2.930,80	\$ 4.993,22	\$ 7.747,59
(=) UTILIDAD NETA	\$ 3.059,96	\$ 8.170,71	\$ 10.391,03	\$ 17.703,23	\$ 27.468,72

7.5 Proyección estado de situación anual

Tomando en cuenta que el estado de situación muestra el valor contable de la empresa, se realizó el cálculo con los activos corrientes que comprende: el efectivo, las cuentas por cobrar, el inventario de productos terminados, inventario de materia prima y el inventario de suministros de fabricación; los activos no corrientes referentes a: propiedad, planta y equipo, depreciación acumulada, intangibles y amortización acumulada. En lo que respecta los pasivos corrientes so tomó en cuenta: las cuentas por pagar a proveedores, sueldos por pagar e impuestos por pagar; en los pasivos no corrientes: la deuda a largo plazo. Finalmente, el patrimonio se compone del capital y las utilidades retenidas.

Tabla Nro. 23: Proyección del estado de situación

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 89.302,85	\$ 85.877,52	\$ 86.122,79	\$ 87.669,45	\$ 98.302,92	\$ 113.959,98
Corrientes	\$ 70.534,85	\$ 70.572,14	\$ 74.280,03	\$ 79.289,31	\$ 93.385,40	\$ 112.505,08
Efectivo	\$ 68.690,92	\$ 66.124,47	\$ 69.492,11	\$ 74.075,68	\$ 87.779,57	\$ 110.040,28
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 624,59	\$ 674,45	\$ 787,73	\$ 843,75	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 124,20	\$ 133,64	\$ 143,79	\$ 154,71	\$ 166,46	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 1.719,73	\$ 3.689,45	\$ 3.969,68	\$ 4.271,20	\$ 4.595,62	\$ 2.464,80
No Corrientes	\$ 18.768,00	\$ 15.305,38	\$ 11.842,76	\$ 8.380,14	\$ 4.917,52	\$ 1.454,90
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 16.268,00	\$ 16.268,00	\$ 16.268,00	\$ 16.268,00	\$ 16.268,00	\$ 16.268,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2.962,62	\$ 5.925,24	\$ 8.887,86	\$ 11.850,48	\$ 14.813,10
Intangibles	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00
PASIVOS	\$ 45.553,18	\$ 39.067,90	\$ 31.142,45	\$ 22.298,08	\$ 12.428,32	\$ 616,67
Corrientes	\$ 553,18	\$ 1.211,86	\$ 1.257,07	\$ 1.305,71	\$ 1.358,05	\$ 616,67
Cuentas por pagar proveedores	\$ 553,18	\$ 595,20	\$ 640,40	\$ 689,05	\$ 741,38	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 616,67	\$ 616,67	\$ 616,67	\$ 616,67	\$ 616,67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 45.000,00	\$ 37.856,04	\$ 29.885,38	\$ 20.992,37	\$ 11.070,27	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 45.000,00	\$ 37.856,04	\$ 29.885,38	\$ 20.992,37	\$ 11.070,27	\$ -
PATRIMONIO	\$ 43.749,67	\$ 46.809,62	\$ 54.980,34	\$ 65.371,37	\$ 85.874,59	\$ 113.343,31
Capital	\$ 43.749,67	\$ 43.749,67	\$ 43.749,67	\$ 43.749,67	\$ 46.549,67	\$ 46.549,67
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 3.059,96	\$ 11.230,67	\$ 21.621,70	\$ 39.324,92	\$ 66.793,64
Comprobación	\$ -					

7.6 Flujo de caja

7.6.1 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto muestra el flujo real de entradas y salidas de efectivo en un periodo de 5 años. Es por esto que se puede inferir que el proyecto es viable ya que desde el primer año hay una utilidad positiva y una recuperación de la inversión desde el cuarto año.

Tabla Nro. 24: Flujo de caja del proyecto

0	1	2	3	4	5
\$ (56.256,45)	\$ 10.105,56	\$ 16.393,63	\$ 17.609,55	\$ 23.929,89	\$ 38.855,94
	\$ 10.105,56	\$ 26.499,20	\$ 44.108,75	\$ 68.038,63	\$ 106.894,58

7.6.2 Flujo de caja del inversionista

Así mismo, el flujo de caja del inversionista es positivo a partir del segundo año, sin embargo, la utilidad negativa del primer año es mínima y una recuperación de la inversión desde el tercer año.

Tabla Nro. 25: Flujo de caja del inversionista

0	1	2	3	4	5
\$ (11.256,45)	\$ (86,17)	\$ 5.923,30	\$ 6.828,38	\$ 12.801,92	\$ 27.341,04
	\$ (86,17)	\$ 5.837,13	\$ 12.665,51	\$ 25.467,43	\$ 52.808,47

7.7 Evaluación financiera del proyecto

7.7.1 Tasa de descuento

Para el cálculo del Modelo de Valoración de Activos Fijos (CAPM), se tomó en cuenta el la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos (2,50%) (Yahoo Finance, 2018), el rendimiento del mercado, en el cual se tomó en cuenta el índice S&P 500 (1,25%), el beta apalancado de la industria de cosméticos de Estados Unidos (1,51%) (Damodaran, 2018) y finalmente el riesgo país de Ecuador (6%) (Ámbito, 2018), obteniendo un CAPM de 23,95%. A partir del CAPM, en conjunto con el escudo fiscal, la razón deuda/capital y el costo de deuda actual, se obtuvo la tasa de descuento WACC de 15,50%. La tabla de las tasas de descuento se muestran en el anexo 6.

7.7.2 Criterios de valoración

A continuación, se muestra los criterios de valoración tanto del proyecto como del inversionista. El Valor Actual Neto (VAN) muestra el valor presente de los flujos de efectivo futuros menos el valor presente del costo de la inversión, es decir, es una medida para saber el valor que se agrega o crea al generar una inversión (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010). En lo que respecta el proyecto, debido a que el VAN es positivo tanto para el proyecto como para el inversionista, se puede decir que el proyecto es viable. Por otro lado, el índice de rentabilidad (IR) es “la razón del valor presente de los flujos de efectivo esperados a futuro con relación a la inversión inicial” (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010) es decir, permite determinar el valor ganado o perdido por cada dólar invertido. En el caso de Arôme, el proyecto gana \$0,15 por cada dólar invertido, mientras que el inversionista gana \$0,97 por cada dólar invertido. Finalmente, la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010). Es importante comparar ambas TIR con el WACC y el CAPM para comprobar la viabilidad del proyecto. En el caso de Arôme, tanto la TIR del proyecto como del inversionista son mayores al WACC y CAPM, esto comprueba la viabilidad del plan de negocios.

Tabla Nro. 26: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$8.556,67	VAN	\$10.886,49
IR	1,15	IR	1,97
TIR	20,58%	TIR	48,05%

7.8 Índices financieros

Los índices financieros del presente proyecto muestran los resultados de liquidez, apalancamiento y rentabilidad de la empresa en comparación con la industria

Tabla Nro. 27: Índices financieros

Índices Financieros							
ÍNDICES	Industria	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	4,53	127,51	58,23	59,09	60,72	68,76	182,44
Apalancamiento	0,62	0,5101	0,4549	0,3616	0,2543	0,1264	0,0054
Apalancamiento patrimonial	0,38	0,4899	0,5451	0,6384	0,7457	0,8736	0,9946
Rentabilidad neta	8,23%	-	2,21%	5,32%	6,11%	9,40%	13,16%
Rentabilidad sobre activos ROA	7,62%	0,00%	3,56%	9,49%	11,85%	18,01%	24,10%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	11,06%	0,00%	6,54%	14,86%	15,90%	20,62%	24,23%

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

8.1 Conclusiones

- Dentro del entorno externo se pudo analizar que el acuerdo de complementación económica Nro. 65, entre Ecuador y Chile si bien es cierto es una gran oportunidad para estrechar más las relaciones comerciales entre ambos países, no se lo ha sabido aprovechar del todo, de tal forma que Chile no se encuentra ni en los 10 principales socios comerciales de Ecuador en temas de importación. A causa de esto, por ejemplo, la partida arancelaria correspondiente al arándano rojo no ha sido importada hasta la fecha.
- Por otro lado, cabe recalcar que la industria cosmética promete un crecimiento constante y ambicioso debido a la tendencia progresiva en los últimos 10 años, una industria muy atractiva a pesar de ciertas barreras de entrada.
- En cuanto al análisis del cliente, en el grupo focal específicamente, se analizó que el mercado objetivo muestra tanto interés en los beneficios que producen los arándanos en la piel de tal forma que proponen la producción de otros productos cosméticos bajo el mismo contexto del exfoliante.
- En cuanto a la plaza del mix de marketing, es importante mencionar que los intermediarios por medio de los cuales se venderán los exfoliantes cuentan con un segmento geográfico más amplio que el de Arôme tanto en el distrito metropolitano como a nivel nacional.
- Conforme a la evaluación financiera expuestos en el capítulo 7, el plan de negocios es rentable tanto para la empresa como para el inversionista.

8.2 Recomendaciones

- Aprovechar el ACE 65 mediante la importación de nuevas materias primas que proporcionen similares o mejores beneficios que los arándanos con la finalidad de ofrecer una amplia gama de exfoliantes al mercado objetivo.
- De acuerdo con el crecimiento de la industria cosmética y al interés del mercado objetivo en percibir una variedad de productos cosméticos bajo la misma línea de Arôme, se propone aplicar una estrategia de diversificación de producto mediante la implementación de cremas hidratantes, tónicos,

correctores, entre otros productos cosméticos que aprovechen los beneficios del arándano.

- Aplicar una estrategia de diversificación de mercado la cual implica aprovechar la presencia de los intermediarios en todo Quito y algunas ciudades a nivel nacional y ampliar el segmento de mercado de Arôme.
- Poner en marcha el negocio debido a los índices financieros favorables de la empresa.

REFERENCIAS

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Agosto de 2014). Recuperado el 05 de abril de 2018, de Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>

Alarcón, I. (24 de abril de 2017). *El Comercio*. Recuperado el 01 de abril de 2018, de Ecuador ya tiene un código del ambiente: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-codigodelambiente-naturaleza-derechos.html>

Ámbito. (2018). Recuperado el 10 de junio de 2018, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: McGrawhill.

Banco Central del Ecuador. (30 de 06 de 2017). Recuperado el 31 de 03 de 2018, de Producto Interno Bruto: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

Banco Mundial. (11 de abril de 2017). Recuperado el 31 de marzo de 2018, de Programa general: Ecuador en un vistazo: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Caja cartón|Embalaje. (s.f.). Recuperado el 30 de abril de 2018, de Cajas de cartón de canal doble: <https://www.cajacartonembalaje.com/Canal-Doble/>

Carbonell, F. (20 de abril de 2017). *El Mercurio*. Recuperado el 29 de abril de 2018, de Las nuevas variedades de arándanos con mayor potencial comercial para Chile: <http://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Noticias/2017/03/20/Las-nuevas-variedades-de-arandanos-con-mayor-potencial-comercial-para-Chile.aspx>

Chilean Blueberry Commeetee. (s.f.). Recuperado el 22 de abril de 2018, de Información técnica: <http://www.comitedearandanos.cl/#el-comite>

Damodaran. (2018). Recuperado el 10 de junio de 2018, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Doing Business. (2017). Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de Midiendo regulaciones para hacer negocios: Ecuador: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>

El Comercio. (s.f.). Recuperado el 08 de abril de 2018, de Mascarillas naturales para revivir la piel: <http://www.elcomercio.com/chic/mascarillas-natural-piel-facial-belleza.html>

El Comercio. (02 de abril de 2018). Recuperado el 14 de abril de 2018, de Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenín Moreno: <http://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-plan-economico-leninmoreno-ecuador.html>

El Telégrafo. (25 de noviembre de 2016). Recuperado el 08 de diciembre de 2018, de Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>

El Telégrafo. (29 de enero de 2017). Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de La industria cosmética ecuatoriana crece en promedio 18% anual: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-cosmetica-ecuatoriana-crece-en-promedio-18-anual>

El Telégrafo. (29 de enero de 2017). Recuperado el 18 de abril de 2018, de La industria cosmética ecuatoriana crece en promedio 18% anual: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-cosmetica-ecuatoriana-crece-en-promedio-18-anual>

Facebook. (2018). Obtenido de Administrador de anuncios: <https://www.facebook.com/ads/manage/powereditor/creation?act=74270>

FLACSO - MIPRO. (Septiembre de 2012). Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES: Pro cosméticos:

<https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/nf5v7wp6shlhytu22pp1azk5ao7dp.pdf>

Hortifrut. (29 de abril de 2018). Obtenido de Áreas de producción y viveros: <http://www.hortifrut.com/agricola.asp#AreasDeProduccion>

INEC. (2016). Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de Panorama laboral y empresarial del Ecuador: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202016_final2908.pdf

INEC. (2016). Recuperado el 01 de abril de 2018, de Tecnologías de la Información y Comunicaciones: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

INEC. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano*. Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>

INEC. (2017). Recuperado el 18 de abril de 2018, de Panorama laboral y empresarial del Ecuador: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>

INEN. (marzo de 2015). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Recuperado el 01 de mayo de 2018, de Norma técnica ecuatoriana para productos cosméticos: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/2015/ACO/27022015/nte_inen_2867.pdf

- Infante, M. (11 de enero de 2016). *Bazaar*. Recuperado el 25 de abril de 2018, de Parabenos en cosmética: <https://www.harpersbazaar.com/es/belleza/piel-belleza/g221511/parabenos-cosmetica-malos-piel/>
- Infante, M. (04 de julio de 2016). *Bazaar*. Recuperado el 25 de abril de 2018, de Cuidemos los océanos: exfoliantes que no van a parar al mar: <https://www.harpersbazaar.com/es/belleza/noticias-belleza/g261352/exfoliante-naturales-no-contaminan-el-mar/>
- LAECO. (octubre de 2017). *Informe sobre la situación económica y política de países latinoamericanos, junto con proyecciones macroeconómicas*. Recuperado el 31 de marzo de 2018, de http://www.cordes.org/publicacion/LAECO_oct2017.pdf
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado (2a. ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Líderes*. (12 de abril de 2015). Recuperado el 21 de marzo de 2018, de La crisis del 2008 aún no termina: <http://www.revistalideres.ec/lideres/crisis-2008-termina.html>
- Líderes*. (18 de enero de 2017). Recuperado el 04 de abril de 2018, de El sector de los cosméticos suma un nuevo actor: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cosmeticos-economia-negocios-empredimiento.html>
- Líderes*. (s.f.). *El sector de las MIPYMES está en pleno crecimiento*. Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>
- Mejor con Salud*. (s.f.). Recuperado el 04 de abril de 2018, de <https://mejorconsalud.com/limpieza-facial-casera-rejuvenecer-cutis/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana*. (13 de marzo de 2014). Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de Cero aranceles para más del

98% de los productos ecuatorianos que se exportan a Chile:
<http://www.cancilleria.gob.ec/cero-aranceles-para-mas-del-98-de-los-productos-ecuatorianos-que-se-exportan-a-chile/>

Ministerio del Ambiente. (s.f.). Recuperado el 01 de abril de 2018, de Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental:
<http://www.ambiente.gob.ec/punto-verde/>

Morgade, A. (29 de septiembre de 2017). *BBC Mundo.* Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de ¿Cuáles son los países más competitivos de América Latina según el Foro Económico Mundial?:
<http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-41428239>

Municipio de Quito. (s.f.). Recuperado el 04 de abril de 2018, de Portal administrativo servicios ciudadanos:
<https://pam.quito.gob.ec/PAM/Servicios.aspx>

Otero, A. (19 de noviembre de 2017). *Estética 40.* Recuperado el 24 de abril de 2018, de Productos comedogénicos:
<http://www.estetica40.com/productos-comedogenicos/>

ProChile. (s.f.). Recuperado el 18 de enero de 2018, de Sectores productivos:
<http://www.prochile.gob.cl/landing/sectores-productivos/>

Prófitas. (26 de enero de 2014). Recuperado el 08 de enero de 2018, de Evaluación del Riesgo político como clave para los negocios:
<http://www.profitas.com/blog/evaluacion-del-riesgo-politico-como-clave-para-los-negocios-en-ecuador/>

Repartiendo Salud. (01 de julio de 2016). Recuperado el 24 de abril de 2018, de Productos libres de Parabenos:
<https://repartierendosalud.wordpress.com/2016/07/01/productos-libres-de-parabenos-100-seguros/>

Revista Gestión. (s.f.). Recuperado el 04 de abril de 2018, de La belleza en el Ecuador se vende bien:

http://www.revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/233_004.pdf

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). *Finanzas Corporativas*. Ciudad de México: McGrawHill. Recuperado el 10 de junio de 2018

Ruiz, B. (s.f.). *Uncomo*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de Propiedades del arándano rojo para la piel: <https://belleza.uncomo.com/articulo/propiedades-del-arandano-rojo-para-la-piel-45100.html>

SAG. (s.f.). Recuperado el 04 de abril de 2018, de Servicio Agrícola y Ganadero. Estadísticas de exportaciones: <https://www.sag.gob.cl/>

Sánchez, C. (2012). *Administración y estrategias de precios: herramientas para la toma de decisiones en marketing*. McGraw-Hill Interamericana.

Santander Trade. (s.f.). Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de Cifras del comercio exterior en Chile: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/cifras-comercio-exterior>

Santander Trade. (s.f.). Recuperado el 08 de enero de 2018, de Chile: Llegar al consumidor: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor>

Santander Trade. (Noviembre de 2017). Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de Ecuador: Economía. Indicadores económicos: <https://es.portal.santandertrade.com/encontrar-socios/ecuador/economia>

Secretaría General de Planificación y Desarrollo. (25 de agosto de 2014). Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de Ecuador avanza en la diversificación de su matriz productiva: <http://www.planificacion.gob.ec/ecuador-avanza-en-la-diversificacion-de-su-matriz-productiva/>

SENAE. (Abril de 2017). Recuperado el 20 de abril de 2018, de Para Importar: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Serey, C. E. (s.f.). *Universia Chile*. Recuperado el 18 de enero de 2018, de Chile lidera los avances tecnológicos en Latinoamérica: <http://noticias.universia.cl/vida-universitaria/noticia/2007/08/17/319342/chile-lidera-avances-tecnologicos-latinoamerica.html>

SRI. (s.f.). *Estadísticas multidimensionales*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

Superintendencia de Compañías. (20 de mayo de 2014). Recuperado el 13 de mayo de 2018, de Ley de compañías: <http://ftp.eeq.com.ec/upload/informacionPublica/2014/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Trade Map. (s.f.). Recuperado el 08 de diciembre de 2017, de Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Chile en 2016. Producto: 081040 Arándanos rojos: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|152|||081040||6|1|1|2|1|1|2|1|1

Trade Map. (s.f.). Recuperado el 20 de abril de 2018, de Lista de los mercados importadores/exportadores para un producto exportado/importado por Ecuador en 2016: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||TOTAL||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Trade Map. (s.f.). Recuperado el 20 de abril de 2018, de Comercio bilateral entre Ecuador y Chile: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||152||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1

Trade Map. (s.f.). Recuperado el 20 de abril de 2018, de Comercio actual y potencial entre Ecuador y Chile en 2016. Producto: 081040 Arándanos rojos: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|218||152||081040||6|1|1|2|1|1|1|1|1>

Unicagm. (06 de julio de 2017). Recuperado el 24 de abril de 2018, de Las ventajas de los productos hipoalergénicos:
<http://www.unikagm.com/productos-hipoalergenicos-analisis-cosmeticos/>

Vogue. (05 de julio de 2017). Recuperado el 30 de abril de 2018, de Productos cosméticos que usan las francesas:
<http://www.vogue.es/belleza/bienestar/galerias/productos-belleza-cosmeticos-usan-francesas-pelo-piel-maquillaje/13714/image/1269206>

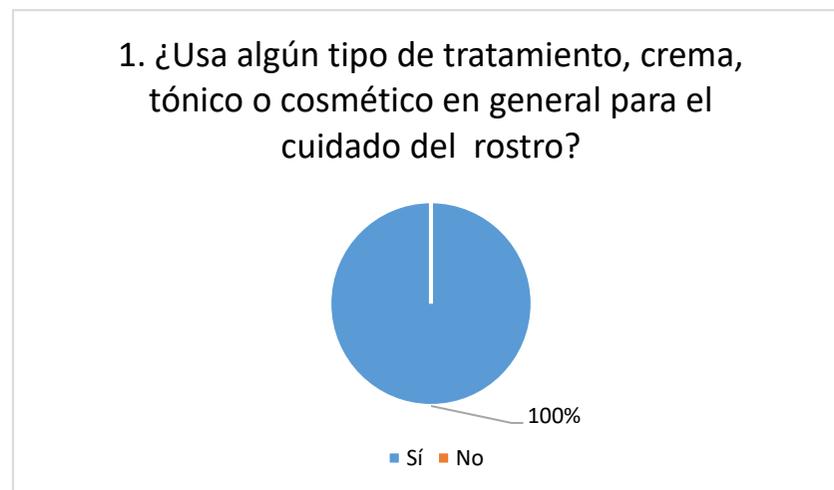
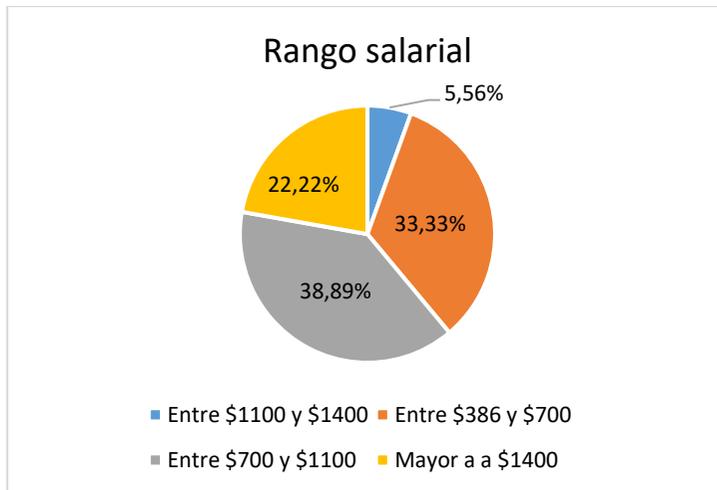
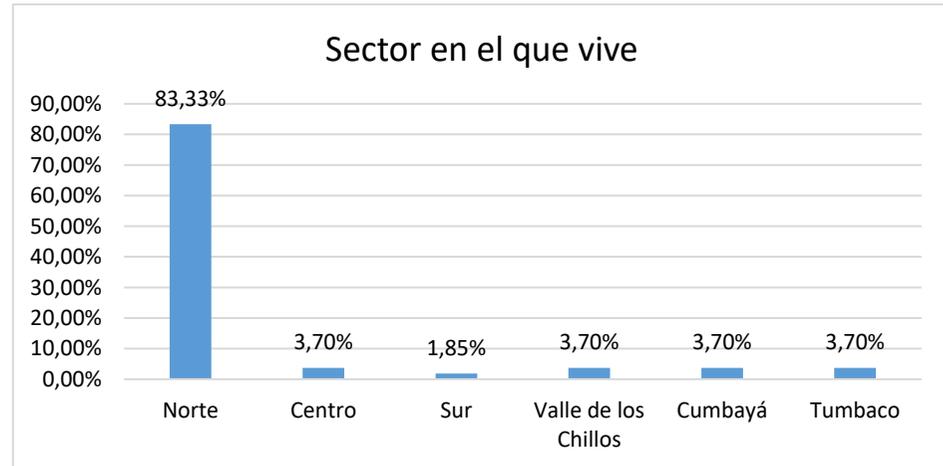
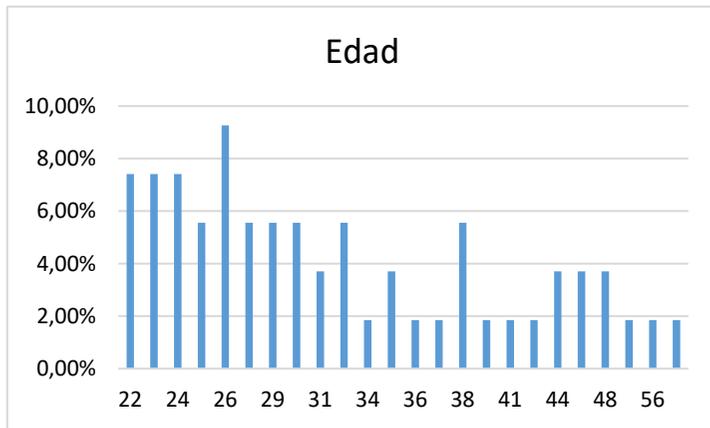
Yahoo Finance. (2018). Recuperado el 10 de junio de 2018, de <https://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

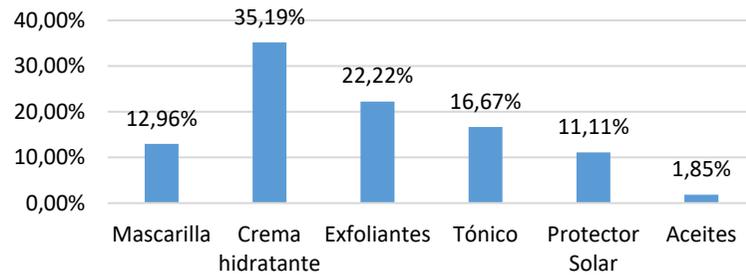
Anexo1. Tabla de correlaciones

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19
P1																			
P2	1																		
P3	-0,15226	1																	
P4	-0,09468	-0,01675	1																
P5	-0,12765	-0,02131	-0,0833	1															
P6	0,120326	0,018461	-0,02176	-0,10358	1														
P7	0,112179	-0,10171	-0,10314	-0,20198	-0,02209	1													
P8	0,035245	0,082286	0,090771	-0,00979	-0,08111	-0,07665	1												
P9	0,237844	-0,22918	0,203268	0,121296	-0,04801	0,219111	0,107221	1											
P10	0,235918	0,163668	0,081091	-0,13335	-0,05969	0,097017	0,165383	0,181798	1										
P11	0,131133	0,073123	0,26521	0,014587	0,108567	0,066624	-0,09727	0,279277	0,342298	1									
P12	0,163121	0,031097	-0,29989	0,26086	0,158094	-0,18364	0,105845	-0,03059	-0,24342	-0,10976	1								
P13	0,274947	-0,16546	0,108813	-0,13273	0,07775	0,016292	0,147751	0,189047	-0,04834	0,015308	0,10827	1							
P14	-0,28032	0,217652	-0,08139	0,207105	-0,17942	-0,36862	0,255921	-0,05495	0,127257	-0,10345	0,127257	0,093495	1						
P15	0,188525	-0,1599	0,215177	-0,00296	-0,09354	-0,00042	0,094687	0,30557	-0,14345	0,132684	-0,01362	0,527326	-0,09398	1					
P16	0,181291	-0,17842	0,236171	-0,03495	0,037536	0,113631	-0,00303	0,41923	-0,10728	0,11827	-0,091	0,365914	-0,23315	0,729637	1				
P17	0,142667	-0,15054	0,13484	-0,16156	0,003255	0,09024	-0,04065	0,213929	0,151736	0,10782	-0,15777	0,210813	-0,15171	0,43494	0,688977	1			
P18	0,048164	0,077965	0,004555	-6,2E-17	0,057635	0,020632	0,010942	0,156132	0,450503	0,055386	-0,03917	-0,02302	0,142078	-0,02505	0,199168	0,497558	1		
P19	0,065243	0,188029	-0,14463	0,045786	-0,1328	0,172388	0,050866	-0,03835	-0,13986	-0,20152	0,101173	-0,06733	-0,07914	0,065972	0,042797	-0,16114	-0,25692	1	
P20	0,025754	-0,14115	0,127946	0,031121	-0,14186	-0,03439	0,077378	0,247148	0,103698	0,245157	-0,1754	-0,03578	-0,12774	0,084237	0,155372	0,114853	-0,20273	0,019666	1

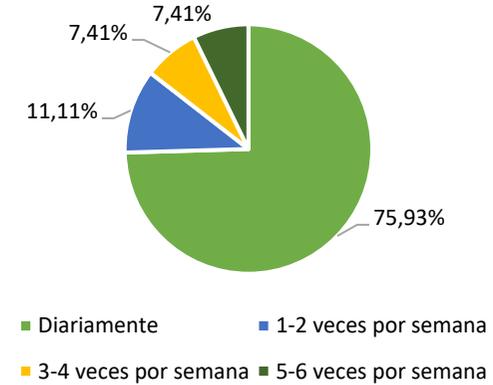
Anexo 2. Encuestas y tablas de contingencia



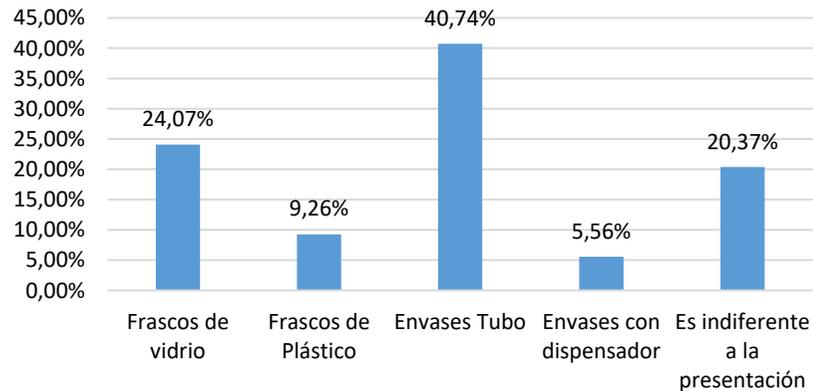
2. ¿Qué tipo de cosmético facial usa frecuentemente? (Puede escoger una o más opciones).



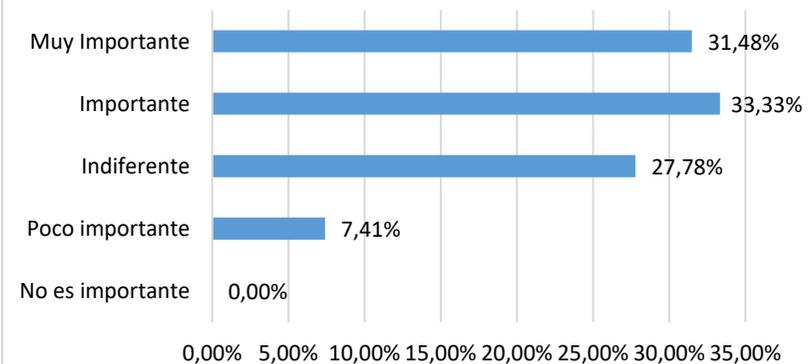
3. ¿Con qué frecuencia utiliza cosméticos para el cuidado facial?



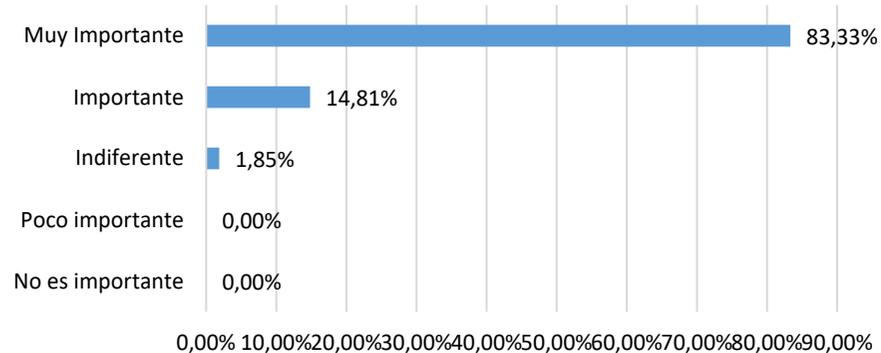
5. ¿En qué presentación adquiere generalmente los cosméticos faciales?



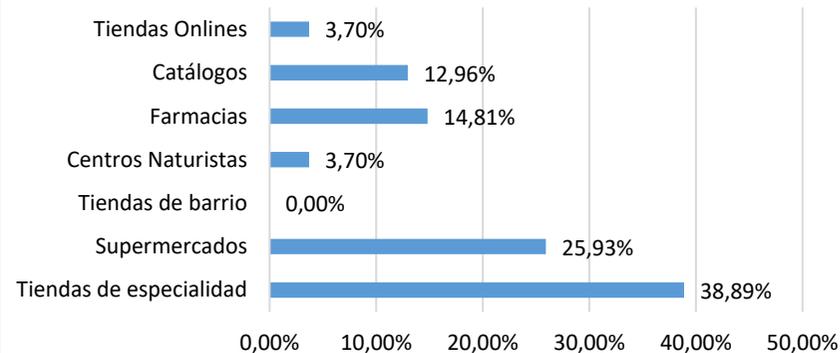
6. ¿Qué tan importante es para usted el tamaño del producto?



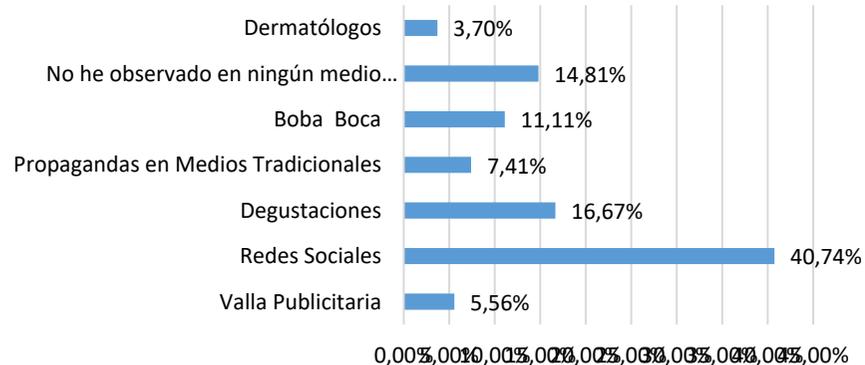
7. ¿Qué tan importante son para usted las propiedades de los componentes del producto?



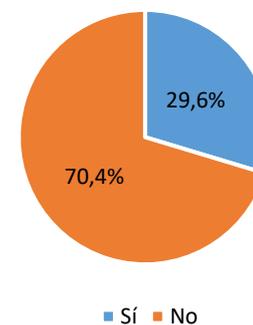
8. ¿En dónde compra generalmente los cosméticos para el cuidado del rostro?



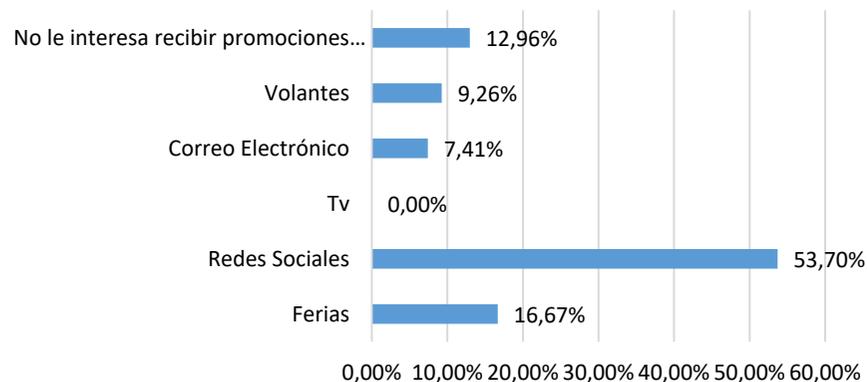
9. ¿Por cuál medio publicitario percibe la mayoría de productos que adquiere?



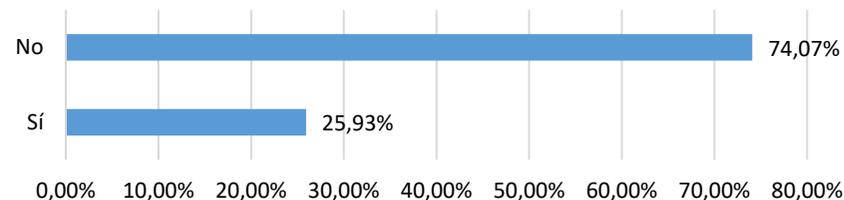
10. ¿Utiliza cupones o desprendibles con promociones de ventas de las marcas que le interesan?



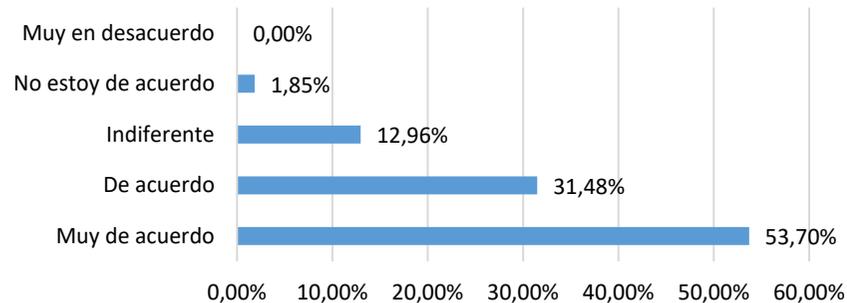
11. ¿Cómo preferiría recibir las promociones de las marcas de cosméticos faciales?



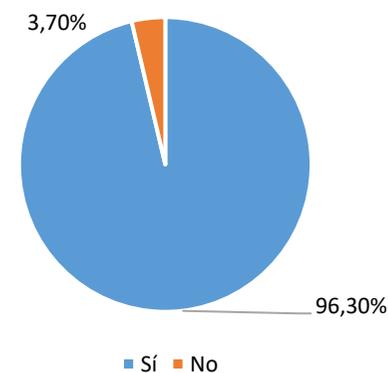
12. ¿Sabía usted que los arándanos son una fuente excelente de antioxidantes, bajos en grasas saturadas y ricos en vitaminas A, C y fibras, lo que hace que sean un buen complemento nutritivo para obtener una...



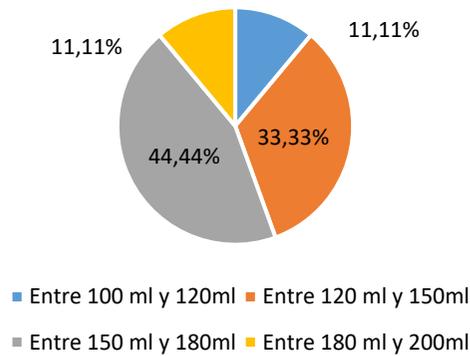
13. ¿En qué medida está usted de acuerdo que “Un exfoliante facial a base de arándano es un producto novedoso que llama la atención”?



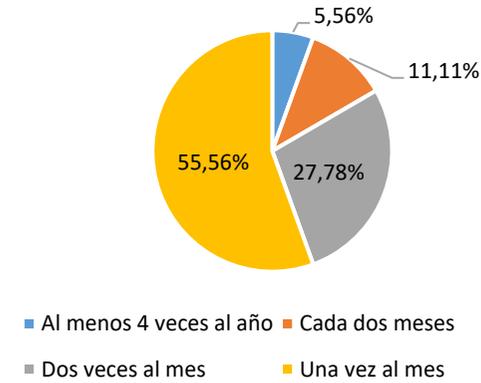
14. ¿Consumiría usted exfoliantes faciales a base de arándanos?



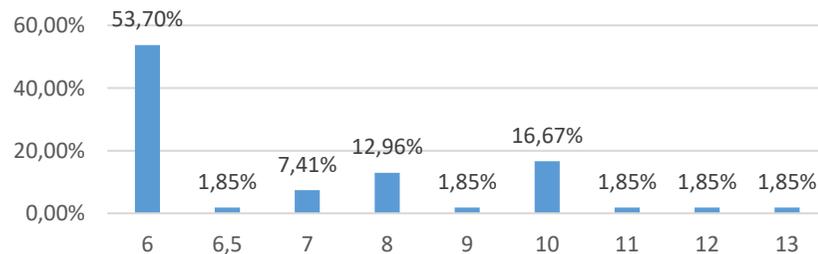
15. ¿De qué tamaño le gustaría adquirir el producto?



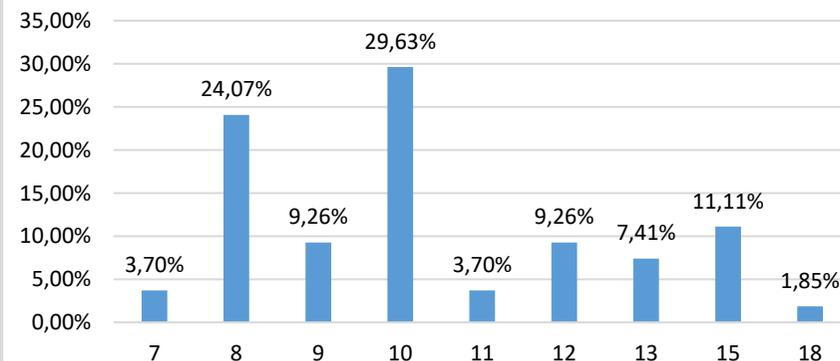
16. ¿Con qué frecuencia compra exfoliantes faciales?



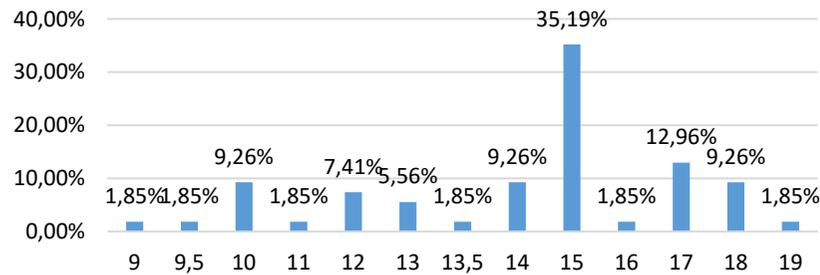
17. ¿A qué precio dentro de 6 a 20 dólares consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? (considere un envase de 118 ml).



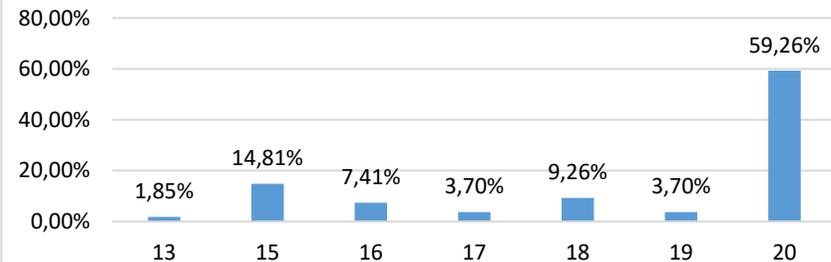
18. ¿A qué precio dentro de 6 a 20 dólares consideraría este producto como barato y lo compraría? (considere un envase de 118 ml).



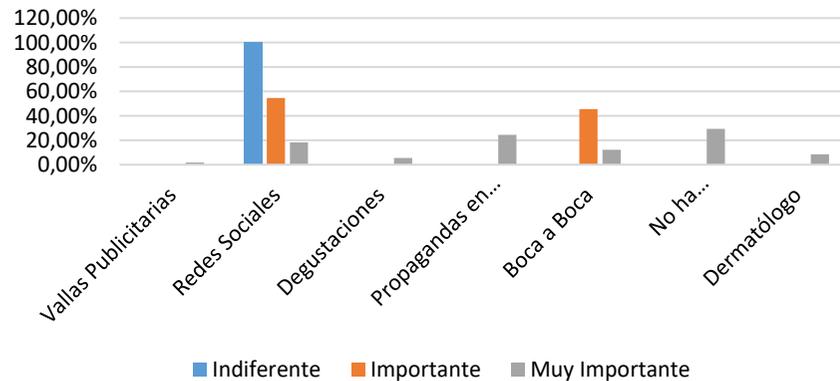
19. ¿A qué precio dentro de 6 a 20 dólares consideraría este producto como caro y aun así lo compraría? (considere un envase de 118 ml).



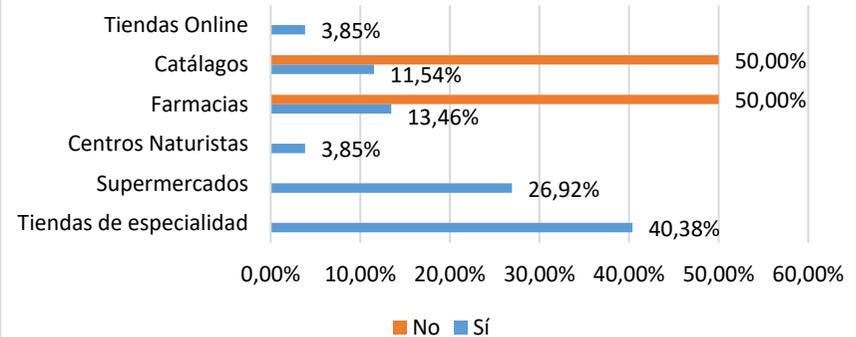
19. ¿A qué precio dentro de 6 a 20 dólares consideraría este producto como muy caro y no lo compraría? (considere un envase de 118 ml).



Importancia de las propiedades de los exfoliantes en relación al medio de promoción de preferencia



Mujeres que comprarían el producto en relación a su canal de distribución de preferencia



Anexo 3. Cotización de desaduanización y transporte interno



COTIZACION TRANSPORTE INTERNACIONAL

Fecha: Quito, 3/5/18 16:02 **Validez:** 10 días a partir de la fecha de emi
Cliente: Carlos Espinoza **Cotización:** COT3054CCImpf
Empresa: 0
Sistema: CARGA A CONSUMO AEREA
Asunto: Cotización Tramite desaduanización y transporte interno

DATOS DE CARGA:

VALOR FOB	\$ 4.200,00
TIPO DE MERCADERIA	Arandanos
Peso Kg.	360,00 Kg
Volumen:	7,04 Kg
Arancel:	0,00% ACE65
Arancel Especifico	0,00%

ARANCELES E IMPUESTOS ADUANA

ARANCEL	\$	-
ARANCEL ESPECIFICO	\$	-
FODIN	\$	210,00
IVA	\$	529,20
Total Aprox. Impuestos:	\$	739,20

TRÁMITE DE NACIONALIZACIÓN DE CARGA

AGENTE AFIANZADO	\$	195,50
MANEJO DE CARGA	\$	40,00
PERMISO REGISTRO SANITARIO	\$	350,00
Total Aprox. Nacionalización	\$	585,50

ALMACENAJE EN DESTINO

TARIFA 3-4 DÍAS	\$	97,20
TRANSPORTE INTERNO A BODEGA	\$	120,00
Total Aprox. Almacenaje y Transporte Interno	\$	217,20

TOTAL APROXIMADO DE TRÁMITE	\$	1.541,90
------------------------------------	-----------	-----------------

*** Tiempo estimado de trámite, 8 días laborables
 *** Precios sujetos a variación por peso y medidas exactas
 *** Los precios en destino no incluyen IVA

Transfer Cargo

ECUADOR
 Pablo del Solar E4-123 e Isla Seymour
 6046-880 / 0981269494

servicioalcliente@transfercargousa.com

USA
 3300 N.W. 112 Ave. Unit # 8
 Doral, FL 33172
 (305) 513-8889 / (305) 298-1324

Anexo 4. Tiempo y secuencia del proceso de producción

Nro	Actividad	Recursos Humanos	Costos Variables	Costos Fijos	Tiempo
1	Recepción de la materia prima	Director de operaciones y procesos	NA	\$ 0,77	0:03:00
2	Control de calidad y almacenamiento	Director de operaciones y procesos	NA	\$ 0,65	0:08:00
3	Pesaje de la materia prima	Operario 1	\$ 1,259	\$ 0,61	0:06:00
4	Elaboración del extracto de arándanos	Operario 1	\$ 0,131	\$ 0,11	2:10:00
5	Fundición de la demás materia prima	Operario 2	\$ 2,698	NA	0:25:00
6	Filtración de la mezcla	Operario 2	NA	\$ 0,05	0:01:30
7	Mezcla del extracto de arándanos con la premezcla	Operario 1	NA	NA	0:04:00
8	Infusión de la mezcla total	Operario 1	NA	NA	0:07:00
9	Liofilización de la mezcla	Operario 1	NA	NA	3:30:00
10	Regulación de la máquina envasadora	Operario 2	NA	\$ 0,04	0:03:00
11	Envasado de los exfoliantes	Operario 2	\$ 0,780	\$ 0,61	0:02:00
	Etiquetado de los exfoliantes		\$ 0,150	\$ 1,07	0:01:00
12	Envoltura de los exfoliantes	Operario 2	\$ 0,050	NA	0:00:50
13	Empaque de los exfoliantes	Operario 1	\$ 0,071	NA	0:00:40
14	Almacenamiento del producto	Director de operaciones y procesos	NA	\$ 0,11	0:05:00
	TOTAL	3	\$ 5,139	\$ 4,01	6:47:00

Anexo 5. Tasas de descuento

		TASAS DE DESCUENTO	
<u>Tasa libre de riesgo</u>	2,50%		
<u>Rendimiento del Mercado</u>	10,25%	WACC	15,50%
<u>Beta</u>	1,12	CAPM	23,95%
Beta Apalancada	1,51		
<u>Riesgo País</u>	6,00%		
Tasa de Impuestos	22,00%		
Participación Trabajadores	15%		
Escudo Fiscal	33,70%		
<u>Razón Deuda/Capital</u>	1,03		
<u>Costo Deuda Actual</u>	11,00%		

