

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de negocios: Comercialización de productos de cuidado
cutáneo masculino**

Santiago Enríquez

Diego Merino

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de
Maestría en Administración de Negocios

Quito, Diciembre 2008

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Maestría en Administración de Negocios

**Santiago Enríquez
Diego Merino**

Víctor Viteri, Ph. D.
Decano del Colegio de Postgrados

Giuseppe Marzano, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director del Programa MBA

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de la Tesis

Matías Santana, Ph.D. Candidate
Miembro del Comité de Tesis

Quito, Diciembre 2008

© **Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5).

Nombres autores:

Santiago Enríquez

Diego Merino

Quito, Diciembre 2008

Dedicatoria

Dedico este estudio a Dios, quien guía mi vida.

Santiago Enríquez

Dedico el presente plan de negocios a mi esposa e hijas, quienes me apoyaron y entendieron en todo el proceso previo a la obtención de mi título; igualmente a mis padres quienes estuvieron pendientes de mí y mi familia.

Diego Merino Mera

Resumen

La tendencia mundial y los continuos cambios climáticos obligan a los hombres al cuidado de su piel y cuerpo, no únicamente debido a la vanidad, sino también, por cuestiones médicas. En el Ecuador, en la actualidad no existen productos cosméticos masculinos, sino que priman los productos femeninos, mismos que están siendo utilizados por hombres para su cuidado y apariencia.

El presente documento pretende demostrar la existencia de una oportunidad de negocio en el sector propuesto, así como sugiere los pilares necesarios para construir una empresa capaz de sacar provecho de dicha oportunidad.

El estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios indica que el sector del cuidado cutáneo masculino en Ecuador se estima con un mercado entre 7 y 31 millones de dólares anuales aproximadamente, cifra que es comprobada con información de fuentes secundarias. El mercado objetivo al que se va a atender es de aproximadamente 19 millones de dólares.

Para competir en este mercado, se plantea una estrategia genérica de nicho, apoyada con unos objetivos financieros y estratégicos conservadores que aseguren una participación en el primer año de operación del 2.5% del mercado objetivo, con proyección de crecimiento del 20% anual para los siguientes años. Esto sería viable gracias a un plan comercial que enfatiza en la estrategia de introducción de los productos a precios de venta competitivos, enfocando su venta a hombres a través de mujeres al menos en el primer año de operaciones, a quienes se considera el canal para las primeras compras y para desarrollar el mercado. La comercialización deber realizarse colocando los productos seleccionados en lugares estratégicos de alta afluencia masculina, tratando de llegar a aquel hombre ejecutivo, deportista o padre de familia. Contiene además, un plan de operaciones que propone llevar un sistema de importaciones con flujos trimestrales acorde a las perspectivas de venta, y políticas de administración y gestión de inventarios, llevado de la mano con el seguimiento de las normas de calidad ISO 9000:2000. Cabe anotar que el tamaño de las ventas propuesto es moderado ya que al ser un nuevo mercado es necesario generar una necesidad y desarrollar el mismo.

Financieramente, con una tasa de descuento del 18% y una inversión inicial de 110.000 USD a ser aportada por 4 accionistas, de entre los cuales están los autores del presente documento, el plan ofrece una tasa de retorno de la inversión de 20,37% y un valor actual neto de 135.677 USD, lo que resulta atractivo como alternativa de inversión, ya que es un mercado en desarrollo y que sus perspectivas de crecimiento son amplias.

Resumen

Because of the World Wide tendency and the continuous climatic changes force the actual men to take care of their skin and body; not solely due for the vanity; but also by medical prescriptions. In Ecuador, the business of selling specialized masculine cosmetic products doesn't exist, but rather, feminine products are being used by men for their care and appearance.

The present document tries to demonstrate the existence of an opportunity of business in the proposed sector, as well as it suggests the pillars necessary to construct a company able to remove benefit from this opportunity.

The study of market realized for the present businesses plan indicates that the sector of the masculine cutaneous care in Ecuador esteem that the market approximately has a size among of 7 to 31 million dollars annually, number that is verified with information of secondary sources. The objective market to take care of is approximately 19 million dollars.

In order to compete in this market, a generic strategy of niche, supported with financial and strategic conservative objectives who assure a participation in the first year operation of the 2,5% of the objective market, witch projection of annual growth is 20% for the following years. This would be viable thanks to a commercial plan that emphasizes in the strategy of introduction of products to competitive sale prices, focusing its sale to men through women at least in the first year of operations, to those who we considered the channel for the first purchases and to develop the market. The commercialization have to be realized placing selected products in strategic places of high masculine affluence, trying to get that man who is executive, who practice sports or father. Also it contains an operations plan which propose is to implement an import system with quarterly continues flows in concordance with sale perspective, and policies of administration and inventories management, pursuing the ISO 9000:2000 quality norms. It is important to describe that the size of the sales proposed is moderate in order to being in a new market in witch is necessary to generate a necessity and to build up the market.

Financially, with a discount rate of 18% and an initial investment of 110,000 usd witch would be contributed by 4 shareholders, 2 of them are the authors of the present document, the plan offers a return of investment rate of 20,37% and a present net value of 135,677 usd, which is very attractive alternative for investments, since it is a market to develop and that the perspective of growth is ample.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio.....	1
1.1 Diseño de la investigación de mercado	1
1.2 Realización de la investigación de mercado.....	3
1.3 Resultados de la investigación de Mercado.....	4
CAPÍTULO 2: Análisis Externo	7
2.1 Situación General del Ecuador	7
2.1.1 Análisis Económico.....	7
2.1.2 Análisis Jurídico y Legal	9
2.1.3 Análisis Tecnológico.....	11
2.2 Análisis sectorial y estudio de la competencia	13
2.3 Mapa Estratégico	16
CAPÍTULO 3: Plan Estratégico	17
3.1 Estrategia Genérica.....	17
3.2 Estrategias Sectoriales	17
3.3 Visión, Misión y Objetivos iniciales	18
3.4 Organigrama inicial	19
CAPÍTULO 4: Plan Comercial	21
4.1 Precio.....	21
4.2 Producto.....	23
4.3 Plaza	24
4.4 Promoción.....	25
4.5 Barreras.....	26
CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones	28
5.1 Importación, almacenamiento y logística.....	28
5.2 Manejo de flujos de importación e inventarios	30
5.3 Gestión de calidad	31
CAPITULO 6: Plan Financiero	32
6.1 Supuestos Generales	32
6.2 Estructura de Capital	33
6.3 Estados Financieros Proyectados	33
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado	36
6.5 Punto de Equilibrio.....	37
6.6 TIR y VAN.....	37
6.7 Análisis de Sensibilidad	38
CAPITULO 7: Conclusiones y Comentarios	39
7.1 Conclusiones.....	39
7.2 Comentarios.....	39
ANEXO 1	40
ANEXO 2	41
ANEXO 3	45
ANEXO 4	49
ANEXO 5	52
ANEXO 6.....	53
ANEXO 7.....	58
ANEXO 8.....	60

ANEXO 9	64
ANEXO 10	65
ANEXO 11	66
ANEXO 12	68
Bibliografía.....	69

Tabla de figuras

Tabla 1: Frecuencia de compra de productos cosméticos masculinos	4
Tabla 2: Precios de compra de productos cosméticos masculinos.....	4
Tabla 3.1: Composición de precios con utilidad del 20%.....	22
Tabla 3.2: Composición de precios con utilidad del 30%.....	22
Tabla 4: Rango de precios de venta esperado en combos de productos	23
Tabla 5: Frecuencia y unidades por producto a ser importado.....	28
Tabla 6: Determinación de ingresos por ventas	33
Tabla 7: Estados de pérdidas y ganancias.....	34
Tabla 8: Flujo de efectivo proyectado.....	36
Tabla 9: Análisis de sensibilidad	38

Tabla de gráficos

Gráfico 1: tendencia de compra de mujeres para productos cosméticos masculinos	5
Gráfico 2: tendencia de compra por grupo de productos.....	5
Gráfico 3: próxima compra	6
Gráfico 4: Análisis sectorial, fuerzas de Porter.....	15
Gráfico 5: Mapa estratégico sector cosmético en el Ecuador	16
Gráfico 6: Organigrama inicial	19

CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio

1.1 Diseño de la investigación de mercado

La oportunidad de negocio que se está analizando es la de incursionar en la cosmética masculina, con especialidad en el cuidado de la piel. Para valorar mejor esta oportunidad, así como para conocer mejor el comportamiento del consumidor de este segmento, se diseñó una investigación de mercado de tipo exploratorio y cuantitativo. La fase exploratoria fue necesaria por el hecho de que el mercado de cosmética masculina en Ecuador es bastante incipiente y no existen hipótesis previas sobre las cuales aplicar una encuesta. En consecuencia, se espera que esta primera etapa permita extraer perfiles del potencial cliente, así como determinar si el negocio en sí apela al grupo objetivo. Una vez recopilada esta información, se realizará la investigación cuantitativa para confirmar las premisas determinadas en la fase exploratoria.

La investigación de mercado se conformó de la siguiente manera:

1. Focus group dirigido a hombres de distintos rangos de edad;
2. Encuesta de mercado a mujeres del Distrito Metropolitano de Quito;
3. Entrevistas a autoridades de la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos y Perfumes, PROCOSMETIC.

Focus group: Se desarrolló el 15 de agosto de 2008 a siete personas de género masculino, con tres grupos de edades: más de 50 (1 persona), entre 20 y 40 (5 personas), menores de 20 (1 persona), para que expresaran sus opiniones referentes al cuidado masculino en general, con el objetivo de que sus opiniones se concretaran sobre la oportunidad de negocio respecto al cuidado de la piel para el género masculino.

En resumen, las conclusiones fueron:

- ✓ La idea del negocio de venta de productos de cuidado para la piel específico para hombres en términos generales fue percibida como adecuada
- ✓ El hombre en la actualidad, sea cual fuere la edad, es consciente de que debe tener cuidados de todo tipo tanto en salud como en apariencia; adicionalmente, varían las motivaciones para tales cuidados dependiendo de la edad.

- ✓ Los productos para uso masculino deben ofrecer más de un servicio pues el proceso de cuidado no toma más de 3 pasos.
- ✓ No es confortable para el hombre comprar directamente los productos, prefieren que lo haga un tercero, pues existe reserva para no ser catalogado como homosexual.

Encuesta de mercado: Se procedió a realizar una encuesta a mujeres, entre el 18 de septiembre y el 17 de octubre del 2008, debido a que se consideró que éste es el canal más adecuado para efectuar la primera o las primeras compras de estos productos.

El lugar escogido fue el Distrito Metropolitano de Quito, sobre el cual constan estadísticas del último Censo de Población y Vivienda de 2001 efectuado por el INEC, y cuyo dato revela que la población económicamente activa de mujeres es de 267.166. El valor de la muestra resultante equivale a 173. Por motivos de orden operativo y logístico se aplicaron 156 encuestas (ver Anexo 1). La encuesta realizada puede verse en el Anexo 2.

Antes de realizar la aplicación definitiva de la encuesta, se llevó a cabo un piloto inicial de aproximadamente 20 encuestas en las que se pudo corregir fallas y considerar información adicional.

A través de la encuesta se pretende obtener información de:

- ✓ Perfil de las personas que desean comprar los productos;
- ✓ Lugares donde los comprarían;
- ✓ Rango de precio al que lo harían;
- ✓ Frecuencia de compra en el lapso de un año;
- ✓ Tipo de producto que comprarían;
- ✓ Marcas de preferencia.

Entrevistas a profundidad a autoridades de PROCOSMETIC: Esta herramienta se aplicó con el objetivo de conocer el desenvolvimiento de la industria cosmética en el Ecuador. Se entrevistó en 2 oportunidades a la Sra. María Fernanda León, Directora Ejecutiva de PROCOSMETIC, con una duración de una hora aproximadamente en cada entrevista. La información de mayor relevancia obtenida fue:

- ✓ Comportamiento de las empresas del sector en función a la expansión del mercado;
- ✓ Limitantes para la creación de una nueva empresa en el sector;
- ✓ Requerimientos mínimos de capital;
- ✓ Información estadística relevante del sector.

1.2 Realización de la investigación de mercado

Focus Group: El focus group se realizó el día viernes 15 de agosto del año en curso. Tuvo una duración aproximada de 2 horas. Fue moderada por uno de los autores del presente documento. Se siguió una guía general de tópicos a ser abordados (Ver Anexo 3), indicando con claridad a los asistentes que no existían respuestas correctas y que simplemente se pretendía recoger sus impresiones sobre la cosmética masculina.

Perfiles de los encuestados: La encuesta se aplicó a 156 mujeres del Distrito Metropolitano de Quito con un nivel socio económico medio, medio alto y alto. Se aplicó en un lapso de 30 días, durante los meses de septiembre y octubre del año en curso.

Los rangos de edad predominantes entre las encuestadas van desde los 26 a los 32 años. La mayoría de las mujeres son casadas, pues el referido masculino al que se hace referencia es el esposo. De las respuestas obtenidas se desprende que un 44% de mujeres tiene algún tipo de grado profesional.

Perfil de los entrevistados: Se entrevistó a María Fernanda León, Directora Ejecutiva de la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Productos Cosméticos PROCOSMETIC, cuyas labores son las de mantener alianzas gremiales a fin de mantener el mercado en condiciones de crecimiento permanente.

Las labores de la Dirección Ejecutiva son de orden administrativo y de relaciones públicas tanto al interior del país como fuera del mismo. La Sra. León, por tanto, conoce la industria de manera integral y maneja la información cuantitativa y cualitativa de la evolución del mercado provista por todas las empresas del sector; en tal sentido, es una persona capacitada para proponer procesos de mejora general del sector incluidos los contactos con el sector público.

Técnicas de tabulación: La encuesta como técnica descriptiva nos permite obtener información primaria del mercado en estudio. Se ha desarrollado por tanto una encuesta personal para ser aplicada tanto en domicilios como en centros de trabajo.

1.3 Resultados de la investigación de Mercado

La parte cuantitativa del estudio de mercado indica que el tamaño promedio del segmento de mercado en estudio se encuentra entre los siete a treinta y un millones de dólares anuales. A continuación se desglosa el camino para llegar a este número según resultados de la investigación de mercado.

Las frecuencias de compra varían acorde a los hábitos de cada persona, pero las frecuencias dominantes en la encuesta son “mensual” y “trimestral”, y depende también del producto a ser adquirido. El precio de venta varía entre 10 y 30 USD por cada uno.

	cada mes	%	# muj	cada 2 meses	%	# muj	cada 3 meses	%	# muj	cada 4 meses	%	# muj	una vez	%	# muj	total	%
after shave	26	18%	38.124	13	9%	19.062	13	9%	19.062	4	3%	5.865	20	14%	29.326	76	52%
astringente	6	4%	8.798	5	3%	7.332	7	5%	10.264	2	1%	2.933	7	5%	10.264	27	18%
controlador de grasa	10	7%	14.663	5	3%	7.332	9	6%	13.197	5	3%	7.332	10	7%	14.663	39	27%
humectante	12	8%	17.596	10	7%	14.663	14	10%	20.528	4	3%	5.865	10	7%	14.663	50	34%
para rasurado	29	20%	42.523	18	12%	26.393	6	4%	8.798	4	3%	5.865	6	4%	8.798	63	43%
antiarrugas	5	3%	7.332	1	1%	1.466	9	6%	13.197	5	3%	7.332	8	5%	11.730	28	19%

Tabla 1: Frecuencia de compra de productos cosméticos masculinos¹

	PRECIOS								
	10 y 30	%	# muj	31 y 50	%	# muj	51 y 70	%	# muj
after shave	61	42%	89.444	13	9%	19.062	3	2,1%	4.399
astringente	34	23%	49.854		0%	-		0,0%	-
controlador de grasa	42	29%	61.585	3	2%	4.399		0,0%	-
humectante	39	27%	57.186	15	10%	21.995	1	0,7%	1.466
para rasurado	54	37%	79.180	4	3%	5.865	1	0,7%	1.466
antiarrugas	14	10%	20.528	16	11%	23.461	5	3,4%	7.332

Tabla 2: Precios de compra de productos cosméticos masculinos²

Se desprende además que solo un bajo porcentaje de mujeres (16%) no compraría ningún producto para sus relacionados masculinos; mientras que se observa que el 84% si ha comprado o desearía comprar.

¹ Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

² Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

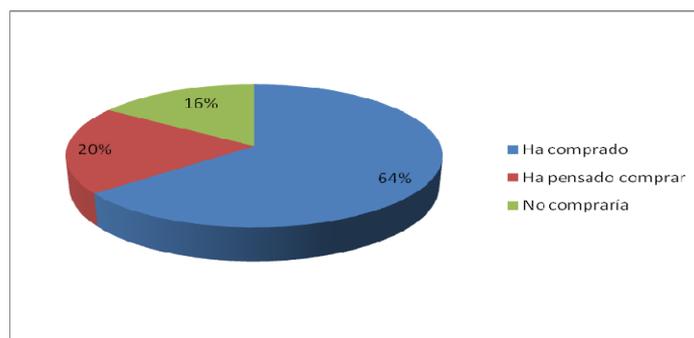


Gráfico 1: tendencia de compra de mujeres para productos cosméticos masculinos³

La mayoría de las mujeres encuestadas prefiere hacer compras en varios productos en una sola visita mediante combos de productos; esta preferencia corresponde al 53% de las encuestadas.

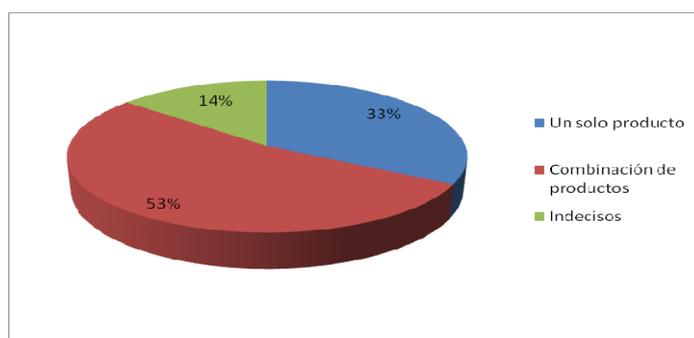


Gráfico 2: tendencia de compra por grupo de productos⁴

La mayor parte de las mujeres compra o compraría estos productos para sus esposos.

Finalmente la mayoría piensa que la siguiente compra de estos productos la harían los hombres solos o con alguna compañía femenina, lo que finalmente conduce a una satisfacción en la utilización del producto y la confianza en adquirir el mismo.

³ Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

⁴ Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

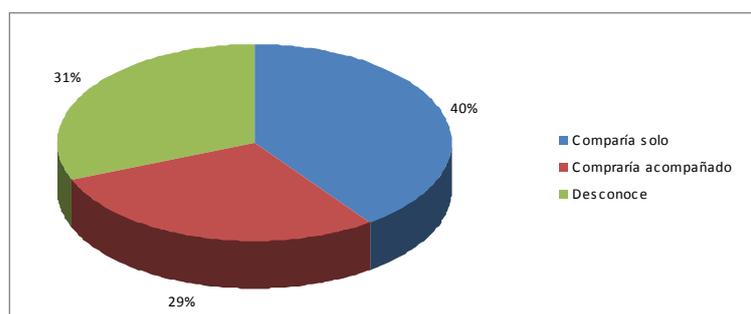


Gráfico 3: próxima compra⁵

En consecuencia, dado un interés del 64% en el negocio, con un gasto mensual de más de 2.6 millones de dólares y una población total de más de 214.000 mujeres en el Distrito Metropolitano de Quito, el tamaño total del negocio que presenta este plan de negocios bordea los 31 millones de dólares anuales.

Los resultados completos que se obtuvieron de la encuesta se encuentran en el Anexo 4.

⁵ Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

CAPÍTULO 2: Análisis Externo

2.1 Situación General del Ecuador

2.1.1 Análisis Económico

Según las últimas declaraciones realizadas por el Presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador (Octubre de 2008), el PIB del país crecería al 6,2%⁶, datos que están basados en las inversiones que se realizarán en temas hidroeléctricos, en petróleo (refinerías) y vialidad. El dato oficial publicado por el Banco Central en su web site, indica que existe una variación anual de 4,25% a octubre de 2008; complementariamente el Fondo Monetario Internacional ha previsto un crecimiento del PIB ecuatoriano para el 2009 en un orden del 3%⁷. En la actualidad, el PIB es de 48.508 millones de dólares, resultando en una medida per cápita de USD. 3.514⁸.

Por otro lado, la inflación anual acumulada ha superado el 10% a septiembre de 2008; las autoridades del Banco Central aseguran que este índice cerrará con un solo dígito para finales de este año. Bajo la percepción de Walter Spurrier, uno de los factores preponderantes para el incremento de la inflación es la incertidumbre política generada por el Gobierno Central, que ha ocasionado que se incrementen los depósitos por el temor a invertir, y en contraposición los créditos no se otorgan en proporción similar a los mismos⁹. La inflación que se puede percibir al momento en el Ecuador es la más alta desde el año 2001¹⁰, y se ubica en el orden del 9,85%.

Datos importantes para una gestión gerencial es, entre otras, conocer que la canasta básica se sitúa en USD. 509,00, según el INEN, y el índice de empleo se encuentra en el 50,83%. Bajo la premisa de que una empresa en marcha se la conforma, en la mayoría de casos, con estructura de capital apalancada vía préstamos, es necesario observar la evolución de las tasas de interés en el sector financiero del Ecuador. Acorde con la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador y el Grupo Financiero Producción, las tasas referenciales activas y pasivas han sufrido una pequeña baja, la

⁶ Noticia publicada en el Diario El Mercurio, Cuenca-Ecuador, 04 de octubre de 2008

⁷ Noticia publicada en el Diario El Telégrafo, Guayaquil-Ecuador, 08 de octubre de 2008

⁸ Web site Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=piib>

⁹ Web site Grupo Spurrier publicado en El Comercio, abril 2008, www.ecuadoranalysis.com

¹⁰ Web site Banco Central del Ecuador, Informe mensual de inflación Julio 2008, www.bce.fin.ec

misma se estima se mantendrá invariable hasta finales de 2008. La tasas de interés a Octubre 2008 son, Activa referencial 9.24% y Pasiva referencial 5.08%.¹¹

Finalmente el índice de riesgo país, se ubica en 1347 puntos, el mismo que ha sufrido un incremento acelerado a casi el doble desde Agosto de 2008 (724 pts)¹², este incremento se debe al excesivo gasto del Gobierno actual y a la constante información pública oficial acerca del no pago la deuda externa, lo que provoca una inmediata reacción de los mercados de capitales con respecto a los bonos emitidos por el Estado Ecuatoriano.

Con relación al sector de la industria cosmética ecuatoriana, industria que interesa al presente plan de negocios, se puede afirmar que cuenta con productores, importadores y comercializadores de una larga línea de productos. Según estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, afirma que¹³:

- ✓ El mercado de productos cosméticos en el Ecuador es de aproximadamente trescientos sesenta millones de dólares (USD). Según la Asociación Nacional de Productores y Comercializadores de Cosméticos (PROCOSMETIC), el mercado actual bordea los cuatrocientos millones de dólares con un incremento aproximado del 10% al 20% , tendencia que se espera se repita en el año 2009.
- ✓ Las 32 empresas más representativas, que copan el 90% del mercado nacional están agremiadas en PROCOSMETIC
- ✓ Se estima que el crecimiento del mercado alcanzó un 20%. Para el presente año las cifras que la Asociación presenta en su publicación mensual "Cosmética Ecuador" de junio de 2008, señala que el sub sector de maquillaje se incrementa de 15.6% a 18.1%; el sub sector de fragancias de 28.9 % a 30.8%; el de cuidado y tratamiento (parte del análisis del presente estudio) se incrementa del 10.9% al 14%; mientras que solamente el sector de higiene y salud decrecerá de 75.8% a 70.2%

¹¹ Web site Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec, Web site Grupo Financiero Producción: www.produbanco.com

¹² Web site Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec

¹³ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, El Mercado de los Cosméticos en Ecuador , año 2007

2.1.2 Análisis Jurídico y Legal

El Ecuador está atravesando un cambio político de gran magnitud, mediante la aceptación mayoritaria del Si en el referéndum aprobatorio de la nueva Constitución de la República (Septiembre 2008). La Asamblea Nacional Constituyente a más de sus labores de reforma constitucional, emitió varios “mandatos” de orden constitucional, los mismos que no son apelables por ningún tribunal en el país.

Dentro de los mandatos y leyes más relevantes se pueden mencionar:

- ✓ Mandato Constituyente No 8, donde se elimina la tercerización e intermediación laboral; es decir la empresa debe contratar directamente a sus empleados, e incurrir con todas las obligaciones legales, entre las que se encuentran la afiliación, dependencia patronal correspondiente y el reparto de utilidades.
- ✓ Ley para la Equidad Tributaria; donde se establece que las personas naturales en relación de dependencia, puedan descontar de su impuesto a la renta generado por sus ingresos los gastos de alimentación, educación, salud, vivienda y vestimenta a fin de establecer una nueva base imponible¹⁴. Por otro lado, a las personas jurídicas, entre otras cosas se les exige un anticipo del impuesto a la renta pagadero en los meses de junio y septiembre, acorde a las fórmulas establecidas por el SRI, lo que ha causado dificultades sobre todo en el flujo de efectivo que deben tener las empresas para su continua operación.
- ✓ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, donde se establecen nuevos esquemas de contratación pública, sobre todo por los montos de contratación; esta ley obliga a todo proveedor del Estado a registrarse en el Registro Único de Proveedores, todo con el fin de reducir la carga de corrupción que tradicionalmente ha existido en la contratación pública en el Ecuador.
- ✓ Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, importante para quienes deben transportar bienes de consumo.

Finalmente se promulgó la nueva Constitución, la cual contiene un capítulo especial (VI) sobre El Régimen de Desarrollo, en su artículo 284 menciona (numerales):¹⁵

¹⁴ Reglamentación expedida por el Servicio de Rentas Internas (SRI), Abril 2008.

¹⁵ Web site de la Asamblea Nacional Constituyente: www.historico.asambleaconstituyente.gov.ec

7. *Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.*
8. *Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.*

En la sección séptima de la política económica menciona en su artículo 304 (numerales)¹⁶:

2. *Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.*
3. *Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.*
5. *Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.*
6. *Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.*

En el artículo 306 menciona que: *“...El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza”.*

En conclusión, la Constitución es de orden proteccionista a la producción nacional, si bien es cierto permite la competencia siempre que ésta sea de productos hechos en el Ecuador; esto de ningún modo garantiza que haya generación o desarrollo de industrias en el país. Por otro lado los importadores en determinado momento deberán justificar que sus productos son necesarios para el consumo, y se estima que los controles sanitarios serán aún más estrictos; se espera que esto no signifique encarecerlos.

En otro orden, la nueva Constitución no garantiza que la moneda oficial sea el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica (moneda oficial de Ecuador desde el año 2000), sino que faculta al Presidente de la República a dirigir la política monetaria del país. Ante esta situación, el Presidente, ha manifestado en repetidas ocasiones que el Ecuador no saldrá de la dolarización, a menos que haya una crisis económica de magnitudes tales que impidan mantener la moneda actual y obliguen a establecer un nuevo sistema monetario para el Ecuador.

¹⁶ Web site de la Asamblea Nacional Constituyente: www.historico.asambleaconstituyente.gov.ec

En otro orden de análisis, se advierte que el Ecuador es percibido internacionalmente como un país de alto riesgo en el orden jurídico (Ver Anexo 5).

2.1.3 Análisis Tecnológico

El Foro Económico Mundial ha publicado el “Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico” que mide el entorno de 127 países en aspectos que favorezcan el desarrollo tecnológico, tales como: negocios, infraestructura, políticas y regulaciones, en contextos de individuos, negocios y sus gobiernos. Ecuador ocupa el puesto 107, muy por detrás de Chile, Brasil, México y Colombia, superando únicamente a Bolivia, Nicaragua y Paraguay¹⁷.

El desarrollo tecnológico del país se ha visto incrementado únicamente en la empresa privada; no existen iniciativas públicas de mejoramiento de la tecnología a favor de la sociedad y del mejoramiento de los procesos productivos, educativos y de investigación dentro de las políticas de Estado del Ecuador y de los gobiernos de turno.

Un punto importante a tratar dentro del aspecto tecnológico mundial es la tendencia a la globalización que va de la mano de la tecnología, siendo el medio básico mediante el cual se conjuga en el desenvolvimiento de la economía y la generación de fuentes de ventajas competitivas en las empresas, que lleven al país, y a todo el aparato productivo, a ser más eficiente.

La falta de un sólido y continuo apoyo gubernamental y privado a la investigación y desarrollo impide el desenvolvimiento tecnológico y lo productivo ligado a la tecnológico ha sido casi nulo o con escasos índices de crecimiento; por lo que se debería llevar a cabo una estrategia gubernamental que aplique alianzas tanto con países mejor desarrollados como con grandes empresas privadas enfocadas a desarrollar y mejorar el desempeño tecnológico interno del país; siendo estas alianzas beneficiosas para las dos partes, explotando los recursos propios del país y obteniendo beneficios futuros. Esto implica la no aplicación de políticas a corto plazo y establecer políticas a largo plazo con objetivos claros y avances significativos; logrando desarrollar actividades productivas, sociales, económicas y políticas basadas en tecnología.

El esquema local tecnológico del Ecuador es muy pobre en la actualidad, ya que no se cuenta con tecnología nueva y de punta, no se tiene presencia fuerte de grandes firmas

¹⁷ Diario el Universo, Guayaquil Ecuador, 9 de Abril del 2008.

tecnológicas con las que se puedan establecer lazos de cooperación y desarrollo, no existe un esquema legal apropiado en el ámbito de la tecnología, la transferencia tecnológica es casi inexistente, el número de computadores por habitante, el acceso a las mismas y el acceso a Internet, son factores críticos que involucran el estancamiento o la tardía llegada de la tecnología a los procesos productivos y educativos del Ecuador; siendo parte de todo esto también el poco empeño que se pone a la educación y al presupuesto de la investigación, creando ambientes poco alentadores a las inversiones extranjeras y locales y creando ambientes menos competitivos en la región.¹⁸

El mismo Foro Económico Mundial califica al Ecuador, con respecto a la disponibilidad de última tecnología, de entre 134 países, en el puesto 131, superando únicamente a Bolivia en este aspecto, quien ocupa el último lugar.¹⁹

Chile ha tenido un repunte tecnológico a partir de las políticas de Estado que se han implementado desde hace varios años atrás, además de las alianzas estratégicas gubernamentales y no gubernamentales establecidas, llegando a ser el país sudamericano de mejor desarrollo tecnológico, inclusive superando a Brasil y Argentina, quienes lideraban las listas años anteriores.

En otro ámbito del ambiente de negocios favorecido por las tecnologías de la comunicación, se debe indicar que los medios de comunicación han desarrollado una de las fuerzas de impulso al consumo más grandes en la historia de la humanidad. Los anuncios comerciales han cambiado, literalmente, los estilos de vida de la gran mayoría de pobladores del planeta. El acceso de la gente a la información y al concepto de moda instaurado en los países desarrollados, ha llevado a que las personas cambien radicalmente su estilo de vida, pasando de ser considerados atractivos personas con anatomías grandes y robustas, a ser considerados desalineados o poco saludables, siendo ahora las personas con bajos niveles de grasa corporal los iconos a seguir en todo su estilo de vida, esto es: lo que comen, lo que visten, cómo se transportan, lo que leen, los accesorios que usan y sobre todo la manera en la cuidan su apariencia exterior. Son por tanto estos iconos de la moda urbana a todo nivel (político, social, deportivo, académico, etc), los que marcan la tendencia de lo que se usa y de la imagen que es

¹⁸ Country / Economy Profiles, Ecuador, The Global Competitiveness Report 2008 – 2009, World Economic Forum.

¹⁹ Technological readiness, The Global Competitiveness Report 2008 – 2009, World Economic Forum.

generalmente aceptada como correcta por un porcentaje elevado de la población mundial.

El estilo de vida actual da lugar a los más variados, extravagantes e innovadores negocios, y permite que los consumidores se diferencien y que busquen siempre algo más. El creciente interés de los hombres por el cuidado de su apariencia personal es parte de estas tendencias globales, y Ecuador no puede ser ajeno a ellas por siempre.

2.2 Análisis sectorial y estudio de la competencia

El negocio que se plantea en el presente documento forma parte del sector de la producción, distribución y venta de productos cosméticos. En general la industria cosmética se divide en 4 subsectores²⁰: 1) Cuidado y tratamiento, 2) Higiene y salud, 3) Perfumería; y, 4) Maquillaje y color.

El subsector que se analiza en este estudio, se centra en el análisis del cuidado y tratamiento cutáneo especializado, enfocado particularmente en el consumo de productos por parte del género masculino.

La definición general de la industria dada por la Comunidad Andina de Naciones, mediante la Decisión 516 dice: *“Producto cosmético es toda sustancia de aplicación local para ser usada en las diferentes partes superficiales del cuerpo, como por ejemplo: piel, uñas, labios, sistema piloso y capilar; dientes y órganos genitales externos. Todo con la finalidad de limpiar, perfumar, proteger, mantener en buen estado y modificar el aspecto”*.

Según estimaciones de Latin American Markets, el mercado de cosméticos a nivel mundial mueve un volumen de ventas anuales de aproximadamente 400 billones de dólares (dato a 2007). En Ecuador, según la Asociación de Productores y Comercializadores de Cosméticos, el mercado local fue de 360 millones de dólares en el 2007.

El análisis sectorial del presente plan de negocios permitirá determinar si la estructura de la industria analizada asegura una rentabilidad promedio a largo plazo superior al costo de oportunidad de capital. Para ello se usará el modelo de las 5 fuerzas desarrollado por

²⁰ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, El Mercado de los Cosméticos en Ecuador , año 2007

Michael Porter (1980). Para él, la rentabilidad a largo plazo de un sector depende de: a) El grado de rivalidad entre los competidores existentes; b) La amenaza de entrada de nuevos competidores; c) La presión de los productos sustitutos; d) El poder de negociación de los consumidores; y, e) El poder de negociación de los proveedores.

El análisis sectorial indica que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector del cuidado y tratamiento cutáneo especializado en el Ecuador es superior al costo de oportunidad de capital. Esto quiere decir que todas las fuerzas son favorables a la rentabilidad, y únicamente es preciso contrarrestar el alto poder de negociación de los proveedores para alcanzar niveles aún más altos de rentabilidad. Los consumidores para el nicho específico tiene un bajo poder de negociación, en el sector en general cuentan con alto poder pues conocen muy bien lo ofertado y el costo de moverse de un vendedor a otro es relativamente bajo.

Para el detalle del análisis ver el Anexo 6.

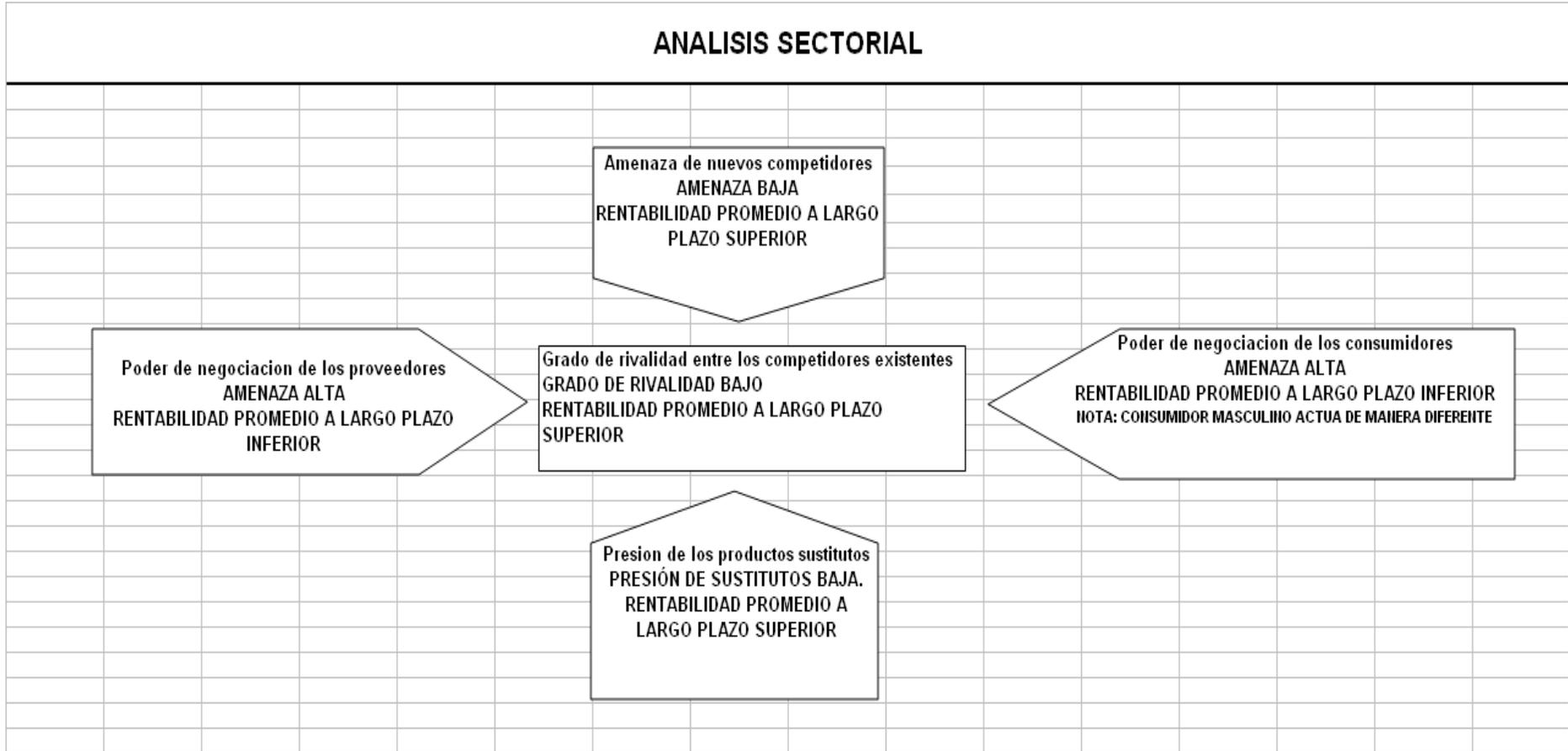


Gráfico 4: Análisis sectorial, fuerzas de Porter.

2.3 Mapa Estratégico

Mediante esta herramienta se relacionan dos dimensiones fundamentales en la venta de productos cosméticos: el Nivel de Servicio, y la Variedad de Productos, de esta manera se puede interpretar a la competencia y su comportamiento.

Por ejemplo empresas como Yanbal y Avon tiene un alto grado de servicio y una alta gama de productos; por otro lado empresas como Fybeca cuentan con una variedad de productos moderada y un nivel de servicio baja, pues no hay asesoría al comprador.

En este contexto el negocio referente al presente plan de negocio se posicionará como de alto servicio al cliente o potencial cliente, y se plantea un nivel medio de variedad de productos, pues a diferencia de las mujeres, los hombres son más fieles a una marca cuando ésta les ha dado buenos resultados (Según resultados del focus group).

La representación gráfica de estas relaciones en dos dimensiones se puede observar en el gráfico siguiente:

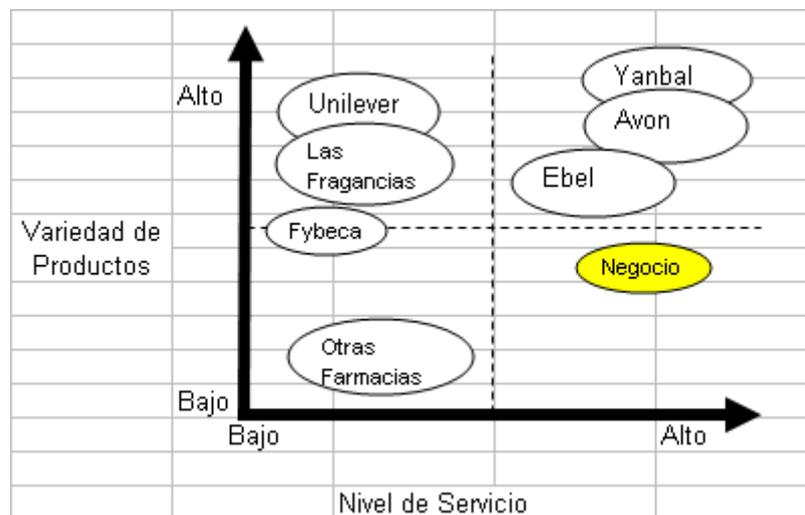


Gráfico 5: Mapa estratégico sector cosmético en el Ecuador²¹

Se concluye que el negocio planteado no se encuentra en los segmentos de la competencia más grande y poderosa, por ende no representa una amenaza directa a los competidores actuales, ya que el nivel de servicio es alto mientras la variedad de productos es medio.

²¹ Mapa estratégico del sector cosmético en el Ecuador, autores del presente estudio.

CAPÍTULO 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica

El presente plan sugiere formar una empresa dedicada a la importación, comercialización y venta de productos de cuidado y tratamiento cutáneo especializado, enfocado en el consumo masculino.

Este negocio propone ser partícipe de un nicho de mercado específico, tomando como estrategia genérica al enfoque que toma en cuenta las preferencias o necesidades distintivas de los varones con respecto a su cuidado y aseo personal. Philip Kotler define al nicho de mercado como: *“un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado)”*. Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas, con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.²²; complementando esto, Porter añade que es un segmento en el cual las empresas competidoras actuales no se enfocan o no tienen interés de ingresar a ese mercado aún.

En concordancia con los estudios de Michael Porter (1980), el negocio propuesto corresponde a una estrategia de enfoque en un mercado específico (nicho de mercado): cuidado cutáneo masculino. De esta manera se llegará a servir al mercado objetivo de forma más eficiente con respecto a la competencia, la misma que se enfoca en el mercado cosmético femenino.

3.2 Estrategias Sectoriales

En base al análisis sectorial definido en el Capítulo 2, se definen las siguientes estrategias sectoriales:

1. El mayor poder en el esquema de negocio lo tienen los proveedores. Con ellos se deben negociar ciertas preferencias en manejo de marca a fin de que se desarrolle el nicho específico de cuidado cosmético masculino. En evidencia este nicho no afectará al grueso del mercado cosmético nacional sino que ayudará a desarrollarlo más.
2. Los consumidores del sector cosmético en general cuentan con un poder de negociación alto, mas el nicho específico destinado a hombres es nuevo, poco

²² Marketing Management, Kothler Philip, Keller Kevin Lane, Pearson Education, 2006

explorado y por tanto con poco conocimiento, en tal sentido se fortalecerá el servicio anterior, durante y posterior a la venta a manera de asesoría al potencial cliente a fin de que la elección de compra sea la más apegada a sus necesidades, táctica que permitirá reducir el poder de negociación del consumidor a largo plazo.

3. Para guiar al consumidor masculino se dirigirán las primeras compras por intermedio de las mujeres en el entorno próximo al hombre, pues ellas son piezas claves ya que harán la primera compra y desarrollarán el rol de introductoras y desarrolladoras iniciales del mercado.

3.3 Visión, Misión y Objetivos iniciales

Visión

Ser la empresa de mayor participación del mercado de productos cosméticos para el cuidado masculino en el Ecuador para el año 2013.

Misión

Somos una empresa que importa, distribuye y comercializa productos cosméticos masculinos, de calidad con asesoría antes, durante y después de la venta

Objetivos Iniciales

Los objetivos planteados representan la primera fase del proyecto, los mismos que son los mínimos requerimientos a los que se deben llegar para que el presente plan tenga el éxito deseado. Están divididos en estratégicos y financieros, para la mejor comprensión y entendimiento.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Captar el 2,5% del mercado objetivo en los primeros 12 meses de operaciones.
- ✓ Lograr incrementos de participación de mercado del 20 % anual hasta el 2013 (con año base el primero de operación).
- ✓ Obtener la representación de línea masculina de al menos 2 marcas de reconocimiento mundial en el primer año de operaciones.
- ✓ Ubicar al menos una isla de venta en el Quicentro, El Jardín, San Luís, El Bosque durante los primeros 6 meses de operaciones.
- ✓ Contratar al menos 5 personas para ejecutar ventas los primeros tres meses de operaciones.

Objetivos Financieros

- ✓ Lograr una relación de EBIT / Capital invertido de entre el 15% y el 20% durante los primeros 12 meses de operaciones, lo que implica que la utilidad después de impuestos e intereses representará entre un 15 y un 20 por ciento del capital invertido.

3.4 Organigrama inicial



Gráfico 6: Organigrama inicial

La estructura organizacional propuesta responde a las necesidades del negocio desde un punto de vista práctico, y está planteado acorde a un organigrama funcional, bien estructurado y estudiado, que establece los roles y responsabilidades de cada uno de los puestos propuestos. Además, busca mantener una estructura plana, la misma que facilita la comunicación entre las partes; y es necesaria para que los procesos de toma de decisiones fluyan de manera ágil.

La presente estructura es clara para el proceso operacional durante los primeros años de funcionamiento; pero deberá ser revisada y replanteada acorde con los procesos de gestión interna que estará ligada al proceso que prima la atención al cliente y la lealtad de marca(s).

Los autores del presente plan de negocios ocuparán parte en esta estructura funcional y serán los encargados de mantener, agilizar y desarrollar el negocio en el tiempo.

Estarán ocupando las posiciones de:

- ✓ Accionista y Gerente General, Santiago Enríquez.
- ✓ Accionista y Jefe de Operaciones, Diego Merino.

La descripción de los roles y funciones de cada uno de los puesto que se han propuesto están descritos a profundidad en el Anexo 7.

CAPÍTULO 4: Plan Comercial

Un plan comercial es la planificación de las tareas de gestión o administración comercial que se deben considerar para alcanzar el éxito deseado en el negocio propuesto²³.

Todos los datos que se expresen en el presente capítulo referentes a determinación de precio, plaza, y producto, se han obtenido en base al estudio de mercado desarrollado en el Capítulo 1.

4.1 Precio

Según los resultados de las encuestas realizadas en la fase cuantitativa del estudio de mercado, se pudo determinar que el precio ideal de introducción de los productos está en el rango de los 10 y 30 dólares. Cabe recordar que las primeras personas a quienes se ofertarán los productos son las referidas femeninas de los hombres, es decir, las mujeres más próximas al entorno de hombre.

La determinación acerca de la importancia de las mujeres en el proceso de compra de los productos cosméticos masculinos, acorde a los resultados del focus group y de las encuestas, se debe a que:

- ✓ La mujer es la primera compradora de los productos para sus referidos masculinos;
- ✓ Es una asesora para la compra y el uso correcto del producto;
- ✓ Ella impulsará la renovación o compras adicionales del producto;
- ✓ Es quien transmitirá los conocimientos del cuidado de la piel, en tal sentido, ayuda a desarrollar el mercado mediante la educación de los consumidores masculinos.

El precio de venta esperado puede variar en tres rangos diferentes:

Se presentan dos tablas 3,1 con una composición de precio con utilidad del 20% y tabla 3.2 con utilidad del 30%

²³ Alberto Saavedra, Liderazgo para el Desarrollo Sostenible, <http://mask.wikidot.com/plan-comercial>

	PRECIO USD 10	PRECIO USD 20	PRECIO USD 30
CIF	6.17	12.35	18.52
UTILIDAD	0.59	1.17	1.76
12% IVA	0.74	1.48	2.22
20% ICE	1.23	2.47	3.70
20% DERECHOS ADUANA	1.23	2.47	3.70
0.5% TASA FODINFA	0.03	0.06	0.09
0.025% TASA CORPEI	0.00	0.00	0.00
PVP	10.00	20.01	30.01

Tabla 3.1: Composición de precios con utilidad del 20%²⁴

	PRECIO USD 10	PRECIO USD 20	PRECIO USD 30
CIF	6.00	12.00	17.99
UTILIDAD	0.85	1.71	2.56
12% IVA	0.72	1.44	2.16
20% ICE	1.20	2.40	3.60
20% DERECHOS ADUANA	1.20	2.40	3.60
0.5% TASA FODINFA	0.03	0.06	0.09
0.025% TASA CORPEI	0.00	0.00	0.00
PVP	10.01	20.01	30.00

Tabla 3.2: Composición de precios con utilidad del 30%²⁵

Se considera que dentro de estos rangos de precios es factible comercializar una gama de aproximadamente 6 productos.

Estos precios coinciden con los de productos de la gama que se venden en negocios como: Las Fragancias, Avon, Yanbal, Aromas y Recuerdos, Megamaxi, Fybeca, etc. Conforme el mercado se desarrolle se podrán introducir productos de línea Premium europea o norteamericana en rangos de precio desde los 40 dólares.

Adicionalmente, es factible comercializar los productos mediante combos, debido a que el 53% de las encuestadas²⁶ creen que se puede realizar la venta por este medio, dato refrendado por los entrevistados en el focus group, realizado por los autores del presente plan de negocios. El precio del combo de 3 productos, se estableció en un

²⁴ Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

²⁵ Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

²⁶ Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

rango entre 31 y 50 dólares; por tanto los precios de venta se verían reflejados de la siguiente manera:

	PRECIO USD 31	PRECIO USD 40	PRECIO USD 50
CIF	19.14	24.69	30.86
UTILIDAD	1.82	2.34	2.93
12% IVA	2.30	2.96	3.70
20% ICE	3.83	4.94	6.17
20% DERECHOS ADUANA	3.83	4.94	6.17
0.5% TASA FODINFA	0.10	0.12	0.15
0.025% TASA CORPEI	0.00	0.01	0.01
PVP	31.01	40.00	50.00

Tabla 4: Rango de precios de venta esperado en combos de productos²⁷

4.2 Producto

En el mercado existe una infinidad de productos cosméticos masculinos, muchos de los cuales son considerados por la sociedad como de uso exclusivo de las mujeres. El desarrollo del mercado para uso de productos cosméticos para hombre es incipiente. Los productos que usan los hombres son los que encuentra en su entorno más próximo, es decir aquellos que usan sus esposas, novias, madres, hermanas, etc. Es por ello que quienes tienen un conocimiento más certero del uso real de los productos que usan los hombres son las mujeres.

De los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se observó la preferencia de las encuestadas hacia los siguientes productos de uso masculino (ver Anexo 4):

- ✓ Alter shave
- ✓ Shampoo
- ✓ Crema o jabón para el rasurado
- ✓ Crema antiarrugas
- ✓ Controladora de grasa
- ✓ Crema humectante.

De entre estos productos, se sugiere no incursionar en el mercado del shampoo, debido a la gran competencia de marcas que existe en el mercado local, y debido a que ya existen marcas exclusivas para hombres en este nicho de mercado (por ejemplo Ego, Axe, etc.).

²⁷ Estudio de mercado realizado para el presente plan de negocios.

Por lo tanto, la lista propuesta anteriormente, exceptuando el shampoo, serán los productos a comercializar, y se los ha listado acorde a la preferencia de adquisición de los mismos.

4.3 Plaza

De la encuesta se puede obtener que el 77% de las mujeres que han comprado o han pensado comprar productos del cuidado de la piel de sus referidos masculinos, lo han hecho o lo harían en los centros comerciales; lugares donde además se puede recibir asesoría directa en sus usos, beneficios y forma de utilización.

Los lugares que se deben escoger para la comercialización son:

- ✓ Redes de farmacias
- ✓ Supermercados
- ✓ Islas de venta en centros comerciales

No obstante esta preferencia, en el focus group realizado por los autores del presente plan de negocios, se concluyó que a los hombres no les resulta grato acceder a centros comerciales para comprar los productos en cuestión, por lo que también se mantendrá una página web, desde donde se podrán realizar las compras con cargo a la tarjeta de crédito, obtener información de usos, ventajas, beneficios y tratamientos.

Dentro de este sitio web, se ofrecerá además un catálogo en línea y datos virtuales de la evolución del mercado de cosméticos masculino a nivel mundial, para asentar más aún el concepto de un negocio heterosexual; además de links a sitios de interés masculino, descripción de los productos comercializados, noticias, entre otros.

Adicionalmente, se contará con catálogos impresos, donde se muestren los productos y se pueda realizar una venta personalizada a los clientes. Este tipo de promoción podría estar dirigida en conjunto con alguna alianza estratégica con una de las empresas de cosméticos del país, que cuentan con gran cantidad de ejecutivas de ventas a nivel nacional. Para esta propuesta se deberá analizar su viabilidad económica y práctica.

Además, se realizarán promociones y publicidad en lugares de afluencia masculina, cómo:

- ✓ Gimnasios clase A
- ✓ Clubes campestres
- ✓ Clubes sociales
- ✓ Entre otros

4.4 Promoción

La promoción es uno de los principales factores de éxito de la comercialización y venta de los productos que se proponen comercializar y que se ha demostrado cuentan con mercado suficiente.

La principal barrera que se debe superar es el mito que los hombres no utilizan nada para el cuidado personal, por el solo hecho de ser hombres. Se debe inducir a que los hombres sean quienes adquieran estos productos, por cualquiera de los medios propuestos, para disminuir la incidencia de las mujeres en la decisión de uso y de compra de los productos en cuestión. La encuesta aplicada demuestra que, en percepción de las mujeres, sus referidos masculinos si estarían dispuestos a realizar solos las compras de sus productos de cuidado personal, o en todo caso lo harían acompañados de sus esposas, novias, etc.

En base a los resultados del focus group, se deberá establecer claramente los usos del producto y sus valores agregados, a diferencia de los productos para mujer cuyos usos son específicos, el mercado para hombres que es poco desarrollado pide que los productos cumplan más de una función y básicamente la protección a los rayos UV ya que en ciudades como Quito y Guayaquil, han llegado a índices de radiación mayores a los que normalmente el cuerpo humano podría recibir sin correr riesgos de problemas cutáneos, y en especial el cáncer de piel.

El índice UV (IUV, Intensidad de radiación UV) en la ciudad de Quito normalmente se encuentra entre 12 y 18 UV²⁸, según el índice UV solar del mundo, realizado por la Organización Mundial de la Salud, entre otros, indican que el índice UV mayor de 11²⁹ puntos es extremadamente alto, lo que puede provocar daños graves a la salud de las personas.

²⁸ Agencia Espacial Civil Ecuatoriana, www.exa.ec.

²⁹ Índice UV Solar Mundial, Organización Mundial de la Salud 2003, web site <http://uv.exa.ec/El-indice-UV.pdf>

Por lo tanto, los productos a comercializar deben contar con protección rayos UV, promoviendo por otro lado no solo el cuidado de la apariencia sino la salud. En los catálogos y en la página web de comercialización se deben exponer temas de cuidado y protección que los productos ofrecen al consumidor. De igual manera al momento de realizar las promociones publicitarias en los sitios de asistencia mayoritariamente masculina como los gimnasios, se deberán exponer los beneficios de su utilización.

La campaña publicitaria deberá estar enfocada en el hombre, en el ejecutivo, deportista, padre de familia que desea verse y sentirse mejor, que cuida su piel (rostro y manos mayoritariamente), de mejorar su apariencia y cuidarse de las adversidades de la naturaleza; y también, de liberarse de la imposición femenina en el uso de estos productos.

El objetivo planteado por tanto es claro: dirigir el producto a hombres, de preferencia heterosexuales, haciendo hincapié en la masculinidad y en un estilo de vida elegante y sobrio, en el que el acercamiento y aceptación de sexo femenino esté implícito pero entendiéndose como una consecuencia del cuidado y no como el gran objetivo a perseguir.

Los medios por los cuales se llevará a cabo la promoción de los productos serán a través de la página web, catálogos de productos, revistas especializadas enfocadas a hombres, cuñas comerciales en radio. Inicialmente, se debería enfatizar esta promoción con frecuencias constantes, es decir, en cada edición de las revistas escogidas durante el primer año de operaciones; y, las cuñas publicitarias en radio y televisión en horarios premier. Una de las formas de promoción será también mediante la alianza con alguna de las marcas de cosméticos femeninos con redes de promotoras que lleven a los clientes las bondades de los productos y promuevan la compra de los mismos.

4.5 Barreras

Existen barreras adicionales que se deben tener en cuenta al momento de establecer éste plan comercial como son:

1. La excesiva carga tributaria que es argumentable en cuanto se logre demostrar que el contrabando ocupa los espacios de mercado que se abandonan por el

incremento en precios; esto se logra mediante la unión de fuerzas por intermedio de PROCOSMETIC.

2. Los excesivos costos de la Notificación Sanitaria, se iniciarán operaciones con aproximadamente 6 productos específicos para cuidado cutáneo; conforme el mercado se desarrolle y las ventas se incrementen se podrán incrementar más líneas de productos y los costos de certificación sanitaria son elevados.

CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones

5.1 Importación, almacenamiento y logística

Los productos que se han escogido para la comercialización en el presente plan de negocios, son productos que deberán ser importados, y por lo tanto es indispensable poder contar con todos los registros y permisos de ley que son necesarios para la importación directa de los mismos.

La partida arancelaria principal que se utilizará para la importación de los productos cosméticos masculinos es la 33040000: preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel; excepto de medicamentos. Las Notificaciones Sanitarias (NOS), son un requisito sin el cual no se puede importar ni comercializar producto alguno de esta naturaleza. Según el Instituto Izquieta Pérez, el valor del NOS de cada producto asciende a USD 700, y para cada variedad del mismo producto pagará USD 70 adicionales.

La empresa, inicialmente, deberá contar con los servicios especializados de agentes afianzados de aduanas y una empresa dedicada a realizar importaciones, la misma que dentro de sus funciones tendrá la de capacitar e involucrar a o las personas designadas para realizar este tipo de trabajos a partir del segundo año de operación. Por consecuente, dentro del giro del negocio, requiere ser importadora. La importación se realizará directamente desde las casas fabricantes de los productos por la vía más conveniente, que por lo general, y debido a los costos involucrados, este transporte deberá ser por la vía marítima.

Las cantidades anuales de importación de los productos planteados en el presente plan de negocios; y, las frecuencias de importaciones son las que se muestran en la siguiente tabla:

PRODUCTOS	PVP	FRECUENCIA DE COMPRA EN UN AÑO	MERCADO PROMEDIO AL 2,5%	UNID REQUERIDAS	VALOR DE LAS UNID	COSTO INVENTARIO ANNUAL
after shave	20	12	152,561	7,628	12.35	94,206
astringente	20	4	20,846	1,042	12.35	12,872
controlador de grasa	10	12	78,288	7,829	6.17	48,304
humectante	20	4	38,603	1,930	12.35	23,838
para rasurado	10	12	175,105	17,511	6.17	108,040
antiarrugas	30	4	21,618	721	18.52	13,345

Tabla 5: Frecuencia y unidades por producto a ser importado³⁰

³⁰ Análisis realizado para el presente plan de negocios

Los valores presentados responden a la participación de mercado esperada en el primer año de operaciones (al captar el 2.5% del mercado), a los datos porcentuales de las encuestas realizadas, y al número de mujeres de la población económicamente activa de la ciudad de Quito (INEC, año 2001). Además, en estos valores se cuenta con previsión de escasez de alguno de los productos ofrecidos, para evitar la creación de desconfianza en los comercializadores y consumidores de los mismos.

El manejo y gestión de los inventarios, “proporciona un control sobre el almacén y un acceso fácil y versátil a la información de cantidades, actividades y costeo, la cual es vital para la operación del negocio. El inventario puede ser el activo más importante y si no tiene rotación, le cuesta dinero y pierde valor”³¹. Por lo tanto, debe ser considerado como una inversión que conlleva consigo costos y por ende reducción del margen de utilidad hasta su distribución y venta.

Para que los inventarios sean reales y no se disponga innecesariamente de éstos, es necesaria la implementación de políticas de administración del inventario, reduciendo el riesgo de inventario improductivo y mejorando la razón de rendimiento. Entre las normativas que se deben imponer están: “1) establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos, 2) definir categorías para el inventario y clasificar la mercadería en una categoría adecuada, 3) mantener los costos de abastecimiento y almacenamiento al más bajo nivel posible, 4) mantener un nivel adecuado de inventarios, 5) satisfacer rápidamente la demanda; y, 6) recurrir a la informática”³².

La mercadería deberá ser llevada mediante un sistema de inventarios tipo FIFO (First In, First Out), donde los productos que son enviados a comercialización son los primeros productos en llegar de las importaciones; manteniendo el menor tiempo posible activos improductivos en bodega y llegando a establecer puntos de reorden.

Para el análisis del presente estudio se plantea que se deberán hacer entre 2 y 4 importaciones anuales inicialmente; las mismas que dependerán del escenario escogido, como se muestra en la tabla 5 que antecede.

El kardex deberá ser llevado al dedal mediante una software que permita establecer, además del tiempo de rotación de inventario, stocks máximos y mínimos de

³¹ Test de administración y dirección de empresas, Universidad de la Sabana, Colombia.

³² Test de administración y dirección de empresas, Universidad de la Sabana, Colombia.

mercadería, logística de carga, embarque y despacho, ingresos y egresos de bodega; todo deberá estar conectado con un plan financiero dispuesto de tal manera que se lleve el control financiero de la misma, comercialización y venta final de los productos.

Se deberá contar con una bodega de almacenamiento localizada en el sector norte de la ciudad de Quito. Esta bodega deberá contar con espacio amplio y todas las facilidades; de manera que sea suficiente para almacenaje en perchas de al menos 4 contenedores de productos. Se estima que el espacio mínimo necesario inicialmente será de 60 metros cuadrados, el mismo que tiene la capacidad de almacenaje de las cantidades descritas en la tabla 5 del presente capítulo. La disposición será codificada mediante códigos de barras para una administración de almacén eficiente, y poder controlar de mejor manera los ingresos y los egresos de mercadería; todo controlado desde el software de gestión propuesto.

5.2 Manejo de flujos de importación e inventarios

Las importaciones que se tendrían deberán ser entre 2 y 4 anuales, acorde con las cantidades de producto que se importará el primer año de operaciones; y, conjuntamente con las importaciones, el manejo de inventarios es crítico.

Las importaciones deberán ser realizadas en flujos regulares y constantes; aún a pesar de que a demanda fluctúe en ciertas épocas del año; respondiendo a lo establecido en las perspectivas de ventas.

Una vez establecido el mercado y la frecuencia de despachos locales, se deberá implementar un plan de importaciones en el que contemple: 1) órdenes de compra internacionales, 2) cálculo de tributos a pagar, 3) esquema de trámites aduaneros, 4) logística de transporte nacional e internacional, 5) pagos a proveedores, 6) cartas de crédito, 7) seguros, 8) verificadoras internacionales confiables, 9) agentes afianzados de aduanas, 10) registros sanitarios, 11) registros de importación; y, 12) pagos de tributos.

Con respecto al manejo de inventarios, es indispensable que para el manejo del almacén se encuentre apalancado con la utilización de un software que pueda interactuar con los inventarios físicos de bodega de forma ágil y confiable.

La logística asociada a las operaciones comprende varios actores, entre los que se encuentran los proveedores, el aprovisionamiento, el almacenaje, la distribución física y el servicio al cliente en pre venta y post venta de los productos propuestos. Por lo tanto se deberán seguir algunos objetivos concretos para la distribución que son:

- ✓ “Poner al producto al alcance del mayor número posible de consumidores dentro de los límites que establezca la estrategia e imagen del producto y su público objetivo;
- ✓ Lograr el objetivo de distribución ponderada por medios que garanticen un óptimo servicio al cliente evitando pérdidas de venta por roturas de stock,
- ✓ Lograr los dos anteriores al costo más bajo.”³³

5.3 Gestión de calidad

La gestión de calidad es indispensable en todo negocio, para que éste sea rentable, confiable, segura, sustentable y financiable en el tiempo. Por lo tanto, un sistema de gestión de calidad desde que inicia el negocio es mandatorio, además de saludable, ya que se iniciará con altos estándares de calidad que exija el cumplimiento de los objetivos.

Existirán estándares de calidad e indicadores de gestión, que mediante herramientas especializadas de gestión se podrán observar las desviaciones y se podrán poner correctivos a las acciones tomadas dentro de la empresa. Parte de las herramientas de gestión, es el análisis de inventarios, distribución, tiempos de importaciones, entregas y ventas en puntos finales, entre otros; pero el más importante es aquel que se haga financieramente con los datos proyectados versus aquellos logrados durante la operación.

Para llegar a lograr una gestión de calidad adecuada es necesario seguir los 8 pasos sugeridos por normas ISO 9000:2000: Sistema de Gestión de la Calidad, los mismos que deberán estar involucrados en todos los niveles del negocio propuesto.

Todas las áreas de la empresa deberán estar orientadas a conseguir un mejoramiento continuo, y se espera que iniciando operaciones con estos estándares, el rechazo que normalmente generan los cambios se minimizará al máximo. Para más detalles, ver el Anexo 8.

³³ Test de administración y dirección de empresas, Universidad de la Sabana, Colombia.

CAPITULO 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

El presente plan de negocios parte de los siguientes supuestos:

- ✓ Se pretende captar un mercado del orden del 2,5% de un promedio entre el mercado pesimista de USD 7 millones y el optimista de USD 31 millones. El análisis de sensibilidad se realizará por tanto entre estos dos mercados.
- ✓ Incrementos en ventas del 20% anual con año base en el primer año de operaciones. Este dato se ha considerado, basado en el estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, sobre el Mercado Cosmético Ecuatoriano (2007), donde se menciona un crecimiento del 20% anual³⁴
- ✓ Los precios se incrementan en un 10% cada dos años, estimados en base al incremento de la inflación anual del país, y basados en los incrementos salariales a todos los trabajadores de la empresa
- ✓ Los inventarios se incrementaran en idéntico porcentaje que las ventas.
- ✓ Los activos adquiridos el primer año de operación son: camioneta con un valor de compra de USD 12.000 y tres computadores portátiles y dos impresoras por USD. 3.900
- ✓ Las utilidades de al menos los primeros 3 años de operación se reinvertirán en el negocio, por tanto no habrá reparto de dividendos. Las aportaciones de los socios incrementarán el capital contable.
- ✓ La tasa de descuento se ha estimado en 18%: de acuerdo a los cálculos de la formula sugerida en el texto Finanzas Corporativas de Ross, Westerfield y Jaffe³⁵
- ✓ Para calcular la tasa de descuento del proyecto se han tomado las siguientes medidas:
 - ✓ Tasa libre de riesgo: 1% equivalente a la tasa FED los Estados Unidos de Norteamérica (dato a octubre de 2008).
 - ✓ Un valor de beta de 1,39 equivalente al cambio promedio de AVON products según el S&P 500³⁶, correspondiente a noviembre de 2008.
 - ✓ El riesgo país para efectos de cálculo se ha considerado como el promedio de índice de riesgo país desde agosto de 2005 hasta nov de 2008, por lo que la prima de riesgo es de aproximadamente el 7.2%.

³⁴ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Los Cosméticos, 2007

³⁵ Finanzas Corporativas, Ross, Westerfield, Jaffe, Mexico 2005, Mc Graw Hill

³⁶ Finance yahoo, AVON PRODUCTS INC (NYSE)

- ✓ Las compras de mercadería se harán trimestralmente, por tanto el capital de trabajo que se requiere para la primera compra de mercadería es de USD 89.900, que se divide en USD 75.151 para la mencionada compra y USD 14.749 para los primeros gastos.

6.2 Estructura de Capital

El proyecto contará con aportaciones de 4 personas que totalizan USD 110.000

- ✓ Accionista 1: Santiago Enríquez: USD 30.000
- ✓ Accionista 2: Diego Merino: USD 20.000
- ✓ Accionista 3: Anónimo: USD 30.000
- ✓ Accionista 4: Anónimo: USD 30.000

Estos aportes permiten la operación del negocio sin incurrir en deuda.

6.3 Estados Financieros Projectados

La tabla 6 indica el nivel de ventas que se proyecta a 5 años, para un mercado de USD 19.480.829. Se asume que la industria anualmente crece en mercado al 20%, adicionalmente cada 2 años como se observa se incrementaran los precios en un 10%.

DETERMINACION DE INGRESO POR VENTAS														
PRODUCTOS	PVP	MERCADO PROMEDIO AL 2,5%	UIND REQUERIDAS	AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5	
				VTAS	UIND	PVP+10 %	VTAS	UIND	VTAS	UIND	PVP+10 %	VTAS	UIND	
after shave	20	152.561	7.628	183.073	9.154	22	241.656	10.984	289.987	13.181	24,2	382.783	15.817	
astringente	20	20.846	1.042	25.015	1.251	22	33.020	1.501	39.624	1.801	24,2	52.303	2.161	
controlador de grasa	10	78.288	7.829	93.945	9.395	11	124.008	11.273	148.809	13.528	12,1	196.428	16.234	
humectante	20	38.603	1.930	46.324	2.316	22	61.148	2.779	73.377	3.335	24,2	96.858	4.002	
para rasurado	10	175.105	17.511	210.126	21.013	11	277.366	25.215	332.840	30.258	12,1	439.349	36.310	
antiarrugas	30	21.618	721	25.941	865	33	34.243	1.038	41.091	1.245	36,3	54.241	1.494	
		487.020,71	36.660	584.425	43.992		771.441	52.791	925.729	63.349		1.221.962	76.019	
PRODUCTOS	VALOR DE LAS UIND	COSTO INVENTARIO ANUAL	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5					
			UIND	Costo	UIND	Costo	UIND	Costo	UIND	Costo				
after shave	12,35	94.206	9.154	113.047	10.984	135.657	13.181	162.788	15.817	195.346				
astringente	12,35	12.872	1.251	15.447	1.501	18.536	1.801	22.243	2.161	26.692				
controlador de grasa	6,17	48.304	9.395	57.964	11.273	69.557	13.528	83.468	16.234	100.162				
humectante	12,35	23.838	2.316	28.605	2.779	34.326	3.335	41.191	4.002	49.430				
para rasurado	6,17	108.040	21.013	129.648	25.215	155.577	30.258	186.693	36.310	224.031				
antiarrugas	18,52	13.345	865	16.015	1.038	19.217	1.245	23.061	1.494	27.673				
		300.605	43.992	360.726	52.791	432.871	63.349	519.445	76.019	623.335				

Tabla 6: Determinación de ingresos por ventas

A continuación se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años, bajo estas características

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos:						
Ventas		487.021	584.425	771.441	925.729	1.221.962
Egresos		428.743	498.683	713.522	830.416	974.957
Costo de artículos vendidos		300.605	360.726	432.871	519.445	623.335
Gastos Administrativo y de ventas		124.438	130.557	269.551	301.371	339.622
Depreciación vehiculo		2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Depreciación equipo informático		1.300	2.600	3.900	-	
Utilidad Bruta		58.278	85.742	57.918	95.313	247.005
Utilid antes de participación trabajadores		58.278	85.742	57.918	95.313	247.005
Participación trabajadores	15%	8.742	12.861	8.688	14.297	37.051
Utilidad antes de impuestos		49.536	72.881	49.231	81.016	209.955
Impuesto a la renta	25%	12.384	18.220	12.308	20.254	52.489
Utilidad Neta		37.152	54.661	36.923	60.762	157.466

Tabla 7: Estados de pérdidas y ganancias

Las ventas se establecen bajo un mercado esperado de aprox. 19 millones de dólares, que se encuentra bajo los rangos de mercado calculado entre 7 y 30 millones de dólares. Los detalles del presente estado financiero se pueden observar en el Anexo 9.

Las ventas por tanto corresponden al 2,5% del mercado establecido

Los egresos se componen de la siguiente manera:

- ✓ Compra de mercadería, tal como se explica en la tabla 6.
- ✓ Pago de sueldos a los trabajadores de la empresa, cabe indicar que se iniciara operaciones con dos vendedores, un contador (a medio tiempo) y un gerente general. En al año 2 se incrementa dos y personal de servicio. A partir del año 3 se incrementan 4 vendedores, un contador a tiempo completo y un gerente de operaciones. Cabe indicar que la comercialización es responsabilidad del gerente en estos primeros anos de operación.

- ✓ Capacitación anual a los vendedores sobre los productos que se vendan y las necesidades que cubren.
- ✓ Tal como se proyecta en los objetivos se contara con una isla de ventas en uno de los centros comerciales de Quito cuyo objetivo es la clase media alta: Quicentro, Jardín, San Luís, a partir del 3er año se incrementara una isla adicional.
- ✓ Se arrendará una oficina pequeña y una bodega de almacenaje.
- ✓ Dentro de las primeras inversiones de compra una camioneta para el transporte de la mercadería, consta por tanto el gasto de mantenimiento y combustible.
- ✓ De igual manera se adquirirán 3 computadores y 2 impresoras.
- ✓ Constan además los servicios de un agente afianzado de aduanas para los trámites aduaneros de rigor.
- ✓ Los productos se entregaran en bolsas de papel acorde a la imagen del negocio, por tanto se ha presupuestado un rubro específico para el efecto.
- ✓ La publicidad cuenta con un rubro específico con incrementos anuales del 10%, que incluirá publicidad radial y publicidad escrita.
- ✓ Se ha presupuestado un evento de lanzamiento del negocio, lo que formalmente dará a conocer la existencia del negocio y su razón de ser.
- ✓ Consta además el desarrollo de un web site que además de dar a conocer los productos y sus características sirva como medio de compra de los mismos.
- ✓ En el año 3ro se adquirirá un sistema de control de inventarios.
- ✓ Finalmente hay rubros para material de oficina y gastos de servicios básicos como agua luz y telefonía.

Como se observa en la tabla 7, las utilidades son incrementales, a excepción del año tres en el que se incrementarían los gastos.

6.4 Flujo de Efectivo Projectado

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
FLUJO DE EFECTIVO						
INVERSIONES						
Notificaciones sanitarias	(4.200)					
Vehículo	(12.000)					
Dep acumulada vehículo		2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Equipo informático	(3.900)					
Dep acumulada equipos informáticos		1.300	2.600	3.900		
Costo de oportunidad (poliza acumulación +/- 8%)	(118.800)					118.800
Capital de trabajo neto	89.900	89.900	112.375	140.469	175.586	219.482
Cambio en el capital de trabajo neto	(89.900)		(22.475)	(28.094)	(35.117)	(43.896)
Flujo de efectivo de la inversión	(228.800)	-	(22.475)	(28.094)	(35.117)	74.904
FLUJO DE EFECTIVO						
OPERACIONES						
Ingreso por ventas		487.021	584.425	771.441	925.729	1.221.962
Gastos Administrativo y de ventas		124.438	130.557	269.551	301.371	339.622
Costo de artículos vendidos		300.605	360.726	432.871	519.445	623.335
Impuesto a la renta		12.384	18.220	12.308	20.254	52.489
Flujo de efectivo de operaciones		49.594	74.922	56.711	84.659	206.517
Flujo de efectivo de la inversión	(228.800)	-	(22.475)	(28.094)	(35.117)	74.904
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO	(228.800)	49.594	52.447	28.617	49.542	281.420

Tabla 8: Flujo de efectivo proyectado

La fórmula general para el cálculo de la tasa de descuento (r) menciona que:

$$r = \text{tasa libre de riesgo} + (\text{prima de riesgo} \times \text{beta})$$

La tasa resultante es de 10,12%, dada por un riesgo país promedio de 2005 a 2008 es de 727³⁷ puntos es decir del 7,27% (ANEXO 12).

Este cálculo tiene rangos de error debido al riesgo país que se incrementa vertiginosamente, y la caída de la bolsa de valores de New York. En tal sentido es preferible usar una tasa de descuento que tradicionalmente se ha sugerido en proyectos de inversión para Latinoamérica: 18%

En el flujo se detalla una inversión inicial de USD 110.000 que se usaran de la siguiente manera:

- ✓ USD 75000 para la primera compra de mercadería

³⁷ Banco Central del Ecuador, Cifras Económicas del Ecuador.

- ✓ USD 4200 para las notificaciones sanitarias
- ✓ USD 12000 para la camioneta
- ✓ USD 3900 para equipo informático
- ✓ USD 14000 para los gastos iniciales varios

6.5 Punto de Equilibrio

Utilizando la siguiente fórmula:

$$PE = (cto\ fijo + deprec) \times (1 - imp\ rta) / (Prec\ vta - cto\ varian) \times (1 - imp\ rta)^{38}$$

Se obtienen los siguientes datos:

- ✓ Las unidades a venderse en el año 1 serán de 36.660.
- ✓ El costo es de: 124.438
- ✓ La depreciación es de: 3.700
- ✓ El precio de venta promedio es de: 13 (478.021/ 36660)
- ✓ El costo variable promedio es de: 5 (300.605 / 36660)
- ✓ En tal sentido el punto de equilibrio resultante es de 25.200 unid, es decir con este nivel de ventas los costos igualan a los ingresos.

6.6 TIR y VAN

Basados en los flujos incrementales el valor actual neto del proyecto y la tasa interna de retorno son:

- ✓ El VAN del proyecto es de: USD 135.677
- ✓ La TIR del proyecto es de: 20.37%

En base a la información presupuestada y teniendo en cuenta que los primeros 5 años de vida del proyecto son años de trabajo de desarrollo de mercado se puede asumir que es un proyecto atrayente para inversionistas. Según esta estimación al año 2 se habrá recuperado el capital invertido de USD 110.000. A partir del año sexto el mercado estará en condiciones de ser explotado de mejor manera.

³⁸ Finanzas Corporativas, Ross, Westerfield, Jaffe, Mexico 2005, Mc Graw Hill

6.7 Análisis de Sensibilidad

Para este análisis se ha escogido la variable -tamaño de mercado- como el elemento a considerar en la sensibilidad del proyecto, puesto que:

- ✓ En un mercado poco explorado el tamaño del mismo es el que incide para considerar si el negocio es viable y sostenible en el tiempo.
- ✓ El presente análisis se ha basado en los datos que el mercado puede proveer, por tanto de este se desprenden volúmenes de venta, gasto y de precio.

El análisis se realizó para tres escenarios:

Pesimista con un mercado inicial de 2,5% de 7 millones de dólares.

Moderado con un mercado inicial de 2,5% de 19 millones de dólares (motivo del presente plan de negocios).

Optimista con un mercado inicial de 2,5% de 31 millones de dólares.

Las estimaciones de venta y unidades requeridas se observan en el Anexo 10.

El resto de elementos del proyecto de inversión se mantienen invariables

Los resultados son los siguientes:

	Mercado pesimista	Mercado moderado	Mercado optimista
VPN	(308.058)	135.677	680.102
TIR		20,37%	81,28%

Tabla 9: Análisis de sensibilidad

La fuente de los datos se puede ver en el Anexo 11.

CAPITULO 7: Conclusiones y Comentarios

7.1 Conclusiones

1. El presente plan de negocios revela una oportunidad certera en un mercado poco explorado y de gran potencial, que en situaciones de bonanza económica de los consumidores puede superar los 90 millones de dólares.
2. El proyecto de inversión revela que el proyecto es factible con una tasa de retorno de la inversión del 20.37%, con un valor presente neto de USD 135.677. Que son datos relevantes para un mercado que requiere desarrollarse.
3. Bajo la estructura de capital que se propone no se requerirá apalancar financieramente el proyecto con deuda. Según las estimaciones de ingresos y egresos, todos los años habrá utilidades.
4. Al final del 5to año se habrá logrado captar el 6% del mercado medido que se ha planteado, a partir del 6to se debería planificar los siguientes 5 años con ingentes mejoras en capacidad instalada y en negociación con proveedores en el mundo y locales.
5. La utilidad bruta representa el 53% del capital invertido y en 3 años podrá recuperarse por completo

7.2 Comentarios

1. El mercado de cosmética masculino está en pleno crecimiento a nivel mundial, en Latinoamérica países de influencia en nuestro medio; y, que tienen mercados en vías de desarrollo tal como Colombia, Argentina, Chile y Perú.
2. El cuidado de la piel de un hombre ya no es un capricho sino una necesidad que es bien vista en la mayoría de la sociedad, y es clínicamente requerido por la mayoría de dermatólogos.
3. La presente propuesta lleva consigo no únicamente incursionar en un mercado nuevo en nuestra sociedad, sino también, el cambio de paradigma del hombre común, que piensa, que no necesita cuidar su piel por el simple hecho de ser hombre; además, conlleva la libertad de elección del producto a utilizar sin tener que estar atado a productos especializados en el cuidado femenino.
4. Técnicamente se requiere gran esfuerzo operativo para poner en marcha un mercado que al momento es casi nulo en el Ecuador. La presencia de productos para el cuidado masculino son intermitentes; y, sin un respaldo en servicio durante o posterior a la venta.

ANEXO 1

Tamaño de la muestra

El lugar escogido fue el Distrito Metropolitano de Quito, sobre el cual constan estadísticas del último Censo de Población y Vivienda de 2001 efectuado por el INEC, y cuyo dato revela que la población económicamente activa de mujeres es de: 267.166 (N).

Las consideraciones para la determinación de la muestra fueron:

- ✓ Grado de confiabilidad (z) del 90%, no se tomo un Z mayor pues para los fines que persigue el plan de negocios, con este grado de confianza se logra establecer una muestra coherente.
- ✓ Probabilidad de que la población escogida no represente las características del mercado meta (q), se asumió como del 19% que representa a las familias quiteñas cuyas necesidades básicas no han sido satisfechas y que aun así se encuentran dentro del grupo de la PEA³⁹. En tal sentido p es la diferencia de 100-q.
- ✓ Un error del 5% por efectos de cálculo (d):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

El valor de n es de 173, es decir una muestra de 173 mujeres para aplicar la encuesta. Por motivos de orden operativo y logístico se aplicaron 156 encuestas, los errores que pueden ocurrir en este punto se compensarán en el análisis de sensibilidad de orden financiero.

La encuesta se adjunta en el Anexo 2.

³⁹ INEC, Censo de Población y Vivienda 2001.

ANEXO 2

ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPROMISO DE LA MUJER CON EL CUIDADO DE LA APARIENCIA DE SUS RELACIONADOS MASCULINOS

Esta encuesta es parte de un estudio dirigido que se está llevando a cabo por estudiantes del programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad San Francisco de Quito. El objetivo de la presente encuesta es conocer sus preferencias a cerca del cuidado de la piel de sus relacionados masculinos.

Por favor en todos los casos marque con una x o un visto su respuesta.

1. ¿Ha comprado o ha pensado usted alguna vez en comprar una crema u otro producto para el cuidado de la piel para su amigo, enamorado, novio, hermano, padre, esposo, etc.?

Si ha comprado (pase a la pregunta # 3)

Si ha pensado comprar (pase a la pregunta # 3)

No (pase a la pregunta # 2, culmine con la encuesta en esta pregunta).

2. ¿Por qué no ha comprado estos productos?

a. Muy caro

b. No encontró lo que buscaba

c. Temor a la reacción de su referido masculino

d. Lugar de compra muy lejos

e. Otros motivos. ¿Cuáles?

3. ¿Qué producto ha comprado o estaría dispuesta a comprar para el cuidado de la piel de su amigo, enamorado, novio, hermano, padre, esposo, etc., y con qué frecuencia lo haría ? (contestada esta pregunta pase a la pregunta #4)

	Se realiza una compra cada:				
	Cada mes	Cada dos meses	Cada tres meses	Cada cuatro meses	Una sola vez
Alter shave					
Líquido astringente					
Crema o líquido controlador de grasa					
Humectante					
Espuma o jabón para el rasurado					
Crema antiarrugas / antifatiga					
Shampoo especial					
Jabón / talco					
Otro					

En caso de ser otro especifique:

4. ¿En qué lugar ha comprado o le agradecería más realizar una potencia compra de los productos referidos en la pregunta anterior: (contestada esta pregunta pase a la pregunta #5)

Por catálogo (vía telefónica)	
Por catálogo (vía Internet)	
En un centro comercial	
Visita de una asesora de los productos	

En caso de ser otro especifique:

5. ¿Cuánto dinero gasta o estaría dispuesta a gastar en la compra de estos productos para su referente masculino? (contestada esta pregunta pase a la pregunta #6)

	RANGOS DE PRECIOS EN DÓLARES			
	ENTRE 10 Y 30	ENTRE 31 Y 50	ENTRE 51 Y 70	MÁS DE 70
Alter shave				
Líquido astringente				
Crema o líquido controlador de grasa				
Humectante				
Espuma o jabón para el rasurado				
Crema antiarrugas / antifatiga				
Shampoo especial				
Jabón / talco				
Otro				

6. ¿Qué sería más atractivo para usted, adquirir un solo productos o una combinación para adquirirlos en grupo (combo)?

Un solo producto (pase a la pregunta # 8)

Combinación de productos (combo) (pase a la pregunta # 7)

7. ¿Qué productos considera usted deberían estar incluidos en la combinación (combo)? (contestada esta pregunta pase a la pregunta #8)

	Escoja los productos para su Combo
Alter shave	
Líquido astringente	
Crema o líquido controlador de grasa	
Humectante	
Espuma o jabón para el rasurado	
Crema antiarrugas / antifatiga	
Shampoo especial	
Jabón / talco	
Otros	

Cuanto pagaría usted por el combo escogido:

RANGOS DE PRECIOS EN DÓLARES			
ENTRE 10 Y 30	ENTRE 31 Y 50	ENTRE 51 Y 70	MÁS DE 70

8. ¿Las compras que usted ha realizado o realizará en un futuro están enfocadas para: (puede escoger una o varias opciones) (contestada esta pregunta pase a la pregunta #9):
- Padre / Abuelo
 - Hermano / Primo
 - Amigo
 - Enamorado / Novio
 - Esposo
 - Hijo
 - Otros referidos masculinos
9. En el caso de que Usted haya realizado la primera compra de productos para el cuidado de la piel de su amigo, enamorado, novio, hermano, padre, esposo, etc; pensaría que la siguientes compras las podrían realizar ellos por su propia cuenta?
- Sí, compraría por su propia cuenta
 - No, no compraría por si solo
 - Compraría acompañado o asesorado

10. Califique el grado de recordación que tiene usted con las siguientes marcas, siendo 1 el nivel mínimo de recordación y 7 el nivel máximo. Por favor haga el ejercicio para todas las marcas.

	Max						Min
MARCAS	7	6	5	4	3	2	1
BIO THERM							
CLINIQUE							
NEUTROGENA							
NIVEA FOR MEN							
GILLETE							
SHISEIDO							
EUCERIN							
ADIDAS							

Otras marcas que le gustaría sugerir:

EDAD DE LA ENCUESTADA:

PROFESION DE LA ENCUESTADA (opcional)

ANEXO 3

FOCUS GROUP

En el presente grupo focal se intenta recabar información sobre:

- ✓ La manera en que personas de genero masculino cuidan su apariencia personal integral,
- ✓ Los hábitos que estas personas tiene para cuidar su rostro o manos de los factores del medio ambiente,
- ✓ La intención de compra que tendrían respecto a productos específicos de cuidado masculino y el mejor canal que ellos preferirían.

ASISTENTES	EDAD	PROFESION	OCUPACIÓN
Julián Torres	20	Estudiante universitario	Pasante, estudiante universitario
Fernando Espinoza	53	Phd. Biología	Decano de la Facultad de Ciencias Univ. Internacional
Tomás Márquez	28	Economista (MBA)	Analista, Bloque 15
Xavier Proaño	31	Ing. Comercial (MBA)	Analista impuestos, Deloitte
Santiago Pazmiño	26	Ing. en Sistemas (MBA)	Jefe de proyectos, firma privada de automatización
Xavier Vizcaíno	34	Ing. Comercial (MBA)	Funcionario de la CCCC
Gian Paulo Iorio	36	Administrador de Empresas (MBA)	Gerente de comercialización McCain

Relatoría:

1 En general los seres humanos tratamos de tener ciertos cuidados sobre nuestra apariencia personal, antiguamente un hombre robusto con sobrepeso representaba para la sociedad un hombre exitoso, en la actualidad la delgadez y los cuidados personales han desarrollado un modelo masculino tipo David Beckham, un metro sexual, piensan ustedes que para los hombres en nuestro medio es necesario tener cuidados de un icono como Beckham o que perciben que resultaría lo más normal en estos casos?

- ✓ En general el grupo concibe a Beckham como el ideal de un metro sexual, pero fuera de contexto de la realidad del medio en el que se desenvuelven, de hecho nadie quiere parecerse a Beckham en lo referente a su imagen de metro sexual pues en general el representa una imagen de delgadez o definición muscular que no necesariamente es acorde a la realidad del físico promedio de un quiteño.
- ✓ Todos coinciden que si se decidiera vender la imagen de metro sexual por medio de productos de cuidado, resultaría en una oportunidad de mercado realmente buena pero laboriosa.
- ✓ El metro sexual no es un gay necesariamente sino una persona que busca diferenciarse del resto, pero se asocia el cuidado a la delicadeza y por ende al homosexualismo
- ✓ El enfoque debe ser dirigido a gente normal , no solo al metro sexual, es decir, hombres que no desean ser identificados como tales pero que tenga la oportunidad de comprar algo que le ayude a mejorar la apariencia
- ✓ Se puede deducir que el cuidado pretende distintos objetivos según la edad:
- ✓ Jóvenes edad universitaria: sentirse bien per se, sin necesidad de impresionar a nadie.
 - ✓ Jóvenes profesionales: conquistas profesionales, personales, sexuales
 - ✓ Edad madura (profesionalmente exitosos): proyectar una imagen sobria y elegante.

2 El cuidado personal en cualquier caso requiere de un proceso, desde el mas básico que es el rasurado, hasta cuestiones sofisticadas como es el implante de cabello o el cuidado de uñas de las manos, pasando por protecciones para la piel de rostro y manos, que proceso piensan ustedes que sería el más adecuado para un hombre en nuestro medio, tengan en cuenta todos los factores del entorno, como pueden ser: clima, la critica social, la atracción a otras personas

En este aspecto se determinan variaciones claras en los criterios, de los más relevantes se pueden mencionar:

- ✓ El proceso es muy corto, el tiempo es mínimo, pero se acepta que si se proveen productos de uso múltiple (alter shave humectante, por ejemplo) es muy factible usar esta clase de productos. Si van de fiesta o a reuniones

sociales si ocuparían un tiempo adicional para el proceso, en todo caso el proceso que se menciona con mayor frecuencia es:

- ✓ Lavado.
 - ✓ Rasurado.
 - ✓ Alter shave.
 - ✓ Ocasionalmente una crema con algún propósito humectante o de protección contra el sol.
-
- ✓ Rara vez se extiende más de los 4 pasos enumerados.
 - ✓ Todos coinciden en el uso de jabón especial (jabón sin jabón, PH neutro)
 - ✓ Si hay necesidades específicas el proceso sería más fácil, por ejemplo hombres con exceso de grasa en el rostro.
 - ✓ Todos en el grupo requieren una protección para su rostro para salir al sol, y para después del afeitado
 - ✓ En el grupo existían 3 personas con problemas de calvicie, ninguno de los tres pretende detener el proceso, lo aceptan como algo natural y sobre todo hereditario
 - ✓ Los cuidados que ellos piensan deben realizar un hombre deben ser los necesarios sin ir a lo exagerado, es decir se dejan una banda de holgura mental para usar algo sin llegar a la exageración.
 - ✓ Dependiendo del lugar del trabajo cada persona cuida más o menos su apariencia, por ejemplo en un lugar donde predomina la presencia masculina tiende a decaer el cuidado, o en lugares donde el trabajo no requiera que la presencia sea impecable como por ejemplo un ingeniero o un arquitecto en medio de obras de construcción.
 - ✓ Coinciden todos que la apariencia es el resultado de un conjunto de factores que van desde la vestimenta hasta la edad y los objetivos que de ello deriva, y el proceso es acorde a tales objetivos, por ejemplo el constructor o arquitecto prioriza el uso de protector solar o cuidado en sus manos, el ejecutivo prioriza el cuidado de textura de su piel de la minimización de defectos que lo hagan parecer menos atractivo.
 - ✓ Los productos deben prometer algo para la venta, es decir mejorar la apariencia con el objetivo de lograr algo de mayor relevancia, por tanto el proceso de cuidado diario es directamente proporcional al objetivo a lograr.
 - ✓ La marca es importante

3 Les voy a referir dos productos de la marca CLINIQUE para uso exclusivo masculino y les describiré sus beneficios y modo de uso. Con lo que hemos conversado piensan ustedes que el uso de productos para el cuidado de su piel resultaría en una ayuda para su cuidado personal? Comprarían estos productos? Donde los comprarían o donde les gustaría que se los vendan?

- ✓ Los productos les agradaron por la funcionalidad en especial por tener rayos UV
- ✓ No les agrado la presentación, quieren algo mas fino, botellas mas estilizadas
- ✓ No les agrado el olor, CLINIQUE busca no tener olor pero eso mismo provoca un olor nuevo y poco familiar
- ✓ No les agrada la idea de ir a ningún lugar a comprar pues existen gran variedad de productos y angustia perder el tiempo en eso
- ✓ Otros sienten vergüenza de llegar a un lugar para “mujeres” a comprar ese tipo de productos
- ✓ Piensan que el catálogo es una buena forma de comprar (muchos ven el catalogo de Yanbal y sienten curiosidad)
- ✓ Piensan que la asesoría es una buena manera para decidir la compra
- ✓ Piensan que el agrupamiento de productos en un “pack” es la mejor manera de comprar
- ✓ Coinciden plenamente que las mujeres de su entorno son a quienes ellos encargarían el proceso de compra o a quienes les confiarían la compra, es decir las sienten como personas calificadas para asesorar y decidir en una compra de este tipo.
- ✓ Coinciden que el Internet (mailing) es un sistema de compra más racional y que además es compatible con su modo de vida pues pasan largas horas en su computador.

4 Finalmente amigos la conversación que hemos mantenido me lleva a comentarles el negocio que estoy desarrollando, es referente a la importación de productos de cuidado masculino, en especial para la piel del rostro y eventualmente productos capilares específicos

- ✓ Después de lo conversado todos sabían de que se trataba, recomiendan verificar el canal de ventas, el mercadeo de los productos y el nicho al que se dirige.

ANEXO 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

267.166,00	TOTAL DE MUJERES DE PEA DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
53.085,88	19,8 % de hogares de la pob de quito con necesidades basicas insatisfechas
214.080,12	Poblacion de mujeres que se asume si podria adquirir los productos

- ¿Ha comprado o ha pensado usted alguna vez en comprar una crema u otro producto para el cuidado de la piel para su amigo, enamorado, novio, hermano, padre, esposo, etc.?

Si ha comprado	64%
Si ha pensado comprar	20%
No	16%
- ¿Por qué no ha comprado estos productos?
 - 1% Muy caro
 - No encontró lo que buscaba
 - 4% Temor a la reacción de su referido masculino
 - Lugar de compra muy lejos
 - 15% Otros motivos. ¿Cuáles?
- ¿Qué producto ha comprado o estaría dispuesta a comprar para el cuidado de la piel de su amigo, enamorado, novio, hermano, padre, esposo, etc., y con qué frecuencia lo haría ? (contestada esta pregunta pase a la pregunta #4)

	cada mes	%	cada 2 meses	%	cada 3 meses	%	cada 4 meses	%	una vez	%	Total	%
after shave	26	18%	13	9%	13	9%	4	3%	20	14%	76	52%
astringente	6	4%	5	3%	7	5%	2	1%	7	5%	27	18%
controlador de grasa	10	7%	5	3%	9	6%	5	3%	10	7%	39	27%
humectante	12	8%	10	7%	14	10%	4	3%	10	7%	50	34%
para rasurado	29	20%	18	12%	6	4%	4	3%	6	4%	63	43%
antiarrugas	5	3%	1	1%	9	6%	5	3%	8	5%	28	19%

- ¿En qué lugar ha comprado o le agradecería más realizar una potencia compra de los productos referidos en la pregunta anterior: (contestada esta pregunta pase a la pregunta #5)

Por catálogo (vía telefónica)	3,4%
Por catálogo (vía Internet)	2,7%
En un centro comercial	71,2%
Visita de una asesora de los productos	15,1%

- ¿Cuánto dinero gasta o estaría dispuesta a gastar en la compra de estos productos para su referente masculino? (contestada esta pregunta pase a la pregunta #6)

	PRECIOS					
	10 y 30	%	31 y 50	%	51 y 70	%
after shave	61	42%	13	9%	3	2,1%
astringente	34	23%		0%		0,0%
controlador de grasa	42	29%	3	2%		0,0%
humectante	39	27%	15	10%	1	0,7%
para rasurado	54	37%	4	3%	1	0,7%
antiarrugas	14	10%	16	11%	5	3,4%

6. ¿Qué sería más atractivo para usted, adquirir un solo productos o una combinación para adquirirlos en grupo (combo)?

Un solo producto 33%
Combinación de productos (combo) 53%

7. ¿Qué productos considera usted deberían estar incluidos en la combinación (combo)? (contestada esta pregunta pase a la pregunta #8)

combinación		
after shave	60	41%
astringente	21	14%
controlador de grasa	17	12%
humectante	46	32%
para rasurado	49	34%
antiarrugas	16	11%

Cuanto pagaría usted por el combo escogido:

RANGOS DE PRECIOS EN DÓLARES			
ENTRE 10 Y 30	ENTRE 31 Y 50	ENTRE 51 Y 70	MÁS DE 70
16%	27%	8%	3%

8. ¿Las compras que usted ha realizado o realizará en un futuro están enfocadas para: (puede escoger una o varias opciones) (contestada esta pregunta pase a la pregunta #9):

padre	33,6%
hermano	26,7%
amigo	9,6%
enamorado	33,6%
esposo	46,6%
hijo	21,9%
otros	0,7%

9. En el caso de que Usted haya realizado la primera compra de productos para el cuidado de la piel de su amigo, enamorado, novio, hermano, padre, esposo, etc; pensaría que las siguientes compras las podrían realizar ellos por su propia cuenta?
- 40% Si, compraría por su propia cuenta
 - 14% No, no compraría por si solo
 - 29% Compraría acompañado o asesorado
10. Califique el grado de recordación que tiene usted con las siguientes marcas, siendo 1 el nivel mínimo de recordación y 7 el nivel máximo. Por favor haga el ejercicio para todas las marcas.

	7		6		5		4		3		2		1	
biotherm	13	9%	4	3%	7	5%	14	10%	13	9%	11	8%	38	26%
clinique	61	42%	8	5%	12	8%	6	4%	4	3%	4	3%	14	10%
neutrogena	57	39%	23	16%	16	11%	4	3%	6	4%	1	1%	3	2%
nivea for men	45	31%	17	12%	19	13%	16	11%	4	3%	4	3%	5	3%
gillete	57	39%	22	15%	17	12%	5	3%	4	3%	3	2%	7	5%
shiseido	5	3%	2	1%	1	1%	3	2%	6	4%	9	6%	62	42%
eucerin	49	34%	20	14%	12	8%	8	5%	7	5%	6	4%	7	5%
adidas	49	34%	13	9%	6	4%	8	5%	10	7%	4	3%	15	10%

Edad de la encuestada

<i>Rango de edades</i>	
26	5%
27	5%
28	12%
29	6%
30	7%
31	5%
32	6%

Profesión de la encuestada: Nivel profesional 44%

ANEXO 5

Fabián Corral, reconocido jurista apunta que la seguridad jurídica como⁴⁰: *“La seguridad jurídica tiene que ver con la estabilidad de las normas, y con el debate público, abierto y eficaz para cambiarlas, y con el necesario aval moral de la sociedad para expedidas, y no solamente con la santificación legislativa de las leyes.”...* *La seguridad jurídica es el sustento de todos los contratos, ya sean administrativos o privados, de compraventa o de trabajo. Si ese principio no se respeta, las relaciones jurídicas quedan sujetas al arbitrio de cada cual. Sin un mínimo de estabilidad legal y certeza contractual, el abuso del derecho, el abuso en la contratación y la interpretación interesada de las cláusulas sería la norma”.*

Este concepto es paradójico cuando se advierte que la figura del Presidente de la República aglutina el poder jurídico casi total en el país, resultando que las decisiones de peso político y económico son atribuibles únicamente al Presidente y a su buró de asesores más próximos.

⁴⁰ Fabián Corral, Diario el Comercio, febrero de 2008

ANEXO 6

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector cosmético maneja economías de escala que puede complicar la entrada de nuevos competidores, si es que estos nuevos competidores se decidan por alguna de las líneas tradicionales en las que las grandes empresas ya radicadas sean más fuertes, esto es:

- ✓ Perfumería
- ✓ Maquillaje
- ✓ Productos para cuidado y tratamiento capilar

Por otro lado el manejo de la fidelidad de marca es un factor a ser considerado por los nuevos competidores en el mercado del sector cosméticos, se manejan dos factores clave, el uno evidentemente es el precio, pero es aún más importante es el otro factor: la fuerza de venta atada al producto o a la marca; la principal inversión que se debe realizar se encuentra en la difusión del producto, las bondades que este presenta y los beneficios que conlleva su utilización.

En el último trimestre del año 2008, ingresará al mercado nacional la marca ESIKA, cuyo objetivo definido es de un usuario con menor poder adquisitivo comparado con las marcas Yanbal o Ebel, pero que se encuentre en el mismo segmento de mercado, por lo que su subsistencia dependerá del precio, la calidad del producto y sobre todo de su fuerza de ventas. Cabe destacar en este punto que la mayor cantidad de ventas que logran estas empresas, entre el 40 y 50 %, se las efectiviza mediante asesoras (mecanismo de venta directa),⁴¹ quienes son en realidad las que transmiten los valores agregados del producto, los beneficios y además fomentan y construyen la fidelidad a la marca por parte de sus clientes.

Con respecto a los requerimientos de capital, la Asociación ha visto nacer empresas pequeñas con capitales que bordean los USD. 7000,00

⁴¹ Asociación de Productores y Comercializadores de Cosméticos del Ecuador , Revista No 1 , junio de 2008

El acceso a canales de distribución de un nuevo competidor, es sin duda un factor importante a considerar, puesto que las grandes empresas tienen bien estudiados y establecidos los canales con sus productos tradicionales, por ejemplo, Yanbal emplea cerca de 80.000 mujeres en labores de venta y asesoría, el resto de canales que se usan son: tiendas de autoservicio, farmacias y otros locales similares. Al momento el sector cosmético cuenta con competidores “ciertamente” leales, por lo que si una empresa nueva incursiona no se le hará competencia desleal.

Con respecto a costos independientes de escala, estos se ven reflejados en curvas de aprendizaje del sector en los cuales, las empresas como las Fragancias, Yanbal, Beiersdorf, Unilever, entre otras, tienen una ventaja competitiva grande, pues sus operaciones en promedio rodean los 15 años en el Ecuador, y además, poseen respaldo de sus casas matrices en el extranjero, quienes les capacitan en manejo de imagen de marca, técnicas de venta y asesoría.

Como punto final, y como el factor más importante para que una empresa desista de participar en el mercado cosmético en el Ecuador, se encuentran las regulaciones tributarias y los costos relacionados a la obtención de la Notificación Sanitaria.

Es público el incremento del ICE al 20% (impuesto a los consumos especiales), grabando con este impuesto a varios productos del sector, esto en percepción de los empresarios es absolutamente contraproducente, según Jesús Núñez, directivo de Ebel⁴², el impuesto no desestima el uso de los productos, sino que se reducen las ventas, lo que ocasiona que la venta se haga por medios no legales o poco transparentes, como es el contrabando de mercadería; es decir productos ingresados ilegalmente al país, los cuales no han pagado los impuestos de ley y que se venden clandestinamente. Este tipo de medidas hace que se corra el peligro de romper una tregua pacífica entre competidores del sector y empiece una guerra declarada (por precio), que al final lo que ocasionaría, es que el sector como tal se auto aniquile. No menos perjudicial, como una barrera de entrada al sector es el costo excesivo que cobra el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, Leopoldo Inquieta Pérez, pues para introducir un nuevo producto importado el costo de la Notificación Sanitaria es en promedio de USD 700,00⁴³ y para cada variedad de el mismo producto (con variación en color y aroma) existe un costo adicional de USD 70,00.

⁴² Asociación de Productores y Comercializadores de Cosméticos del Ecuador , Revista No 1 , junio de 2008

⁴³ Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, Leopoldo Inquieta Pérez, web site: www.inh.gov.ec

En conclusión, el gran problema de entrada de un nuevo competidor lo constituye las regulaciones de orden gubernamental tanto en lo tributario como en lo sanitario, salvando este particular la rentabilidad de la industria se avizora superior a la rentabilidad del capital invertido en el largo plazo

Presión de los productos sustitutos

El cosmético en general se remonta a la época de mayor realce de los faraones en Egipto, donde hay pruebas comprobadas del uso de ciertos aceites naturales y pigmentos para realzar la belleza de las personas de clase alta (hombres y mujeres).

En la actualidad estos productos son escasos en el mercado local, pero no inexistentes, la diferencia entre productos obtenidos directamente de la naturaleza y los productos químicamente fabricados, descansa en la durabilidad y la alta probabilidad de ser hipoalergénicos.

Por tanto sin desestimar un incremento en las ventas de estos productos (dato no conocido), se presume que no llegarían a los niveles de penetración en el mercado en el mediano plazo para competir con empresas del sector (que copan cerca del 90% del mercado ecuatoriano)⁴⁴.

Como referencia particular, cabe mencionar que los principales productos sustitutos de los productos de cuidado de la piel del rostro de uso masculino, son los productos usados por mujeres, y en ausencia de información enfocada, como publicidad específica, se estima que el comportamiento masculino seguirá la tendencia actual de uso de productos de sus referidas femeninas (hermanas, novias, esposas, madres, etc).

A partir del mes de Octubre del presente año (2008), ha circulado en horario prime, la campaña televisiva del shampoo EGO, para uso exclusivo masculino. Ésta campaña, a más de vender un producto, es un propulsor de cambio mental en los hábitos de consumo masculino, el cual ayudará a desarrollar un mercado novel como el pretendido en el estudio.

⁴⁴ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, El Mercado de los Cosméticos en Ecuador , año 2007

En conclusión y dado que los sustitutos son de bajo perfil competitivo se estima que en promedio la rentabilidad del sector es superior a la del capital invertido en el largo plazo

Poder de negociación de los consumidores

Éste factor es de vital importancia en la industria, pues el mercado responde de manera inmediata a las innovaciones en productos, según la Empresa Sondeo, quienes realizan los estudios de mercado para la Asociación de Productores y Comercializadores de Cosméticos del Ecuador, el mercado ecuatoriano se mueve por lo novedoso en el mercado “*.producto nuevo que sale, producto que es adquirido ...*” Se puede inferir que el éxito de la industria en el Ecuador pasa por innovación en producto, servicios y venta , y en un segundo plano por el precio. Un claro ejemplo de éste comportamiento son los productos AXE, que estimulan a los hombres a adquirir los mismos con la promesa de “conquista” de mujeres.

Por otro lado el consumidor demora en la elección del producto, tiempo que se puede optimizar si se lo vende por catálogo o en venta directa, por lo que aquellas empresas que venden artículos de manera masiva lo deben hacer por estos métodos, y el consumidor entiende que en ese caso requiere de asesoría y visita del asesor; si es que los productos son exclusivos se maneja mucho la imagen de marca y el consumidor es conciente que debe acceder a un lugar específico para realizar la compra.

El consumidor ecuatoriano en opinión de la Empresa Sondeo, solo usará un producto cuando sus cualidades y prestaciones han sido reconocidas con anterioridad en Europa y Estados Unidos.

En conclusión el consumidor ecuatoriano está bien informado sobre los productos y servicios que pueden ser ofertados, conoce donde comprarlos y es reactivo a la innovación es decir compra de manera casi inmediata los productos más novedosos, adicionalmente el costo de pasar de un producto a otro es relativamente bajo, en tal sentido el consumidor cuenta con un poder alto de negociación y la rentabilidad en el largo plazo es inferior a la que puede obtener el capital invertido.

Cabe anotar que el consumidor de productos cosméticos masculino no cuenta con las mismas características que el común de los consumidores del mercado cosmético en

general, en tal sentido el consumidor masculino tiene un bajo poder de negociación y el nicho tiene una probabilidad mayor de presentar rentabilidad superior en el largo plazo.

Poder de negociación de los proveedores

El sector cosmético Ecuatoriano es eminentemente importador, la Asociación ha manifestado que aproximadamente el 90% de los cosméticos en general comercializados en el país son importados.

En general los países que más exportan al Ecuador son: Colombia, Estados Unidos, México, Chile, Alemania, China, Holanda, Bélgica, Francia.

En este sentido es pertinente tomar en cuenta los criterios de Walter Spurrier, en uno de los editoriales publicados en el Diario El Comercio de la ciudad de Quito en enero de 2008, expone que las importaciones hechas por el Ecuador deben ser analizadas en el contexto de los países a los que se compra, puesto que economías como la colombiana, peruana, chilena entre otras, han tenido un proceso de incremento del poder adquisitivo de sus monedas respecto del dólar, lo que ha ocasionado incrementos en los costos de las importaciones; de igual manera sucede con respecto al Euro; en este contexto, el mercado norteamericano sigue siendo el de mejor perspectiva pues sus precios no subirán y se manejan en idéntica moneda.

Es pertinente mencionar además que la Comunidad Andina de Naciones facilita el comercio de cosméticos mediante una legislación armonizada comunitaria entre las naciones miembro (Decisión 516), lo que facilita el comercio entre Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, facilitando los trámites aduaneros pues la legislación es única para los 4 países.

Es evidente en este caso que los proveedores tienen un fuerte poder de negociación, por tanto la rentabilidad es inferior a la rentabilidad del capital en el largo plazo.

ANEXO 7

FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA INICIAL

Accionistas y/o dueños de la empresa:

Aportar con el capital necesario para el inicio de operaciones de la empresa.

Nexo entre el gerente y los contactos estratégicos en la industria.

Mantener reuniones periódicas de direccionamiento estratégico de la empresa.

Gerente General y de comercialización

Administración general de la empresa. Representante legal.

Responsable de la planificación de mercado y ventas de la empresa.

Responsable de establecer y cumplir las metas propuestas por la empresa.

Responsable de la elección de los productos y marcas a comercializar.

Responsable de la estimación de ventas (ingresos) y gastos: presupuesto anual.

Jefe de operaciones (distribución y logística)

Responsable de trámites aduaneros.

Responsable de colocar el producto en los lugares designados por el gerente y el jefe de ventas.

Responsable de mantener los puntos de venta en óptimas condiciones y en lugares estratégicos.

Colabora con el gerente en el estudio para la estimación de gastos inherentes a sus funciones.

Jefe de marketing y ventas

Ejecuta asesoría y ventas de alto volumen.

Responsable de los planes de mercadeo y su ejecución.

Coordina con vendedores las estrategias de ventas y los lugares donde deben impulsar las compras.

Coordina el envío de publicidad impresa y digital.

Colabora con el gerente en el estudio para estimación de ventas y gasto de publicidad.

Capacita a los vendedores y demás colaboradores de la empresa al momento de ser asesores de imagen en venta.

Responsable de coordinar eventos publicitarios y promocionales.

Vendedores

Son la imagen de la empresa ante el cliente.

Responsables de vender, bajo coordinación del jefe de ventas y cuando personalmente adviertan una oportunidad.

Responsables de asesorar al cliente de manera ética en sus necesidades sobre los productos en venta.

Colabora con la coordinación de eventos publicitarios y promocionales.

Jefe administrativo financiero

Responsable de la contabilidad de la empresa.

Responsable de la presentación de estados financieros.

Responsable de preparación de indicadores y estados financieros.

Responsable del recurso humano, nómina y responsabilidades patronales.

Responsable de las cuentas por pagar.

Responsable de mantener al día las obligaciones con el Estado y tributarias.

ANEXO 8

Una parte indispensable para el éxito de las importaciones es la definición concreta de los embalajes de los productos, y del transporte que se pueda dar a los mismos en todas sus rutas hasta su destino final. De esta definición se desprende también los costos adicionales que se cargarán a los productos. Por lo tanto, y también para minimizar el riesgo de pérdida por daño de mercadería.

La logística requerida desde la negociación de la importación requiere de un gran conocimiento y expertis en el área de las importaciones. Por lo tanto se requiere que el Jefe de Operaciones, sea una persona capaz de llevar a cabo estas labores y deberá conocer bien el medio en que se desarrolla. Adicionalmente, él será el responsable del transporte y almacenamiento de la mercadería.

El software adicionalmente, para la segunda etapa de la implementación y después del primer año de operaciones, deberá estar en la capacidad de lanzar automáticamente nuevas órdenes de compra a los distribuidores internacionales para que se realice la importación. Existen soluciones de software en el mercado a bajo costo de licenciamiento e implementación que podrán ser utilizados en la operación de la compañía. Se pensaría inicialmente poder manejar este tipo de información mediante software de Microsoft Shared Point Services, el mismo que por su flexibilidad y funcionalidad en web permitirá la explotación esperada del software. En el Ecuador existen empresas de mediano rango que comercializan software y hardware de estas características que permiten este tipo de interacción deseada.

En la etapa inicial, y por un mediano plazo, se deberá arrendar una bodega que cumpla las condiciones físicas de almacenaje, además, deberá contar con sistemas de detección de incendios, perchas de almacenaje, ventilación suficiente, no estar a la intemperie o expuesto al sol, libre de humedad y polvo, oficinas administrativas y facilidades de acceso.

Dentro de los requerimientos de bodega, eventualmente, con cada importación, será necesaria la contratación de estibadores y montacargas, para la disposición en perchas de forma ágil y en el menor tiempo posible.

Uno de los puntos críticos que deben ser tomados en cuenta es que los precios de bodegaje de productos por lo general tienen una relación directamente proporcional al

costo de los productos almacenados. Acorde al departamento de informática de la Universidad de Santa María, y a través de su documento publicado llamado “Fundamentos de Investigación de Operaciones, Teoría de Inventarios”, los costos asociados al bodegaje de productos tienen una relación de 1 a 10, es decir que el costo anual de bodegaje corresponde al 10% de total de la mercadería almacenada⁴⁵.

Los puntos de reorden se verán descifrados una vez que se tenga las perspectivas de ventas reales, y de los históricos que se generen producto de las operaciones. Los puntos de reorden deberán ser ejecutados periódicamente y por lo general en cantidades constantes.

Adicionalmente, como parte de la logística necesaria para la comercialización de los productos se deberá contar con transporte que cumpla las funciones de repartir los productos por los diferentes puntos de venta, él mismo que cumpla las tareas de distribución local y posteriormente regional.

Con respecto a los manejos de los flujos de importación e inventarios podemos decir:

Las importaciones inicialmente deberán ser realizadas mediante una empresa especializada, y posteriormente deberán ser manejadas por la propia empresa, por lo tanto es indispensable poder contar con buenas relaciones comerciales con las casa matrices de los productos, generar un buen historial de importaciones y crédito. Para que durante el transcurso del tiempo se pueda contar con relaciones de confianza sólidas y el proceso de importación y pago de mercaderías se realicen de manera eficiente y rápida.

Cabe destacar que la teoría de manejo de inventario justo a tiempo es imposible de manejar debido a la fluctuación que puede existir en la demanda de ciertos productos; por lo tanto, se debe tener en cuenta que los inventarios son requeridos de manera indefinida, pero minimizando el tiempo de estadía de los mismos, hasta poder generar historial y mejorar la gestión de importaciones y bodega.

Dentro de los requerimientos del software requerido para la administración de los inventarios, deberá constar:

⁴⁵ Fundamento de investigación de operaciones, teoría de inventarios, Departamento de informática, Universidad de Santa María.

- ✓ Movimiento de inventarios por método FIFO (First In, First Out)
- ✓ Mantenimiento de kardex mediante políticas de stock máximo y mínimo
- ✓ Control de ingreso y salida de inventarios
- ✓ Interacción con existencias de códigos de barras
- ✓ Manejo de diversas bodegas, proveedores y clientes
- ✓ Ordenes de entrada salida de mercadería
- ✓ Interacción con el sistema financiero
- ✓ Logística de carga, embarque y despacho
- ✓ Envío automático de órdenes de compra cuando se cumplan con los stocks mínimos; entre otras.

Parte fundamental de las importaciones, es el contar con un banco que se convierta en un aliado estratégico del negocios con el cual podamos emitir cartas de crédito, transferencias bancarias, y demás servicios requeridos para negocios internacionales; de la misma manera se deberá contar con el respaldo de una empresa aseguradora, la misma que mantenga seguros constantes de importaciones, transporte, almacenaje, bodegas, productos, riesgos y demás necesarios por ley y por el giro del negocio.

Acerca de la gestión de calidad podemos acotar, que una de las iniciativas propuestas para llevar a cabo éste punto es guiarse en los estándares propuestos por las normas ISO de calidad.

Los 8 pasos sugeridos por normas ISO 9000:2000: Sistema de Gestión de la Calidad, enfocados en el presente plan de negocios son:

1. Enfoque al cliente, siendo el cliente la razón por la cual se inicia el negocio, es necesario conocer las experiencias y expectativas de los mismos. La gestión de calidad deberá involucramiento con el cliente tanto en todos los niveles de ventas, y deberemos convertirnos en asesores de cuidado y belleza. Por lo tanto, comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, sus requisitos y por ende exceder las expectativas que tienen estos con respecto a los productos.
2. Liderazgo, en la actualidad, a excepción de las marcas de desodorante y shampoo, no existen marcas que manejen el sector cosmético masculino. Esta es una de las principales ventajas del presente plan de negocios. Es más importante ser el primero que ser el mejor; y bajo esta premisa, se comercializaran productos de calidad, hipoalergénicos; para el cuidado del hombre moderno; convirtiéndonos en líderes del mercado en muy poco tiempo.

3. Participación del personal, quienes a parte de su profesionalismo, habilidades y compromiso se verán involucrados en el éxito del negocio, y serán quienes representen a las marcas a manera local. En estructuras organizacionales planas como las que se está proponiendo, es indispensable la participación activa y colaborativa de todas las personas que serán contratadas.
4. Enfoque basado en procesos; existen varios procesos que ya han sido definidos y encargados a diferentes posiciones acorde al organigrama propuesto. Estos procesos trabajarán en forma de engranes ya que cada uno depende del éxito del anterior, y por ende del éxito de las operaciones, ya que un resultado deseado se obtiene de las actividades y los recursos inmersos en los procesos.
5. Enfoque del sistema para la gestión, los directivos, gerentes y accionistas, serán las personas que deban tomar las principales decisiones en la operación. Los indicadores de gestión financiera, logística, entre otros, son pilares para que la gestión gerencial sea adecuada, ya que identifican, definen y gestionan sus interrelaciones como un sistema que persigue los objetivos planteados.
6. Mejora continua, mediante la teoría de prueba y error, y al ser una empresa que nacería dentro de un nicho de mercado no explorado anteriormente dentro del territorio nacional, tenemos muchas ventajas las mismas que van a ser explotadas y deberán ir marcando mejoras constantes y continuas, las que permitirán, que las operaciones y el negocio sea cada día más rentable. Este es un de los objetivos estratégicos del negocio.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, al iniciar las operaciones, es indispensable poder contar con recursos económicos y materiales que permitan ingresar a la competencia en el mercado. Los hechos y posteriores decisiones se deberán tomar acorde a las experiencias que se vayan obteniendo en el camino al éxito deseado. Por lo tanto, es muy importante la documentación de hechos que permitan mantener un historial de acciones tomadas y que deberán ser documentadas para la mejor administración a partir del análisis de datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el/los proveedor(es), llegar a ser un aliado estratégico en el Ecuador para la comercialización y distribución de sus productos. Contar con la confianza de los mismos para incursionar con sus marcas localmente y llegar a tener el éxito deseado, y generar valor en las relaciones comerciales.⁴⁶

⁴⁶ Norma ISO 9000:2000, IRAM (Instituto Argentino de Normalización en República Argentina).

ANEXO 9

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS							
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos:							
Ventas			487.021	584.425	771.441	925.729	1.221.962
Egresos							
Costo de artículos vendidos			300.605	360.726	432.871	519.445	623.335
Administrativos							
Sueldos			58.928	78.558	201.431	229.477	263.684
	Mensual	Incremento anual					
vendedor 1 (centro comercial)	500	10%	6.500	7.150	7.865	8.652	9.517
vendedor 2 (centro comercial)	500	10%	6.500	7.150	7.865	8.652	9.517
vendedor 3 (centro comercial)	500	10%		7.150	7.865	8.652	9.517
vendedor 4 (centro comercial)	500	10%			7.865	8.652	9.517
vendedor 5 (centro comercial)	500	10%			7.865	8.652	9.517
vendedor 6 (centro comercial)	500	10%			7.865	8.652	9.517
vendedor 7 (centro comercial)	500	10%			7.865	8.652	9.517
vendedor 5 (web site y via telefónica)	500	10%		7.150	7.865	8.652	9.517
Mensajero	200	10%			2.620	2.882	3.170
Personal de servicio	100	10%		1.430	1.573	1.730	1.903
Gerente comercial	2000	10%			31.460	34.606	38.067
Gerente de operaciones	1500	10%			19.650	21.615	23.777
Contador	1500	10%	6.000	6.000	19.650	21.615	23.777
Gerente general	2000	10%	26.000	28.600	31.460	34.606	38.067
Décimo cuarto sueldo	190		1.520	1.520	1.520	1.520	1.520
Aporte patronal 11,15%	11300	10%	7.359	7.359	16.631	24.478	36.027
Aporte personal 9,35%	11300	10%	5.049	5.049	13.946	17.213	21.244
Capacitación vendedores	Unitario 200	programa anual 3	1.200	3.000	3.000	3.000	3.000
Arriendo oficina e instalaciones	oficina mensual 400	Incremento anual 10%	4.800	5.280	5.808	6.389	7.028
Arriendo local comercial	1000	5%	12.000	12.600	26.460	27.783	29.172
Mantenimiento vehiculo (repuestos y gasolina)		Incremento anual 3%	1.470	1.514	1.560	1.606	1.654
Servicios agente afianzado		Incremento anual 5%	4.000	4.200	4.410	4.631	4.862
Fundas para entrega de producto	Nun de fundas 37000	valor unit 0,18	6.660	6.860	7.066	7.278	7.496
Publicidad			10.000	11.000	12.100	13.310	14.641
Desarrollo sitio web			8.000				
Software control de inventarios					5.000		
Evento de lanzamiento			10.000				
Suministros de oficina			1.500	1.545	1.591	1.639	1.688
Servicios básicos			5.880	6.000	6.126	6.258	6.397
luz			480	480	480	480	480
agua			240	240	240	240	240
teléfono			2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Internet			360	360	360	360	360
Celulares			2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Depreciación vehiculo			2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Depreciación equipo informático			1.300	2.600	3.900	-	-
UTILIDAD BRUTA			58.278	85.742	47.918	95.313	247.005
Utilid antes de participación trabajadores			58.278	85.742	47.918	95.313	247.005
participación trabajadores		15%	8.742	12.861	7.188	14.297	37.051
Utilidad antes de impuestos			49.536	72.881	40.731	81.016	209.955
Impuesto a la renta		25%	12.384	18.220	10.183	20.254	52.489
Utilidad Neta			37.152	54.661	30.548	60.762	157.466

ANEXO 10

MERCADO PESIMISTA A 7 MILLONES													
PRODUCTOS	PVP	MERCADO PROMEDIO AL 2,5%	UNID REQUERIDAS	AÑO 2			AÑO 3		AÑO 4		PVP+10 %	AÑO 5	
				VTAS	UNID	PVP+10 %	VTAS	UNID	VTAS	UNID		VTAS	UNID
after shave	20	23.471	1.174	28.165	1.408	22	37.178	1.690	44.613	2.028	24,2	58.890	2.433
astringente	20	8.338	417	10.006	500	22	13.208	600	15.850	720	24,2	20.921	865
controlador de grasa	10	12.044	1.204	14.453	1.445	11	19.078	1.734	22.894	2.081	12,1	30.220	2.497
humectante	20	15.441	772	18.530	926	22	24.459	1.112	29.351	1.334	24,2	38.743	1.601
para rasurado	10	116.737	11.674	140.084	14.008	11	184.911	16.810	221.893	20.172	12,1	292.899	24.207
antiarrugas	30	8.647	268	10.377	346	33	13.697	415	16.437	498	36,3	21.696	598
		184.678,75	36.660	221.614	18.635		292.531	22.362	351.037	26.834		463.369	32.201
PRODUCTOS	VALOR DE LAS UNID	COSTO INVENTARIO ANUAL	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5				
			UNID	Costo	UNID	Costo	UNID	Costo	UNID	Costo			
after shave	12,35	14.493	1.408	17.392	1.690	20.870	2.028	25.044	2.433	30.053			
astringente	12,35	5.149	500	6.179	600	7.414	720	8.897	865	10.677			
controlador de grasa	6,17	7.431	1.445	8.918	1.734	10.701	2.081	12.841	2.497	15.410			
humectante	12,35	9.535	926	11.442	1.112	13.730	1.334	16.477	1.601	19.772			
para rasurado	6,17	72.027	14.008	86.432	16.810	103.718	20.172	124.462	24.207	149.354			
antiarrugas	18,52	5.338	346	6.406	415	7.687	498	9.224	598	11.069			
		113.973	18.635	136.768	22.362	164.122	26.834	196.946	32.201	236.335			
MERCADO OPTIMISTA A 31 MILLONES													
PRODUCTOS	PVP	MERCADO PROMEDIO AL 2,5%	UNID REQUERIDAS	AÑO 2			AÑO 3		AÑO 4		PVP+10 %	AÑO 5	
				VTAS	UNID	PVP+10 %	VTAS	UNID	VTAS	UNID		VTAS	UNID
after shave	20	281.651	14.083	337.981	16.899	22	446.134	20.279	535.361	24.335	24,2	706.677	29.202
astringente	20	33.353	1.668	40.024	2.001	22	52.832	2.401	63.398	2.882	24,2	83.685	3.458
controlador de grasa	10	144.531	14.453	173.437	17.344	11	228.937	20.812	274.725	24.975	12,1	362.637	29.970
humectante	20	61.765	3.088	74.119	3.706	22	97.837	4.447	117.404	5.337	24,2	154.973	6.404
para rasurado	10	233.473	23.347	280.168	28.017	11	369.822	33.620	443.786	40.344	12,1	585.798	48.413
antiarrugas	30	34.589	1.153	41.506	1.384	33	54.768	1.660	65.746	1.992	36,3	86.785	2.391
		789.362,68	57.792	947.235	69.350		1.250.350	83.220	1.500.421	99.864		1.980.555	119.837
PRODUCTOS	VALOR DE LAS UNID	COSTO INVENTARIO ANUAL	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5				
			UNID	Costo	UNID	Costo	UNID	Costo	UNID	Costo			
after shave	12,35	173.919	16.899	208.703	20.279	250.444	24.335	300.532	29.202	360.639			
astringente	12,35	20.596	2.001	24.715	2.401	29.658	2.882	35.589	3.458	42.707			
controlador de grasa	6,17	89.176	17.344	107.011	20.812	128.413	24.975	154.096	29.970	184.915			
humectante	12,35	38.140	3.706	45.768	4.447	54.922	5.337	65.906	6.404	79.087			
para rasurado	6,17	144.053	28.017	172.864	33.620	207.437	40.344	248.924	48.413	298.709			
antiarrugas	18,52	21.353	1.384	25.623	1.660	30.748	1.992	36.898	2.391	44.277			
		487.237	69.350	584.684	83.220	701.621	99.864	841.945	119.837	1.010.334			

ANEXO 12

ECUADOR: RIESGO PAIS		
Fuente: Banco Central del Ecuador		
AÑO	MES	RIESGO PAIS
2005	ago	735,00
	sep	727,00
	oct	630,00
	nov	661,00
	dic	631,00
2006	ene	669,00
	feb	576,00
	mar	570,00
	abr	530,00
	may	461,00
	jun	503,00
	jul	510,00
	ago	492,00
	sep	532,00
	oct	606,00
	nov	523,00
	dic	614,00
2007	ene	922,00
	feb	784,00
	mar	717,00
	abr	652,00
	may	610,00
	jun	618,00
	jul	700,00
	ago	718,00
	sep	676,00
	oct	609,00
	nov	523,00
	dic	632,00
2008	ene	624,00
	feb	655,00
	mar	652,00
	abr	650,00
	may	569,00
	jun	541,00
	jul	589,00
	ago	666,00
	sep	957,83
	oct	1.987,45
	nov	3.084,50
PROMEDIO		727,67

Bibliografía

- ✓ Diario El Mercurio. Dialogo con el Presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador. Cuenca – Ecuador. 4 de octubre de 2008.
- ✓ Diario El Telégrafo. PIB ecuatoriano, Fondo Monetario Internacional. Guayaquil – Ecuador. 8 de octubre de 2008.
- ✓ Diario El Universo. Ranking mundial de desarrollo tecnológico. Guayaquil – Ecuador. 9 de abril de 2008.
- ✓ Diario El Comercio. Análisis Grupo Spurrier. Quito – Ecuador. 5 de abril de 2008.
- ✓ Diario El Comercio. Fabián Corral. Quito – Ecuador. 15 de febrero de 2008.
- ✓ Banco Central del Ecuador. Indicadores estadísticos. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>.
- ✓ Banco Central del Ecuador. Informe mensual de inflación julio 2008. Disponible en: www.bce.fin.ec
- ✓ Grupo Financiero Producción. Indicadores económicos Ecuador. Disponible www.produbanco.com
- ✓ Embajada de España en Quito. Oficina económica y comercial. El mercado de los cosméticos en Ecuador año 2007.
- ✓ Servicio de Rentas Internas (SRI). Reglamentación del pago de tributos personas naturales y jurídicas. Disponible en: www.sri.gov.ec
- ✓ Asamblea Nacional Constituyente. Mandato Constituyente 8. Año 2008. Disponible en: www.asambleaconstituyente.gov.ec.
- ✓ Asamblea Nacional Constituyente. Ley para Equidad Tributaria. Año 2008. Disponible en: www.asambleaconstituyente.gov.ec.
- ✓ Asamblea Nacional Constituyente. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Año 2008. Disponible en: www.asambleaconstituyente.gov.ec.
- ✓ Asamblea Nacional Constituyente. Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial. Año 2008. Disponible en: www.asambleaconstituyente.gov.ec.
- ✓ World Economic Forum. Country / Economy Profile, Ecuador. The global competitiveness report 2008 – 2009.
- ✓ World Economic Forum. Technological readiness. The global competitiveness report 2008 – 2009.
- ✓ Marketing management. Kotler Philipe, Keller Kevin Lane. Pearson education. 2006.

- ✓ Alberto Saavedra. Liderazgo para el Desarrollo Sostenible. Disponible en: <http://mask.wikidot.com/plan-comercial>
- ✓ Agencia Espacial Ecuatoriana. Índices de radiación UV. Disponible en: www.exa.ec.
- ✓ Índice UV solar mundial. Organización Mundial de la Salud, 2003. Disponible en: <http://uv.exa.ec/El-indice-UV.pdf>
- ✓ Test de administración y dirección de empresas. Cátedra de finanzas corporativas. Universidad de la Sabana Colombia, 2008. Disponible en: www.unisabana.edu.co
- ✓ Ross, Westerfield, Jane. Finanzas corporativas. México 2005. McGraw Hill.
- ✓ Avon products (stock exchange) (NYSE). Yahoo finance. Disponible en: www.finance.yahoo.com
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). Censo de población y vivienda 2001. Disponible en: www.inec.gov.ec
- ✓ Asociación de productores y comercializadores de cosméticos del Ecuador (PROCOSMETIC). Revista N° 1. Junio de 2008.
- ✓ Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, Leopoldo Inquieta Pérez. Notificaciones Sanitarias. Disponible en: www.inh.gov.ec
- ✓ Fundamentos de investigación de operaciones. Teoría de inventarios. Departamento de informática, Universidad de Santa María. Disponible en: www.ucsm.edu.pe
- ✓ Normas ISO 9000:2000. Instituto Argentino de Normalización en República Argentina (IRAM). Disponible en: www.iram.org.ar.

