PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS MASCULINOS Y PROMOCIÓN DE LA MARCA D' KÁNTARO EN ECUADOR

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MARÍA BELÉN RODRÍGUEZ YÁNEZ

DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Diego Serrano

INFORMANTES:

Ing. Paulina Mancheno

Ing. Jaime Benalcázar

DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor.

A mi madre Virgen María que me cuida siempre.

A mis padres y familia por su inagotable esfuerzo y cariño.

A mi novio por todo su apoyo.

María Belén Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a: Diego Serrano, Paulina Mancheno y Jaime Benalcázar, quienes, con su invalorable enseñanza han contribuido a la realización del presente trabajo.

María Belén Rodríguez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES, 3

1.1 OBJETIVOS, 6
1.1.1 Objetivo General, 6
1.1.2 Objetivos Específicos, 6

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO - PAÍS, INDUSTRIA Y NEGOCIO, 8

2.1 ANÁLISIS DEL PAÍS, 8
2.1.1 Factores Culturales, 8
2.1.2 Factores Sociales, 10
2.1.3 Factores Económicos, 13
2.1.4 Factores Legales, 25
2.1.5 Factores Tecnológicos y Ambientales, 27
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 30
2.2.1 Situación de la Industria Cosmética a Nivel Mundial y Latinoamericano, 30
2.2.2 La Industria de los Cosméticos en el Ecuador, 32
2.2.3 Acercamiento a la Industria de Cosméticos para Hombres, 34
2.3 ANÁLISIS DEL NEGOCIO, 36
2.3.1 Las Cinco Fuerzas de Porter en la Industria de Cosméticos para Hombres, 38

3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO, 44

3.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 44
3.1.1 Formulación del Problema, 44
3.1.2 Preguntas de la Investigación e Hipótesis, 46
3.1.3 Diseño de la Investigación, 46
3.2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, 63
3.2.1 Análisis Oferta – Demanda, 63

4 LA EMPRESA, 68

4.1 MISIÓN, 68
4.2 VISIÓN, 68
4.3 VALORES Y PRINCIPIOS, 68
4.3.1 Responsabilidad, 68
4.3.2 Honestidad y Transparencia, 69
4.3.3 Respeto Mutuo, 69
4.3.4 Confianza, 69

4.3.5 Espíritu de Equipo, 69
4.4 OBJETIVO CORPORATIVO, 69
4.4.1 Objetivos, Estrategias y Políticas por Área, 70
4.5 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO, 74
4.6 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, 75
4.6.1 Bodega, 75
4.6.2 Oficina Administrativa, 75
4.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL, 76
4.7.1 Cultura, 77
4.7.2 Estructura, 79
4.7.3 Personal, 81
4.7.4 Estructura, 82
4.8 CADENA DE VALOR, 85
4.8.1 Actividades Primarias, 87
4.9 ESCALA ESTRATÉGICA, 95

5 LA EMPRESA, 98

5.1 OBJETIVOS DE MARKETING, 98
5.1.1 Objetivo General, 98
5.1.2 Objetivos Específicos, 99
5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN, 101
5.2.1 Matriz FODA, 101
5.2.2 Análisis de la Competencia, 102
5.3 MARKETING ESTRATÉGICO, 113
5.3.1 Segmentación, 113
5.3.2 Tamaño de Mercado Potencial, 113
5.3.3 Perfil del Consumidor D' Kántaro, 116
5.3.4 Estrategias y Programas de Marketing, 118
5.4 MARKETING TÁCTICO, 126
5.4.1 Marca, 126
5.4.2 Slogan, 127
5.4.3 Mezcla de Marketing, 127

6 EVALUACIÓN FINANCIERA, 141

6.1 CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS, 141
6.1.1 Empresa e Inversión Inicial, 142
6.1.2 Financieros, 142
6.1.3 Ventas, 143
6.1.4 Administrativos, 144
6.1.5 Activos Fijos, 144
6.2 MODELO FINANCIERO, 145
6.2.1 Inversión Inicial, 145
6.2.2 Presupuestos de Operación, 152
6.2.3 Punto de Equilibrio, 174
6.2.4 Estructura de Financiamiento, 177
6.2.5 Estados Financieros, 180
6.2.6 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, 205
6.2.7 Índices Financieros de Rentabilidad, 214
6.2.8 Relación Beneficio/Costo, 217

6.2.9 Análisis de Sensibilidad, 221

7 PLAN DE CONTINGENCIA, 223

7.1 IMPREVISTOS Y SOLUCIONES, 223
7.1.1 Aumento de Precios de Proveedores, 223
7.1.2 Aumento o Disminución de la Demanda del Producto, 224
7.1.3 Copia Total o Parcial de la Marca, 225
7.1.4 Fracaso en Publicidad, 225
7.1.5 Vendedores No Logran Nivel de Ventas, 226
7.1.6 Si el Kit No Llega a Convencer al Consumidor, 226
7.1.7 Daño o Robo de Autos y Camiones Repartidores, 226
7.1.8 Robo de Mercadería, 227

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 228

8.1 CONCLUSIONES, 228
8.2 RECOMENDACIONES, 232

BIBLIOGRAFÍA, 235

ANEXOS, 239

RESUMEN EJECUTIVO

A nivel mundial las ventas de cosméticos masculinos crecen al doble que las ventas de cosméticos femeninos. En Ecuador, el mercado de cosméticos para hombres ha crecido en los últimos diez años hasta representar cincuenta y dos punto cinco millones de dólares de los trescientos cincuenta millones que vende la industria cosmética.

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

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

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

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

La inversión inicial para el proyecto es de $ 630,743.63 dólares, financiados en el sesenta por ciento por capital propio y cuarenta por ciento por deuda. El valor actual neto del proyecto en el escenario esperado es de $ 4.928.762,44 y la tasa interna de retorno alcanza el ciento ochenta y uno por ciento. La duración del proyecto se estima en cinco años.

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

En el capítulo cuatro, con un horizonte más claro de qué se va a hacer en la compañía, se detalla la dirección que ésta quiere seguir mediante la formulación de objetivos, misión y

visión; al igual que, la forma en la que se manejará la empresa una vez iniciado el proyecto.

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

El análisis financiero del capítulo 6, determina la rentabilidad del proyecto, el monto de la inversión y financiamiento; así como, los costos, gastos y punto de equilibrio.

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

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

1 ASPECTOS GENERALES

En el mundo se observa una tendencia global en los hombres por el cuidado de su cuerpo, quienes comienzan a preocuparse de su apariencia no solo para gustar a su pareja, sino para sentirse bien.

En el Ecuador se dice que el hombre es el sexo fuerte pero eso no significa que se desentiendan de la estética, según diario el expreso, José Portes, Kléver Merchán, José Onías, Hernán Montiel y Jorge Rivadeneira forman parte de un grupo de pioneros del género masculino que se dedica a comercializar productos que, tradicionalmente, habían estado en manos de las mujeres. Ellos son empresarios independientes dedicados a las ventas de productos de belleza por catálogo, entre ellos, champús, cremas, perfumes, lápiz labial, delineadores, rímel y sombras.

Según diario el expreso Portes,

> … quien utiliza este tipo de productos, empezó en este negocio hace 13 años, con humor recuerda como llegó a Oriflame por medio de una señora de Chile, quien estaba en el salón siguiente, donde él recibía una charla de su ex trabajo (Forever living). Ella pidió que le ayudara en la venta de una maleta llena de productos de belleza. Con ciertas dudas, él aceptó. Después averiguó todo sobre esta compañíaen Ecuador y decidió inscribirse. Fue en ese momento que se inició como empresario independiente, con el incremento de ventas y reclutamiento de nuevos líderes, y se ha convertido en un socio de Oriflame, "Este negocio ha resultado mejor que una carrera profesional, porque es una oportunidad de crecimiento personal y financiero", sostiene.[1]

[1] DIARIO EXPRESO. (2010). [http://www.diarioexpreso.com/ediciones/2010/06/23/economia/economia/una-legion-de-hombres-en-el-negocio-de-la-belleza/], ***Una Legión de Hombres en el Negocio de la Belleza.***

Según la empresa investigadora de mercados Ipsa Group Latin América, 9 de cada 10 personas consideran muy importante el cuidado personal; es decir, que el 99% de personas tiene como primordial su aspecto físico. 700 hogares de Quito y Guayaquil encuestados, en abril de 2010, en un cuestionario de respuestas múltiple, mencionan que una buena apariencia mejora el estado de ánimo (96%). Agregan que es importante para relacionarse con otras personas (92%) y que les da seguridad para alcanzar sus metas (92%). Los hombres tienen como prioridad el cuidado del cabello (36%), frente al 61% de las mujeres. El 15% se cuida las uñas y los pies, el 35% hace gimnasia y aeróbicos y el 9% limpiezas faciales.[2]

Por otro lado según diario hoy “de 100 hombres, 98 usan cosméticos. La Sierra representa el 60% del consumo de estos producto”; además, Enrique Suárez comenta que desde hace seis meses, utiliza cremas para la piel. "Yo no compro estos productos directamente. Mi esposa se los pide a una amiga que los vende por catálogo", dice. Él contribuye al crecimiento exponencial de un mercado de cosméticos para hombres, quienes están dispuestos a gastar hasta el 15% de su presupuesto mensual en productos distintos a los de su higiene diaria, según lo confirman fuentes del sector, y que según Rodolfo Pérez, gerente de Marca de Yanbal, la venta de este tipo de productos se triplicó en la última década. "Nuestra línea masculina ha crecido un 30% desde 2006.[3]

Según María Fernanda León, directora ejecutiva de la Asociación de Comercializadoras de Cosméticos (Procosméticos). "Los hombres latinoamericanos buscan productos de fácil uso: cremas y fragancias son las más solicitadas por los caballeros". Según un estudio realizado por el gremio, 98 de cada 100 hombres tienen al menos una fragancia en su

[2] Cfr. Ibídem.
[3] Cfr. Ibídem.

hogar. El mismo análisis confirma, además, que las edades de los compradores de estos productos fluctúan entre los 25 y 45 años.[4]

Por otro lado, Sonia Larreategui, gerente de Marketing de Oriflame, considera que los perfumes son el vínculo para ofertar otros productos para caballeros y afirma que:

> La categoría de fragancias es la de mayor importancia dentro de nuestro portafolio. Estas son lanzadas con productos complementarios como desodorantes y after shave, ya que está comprobado que los hombres prefieren usar productos cuyo olor esté acorde con su fragancia favorita.[5]

Según Larreategui, la empresa espera un crecimiento del 10% en productos masculinos. Yolanda Llanos, directora regional de Yanbal, comenta que la principal desventaja del mercado cosmético es la timidez. "En mi local no tengo muchos clientes varones porque no quieren ser vistos comprando productos que se consideran para mujeres. No obstante, el 20% de mis ventas son de tratamientos para hombres". En el país, la Sierra representa el 60% del consumo. Para León esto se debe a los efectos solares. "El sol de Quito, y de la región en general, es más dañino que el de otros lugares. Por tanto, los cuidados para la piel deben ser mayores".[6]

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

---

[4] PROCOSMETICOS. (2008). [http://www.procosmeticos.com.ec/ediciones/2008/enlaces/fuerza/ventas/]. ***Crecimiento del Mercado.***

[5] Ibídem.

[6] Cfr. Ibídem.

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

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

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

1.1.2 Objetivos Específicos

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

- Recopilar información cualitativa y cuantitativa acerca del mercado de cosméticos masculinos para adaptar los productos a las condiciones de la demanda y a los hábitos de consumo por parte de los hombres pertenecientes al mercado meta.

- Evaluar la validez de la propuesta de introducir una nueva forma de adquisición de cosméticos en un kit.

- Diseñar una empresa estructurada en base a criterios de eficiencia y eficacia administrativa que permita el éxito de los objetivos propuestos.

- Delinear un plan estratégico para la consecución de los objetivos empresariales.

- Definir un completo plan de marketing para introducir la nueva marca de cosméticos al mercado.

- Determinar la viabilidad financiera del negocio.

- Preparar un plan de contingencia ante la presencia de imprevistos.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO - PAÍS, INDUSTRIA Y NEGOCIO

2.1 ANÁLISIS DEL PAÍS

2.1.1 Factores Culturales

- **La Cultura Metrosexual en el Ecuador**

Al metrosexual se lo ha definido mundialmente como el hombre con una predisposición a cuidar su imagen personal que vive en zonas urbanas y que sigue las tendencias de moda en todos los símbolos del consumo tales como: indumentaria, alimentación, actividades de tiempo libre, principalmente un minucioso cuidado estético y una visión del mundo moderno.[7]

Esta tendencia se observa a nivel mundial en especial en países desarrollados, donde ya se ha puesto de moda hablar de un tipo de hombre "metrosexual" seguro de sí mismo y de su masculinidad, que no siente la necesidad de reafirmarla en el machismo. Por ello, se permite abandonar los prejuicios que éste ha impuesto en la sociedad para definir lo que es o no propio de un hombre. El objetivo principal del

[7] Cfr. LA FLECHA DIARIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. (2010). [http://www.laflecha.net/canales/curiosidaades/noticias/curiosidades-sobre-lo-metrosexual/]. ***Curiosidades Sobre lo Metrosexual.***

metrosexual es tratar de mejorar sus rasgos masculinos a través de una variedad de productos cosméticos para lograr su objetivo.

Según la investigadora de mercado Mintel Group, en el 2004.

> Los metrosexuales gastaron $8000 millones alrededor del mundo en cremas, zapatos, líneas de maquillaje masculino y tratamientos, de los $220 mil millones que se gastan anualmente en cosméticos en general. Parece poco, pero el mercado "metrosexual" creció a razón del 300% en la última década, lo que anima los consultores a catalogarlo como uno de los que tienen mayor proyección".[8]

El nicho de mercado de cosméticos masculinos en el Ecuador ha crecido en los últimos 10 años. Productos como: espumas de afeitar que reducen el crecimiento de la barba, cremas anti-edad, champú para incentivar el crecimiento del cabello, humectantes y fragancias de todo tipo se expenden a través de los catálogos y en las perchas de los autoservicios.[9]

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

- "El verse bien tiene gran peso en el ámbito laboral, ya que no solo compiten con hombres sino también con mujeres."

[8] DIARIO HOY. (2004). [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=181569]. ***Sale al Mercado línea de maquillaje para hombres.***

[9] Cfr. DIARIO HOY. (2007). [http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-vanidad-varonil-vende-bien-266485-266485.html]. ***La Vanidad Varonil Vende Bien.***

- “El hombre es más vanidoso que antes y cada vez tiene mayor conciencia de que debe cuidarse.”

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

“Del total de ventas del mercado de cosméticos en el año 2006 ($350 millones), entre 10% y 15% corresponde al mercado masculino”, según Diario Hoy.

María Fernanda León, directora ejecutiva de PROCOSMÉTICOS comentó recientemente en la prensa nacional que a través de un estudio realizado por el gremio, se determinó que en Ecuador “98 de cada 100 hombres tiene al menos una fragancia en su hogar (…) y que las edades de los compradores de estos productos fluctúan entre los 25 y 45 años”, según Diario Hoy.

2.1.2 Factores Sociales

- **Población Masculina Urbana**

Al ser una línea de productos cosméticos exclusiva para hombres, la empresa necesita conocer las proyecciones de crecimiento de la

población masculina, para establecer la magnitud de sus clientes y futuros compradores.

El porcentaje de incremento en la población masculina a nivel nacional es del 2.4%.[10] La región con mayor proporción de población masculina es la costa, especialmente la provincia del Guayas; en la Sierra la provincia con más hombres es Pichincha, seguida por la provincia del Azuay.[11]

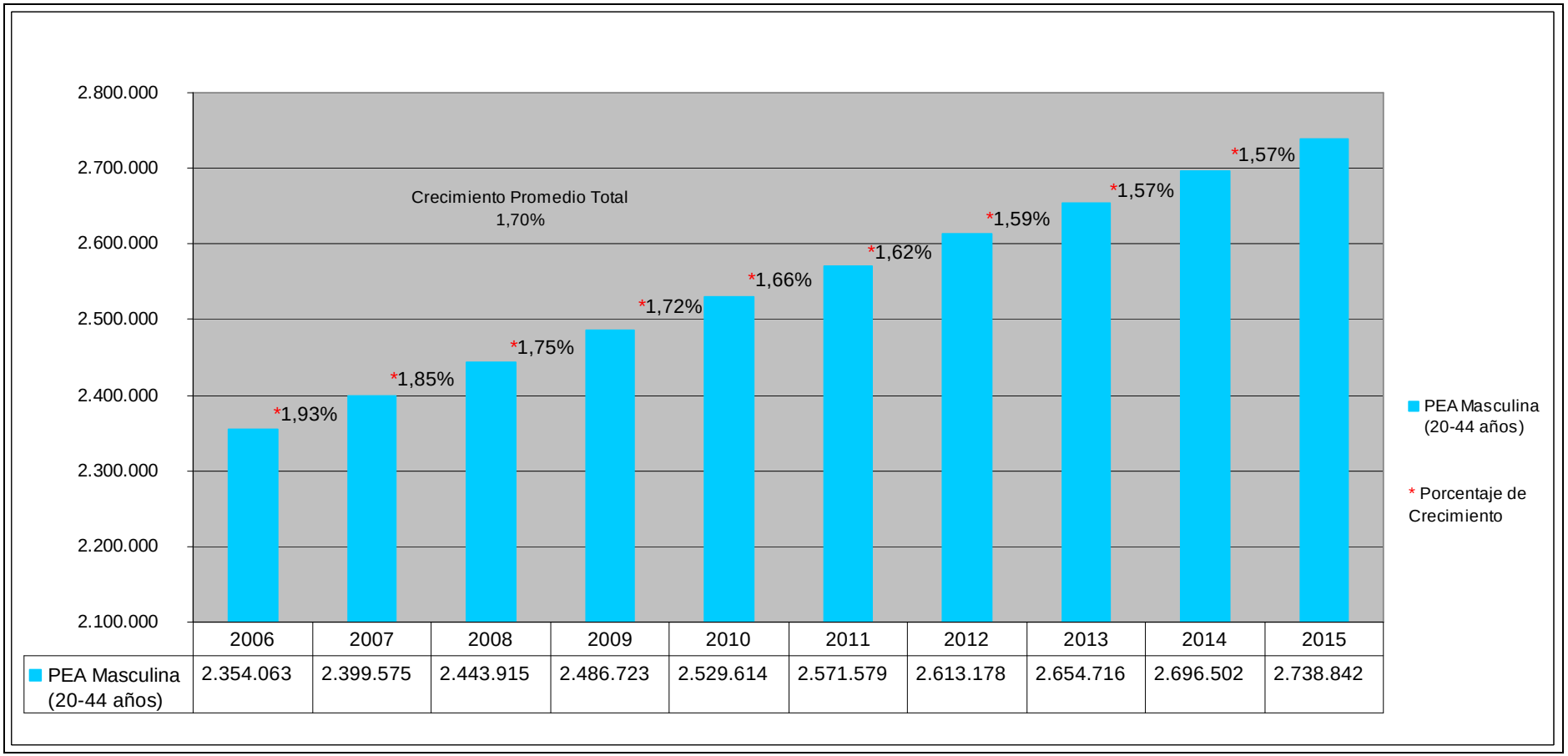
Para tener una idea del tamaño de mercado presente y futuro en la industria de cosméticos para hombres, se ha tomado las proyecciones realizadas por el INEC sobre la población económicamente activa hasta el año 2015. En este caso, se han tomado en consideración los tramos de edad entre 20 y 44 años, pues constituyen el segmento potencial para la industria de cosméticos masculinos.[12]

[10] Cfr. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/pob_viv]. ***Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, y Grupos de Edad.***

[11] Ver Tabla D en Anexo de Tablas.

[12] Ver Tabla E en Anexo de Tablas.

Gráfico 2.1: Proyección de la Población Económicamente Activa Masculina entre 20 y 44 años (Período 2006-2015)



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PEA Masculina (20-44 años)	2.354.063	2.399.575	2.443.915	2.486.723	2.529.614	2.571.579	2.613.178	2.654.716	2.696.502	2.738.842

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

2.1.3 Factores Económicos

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

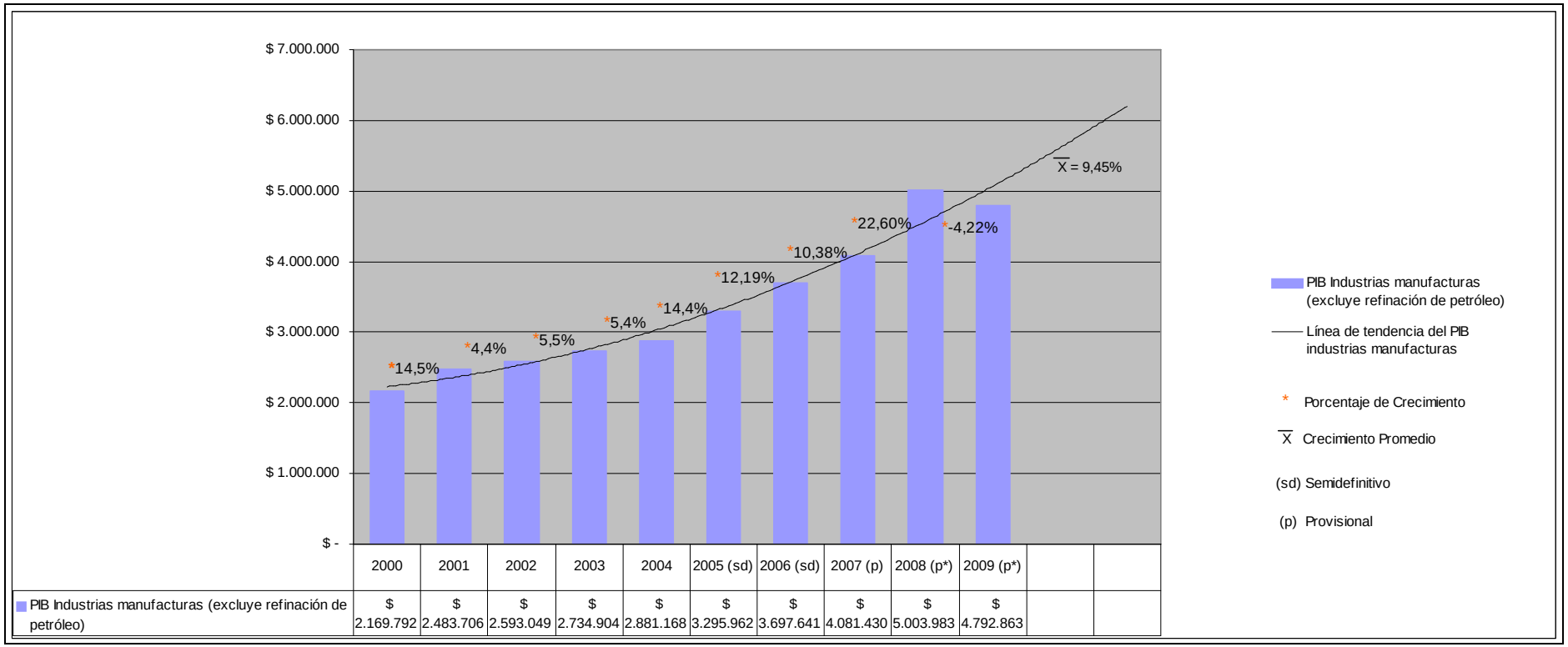
A partir del año 2000 con la adopción del modelo de dolarización en el país, el sector manufacturero ha reportado crecimiento en su Producto Interno Bruto (PIB), en especial desde el año 2004. El promedio de crecimiento del PIB de las industrias manufacturas entre los años 2000 y 2009 ha sido del 9,45% alcanzando a partir del 2005 y por tres años consecutivos una tasa de crecimiento anual superior al 10% a excepción del 2009 que reporta un decrecimiento del 4.22%.[13]

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

[13] Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). ***Información Estadística Mensual No. 1902.*** Ecuador: Banco Central del Ecuador. p. 97.

Gráfico 2.2: Evolución del PIB de las Industrias Manufacturas en el período 2000 – 2009

(En miles de dólares)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p*)	2009 (p*)		
PIB Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	$ 2.169.792	$ 2.483.706	$ 2.593.049	$ 2.734.904	$ 2.881.168	$ 3.295.962	$ 3.697.641	$ 4.081.430	$ 5.003.983	$ 4.792.863		

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central del Ecuador No. 1903 – Septiembre 2010.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

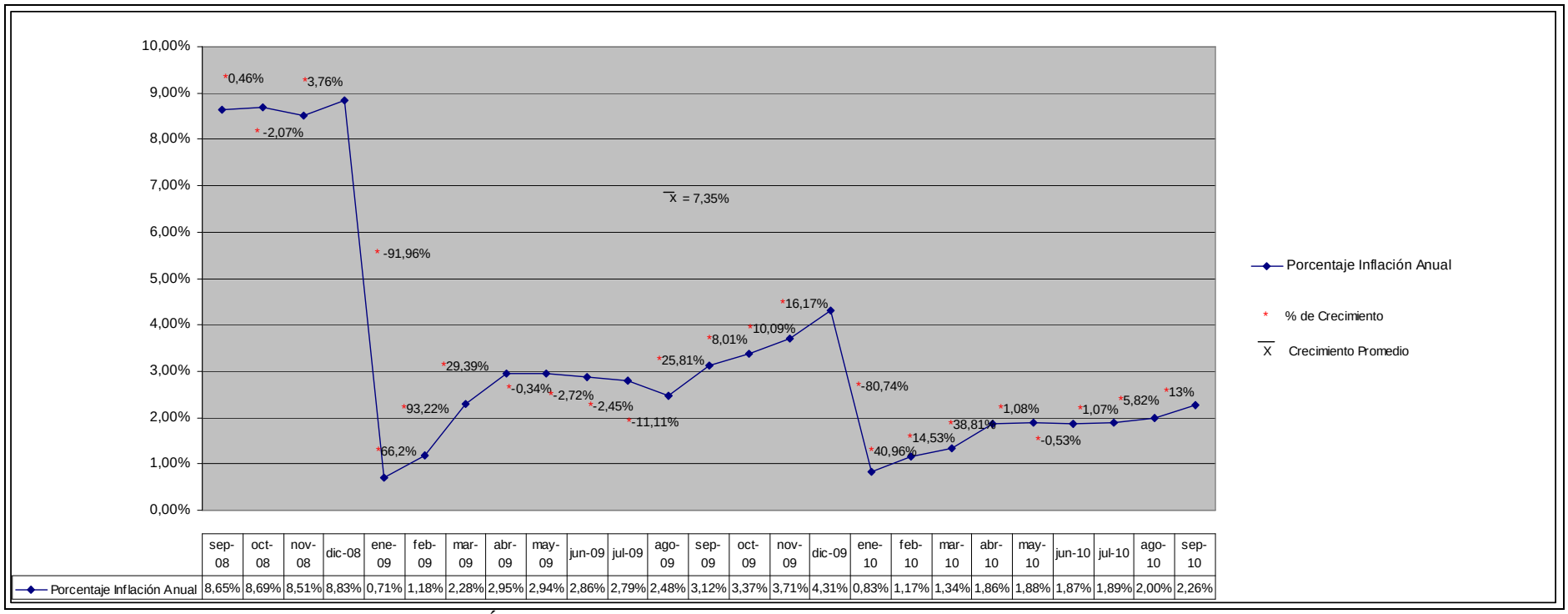
Sin embargo, cada vez decrece la participación del sector manufacturero en el PIB total del Ecuador, lo cual no es un dato positivo para las empresas que se encuentren dentro de esta actividad económica.[14]

- **Inflación Local**

Según el presidente del Colegio de Economistas de Pichincha, Patricio Almeida, durante el 2008 "los ecuatorianos enfrentaron un constante aumento de precios, lo que disparó la inflación". También explicó que el problema económico fue mundial y se debió al aumento en los precios del trigo, maíz, cebada, soya, entre otros. Ante esta situación, mantiene que el país soportó "una inflación importada". Con lo cual se ha preparado el Gráfico 2.3 para mostrar el comportamiento de la inflación acumulada en desde el año 2008 hasta lo que va del año 2010.

[14] Ver Tabla A en Anexo de Tablas.

Gráfico 2.3: Inflación Anual Acumulada De Septiembre 2008 A Septiembre 2010



	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10
Porcentaje Inflación Anual	8,65%	8,69%	8,51%	8,83%	0,71%	1,18%	2,28%	2,95%	2,94%	2,86%	2,79%	2,48%	3,12%	3,37%	3,71%	4,31%	0,83%	1,17%	1,34%	1,86%	1,88%	1,87%	1,89%	2,00%	2,26%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Índice de Precios al Consumidor.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

La inflación anual durante el año 2008 presentó una tendencia creciente, lo cual repercutió directamente en los precios de los productos en el país. Pero al final del año 2008, esta tendencia se revirtió por lo que para este 2010, si continúa lento el crecimiento del precio de los productos, se espera que la población en general no siga perdiendo el poder adquisitivo de sus ingresos.

- **Importaciones de Cosméticos e Inflación Importada**

  Se ha preparado el Gráfico 2.4 que contiene información sobre las importaciones de las partidas arancelarias que representan los principales productos que comercializa la industria cosmética y su tendencia desde el 2004.

  Las partidas arancelarias analizadas son:

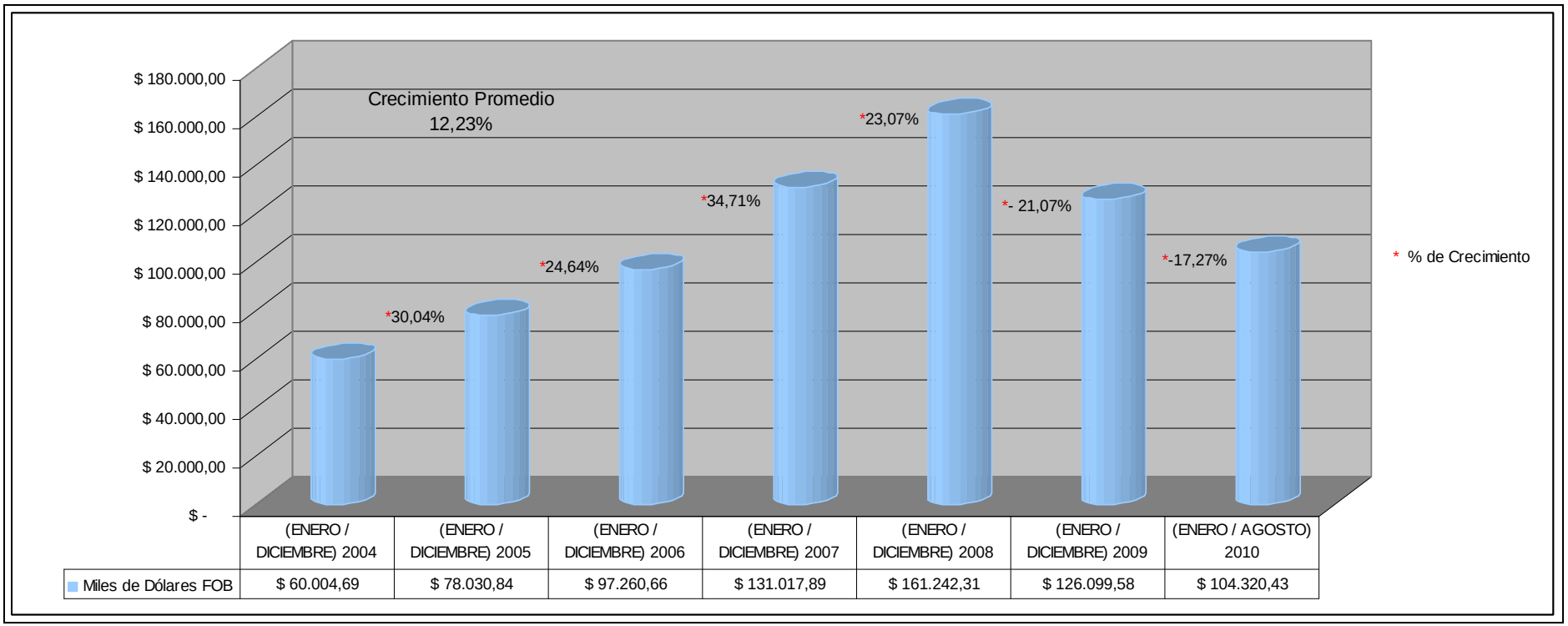
  - 3303 Perfumes y aguas de tocador.

  - 3304 Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros.

  - 3305 Preparaciones capilares.

  - 3307 Preparaciones para afeitar o para antes o después del afeitado, desodorantes corporales, preparaciones para el baño, depilatorios y demás preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética, no expresados ni comprendidos en otra parte.

Gráfico 2.4: Importaciones Totales de Cosméticos De Enero 2004 A Agosto 2010



Fuente: CORPEI ECUADOR EXPORTA – Importaciones Ecuatorianas.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Es evidente la tendencia creciente de las importaciones de las partidas representativas para la industria cosmética desde el año 2004 hasta el 2008 sin embargo, de acuerdo a las nuevas restricciones arancelarias impuestas; cuyo tema se analizará más adelante, y vigentes a partir del 23 de enero del 2009, las cifras de las importaciones decrecen, dando como resultado una tasa de crecimiento promedio del 12.23%

En el 2007, se compró cosméticos en el extranjero por $131'017.890 y en el 2008 por $161'242.310. La industria entonces se ve afectada por un componente importante de la inflación; la inflación importada. Los principales proveedores en el 2009 fueron: Colombia, México, Perú, Estados Unidos, Argentina, Francia, Chile y Brasil.[15]

En América Latina, la mayoría de los países han reportado hasta el año 2008 tasas de inflación, las cuales se ubican por encima del 10%, y desde el 2009 hasta la presente, la mayoría de países registran un descenso con un porcentaje máximo del 7% en la inflación, sin embargo cabe anotar como Venezuela y Argentina registraron unos de los mayores índices que no solo fueron los más altos a nivel de América Latina sino a nivel mundial según el reporte del FMI con 27,9% y 11,1% respectivamente.[16]

Por otro lado, según el Financial Times, "la Zona Euro estuvo atravesando la mayor caída de la inflación desde el lanzamiento de la moneda única, y las

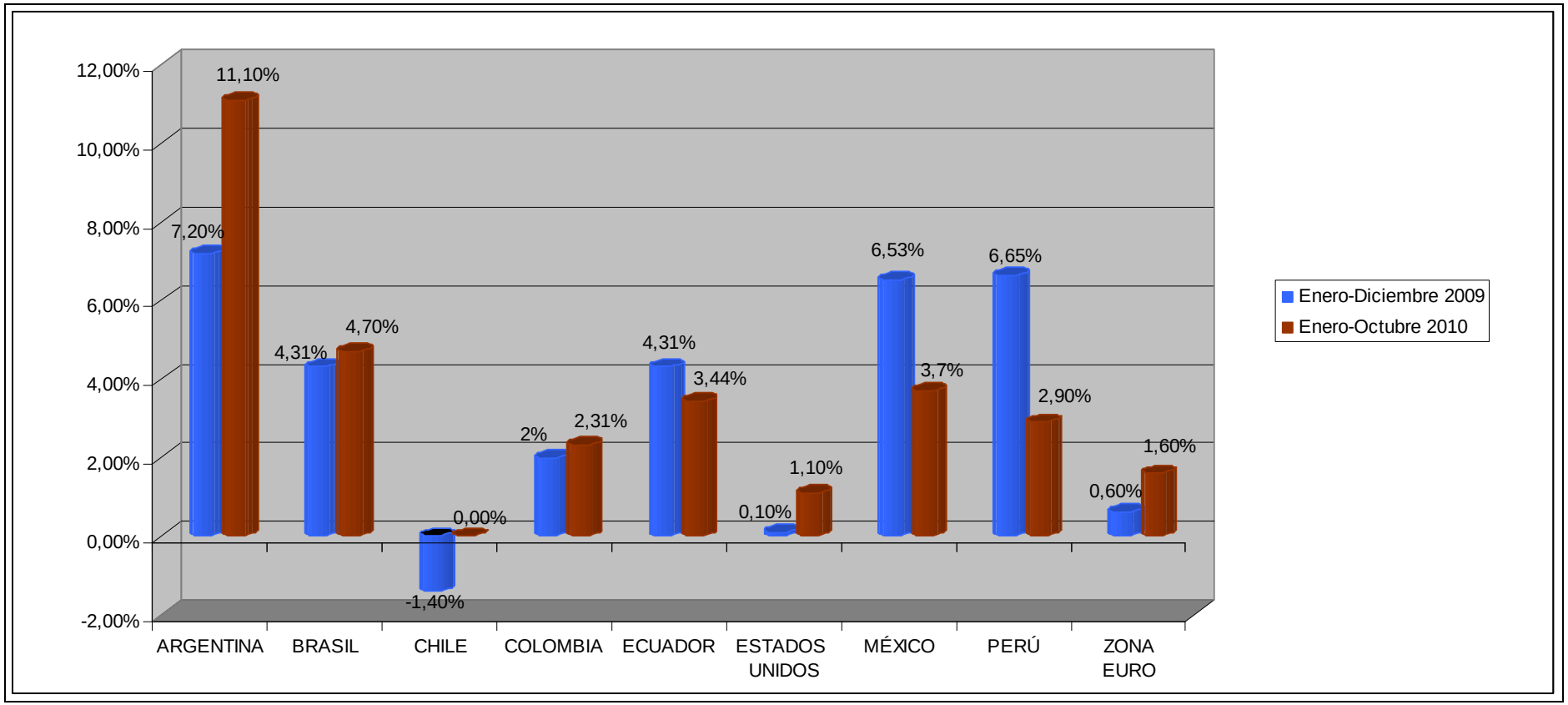
[15] Cfr. DIARIO HOY. (2010). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/restriccionespasan-la-factura-al-consumidor-330489.html]. ***Restricciones Pasan Factura al Consumidor.***

[16] Cfr. INTER PRESS SERVICE. (2010). [http://ipsnoticias.net/inflacion.asp]. ***Tasas de Inflación en América Latina.***

cifras presentadas por Estados Unidos también en el 2009”. Estas tasas de inflación se muestran en el Gráfico 2.5.

Gráfico 2.5: Tasas de Inflación de los Países Proveedores de la Industria Cosmética Ecuatoriana

(Período 2009-2010)



Fuente: **Para Cifras de América Latina y Estados Unidos:** INTER PRESS SERVICE – Tasas de Inflación para América Latina.
Para Cifras de la Zona Euro: EUROSTAT – Harmonized Index of Consumer Prices.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y

De los países analizados anteriormente se puede concluir que en cinco países incluida la zona euro, la inflación ha aumentado cuando se compara los períodos 2009 y 2010. De esta forma, los productos cosméticos ingresaron al país con un precio más alto, lo que representaría una ventaja para la industria que tiene producción local; sin embargo, durante ese período, el Ecuador tuvo un descenso de precios, es decir, dicha ventaja se ratifica, por lo que resulta conveniente adquirir los productos cosméticos de origen nacional. Al mismo tiempo la industria se vio afectada; si las materias primas o insumos para la elaboración de cosméticos provinieron de estos países donde el nivel de precios ha subido.

- **Importaciones de Cosméticos e Inflación Importada**

  Debido a problemas de la balanza de pagos por la crisis financiera internacional, el gobierno ecuatoriano tomó la decisión de aplicar salvaguardias de carácter general y no discriminatorio a las importaciones de 627 partidas arancelarias provenientes de todos los países, incluso de aquellos con los que mantiene acuerdos comerciales que otorgan preferencias arancelarias.

  Estas mediadas entraron en vigencias con la resolución 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) el 22 de enero del 2009, y tuvo vigencia por un año. Dentro de los productos que se vieron afectados con las medidas se encontraron los cosméticos.[17]

[17] Cfr. ADUANA DEL ECUADOR. (2010). [http://www.aduana.gov.ec/contenido/faqsMedidas.asp]. ***Nuevas Medidas Arancelarias.***

En razón de las restricciones de importación y como medida para afrontar la crisis, las multinacionales de cosméticos como Yanbal invirtieron en la construcción de plantas de producción propias en territorio ecuatoriano y algunas como Avon optaron por asociarse con laboratorios farmacéuticos para abastecer la producción de cosméticos con restricciones.[18]

A un año de haberse cumplido el plazo de vigencia, el Gobierno Nacional anunció que dichas medidas arancelarias se prevé eliminar de forma paulatina y gradual a largo plazo "con el fin de evitar una avalancha de importaciones al país" según Nataly Cely, Ministra Coordinadora de la Producción.[19]

[18] Cfr. DIARIO EL COMERCIO. (2009). [http://www.elcomercio.com.ec/noticiaEC.asp?id_noticia=268711&id_seccion=6]. ***La Industria Cosmética Afronta la Crisis.***

[19] Cfr. DIARIO HOY. (2010). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-preve-eliminar-medias-arancelarias-en-seis-meses-388483.html]. ***Ecuador Prevé Eliminar Medidas Arancelarias en Seis Meses.***

Tabla 2.1: Resumen de las Salvaguardias Aplicada a Productos

(A partir del 22/01/09 – Modificadas el 26/06/09 – Vigentes Hasta 22/01/2010)

Partida Arancelaria	No. De Subpartidas Afectadas	Descripción de Productos	Medida	
			Cupo Máximo a Importar	Recarga Arancelaria
3303	1	Perfumes y aguas de tocador	70% de lo Importado en el 2008	12%
3304	5	Maquillaje para labios y ojos, productos para manicuras y pedicuras, polvos incluso los compactos y demás	-	30%
3305	4	Champúes, preparaciones para ondulación o deslizado permanentes, lacas para cabello y demás	70% de lo Importado en el 2008	12%
3307	2	Preparaciones para afeitar o para antes o después de la afeitada, desodorantes corporales y antitranspirantes	70% de lo Importado en el 2008	12%

Fuente: ADUANA DEL ECUADOR – Nuevas Medidas Arancelarias. REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR – Resolución No. 466
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Impuestos a los Consumos Especiales (ICE)**

La industria se ve afectada por este impuesto ya que los perfumes y aguas de tocador son gravados con el 20%. El artículo 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno aplica el impuesto de los consumos especiales a los bienes de procedencia nacional o importada.

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

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

2.1.4 Factores Legales

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

- La conformación de compañías como personas jurídicas está regida por la Ley de Compañías, el Código de Comercio y por el Código Civil para que puedan desarrollar actividades de producción, comercio o prestación de servicios.

- De los seis tipos de sociedades existentes se ha elegido la sociedad anónima para la constitución de esta compañía. Se necesitan dos o más socios y capital mínimo de $800 dólares americanos.

- La constitución de la compañía y su domiciliación en el país inicia con: la reserva de denominación, la apertura de cuentas de integración, el otorgamiento de escritura pública por parte de la notaria y la aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías. Concluye el proceso con la inscripción en el Registro Mercantil.[20]

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

La legislación regula principalmente la presentación del producto, su etiquetado y formulación. Una característica importante que deben cumplir los cosméticos que se elaboren dentro de la Subregión Andina es que los

[20] Ver Anexo Documentario apartado I. Aspectos Regulatorios y Legales de la Empresa.

componentes utilizados en su formulación estén registrados en los listados internacionales sobre ingredientes que pueden incorporarse teniendo en cuenta sus correspondientes restricciones o condiciones de uso. Los listados reconocidos son: el de la Food & Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos de América, el de la Cosmetics Toiletry & Fragance Association (CTFA), el de la European Cosmetic Toiletry and Perfumery Association (COLIPA) y las Directivas de la Unión Europea.[21]

2.1.5 Factores Tecnológicos y Ambientales

- **Innovación Continua**

"Innovar es el verbo que más se está conjugando en la industria cosmética y de productos para el cuidado personal", según La-Cosmetix.

Los consumidores cambian sus hábitos con respecto a los productos que sirven para el cuidado de su piel, hidratación, cosméticos y cabello para tener siempre un cuerpo más saludable. Estas exigencias obligan a que las empresas productoras lancen nuevas líneas de productos, mejoren o diversifiquen las ya existentes.[22]

Por otro lado, en Europa y Estados Unido existen restricciones a los productores cosméticos con respecto a materias primas, una producción

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

[22] Cfr. LA-COSMETIX. (2004). [http://www.lacosmetix.com/index.php/Info-Noticias/Innovacion-clave-para-competir]. ***Innovación Clave para Competir.***

más limpia y requerimientos para empaques que puedan reciclarse. Así, las empresas que compiten actualmente han tenido que adquirir tecnología para agregar alto valor a sus productos, capacitar a la mano de obra y focalizarse en nicho específicos de clientes que cada vez piden mayor innovación.[23]

- **Biodiversidad y su Aplicación en la Industria**

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

Es clave destacar que la industria cosmética brasileña se ha apoyado en la biodiversidad proveniente de la Amazonía para desarrollarse. La selva provee a las empresas productoras de cosméticos, plantas y frutas que son base de muchas formulaciones.[24]

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

[23] Cfr. Ibídem.
[24] Cfr. REVISTA VANGUARDIA. (2007). [http://www.guapulo.com/content/view/555/70]. ***La Cosmética Mueve 350 millones de Dólares al Año.***

- **Ecuador tiene la Radiación más Alta del Planeta**

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

El estudio llamado "Hiperion" explica que especialmente el Ecuador y otros países situados en la latitud cero son afectados, porque la radiación que reciben es mayor a 14 puntos, el límite de la OMS. El astronauta Nader comentó que la ciudad de Quito por ejemplo "está expuesta a una radiación de alrededor de 24 puntos desde la 08H30 hasta las 17H30"; mientras que, Guayaquil presenta niveles de 14 puntos.[25]

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

Este factor grave para la salud de los ciudadanos se traduce en una oportunidad para la industria cosmética, que comercializa bloqueadores solares, puesto que con esta noticia las personas se han vuelto más

[25] Cfr. DIARIO HOY. (2008). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatorianos-expuestos-a-la-radiación-uv-a-podrian-sufrir-cancer-de-piel-según-estudio-314349.html]. ***Ecuatorianos Expuestos a la Radiación UV-A Podrían Sufrir Cáncer de Piel.***

consciente de que debe proteger su piel con filtros solares que reemplacen la falta del ozono en la zona ecuatorial.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.2.1 Situación de la Industria Cosmética a Nivel Mundial y Latinoamericano

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

Para el 2009, según datos de Euromonitor International, la facturación mundial de la industria se registró en $ 290.97 mil millones de dólares anuales, de los cuales $ 41.19 mil millones se generaron en América Latina; lo que representa un 14.16% del total. En este sentido existe un aliciente para las empresas de la industria en el continente pues el crecimiento del mercado mundial en el período 2008-2009 fue solamente del 5.9%, pero en Latinoamérica alcanzó el 14.96%.[26]

En América Latina, el mercado más importante para ventas del sector cosmético es Brasil, que además presenta la mayor tasa de crecimiento entre

[26] Ver Tabla B en Anexo de Tablas.

los países del continente con un 22.55% y participa con un 7.64% en el mercado mundial. El segundo mercado más grande es México en el que se vendieron 7.06 mil millones de dólares para el 2009; sin embargo no tiene una proyección tan notable pues su tasa de crecimiento es solo del 1.73%. Venezuela y Argentina por su parte gozan de tasas de crecimiento sumamente altas con el 18.68% y 18.27% respectivamente, lo cual los ubica como mercados extremadamente potenciales.[27]

La buena noticia es la inclusión del Ecuador dentro de los diez mercados de cosméticos más importantes de América Latina. A pesar del relativamente pequeño tamaño de las ventas según Euromonitor International "380 millones de dólares" para el 2008 y de su participación de tan solo 0.13% en el mercado mundial, que lo sitúa en el noveno lugar en el ranking, solo por delante de Guatemala, el porcentaje de crecimiento registrado entre los años 2008 y 2009 del 11.76% lo ubica en el cuarto lugar como mercado potencial para la industria de perfumes y cosméticos de América Latina y el más importante de la Comunidad Andina.[28]

Según Jean Paúl Agon, director de la empresa multinacional francesa L'Oreal,

> … el mercado mundial de cosméticos no se verá afectado por la crisis y las ventas seguirán creciendo sostenidamente, pues en el caso de una recesión y si los tipos de interés son muy altos, la gente normalmente deja de comprar casas y automóviles pero incrementa la compra de cosméticos; ya que estos productos suben mucho la moral a los consumidores.[29]

[27] Ver Tabla C en Anexo de Tablas.
[28] Ver Tabla C en Anexo de Tablas.
[29] R.M SÁNCHEZ. (2008). [http://www.elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_PK=46&idioma=CASS&idnoticia_PK=483316&idseccio_PK=1009]. ***Cosméticos Contra la Crisis.***

2.2.2 La Industria de los Cosméticos en el Ecuador

Según la Revista Vanguardia "La industria cosmética mueve en el país unos 350 millones de dólares anuales y está creciendo a un promedio del 20% sostenidamente desde el 2005".

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

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

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

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

[30] E., MORENO ZAPATA. (2009). ***El Mercado de los Cosméticos en Ecuador.*** Quito-Ecuador: ICEX. p. 38.

- **Cuidado y Tratamiento:** incluye todas las cremas de cuerpo, cara y tratamientos faciales.

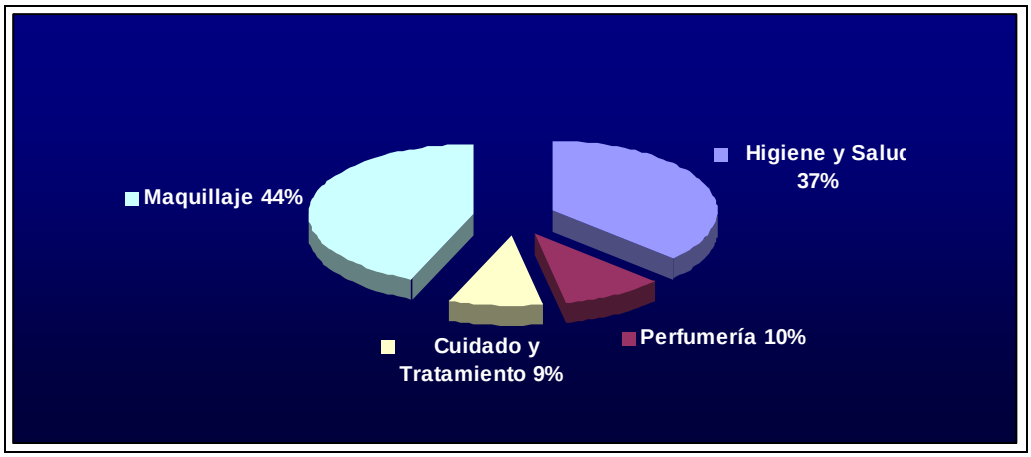
- **Higiene y Salud:** incluye champúes, geles, jabones, tratamientos capilares y desodorantes.

- **Perfumería:** incluye sprays corporales, perfumes, colonias y aftershaves.

- **Maquillaje y color:** incluye tintes de pelo, labiales, coloretes, base de maquillaje, polvos, sombras, máscaras y delineadores.

En el Ecuador existe un importante grado de consumo en el país en las categorías de higiene y salud; así como, en cuidado y tratamiento, cuya sumatoria era del 46% para el 2009.[31]

Gráfico 2.6: Consumo de Productos Cosméticos por Categoría en el Ecuador en el año 2009



Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior en Quito – El mercado de cosméticos en Ecuador.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

[31] Cfr. Ibídem.

Por otro lado, el 90% de los productos son importados siendo los principales países de origen Colombia, Perú, Estados Unidos, Argentina, Chile, Brasil y Francia, para los cuales, los productos que más se importan son los champúes y las preparaciones para el cabello.[32]

Para finalizar este breve panorama de lo que ha sucedido con el mercado de los cosméticos en Ecuador desde el año 2000, se debe agregar que según la prensa nacional, una de las tendencias más marcadas que se ha vivido en el país es que la compra de cosméticos ha pasado de suceder solamente en ocasiones especiales a ser cotidiana principalmente porque los parámetros de la vida laboral exigen siempre; tanto a hombres como a mujeres, tener una imagen impecable.

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

2.2.3 Acercamiento a la Industria de Cosméticos para Hombres

Para muchos hombres el cuidado estético fue durante décadas “cosa de mujeres”. Sin embargo, en los últimos años el tema de la estética fue desplazando algunos prejuicios en todo el mundo. Según Valentín Gonzáles,

[32] Cfr. Ibídem.

director de la División Lujo de L'Oreal, empresa que comercializa la marca Biotherm Homme línea destinada exclusivamente para el sexo masculino, señaló respecto del creciente uso de cosméticos en los hombres para el Diario Clarín de Argentina "lo que antes era una tendencia o algo esporádico, ya es una conducta confirmada que se da en todo el mundo". Es así como hoy, las ventas de cosméticos masculinos crecen al doble que en el mercado de productos destinados a las mujeres.[33]

En el año 1990, sólo el 4% de los hombres europeos usaban un producto para la piel. Ese porcentaje creció al 17% en el 2001 y al 25% en el 2004. Como referencia más cercana, en Argentina el 87% de los hombres reconoce que hace algo para lucir mejor, desde cuidarse en la alimentación o hacer actividad física hasta comprar más productos para el cuidado personal.[34]

La empresa Tout Homme dirigida por José Luis Bezaury marcó la diferencia en México, logrando algo impensable: vender maquillaje a los hombres mexicanos. Como lo explica en un artículo para la revista Soy Entrepreneur.com, después de ocho meses de operación, su empresa compite frente a frente en el giro de productos de belleza masculinos con gigantes como L'Oreal, Clinique, Láncome, y Clarins, al tener la acertada decisión de concentrarse en atender un nicho que crece más de un 20% anual en todo el mundo, pero que en ese país apenas se está explotando.[35]

---

[33] Cfr. BELLEZAPERU. (2010). [http://www.bellezaperu.com/index.php?mod=contenido&id=538]. ***Todo para hombres.***

[34] Cfr. Ibídem.

[35] Cfr. N., KOHLE. (2009). [http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=6295]. ***Por Qué un Hombre debe cuidar su imagen.***

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

> Básicamente son hombres muy preocupados por su apariencia (segmento conocido como "metro-sexuales"), gays y ejecutivos que saben que cuidar su imagen es tan importante como un buen currículo. (…) Este mercado compra hasta un 25% más de productos de higiene y belleza que una mujer, sobre todo en tratamientos capilares, cremas, bronceadores, ropa y calzado. Son asistentes regulares a los gimnasios, spas y eventos sociales donde puedan "lucir" sus atributos físicos y accesorios.[36]

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

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

2.3 ANÁLISIS DEL NEGOCIO

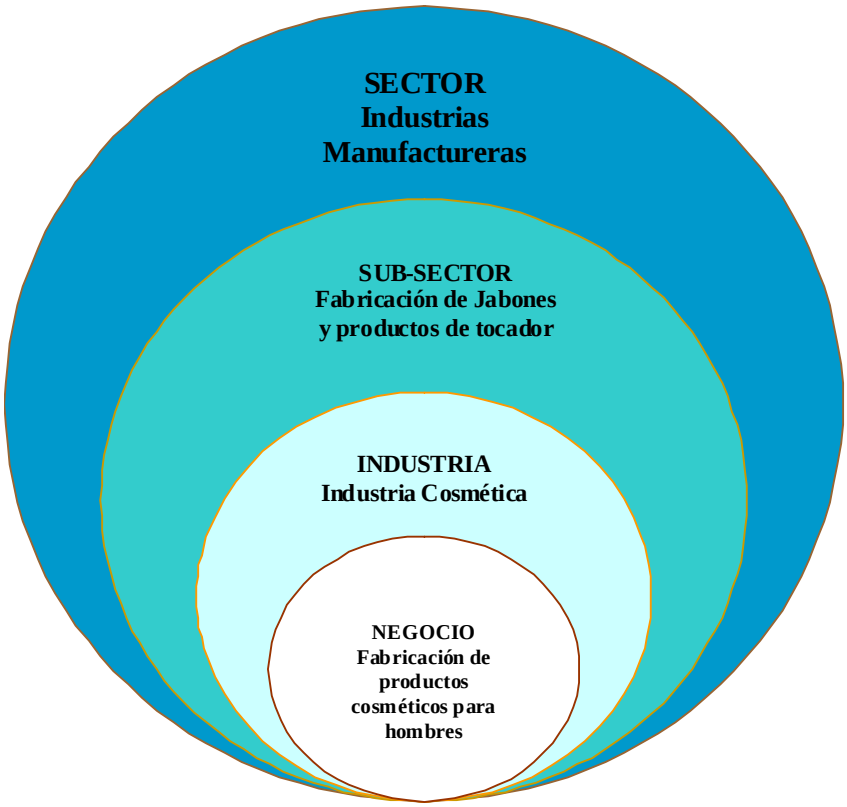
D' Kántaro Cosmétics es una empresa ecuatoriana cuyo objetivo es satisfacer a través de una marca elegante y masculina de cosméticos, las necesidades del hombre urbano, en cuanto a cuidado corporal, del rostro y labios; con productos fabricados

[36] Ibídem.

en base a extractos naturales. Los productos D' Kántaro no solo cuidan y protegen la piel de los daños sino que brindan un efecto revitalizante.

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

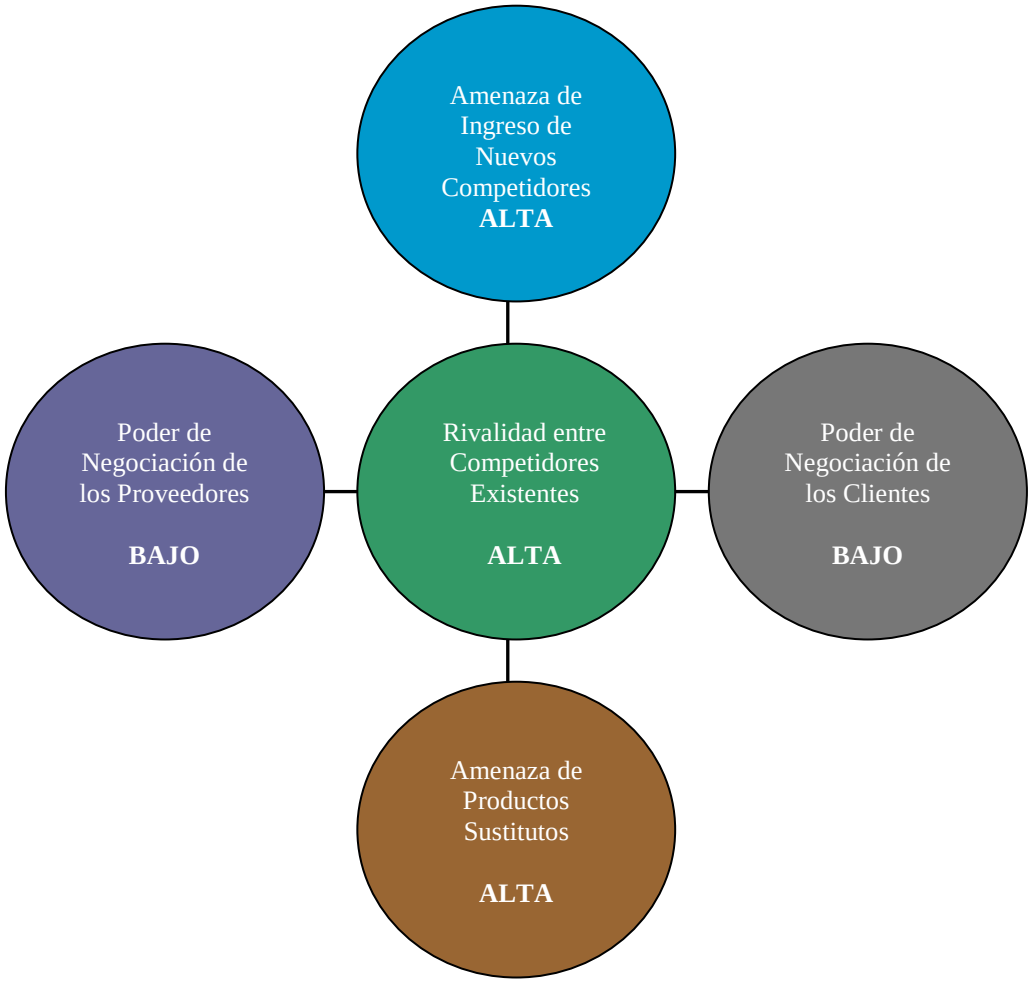
Esquema 2.1: Localización del Negocio en el Sector, Subsector e Industria



Fuente: Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

2.3.1 Las Cinco Fuerzas de Porter en la Industria de Cosméticos para Hombres

Esquema 2.2: Las Cinco Fuerzas de Porter en la Industria de Cosméticos para Hombres.



Fuente: Libro de Formulación y Evaluación de Proyectos por Marcial Córdoba Padilla.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Ingreso de Nuevos Competidores – Amenaza Alta por el Atractivo del Mercado.**

  Según Marcial Córdova Padilla señala que, “este segmento es poco atractivo, si es probable que penetren en el mismo nuevos competidores que desarrollen nuevas capacidades e incluso un deseo por conseguir nuevas cuotas de mercado.”

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

Acerca de los metrosexuales, María Salzman, directora de la agencia publicitaria Euro RSCG Worldwide, emitió la siguiente declaración:

En el siglo XX las mujeres se batieron para obtener la igualdad con respecto a los hombres. En este nuevo siglo, los varones; todavía de tipo denominador, están encontrando el coraje para explorar la feminidad sin miedo a perder su cualidad de hombres de verdad.[37]

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

- **Amenaza de Productos Sustitutos – Alta Amenaza por Gran Cantidad de Productos Cosméticos Unisex y Femeninos.**

Según Marcial Córdova Padilla, “este segmento es poco atractivo, si existen actuales o potenciales sustitutos del producto, porque ponen

[37] R., SERRANO. (2008). [http://www.saludymedicina.com.mx/mota.asp?id=1622]. ***Descubra Si Ustedes Metrosexual.***

límites a los precios y beneficios potenciales que pueden ganarse en un segmento.”

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

- **Poder de Negociación de Proveedores – Bajo Poder de Negociación por Diferentes Opciones de Producción.**

Según Marcial Córdova Padilla, “este segmento es poco atractivo cuando son capaces de incrementar los precios y reducir la cantidad y la calidad de los bienes y servicios demandados.”

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

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

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

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

- **Poder de Negociación de Compradores – Bajo Poder de Negociación al No Existir Productos Cosméticos Específicos para Hombres.**

Según Marcial Córdova Padilla, “este segmento es poco atractivo si los compradores poseen un fuerte y/o creciente poder de negociación.”

Los usuarios principales de los productos cosméticos son los ecuatorianos cuyas edades comprenden los 18 a 49 años, de nivel socioeconómico medio, medio – alto y alto. Estos hombres están influenciados por la cada vez mayor preocupación por tener una presentación personal impecable y destinan una parte importante de sus ingresos a la adquisición de productos cosméticos.

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

- **Rivalidad de Jugadores Existentes – Alta Rivalidad por Posicionamiento de Ciertas Marcas en el Mercado de Cosméticos.**

Según Marcial Córdova Padilla, “este segmento es poco atractivo si tiene competidores numerosos, fuertes o agresivos.”

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

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

También existen otras marcas como: Ego, Axe, Gillette que participan en el segmento masculino pero solo compiten con la estrategia de

monoproducto; por ejemplo, Ego se dedica al cuidado capilar del hombre, Axe se enfoca en la línea de desodorante corporal y Gillette en producto de afeitado. En su caso, gozan de un buen posicionamiento como marca por lo que se los considera como fuertes competidores. Además tienen la ventaja de conocer el mercado por varios años y podrían en un momento determinado incursionar con otros productos.

3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

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

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

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

3.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.1 Formulación del Problema

- **Problema Gerencial**

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

- **Problemas de Investigación de Mercado**

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

Específicamente, las partes de este problema son las siguientes:

- **Datos Demográficos:** ¿Qué tipo de hombre cuida su piel?

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

- **Hábitos de Compra:** ¿Dónde y con qué frecuencia adquieren productos cosméticos? ¿Hay otras personas que decidan o realicen la compra por ellos?

- **Percepción de Marca:** ¿Existe en el mercado una marca que cumpla con las expectativas de los hombres para el cuidado de su piel?

- **Nueva Fórmula de Compra:** ¿Están dispuestos los hombres a comprar cosméticos en un kit?

3.1.2 Preguntas de la Investigación e Hipótesis

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

Tabla 3.1: Preguntas e Hipótesis de la Investigación de Mercados

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

3.1.3 Diseño de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación de mercados se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas, puesto que los fines diferentes de cada una permitirán la resolución de los problemas planteados al inicio de este capítulo.

Mientras que, según Del Castillo Puente “el análisis cualitativo interesa el por qué, en el análisis cuantitativo interesa cuántos son”

- **Investigación Cualitativa**

> La investigación cualitativa supone la recogida, análisis e interpretación de datos que no son mesurables, es decir, que no pueden sintetizarse en forma de números. Permiten aproximarse a problemas y comprenderlo, se utilizan muestras pequeñas y por tanto no representativas.[38]

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

- **Entrevistas a Profundidad**

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

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

Se visitaron tres establecimientos conocidos como Centros de Estética o Spa porque “cada vez son más los hombres que acuden a spas y centros

[38] A., DEL CASTILLO PUENTE. (2007). [http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/usmc/frames.html]. ***Diferencias entre Investigación de Mercados.***

estéticos a realizarse tratamientos faciales, corporales, de cabello, se depilan y se cuidan las uñas", según Larrosa Zambrano.

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

- **Objetivos de la Entrevista a Profundidad – Objetivo General**

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

- **Objetivos de la Entrevista a Profundidad – Objetivos Específicos**

  - Obtener una descripción aproximada del tipo de hombre que visita los centros de estética o spas.

  - Determinar la frecuencia con la que acuden a estos lugares, los principales servicios que utilizan y el dinero que emplean en el cuidado de su piel dentro de estos centros de estética.

- Establecer la utilización de productos cosméticos y la recomendación que hacen los cosmetólogos de los mismos.

- Indagar a los expertos sobre su percepción acerca del lanzamiento de una nueva línea de cosméticos específicos para la piel del hombre.

- Definir junto a los expertos los productos e ingredientes recomendados para el kit de cosméticos.

♦ **Modelo de Entrevista a Profundidad**

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

o **Acerca de la Empresa**

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

¿Qué servicios ofrece?

o **Sobre el Cliente Masculino**

¿De diez personas que visitan su centro estético, cuántos son hombres?

¿Con qué frecuencia acuden hombres a su Spa – Centro de Estética?

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

Sus clientes masculinos ¿Qué tipo de servicios comúnmente requieren?

En promedio, ¿Cuánto gastan estos hombres cuando vienen al Spa?

- **Sobre el Uso de Productos Cosméticos**

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

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

- **Ejecución de la Entrevista a Profundidad**

Las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

- ✓ *Reducción Spa Salud Facial y Corporal* – Personal Profesional de Cosmetología (Cosmetóloga – Cosmetólogo).

- ✓ *Diagnóstica Spa* – Personal Administrativo y de Cosmetología (Propietaria – Cosmetóloga).

- ✓ *HealthyDerm* – Personal Administrativo y de Cosmetología (Propietaria – Cosmetóloga).

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

Una vez realizadas las tres entrevistas se procedió a analizar la información grabada en audio. Primero transcribiendo la información[39] y posteriormente obteniendo conclusiones de los pronunciamientos de las cuatro personas entrevistadas.

- o **Conclusiones de las Entrevistas a Profundidad**

De las entrevistas realizadas se han extraído las siguientes conclusiones:

- ✓ Los hombres asisten a Spas y Centros de Estética con regularidad y no se los considera clientes ocasionales.

[39] Para revisar el texto completo de las entrevistas, referirse a Anexo Documentario apartado III. Transcripción de las Entrevistas a Profundidad.

- ✓ La tendencia del cuidado corporal por parte de los hombres está en aumento.

- ✓ Los hombres que asisten a realizarse tratamientos son de todas las edades, pero generalmente los jóvenes asisten principalmente por problemas dermatológicos distintos grados de acné, caída del cabello y desde los 25 años en adelante lo hacen por estrés o para realizarse limpiezas faciales.

- ✓ Los productos recomendados por los especialistas son cremas y exfoliantes de uso diario.

- ✓ Los productos que conformen el kit deben ser productos especializados clasificados en tipo de piel o necesidades específicas.

- ✓ Los expertos recomiendan enfocarse en productos con base en esencias naturales por su mejor aceptación entre los hombres.

- **Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información objetivamente mesurable. La muestra utilizada para recoger información cuantitativa es representativa de la población objeto de

estudio por lo que los resultados derivados de este tipo de investigación pueden extrapolarse a nivel estadístico.[40]

- **Encuestas**

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

Las preguntas contenidas en la encuesta serán de tipo:

- ✓ Cerradas, donde las posibilidades de respuesta están limitadas.

- ✓ Semi – Cerradas, donde existe la oportunidad de que el entrevistado ponga su propia respuesta al no encontrar una compatible con su opinión o seleccionar varias respuestas entre una lista de opciones.

- ✓ De escala de Likert, en las que el entrevistado expresa su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de categoría.

- o **Objetivos de las Encuestas – Objetivo General**

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

[40] DEL CASTILLO PUENTE. (2008). [http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/usmc/usmc/frames.html]. ***Diferencias Entre Investigación Cualitativa y Cuantitativa.***

- **Objetivos de las Encuestas – Objetivos Específicos**

  - ✓ Identificar las razones por la que los hombres cuidan su piel.

  - ✓ Definir qué tan importante es el cuidado de la piel para los hombres.

  - ✓ Establecer los productos cosméticos más utilizados en la rutina de higiene diaria del hombre.

  - ✓ Conocer el posicionamiento de marca de la competencia en el consumidor masculino.

  - ✓ Determinar el grado de aceptación del nombre de marca.

  - ✓ Conocer la predisposición de compra de cosméticos en un kit.

  - ✓ Definir cuántos productos y qué tamaño sería el más indicado para el kit de cosméticos.

- **Modelo de la Encuesta**

  En el Anexo Investigación de Mercado se presenta el formato de encuesta utilizado para esta investigación.

- **Determinación de la Población Objetivo**

De acuerdo a los expertos entrevistados, la población masculina interesada en adquirir productos cosméticos serían los hombres cuyas edades comprenden los 18 a 49 años, por lo que se los considera la población objeto de estudio para esta investigación. Los datos proyectados del INEC sobre población masculina para el 2011 revela que el 55,58% de la población de Quito Urbano se encuentra en este segmento.

Tabla 3.2: Población Urbana de Quito 2011

Por Grupos de Edad	Total
15 a 19 años	68,370.00
20 a 29 años	133,011.00
30 a 39 años	105,368.00
40 a 49 años	81,072.00
Total de 18 a 49 años	387,821.00
Población Masculina Total	696,471.00
Porcentaje de Hombres del Segmento	**55.88%**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Para los expertos, la preocupación por la estética y cuidado de la piel se encuentra en los rubros de gasto de os hombres pertenecientes a la clase media, media – alta y alta. Según datos proyectados del INEC para el 2011, el 33, 60% de los habitantes totales de la ciudad de Quito pertenecen a estas clases sociales.

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

Tabla 3.3: Porcentaje de Población Masculina entre 18 y 49 Años, de Clase Media, Media – Alta y Alta en el Distrito Metropolitano de Quito 2011

Descripción	Cantidad
Total Población Masculina 18 a 49 años	387,821.00
Hombres Pertenecientes a Clase Media y Media-Alta (33,60%)	129,920.00
Porcentaje de Hombres Entre 18 a 49 años de Clase Media y Media-Alta con Respecto a Población Masculina Total	18,65%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Tamaño de la Muestra**

Para establecer la muestra a encuestar se utilizará la siguiente fórmula:

$$\eta = \frac{z^2 * p^2 * N}{z^2 * p^2 + e^2 * (N-1=}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

p = Máxima Varianza

N = Población Objetiva

z = Valor del Nivel de Confianza

e = Error Muestral

Los datos para aplicar en la fórmula son los siguientes:

- ✓ Nivel de confianza de 95%.
- ✓ Valor del nivel de confianza de 1,96
- ✓ Máxima varianza de 0,5.
- ✓ Error muestral del 5%

Entonces:

$$\eta = \frac{(1,96)^2*(0,5)^2*129920}{(1,96)^2*(0,5)^2+(0,05)^2*129920}$$

$$\eta = \quad 383,03 \approx \mathbf{383}$$

- **Ejecución de las Encuestas**

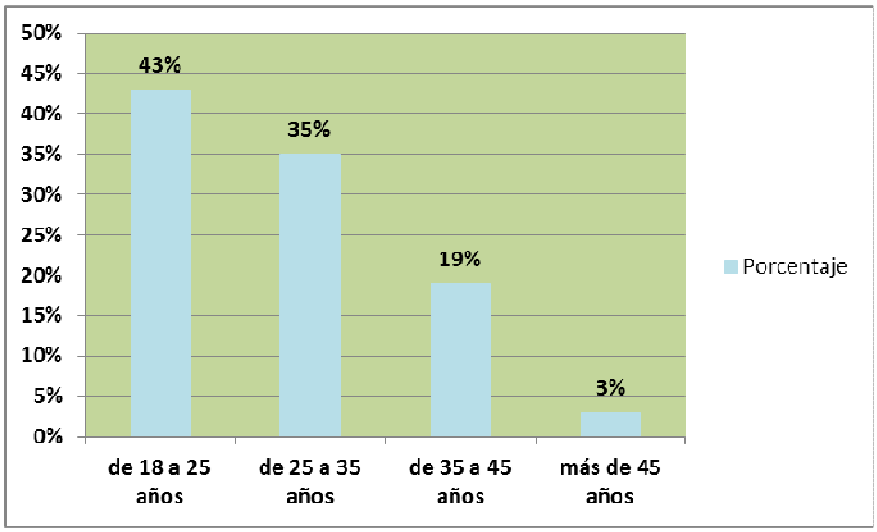
Los métodos que se han escogido para realizar las encuestas son:

- ✓ Encuestas Personales, para obtener contacto directo con los entrevistados y por la posibilidad de contacto en diferentes lugares de la ciudad.

- ✓ Encuestas por Internet, por ser un sistema muy rápido de distribución del cuestionario y envío de vuelta. Además al no estar presente el entrevistador se eliminan los sesgos que pueda introducir.

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

Gráfico 3.1: Composición de la Muestra por Grupos Etáreos



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Conclusiones de las Encuestas**[41]

  - ✓ Ocho de cada diez hombres cuidan su piel por salud e higiene y seis de cada diez hombres cuidan su piel para verse bien.

  - ✓ El 70% de los hombres conocen el tipo de piel que poseen.

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

  - ✓ Cinco de cada diez hombres se demoran entre 5 a 15 minutos en arreglarse frente al espejo luego de la ducha.

  - ✓ El 60% de los hombres realizan compras de cosméticos cada tres meses. Sin embargo, también el 18% de los encuestados que se inclinaron por la respuesta "otros" revelaron comprar cosméticos mensualmente.

  - ✓ El 55% de los hombres realizan sus compras de cosméticos ellos mismos.

  - ✓ Seis de cada diez hombres prefiere comprar sus productos en supermercados y farmacias.

[41] Para revisar los resultados obtenidos en cada pregunta, referirse al Anexo de Gráficos Apartado I. Resultados de la Investigación Cuantitativa.

- ✓ El 76% y 82% de los encuestados conocen las marcas de cosméticos masculinos Gillette y Nivea for Men respectivamente.

- ✓ Las preguntas de percepción del nombre de marca D' Kántaro arrojaron las siguientes conclusiones:

  - o El 50% de los encuestados dijo que el nombre D' Kántaro es mediamente elegante.

  - o La curva muestra que entre un 60% y 70% considera al nombre como moderno.

  - o El 50% de los encuestados dijo que el nombre D' Kántaro es medianamente seductor con tendencia a poco seductor.

  - o Entre un 60% y 70% de los encuestados consideran al nombre D' Kántaro como medianamente serio.

  - o Las personas que escribieron adjetivos calificativos para la marca D' Kántaro, se inclinaron por definirla en su mayoría como desconocida y difícil de pronunciar.

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

- ✓ De las preguntas acerca de los productos para la línea masculina se puede decir:

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

  - o Los resultados sobre la crema hidratante corporal no muestran ninguna tendencia muy marcada ya que todos los resultados están entre el 15% y 20% de aceptación o rechazo.

  - o Más del 65% de los encuestados respondieron como bueno a la loción para después de afeitar para incluirla en la línea de cosméticos masculinos.

  - o Cuatro de cada diez personas no vieron como positivo incluir al bálsamo labial como producto de la línea masculina.

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

  - o La crema de afeitar no muestra tendencia marcada por las personas encuestadas ya que su rango se ubica entre el 20% y 24% de aceptación o rechazo.

- Los resultados muestran una tendencia positiva del 27% para incluir la colonia en una línea de cosméticos masculinos.

- Más del 50% de las personas encuestadas rechazaron el corrector de ojeras como producto a formar parte dentro de una línea masculina.

- Más del 50% de las personas encuestadas rechazaron la crema anti - acné como producto a formar parte dentro de una línea masculina.

- Se vio una tendencia negativa del 56% de no incluir un tinte capilar en una línea masculina.

- Entre el 35% y 29% de personas encuestadas muestran una tendencia negativa o de rechazo por la crema antiarrugas.

- Más del 50% de los encuestados no desea la loción astringente como parte de una línea masculina.

- Ocho de cada diez hombres no agregaría ningún producto al kit. Sin embargo, los que contestaron que añadirían algún producto, mencionaron en un 36% que quisieran algún producto de tratamiento para el cabello, como gel, crema para peinar o tratamientos anti - caída.

- ✓ Sobre las preguntas acerca de la disposición de compra de un kit de productos cosméticos se extrajeron las siguientes conclusiones:

  - o Tres de cada diez hombres les gustaría comprar sus productos en un kit de 3 productos, aunque un 80% si lo compraría en un kit de distinto número de productos y un 12% le gustaría comprar cada producto por separado.

  - o Los envases pequeños y viajero, de menos de 250ml ocupan el 65% de la preferencia de los encuestados.

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

3.2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

3.2.1 Análisis Oferta – Demanda

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

En primer término, la industria cosmética factura grandes cantidades de dinero a nivel mundial por la tendencia que se ha desarrollado desde hace varias

décadas hacia el cuidado de la imagen personal. Incluso los hombres que varios años atrás consideraban a la cosmética como un aspecto “solo para mujeres”, hoy en día tal estereotipo lo han dejado a un lado para convertido como un estilo de vida por agradar a su pareja, sentirse bien consigo mismo o por la dura cultura de cuidado del cuerpo, que incluye no solo formas de vida saludables; sino, sobre todo la utilización de productos especializados para el tratamiento de la piel y específicos para ciertos procedimientos cotidianos como el afeitados, la ducha, entre otros.

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

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

Las fuerzas de Porter indican que si bien hay tres posiciones negativas en el microentorno por la alta rivalidad existente entre los competidores, la gran

amenaza de entrada de nuevas marcas y la existencia de productos sustitutos en cantidad, hay una oportunidad de negocio; pues al momento, el poder de negociación de los clientes es bajo, por lo que se puede ingresar al mercado con productos dedicados al cuidado de su piel.

Además, existen diversas formas de producción, así como, proveedores por lo que la formulación y elaboración de los cosméticos a través de laboratorios subcontratados o con infraestructura propia, está garantizada de no tener inconvenientes. Como recomendación se toma el hecho de que el sector de fabricación de productos cosméticos se preocupa por estar en constante renovación e innovación de sus fórmulas, lo cual significa también que cualquier empresa que ingrese a este negocio no podrá descuidar este aspecto fundamental para tener éxito en el mercado.

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

Llama especial atención de los cosmetólogos la idea de introducir productos cosméticos para hombres, pues en la actualidad recomiendan los llamados productos unisex, ya que no existen en el mercado marcas que estén orientadas

únicamente al segmento masculino. Por otro lado, al referirse al kit de productos, consideran que sería muy bueno que se los elabore tomando en cuenta los diferentes tipos de piel del hombre y que se los fabrique en base a extractos naturales debido a que los hombres les preocupa los efectos negativos o secundarios que los químicos causan a su salud.

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

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

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

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

4 LA EMPRESA

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

4.1 MISIÓN

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

4.2 VISIÓN

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

4.3 VALORES Y PRINCIPIOS

4.3.1 Responsabilidad

Con el bienestar de los clientes y talento humano.

4.3.2 Honestidad y Transparencia

En los procesos productivos, administrativos y contables.

4.3.3 Respeto Mutuo

Entre directivos, colaboradores y respeto por el ambiente.

4.3.4 Confianza

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

4.3.5 Espíritu de Equipo

Desarrollando sinergia en la proposición y consecución de objetivos corporativos.

4.4 OBJETIVO CORPORATIVO

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

4.4.1 Objetivos, Estrategias y Políticas por Área

- **Producción**

Tabla 4.1: Planificación del Área de Producción

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Marketing y Ventas**

Tabla 4.2: Planificación del Área de Marketing y Ventas

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Finanzas**

Tabla 4.3: Planificación del Área de Finanzas

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Talento Humano**

Tabla 4.4: Planificación del Área de Talento Humano

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Investigación y Desarrollo**

Tabla 4.4: Planificación del Área de Investigación y Desarrollo

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

4.5 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

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

4.6 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

D' Kántaro Cosmetics S.A. subcontratará la producción de sus cosméticos al laboratorio farmacéutico Tecnandina[42], del grupo Grünenthal, con quien se desarrollan las fórmulas y se coordina el proceso de producción. La empresa tendrá sus oficinas en Carcelén Bajo.

4.6.1 Bodega

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

4.6.2 Oficina Administrativa

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

Se contará con una oficina de 20 metro cuadrados donde estarán los puestos de trabajo de las distintas áreas administrativas de la compañía: Gerencia de comercialización, Gerencia de operaciones y Contabilidad.

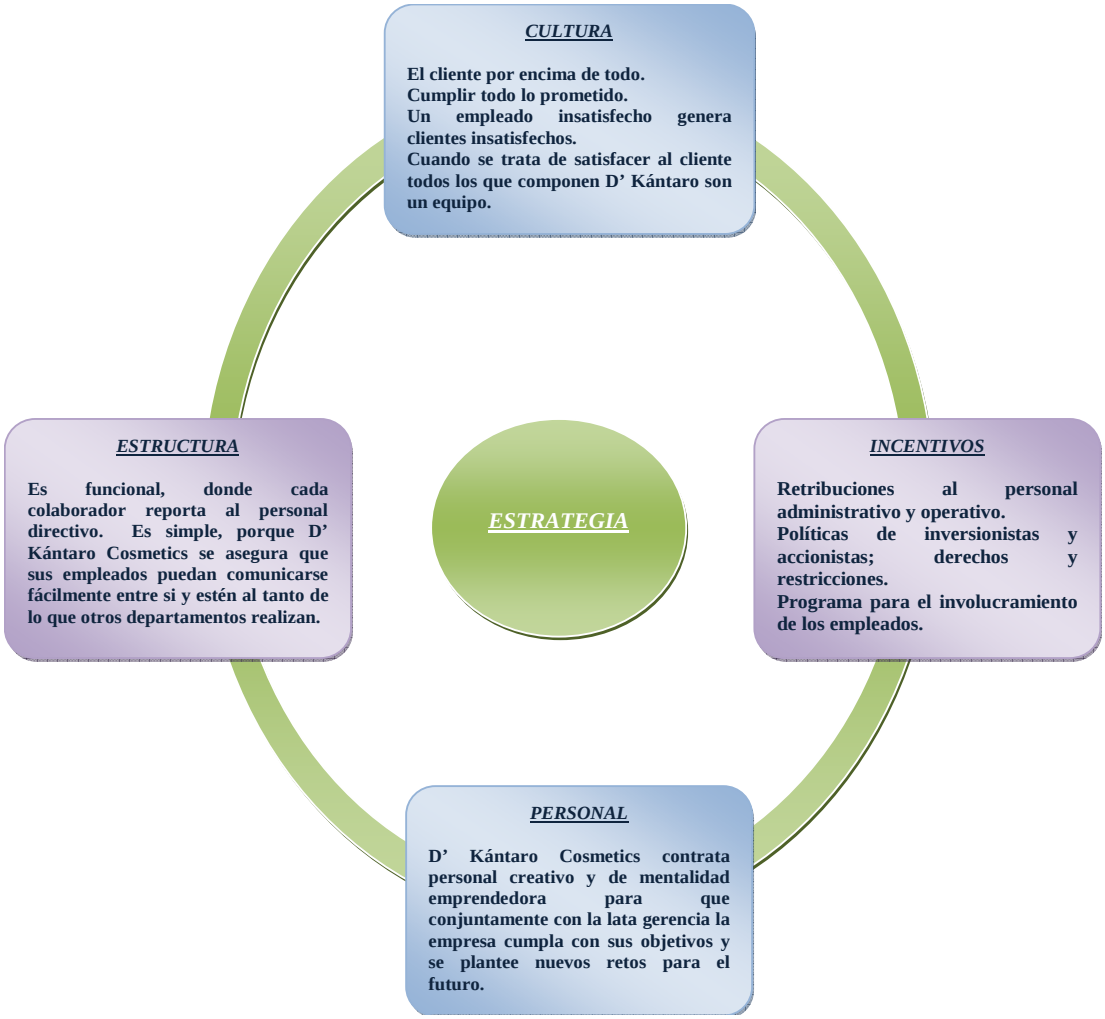
[42] Ver Anexo Documentario apartado V. Subcontratación de la Producción. y apartado VI. Presentación de Tecnandina.

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

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

4.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Esquema 4.1: Resumen del Ambiente Organizacional



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

4.7.1 Cultura

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

- **El Cliente por Encima de Todo**

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

- **Cumplir Todo lo Prometido**

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

- **Solo Hay Una Forma de Satisfacer al Cliente, Darle Más de lo que Espera**

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

- **Para el Cliente, el Vendedor Marca la Diferencia**

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad y pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Puede que los productos cosméticos D' Kántaro funcionen de manera muy positiva pero si la experta en cosmetología falla en el diagnóstico del tipo de piel del cliente, probablemente la imagen que él se lleve de D' Kántaro será deficiente. Por esto una experta en piel masculina atenderá en los puntos de venta.

- **Un Empleado insatisfecho Genera Clientes Insatisfechos**

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

- **El Juicio Sobre la Calidad de Servicio lo Hace el Cliente**

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

- **Por Muy Bueno Que Sea Un Servicio Siempre Se Puede Mejorar**

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

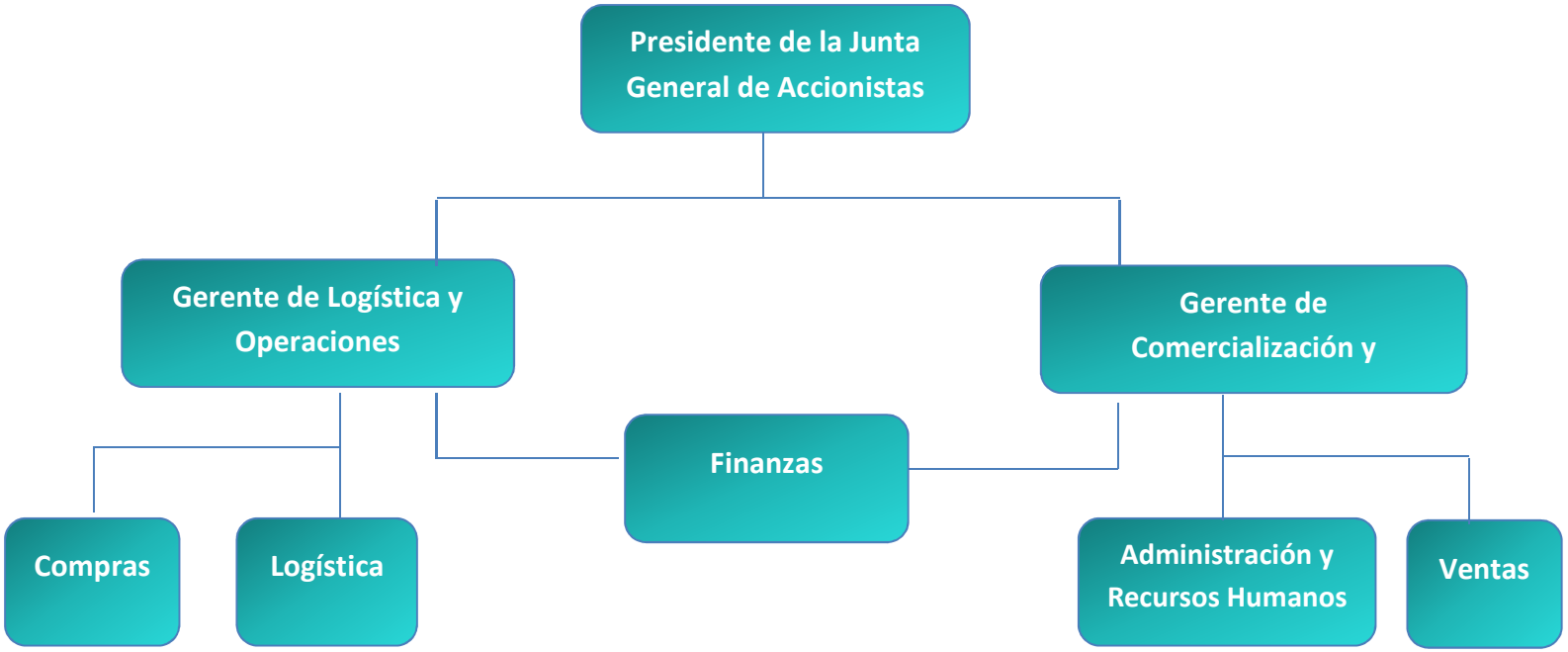
- **Cuando Se Trata de Satisfacer al Cliente Todos los que Componen D' Kántaro son un Equipo**

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

4.7.2 Estructura

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

Diagrama 4.1: Organigrama de D' Kántaro Cosmetics



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

4.7.3 Personal

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

Se ha preparado una breve descripción del cargo, lista de funciones y perfil del candidato para tener una referencia más clara del talento humano[43], el cual estará conformado por:

Tabla 4.6: Talento Humano de D' Kántaro Cosmetics

Cargo	No. De Colaboradores
Gerente de Comercialización	1
Gerente de Operaciones	1
Contador General	1
Cosmetóloga	7
Vendedor Externo	2
Auxiliar de Bodega - Transportista	1
Asistente de Logística y Compras	1
Secretaria - Recepcionista	1
Obrero	2

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

[43] Ver Anexo Documentario apartado IV. Manuales de Cargo D' Kántaro.

4.7.4 Estructura

- **Incentivos Monetarios – Retribuciones al Personal Administrativo y Operativo**

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

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

Tabla 4.7: Remuneración al Personal

Cargo	Sueldo Básico	Observaciones
Gerente de Comercialización	1200 USD	
Gerente de Operaciones	1200 USD	
Contador General	450 USD	
Cosmetólogas	400 USD	2% de comisiones por ventas y revisión anual
Vendedores Externos	400 USD	1% de comisiones por ventas y revisión anual Bono de 50 USD para movilización
Auxiliar de Bodega - Transportista	300 USD	
Asistente de Logística y Compras	350 USD	
Secretaria - Recepcionista	300 USD	
Obrero	264 USD	

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Incentivos Monetarios – Programa de Incentivos y Reconocimientos**

El programa de pagos y reconocimientos para el talento humano de D' Kántaro consiste en:

- Incremento del sueldo al empleado de acuerdo a su desempeño y habilidades a final de cada año considerando la inflación anual.

- Bonos de desempeño cuando las metas al final del año sean cumplidas.

- Posibilidad de compra de acciones en canje por las utilidades. Sin embargo esto se promoverá cuando la empresa tenga varios años de operación y un porcentaje de crecimiento consecutivo de por lo menos un 5% en tres períodos.

- **Incentivos Monetarios – Retribuciones a Accionistas**

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

Tabla 4.7: Remuneración al Personal

Porcentaje	Detalle
30%	Reinversión
70%	Repartición entre accionistas

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Incentivos Monetarios – Políticas de Inversionistas y Accionistas; Derechos y Restricciones**

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

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

- **Incentivos Monetarios – Programa para el Involucramiento de los Empleados**

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

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

4.8 CADENA DE VALOR

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

Esquema 4.2: Talento Human de D' Kántaro Cosmetics



Fuente: GARRALDA J. (2004). [http://openmultimendia.ie.edu/OpenProducts/DAFO/DAFO/index_ok.html], ***IE Documentación Multimedia: La Herramienta Analítica DAFO.***

Elaboración: María Belén Rodríguez Y.

4.8.1 Actividades Primarias

- **Logística de Entrada – Recepción y Almacenamiento del Inventario**

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

- **Logística de Entrada – Control de Inventario**

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

- **Logística de Entrada – Planeamiento del Transporte**

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

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

- **Operaciones – Armado de Kits**

La bodega D' Kántaro recepta los productos cosméticos y varios obreros contratados para el efecto, arman los respectivos kits de acuerdo al tipo de piel.

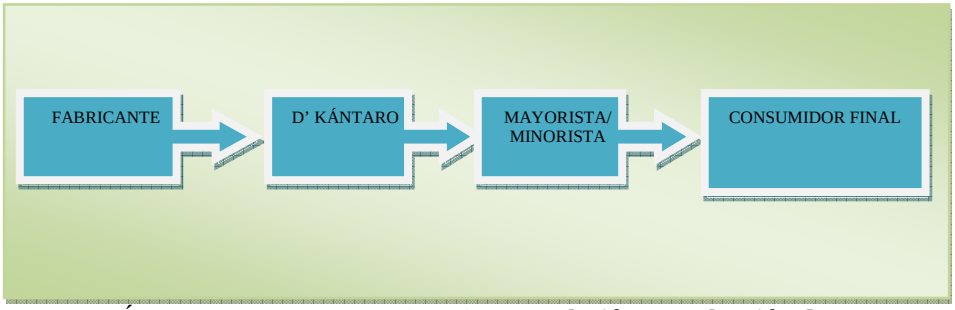
- **Operaciones – Pruebas de Producto**

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

- **Logística de Salida – Canal de Distribución**

D' Kántaro trabaja con el canal de distribución (Productor-Agente-Mayorista/Minorista-Consumidor), especificado en el Esquema 4. 3.

Esquema 4.3: Canal de Distribución D' Kántaro Cosmetics



Fuente: CÓRDOBA PADILLA M, (2006***), Formulación y Evaluación de Proyectos***. Bogotá: Ecoe Ediciones. p. 177.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

Se llega al consumidor final de dos formas:

- **En Islas Dispuestas en Centros Comerciales:** En estos puntos de venta estarán presentes cosmetólogas que se encargarán de dar valor agregado en la venta, puesto que se asistirán a los clientes para la compra de los productos.

- **En Spas, Centros de Estética y Peluquerías:** Clientes mayoristas de D' Kántaro a quienes se llegará a través de la fuerza de ventas externas.

- **Logística de Salida – Atención de Pedidos**

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

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

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

- **Logística de Salida – Distribución de Kits**

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

- **Logística de Salida – Horario y Personal en Locales**

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

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

- **Marketing y Ventas – Visitas a Clientes Mayoristas**

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

Son además los portavoces de las promociones D' Kántaro. También dan seguimiento a los problemas de los clientes y realizan las cobranzas respectivas.

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

- **Marketing y Ventas – Servicio de Entrega Directa para Mayoristas**

Los productos para Spas, Centros de Estética/Cosmetológicos y Peluquerías se entregan directamente en cada uno de sus locales por parte de la fuerza de ventas externas.

- **Marketing y Ventas – 1800 – D' Kántaro Call Center para Atención al Cliente**

  Se tendrá una línea abierta dedicada a la atención de clientes preocupados por el cuidado de su piel, que tengan dudas sobre la aplicación, uso y contraindicaciones del producto. También servirá para acoger quejas, dudas o comentarios de mejoramiento del producto.

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

- **Marketing y Ventas – Medios Publicitarios**

  Se utilizan diversos medios apropiados para el segmento masculino con el objetivo de llegar con un mensaje de exclusividad y elegancia en la línea de productos cosméticos para cada tipo de piel.[44]

- **Servicio al Cliente – Atención al Cliente Mayorista**

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

[44] Ver Capítulo V Plan de Marketing.

- **Servicio al Cliente – Atención al Cliente Minorista**

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

- **Servicio al Cliente – Seguimiento de Clientes**

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

- **Servicio al Cliente – Margen de Utilidad**

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

- **Actividades de Apoyo – Alianzas Estratégicas**

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

- **Actividades de Apoyo – Administración del Recurso Humano y Fuerza de Ventas**

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

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

- **Actividades de Apoyo – Administración del Recurso Humano y Fuerza de Ventas**

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

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

- **Actividades de Apoyo – Investigación y Desarrollo – Uso de la Tecnología**

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

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

4.9 ESCALA ESTRATÉGICA

Según Marcial Córdova Padilla, para el logro de los objetivos y metas planteadas se considera la realización de una escala estratégica que puede ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Además, es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por D' Kántaro Cosmetics.[45]

[45] Cfr. M., CÓRDOBA PADILLA. (2006). ***Formulación y Evaluación de Proyectos.*** Bogotá: Ecoe Ediciones. p. 287.

Por lo que se ha planteado la siguiente escala estratégica representado en el esquema 4.3 para D’ Kántaro Cosmetics:

Esquema 4.4: Escala Estratégica D' Kántaro Cosmetics

Objetivo Estratégico
Ser la mejor marca y referente a nivel nacional para el cuidado de la piel masculina



Fuente: CÓRDOBA PADILLA M, (2006), ***Formulación y Evaluación de Proyectos***. Bogotá: Ecoe Ediciones. p. 287.
Elaboración: María Belén Rodríguez Y.

5 LA EMPRESA

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

5.1 OBJETIVOS DE MARKETING

5.1.1 Objetivo General

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

5.1.2 Objetivos Específicos

- **Objetivo A**

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

- **Metas**

  - Ingresar al mercado de los cosméticos masculinos mediante una penetración agresiva, ofreciendo un producto de alta calidad y diferenciado por los beneficios de los ingredientes naturales presentes en el kit D' Kántaro.

  - Lograr dos canales de distribución aprovechando las ventajas tecnológicas y mediáticas.

- **Objetivo B**

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

- **Metas**

  - Utilizar por lo menos un equivalente al 20% de la utilidad neta del ejercicio anterior, en publicidad por medios directos y mantenerlos en el transcurso del tiempo.

  - Hacer conocer la marca a nivel local, que sea sinónimo de calidad y prestigio.

  - Ofrecer un servicio post – venta de atención personalizada al cliente, totalmente diferenciado en relación a la competencia.

- **Objetivo C**

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

- **Metas**

  - Potenciar la compra repetida a través del otorgamiento de tarjetas de cliente frecuente y descuentos a partir de la tercera compra.

  - Contratar agentes de ventas conocedores del mercado de Spas y Centros de Estética que tenga cartera de clientes consolidada.

- Utilizar sistema de descuento y bonificaciones como motivación para los Spa y Centros de Estética distribuidores de D’ Kántaro.

- Publicidad por medios impresos y electrónicos, utilizando la potencialidad del sistema CRM.

5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

5.2.1 Matriz FODA

Se ha incluido como elemento de planeación de marketing estratégico pues, según Garralda J. “da una visión integrada de las principales fuerzas dinámicas que condicionarán el beneficio futuro de la empresa.”

Tabla 5.1: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Producto único en el mercado, especializado en el cuidado de la piel F2: Kit completo de productos cosméticos para rostro y cuerpo, brinda practicidad en la compra. F3: Uso de extractos naturales en la composición de los productos. F4: Nombre de marca en idioma eslovaco, que denota fortaleza masculina y elegancia. F5: Locales en lugares más concurridos por el mercado meta: centros comerciales y amplia red de vendedores que distribuyen los kits en peluquerías, spa y centros de estética. F6: Innovación contínua de productos sustentando por inversión en desarrollo de fórmulas. F7: Empresarios jóvenes favorables al riesgo con disponibilidad de tiempo completo y formación académica F8: Inversión importante en tecnología para el manejo de las relaciones con los clientes. (CRM). F9: Subcontratación de producción para optimizar operaciones.	D1: Empresa nueva sin experiencia en el mercado D2: Dependencia de un laboratorio para creación de productos. D3: Presupuesto para publicidad reducido en comparación a demás empresasde cosméticos.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIOS DO**
O1: Creciente tendencia por el cuidado de la piel masulina. O2: Inexistencia de una línea completa de productos específicos de cuidado de piel solo para hombres; existen productos unisex o productos para hombres en diferentes marcas. O3: Mercado poco competitivo y virgen. O4: Hombres con ingresos medios y altos que destinan porcentaje importante de su renta a la compra de productos cosméticos. O5: Restricción de importaciones a través de cupos y aranceles afecta a productos cosméticos.	1. Aumentar la participación de mercado (F1,F5,O1,O4). 2. Posicionar marca en la mente del consumidor(F2, F6, O1, O2). 3. Especializarse en una línea de productos masculinos (F4, F7, O3). 4. Optimizar recursos en inversión inicial (F9, O5).	1. Firmas contrato de exclusividad de fórmulas (D2, O2). 2. Formar parte del programa "Bien Hecho en Ecuador" (D3, O5). 3. Ofrecer en el mercado nueva opción de compra de cosméticos en formato kit (D1, O1).
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIOS DA**
A1: Empresas que atienden actualmente a mujeres se están dando cuenta del potencial del mercado masculino. A2: Mujeres influencian a sus amigos, parejas y familiares a la compra de su marca de cosméticos actual conocida. A3: Crisis económica merma ingresos de los habitantes. A4: Empresas de cosméticos invierten en plantas en Ecuador o firman contratos con laboratorios para fabricar localmente cosméticos que antes importaban.	1. Anunciar que D' Kántaro es una línea de cosméticos específica para la piel del hombre, que tiene varias presentaciones y se puede compra en un kit (F1, F2, F4, A1, A2). 2. Ofrecer al mercado alternativa de compra en kit que representa un ahorro (F2, A3). 3. Idenrificar cliente y ofrecer ahorro a través de compra en línea con entrega a domicilio (F9, A2, A3). 4. Planear producción con anticipación con el laboratorio fabricante para garantizar aprovisionamiento en el eventual caso que otras empresas grandes quieran contratar sus servicios también (F9, A4).	1. Promociones para clientes frecuentes (D1, A2, A3). 2. Aprovechar medios alternativos de publicidad que resulten económicos (D1, D3, A3).

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

5.2.2 Análisis de la Competencia

En Ecuador, 29 industrias cubren el 90% de las ventas de cosméticos a escala nacional. La calidad de los productos tiene estándares internacionales, por lo que un importante número de empresas producen sus cosméticos en el país y otras han abierto mercados en Europa, Asia y varios países de América. La

mayoría de los productos que están elaborados por grandes multinacionales tienen su núcleo de producción en el país o en otros países latinoamericanos como: Colombia, Brasil, México, Perú o Venezuela. Las multinacionales como Unilever y Procter & Gamble elaboran sus productos a través de las llamadas licencias de fabricación.[46]

La Asociación de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal (PROCOSMÉTICOS), agrupa a varias empresas productoras y a otras distribuidoras y/o comercializadoras como Avon, Yanbal, La Fabril, Las Fragancias, Johnson & Johnson, Unilever, Henkel, Casa Moeller Martínez, Oriflame, Álvarez Barba, Beiersdorf, Dous, Ebel Paris, Rene Chardon, Windsor, Quifatex, Pfizer, Dypenko, Zaimella, Producosmetic, Improbell, Cosmefin, Belle Mart, Corpo & Médica.[47]

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

También existen marcas de productos para hombres como Nivea for Men, Clinique para Hombre, L'Occitane, Gillette, Ego, Biotherm, entre otras; que tienen una experiencia en la venta de cosméticos masculinos principalmente en

[46] Cfr. DIARIO EXPRESO. (2010). [http://www.expreso.ec/entregas-especiales/especiales/2009/01/19/especial-julio/html/historias8.asp]. ***Los Cosméticos Apoyan Su Vida.***

[47] Cfr. Ibídem.

el mercado mundial y se encuentran a disposición del público en: farmacias, supermercados o centros comerciales como líneas importadas.

- **Yanbal**

  Oferta su línea de cosméticos "Para Él" en la que se encuentran ocho marcas diferentes constituidas principalmente por fragancias a un precio promedio de $53.87 para las presentaciones de 100 ml. Además fortalecen cada marca creando productos como after shave y desodorante de la misma fragancia masculina, en las presentaciones de 90 gr y 60 gr., cuyos precio promedio son de $11 y $8.50 respectivamente. Por otro lado, la línea Titanium se diferencia de las ocho marcas anteriores pues presenta la fragancia, el aftershave y desodorante en envases más pequeños y a un precio más elevado; por ejemplo, la loción para después del afeitado se comercializa a $26. Además, en el catálogo se oferta crema de afeitar y shampoo de la misma línea a $10 y $10.50 respectivamente.[48]

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

[48] Cfr. YANBAL. (2011). [http://www.yanbal.com/home.asp?id_pais=4]. ***Catálogo 2011.***

- **Oriflame**

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

Por ejemplo, ofrece fragancias de 100 ml, 75 ml, 50 ml y 30 ml; con precios promedio que oscilan entre $50 y $14.90, desodorantes en roll-on y en spray con precios promedio de $4.74 y $7.90. Además, ofertan cuatro productos para el afeitado como son limpiadora facial, aftershave, gel de afeitar y crema de afeitar en cuatro diferentes líneas, que se comercializan entre $6.15 y $8. La marca que tiene más productos en "North for Men", fragancia con la cual Oriflame ha desarrollado una línea para ducha con shampoo y barra de jabón, aparte de los productos mencionados anteriormente.[49]

La amenaza competitiva de Oriflame radica en que además de imitar a los competidores del mercado femenino como Yanbal, enfoca el uso de

[49] Cfr. ORIFLAME. (2011). [http://ec.oriflame.com/products/catalogueviewer.jhtml?pStartPg=15&per=201103], ***Catálogo 2011.***

sus productos para prevenir el envejecimiento y utiliza en sus fórmulas agentes naturales para este efecto.

- **L'Bel**

Ha desarrollado 13 fragancias para el hombre moderno, elegante y seductor; sin embargo, solo tres de ellas van acompañadas de una loción para después de afeitar que contiene la misma fragancia. El precio de las fragancias oscila entre $58 y $60. Adicionalmente, ofrece la marca Hombre L' Bel que junta una loción para después de afeitar y una loción facial anti-envejecimiento, que se los podría adquirir en el mercado individualmente a un precio promedio de $17.[50]

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

- **Avon**

Ofrece únicamente dieciocho fragancias para hombres adultos y cinco para jóvenes, con un precio promedio de $37.50. La información sobre

[50] Cfr. L'BEL. (2011). [http://www.lbel.com/home.asp?merfnbr=9320]. ***Catálogo 2011.***

las fragancias solo podía ser obtenida de un catálogo o consultando a una asesora Avon.[51]

No se ha identificado una estricta amenaza competitiva por parte de Avon, pues se dedica a satisfacer las necesidades del mercado femenino, aunque existen el pedo de la marca y su imagen a nivel internacional como ventaja competitiva de esta empresa.

- **Biotherm**

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

La línea para hombres también está compuesta de productos para el cuerpo como un gel escultor de abdomen, gel de ducha, tratamiento para manos y uñas y una línea para exposición solar.[52]

[51] Cfr. AVON. (2011). [http://www.avon.com.ec/PRSuite/home_page.page]. ***Catálogo 2011.***
[52] Cfr. BIOTHERM. (2011). [http://www.biotherm.es/_es/_es/women/index.aspx]. ***Catálogo 2011.***

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

- **Nivea**

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

Desarrolla una línea exclusiva para hombre "Nivea for Men" que incluye productos específicos para el afeitado como: espuma de afeitar, gel de afeitar y loción para después del afeitado; además de, productos para limpieza facial, cremas hidratantes, revitalizantes, gel de control de brillos para el rostro y gel para la ducha. Los productos de Nivea for Men se comercializan con precios que oscilan entre los $5 y $8.[53]

La línea masculina de Nivea "Nivea for Men", es el principal competidor más fuerte que tiene D' Kántaro, debido a la amplia gama de productos especializados que ofrece para el hombre, la experiencia en el desarrollo de nuevos productos y principalmente debido al posicionamiento que

[53] Cfr. NIVEA. (2011). [http://www.nivea.com.ec/]. ***Publicación 2011.***

tiene en la mente del consumidor. En la investigación de mercados, 76% de los encuestados mencionaron conocer esta marca de cosméticos.[54]

- **Clinique**

La línea de productos Clinique para hombre ofrece varias posibilidades de cuidado de la piel en envases atractivos. La oferta está compuesta de productos de tratamiento de limpieza facial, exfoliante facial, loción para maquinilla eléctrica, crema y gel de afeitar con aloe, loción calmante para después del afeitado y loción para debilitar el crecimiento de barba y una línea complementaria que incluye un bronceador sin sol y desodorantes.[55]

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

[54] Ver Gráfico H en Anexo de Gráficos.
[55] Cfr. CLINIQUE. (2011). [http://www.clinique.es/]. ***Publicación 2011.***

- **L’Occitane**

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

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

La amenaza competitiva de L’Occitane radica en que tienen un ofrecimiento similar al combinar dos productos en un estuche de regalo disponible para la venta en $92, sin embargo, al tener un precio tan elevado si dirige netamente a un segmento poblacional que perciba ingresos altos.[56]

- **Gillette**

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

[56] Cfr. L’OCCITANE. (2011). [http://www.loccitane.com.ec/fleur-cherie,21,2,1032,70101.htm]. ***Publicación 2011.***

Los productos cosméticos que ofrece son especialmente cremas para antes de afeitar y lociones after-shave, aunque también ha desarrollado una línea de desodorantes en diferentes aromas y presentaciones (aerosol, barra, gel y roll-on).[57]

La amenaza competitiva de Gillette está identificada en lo referente a productos para el afeitado y a su posición como número uno en la mente de los consumidores, pues en la investigación de mercados se obtuvo un 82% de incidencia en el conocimiento de la marca entre los encuestados.[58]

- **Ego**

Entró al mercado en el 2008 como una nueva marca en productos de cuidado personal del hombre, promocionando un shampoo en tres presentaciones realizando una gran inversión en marketing. En la actualidad ha ampliado su línea de productos ofertando gel para cabello. Se encuentra en las principales cadenas de supermercados y farmacias del país.[59]

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

[57] Cfr. GILLETTE. (2011). [http://www.gillette.com/es-ES/]. ***Publicación 2011.***
[58] Ver Gráfico H en Anexo de Gráficos.
[59] Cfr. EGO. (2011). [http://www.egooficial.com/]. ***Publicación 2011.***

- **Resumen de la Posición de la Competencia**

Tabla 5.2: La Competencia: Ventajas y Desventajas Competitivas

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

5.3 MARKETING ESTRATÉGICO

5.3.1 Segmentación

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

5.3.2 Tamaño de Mercado Potencial

Para establecer el mercado potencial y objetivo de los productos cosméticos D' Kántaro, se ha tomado las proyecciones de población masculina urbana entre 18 y 49 años para el 2011 realizadas por el INEC.

El mercado potencial se lo ubica dentro de la clase socioeconómica media y media-alta de las distintas ciudades del país. Este nivel socioeconómico representa el 33,60% de la población del Ecuador para el 2011.[60]

[60] Cfr. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2010). [www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=144171&name=DLFE-3026.PDF]. ***Curvas Porcentuales Población Masculina.***

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

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

Para establecer el tamaño de mercado en los años posteriores de la duración del proyecto, se ha utilizado el porcentaje de crecimiento de la población masculina entre 18 y 49 años proporcionado por el INEC, el cual es 2.4%; consecutivamente y de acuerdo a los objetivos de marketing descritos anteriormente, D'Kántaro ha decidido llegar el primer año de operaciones al mercado quiteño, posteriormente a partir del segundo año a Guayaquil y Cuenca; y finalmente, espera llegar a Ambato, Ibarra, Manta y Riobamba a partir del cuarto año de operación,

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

Tabla 5.3: Tamaño de Mercado Potencial

Proyección por Ciudades	2011	2012	2013	2014	2015
Quito	393,758	403,208	412,885	422,794	432,941
Guayaquil		595,868	610,169	624,813	639,808
Cuenca		92,429	94,647	96,919	99,245
Ambato, Ibarra, Manta, Riobamba				194,049	198,706
MERCADO POTENCIAL QUITO	**393,758**	**403,208**	**412,885**	**422,794**	**432,941**
MERCADO POTENCIAL OTRAS CIUDADES		**688,297**	**704,816**	**915,781**	**937,759**
TOTAL MERCADO POTENCIAL	**393,758**	**1,091,505**	**1,117,701**	**1,338,575**	**1,370,701**
Proyección por Objetivos Marketing	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Objetivo de Marketing UIO	10%	10%	12%	14%	16%
Objetivo de Marketing Otras Ciudades	0%	10%	10%	10%	10%
Clientes Proyectados UIO	39,376	40,321	49,546	59,191	69,271
Clientes Proyectados Otras Ciudades	-	68,830	70,482	91,578	93,776
TOTAL CLIENTES PROYECTADOS	**39,376**	**109,151**	**120,028**	**150,769**	**163,047**
TOTAL CIUDADES A LLEGAR	**1**	**3**	**3**	**7**	**7**
Proyección por Escenarios	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Escenario Pesimista (Compra 1 vez al año)	**39,376**	**109,151**	**120,028**	**150,769**	**163,047**
Escenario Esperado (Compra 2 veces al año)	**78,752**	**218,301**	**240,056**	**301,539**	**326,093**
Escenario Optimista (Compra 3 veces al año)	**118,127**	**327,452**	**360,084**	**452,308**	**489,140**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

5.3.3 Perfil del Consumidor D' Kántaro

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

- **Temprano**

  Estudiante universitario con sus propios ingresos u hombre de negocios, vive en la ciudad de Quito y tiene entre 18 y 49 años. Está en búsqueda de productos para el cuidado de su piel. Es un hombre cada vez más presumido, preocupado por su imagen y por su edad. Utiliza y de manera intensiva los productos de cosmética masculina y vive pendiente de su estética. Dedica por lo menos dos o tres horas a la semana completas para el mejoramiento de su imagen personal. Hace uso de tres productos cosméticos diariamente sin contar shampoo, pasta de dientes y desodorante. Tiene entre dos y tres fragancias y gasta desde $300 anuales y más de 30 minutos luego de la ducha diaria en arreglarse.

  Según la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, el porcentaje de consumidores de este tipo es del 5%.[61]

[61] Ver Gráfico D en Anexo de Gráficos.

- **Normal**

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

Según la investigación de merados realizada en el capítulo 3, el porcentaje de consumidores de este tipo es del 14%.[62]

- **Tardío**

Es un hombre perteneciente al segmento de 18 a 49 años a quien le importa su imagen pero utiliza generalmente solo los productos cosméticos necesarios como shampoo, desodorante y pasta dental. Alguna vez ha utilizado cremas hidratantes o loción para después del afeitado, pero solamente cuando le ha parecido necesario, es decir cuando su piel tenía signos de resequedad muy evidentes o cuando tenía algún compromiso en el que era necesario presentarse impecable. El tiempo que se demora frente al espejo luego de la ducha varía entre 5 y 15 minutos.

[62] Ibídem.

Según la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, el porcentaje de consumidores de este tipo es del 50%.[63]

- **Renuente**

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

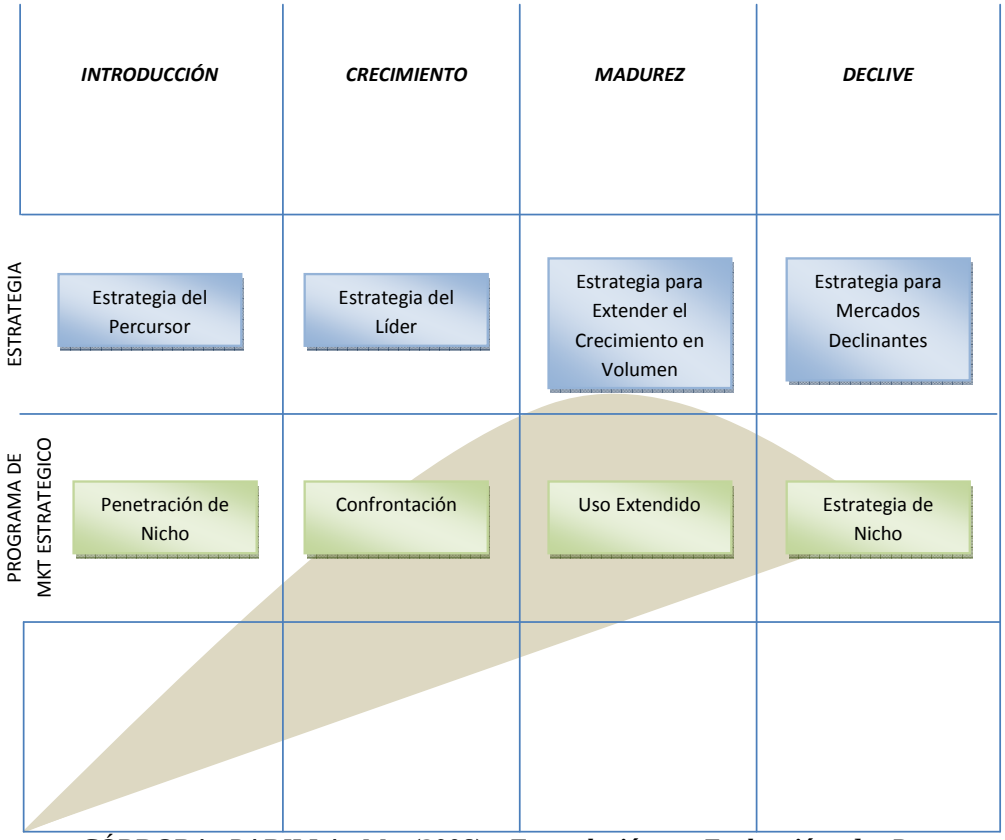
Según la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, el porcentaje de consumidores de este tipo es del 32%.[64]

5.3.4 Estrategias y Programas de Marketing

Se implementarán estrategias de marketing tomando en cuenta el ciclo de vida del producto, representado en el siguiente gráfico.

[63] Ibídem.
[64] Ibídem.

Gráfico 5.1: Marketing Estratégico en Función del Ciclo de Vida del Producto



Fuente: CÓRDOBA PADILLA M, (2006***), Formulación y Evaluación de Proyectos***. Bogotá: Ecoe Ediciones. p. 159.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Etapa de Lanzamiento – Estrategia del Precursor**

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

- **Programa de Penetración de Nicho**

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

- **Evento de Lanzamiento del Nicho**

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

- **Material Publicitario Diseñado a Medida del Cliente**

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

- ✓ Catálogo informativo con la descripción de productos, consejos de cuidado de la piel del hombre.

- ✓ Publireportajes en revistas como Vistazo, Vanguardia y Soho.

- ✓ Anuncios publicitarios pagados en diarios de amplia circulación nacional.

- ✓ Eventos publicitarios en distintos puntos de la ciudad.

- **Medios Electrónicos**

El uso de la tecnología para promocionar D' Kántaro comprenderá:

- ✓ Elaboración de página web con diseño atractivo y de fácil navegación, con opción de compra mediante una transacción rápida y segura.

- ✓ Envío de mailings mensuales a clientes D' Kántaro registrados.

- ✓ Compra de bases de datos de potenciales clientes pertenecientes al mercado meta.

- **Beneficios desde la Primera Compra**

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

- **Descuentos y Plazo de Crédito Extendido para Distribuidores (Spa y Centros de Estética)**

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

- **Instalación Gratuita de Exhibidor POP (para Punto de Venta) en los Locales Distribuidores**

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

- **Etapa de Crecimiento – Estrategia del Líder**

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

- **Programa de Penetración de Confrontación**

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

- **Aumento de la Publicidad**

Fuerte promoción por distintos medios tradicionales y alternativos. Eventos en distintos puntos de las ciudades.

- **Mejoramiento del Producto**

En base a las exigencias de los clientes actuales se aplicará el concepto de mejoramiento continuo en la formulación, pues la industria cosmética está en constante innovación.

- **Comenzar el Desarrollo de Nuevos Productos**

El desarrollo de nuevos productos tendrá en cuenta las opiniones de los clientes administrados por el sistema Customer Relationship Management (CRM) que maneja la empresa.

- **Etapa de Madurez – Estrategia para Extender el Crecimiento en Volumen**

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

♦ **Programa de Uso Extendido**

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

o **Creación de Nuevas Presentaciones en Diferente Formato**

Sacar al mercado el kit D' Kántaro en tamaño viajero compatible con los requerimientos de las compañías aéreas, en formato sachet para practicidad o formato grande.

o **Alentar a Compras de Mayor Volumen**

Promocionar 2x1 en kits, un producto gratis con la compra del kit.

- **Mejorar Beneficios para Clientes Frecuentes**

  Promoción exclusiva para socios D’ Kántaro, donde reciba una orden de masaje corporal o limpieza facial con la compra del kit D’ Kántaro.

- **Etapa de Declive – Estrategia de Nicho**

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

♦ **Programa de Estrategia de Nicho**

- **Focalizar la Publicidad en los Clientes del Segmento**

  Utilizar mecanismos de acercamiento directo al cliente D’ Kántaro para promover una venta personal de acuerdo a sus requerimientos.

- **Seguir con la Investigación y Desarrollo del Producto**

  En base al sistema CRM recopilar las sugerencias y exigencias del cliente para crear nuevos productos D’ Kántaro.

5.4 MARKETING TÁCTICO

5.4.1 Marca

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

El nombre D’ Kántaro es la traducción de la palabra castellana “caballero” desde el idioma eslovaco. La terminación “aro” está además presente en algunos sustantivos franceses, lo cual acerca la marca al país cuna de la cosmética mundial.

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

Según Ildefonso Grande Esteban en su libro Conducta Real del Consumidor y Marketing Efectivo, “el color preferido de los hombres es el azul y tienen predilección por los colores brillantes como el plateado”

Gráfico 5.2: Logo D' KANTARO



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

5.4.2 Slogan

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

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

5.4.3 Mezcla de Marketing

- **Producto**

  Limpiar, exfoliar, calmar, hidratar y tratar de prevenir el envejecimiento cutáneo son las principales claves que se ofrecen para un buen trato de la piel masculina. Usando la avanzada cosmética actual se ha diseñado una exclusiva línea de productos que simplifica las claves de belleza

masculina a cinco simples gestos de cuidado e higiene personal disponibles en un práctico kit, que al ver sus efectos inmediatos de cuidado de la piel y sensación de renovación física e intelectual, nunca querrá dejar de utilizar.

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

El primero contendrá dos productos específicos para el afeitado: *Gel Exfoliante Facial, Loción After-Shave* y se complementará con el *Bálsamo Labial con Protección Solar.*

El segundo tipo de kit está compuesto de: *Bloqueador Solar, Crema Extra Humectante para Codos, Manos y Rodillas y el Bálsamo Labial con Protección Solar.*

Gráfico 5.3: Kit D' Kántaro Afeitado y Kit Corporal



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Gráfico 5.4: Kit D’ Kántaro Afeitado y Kit Corporal



Gel Exfoliante Facial



Loción After – Shave



Bloqueador Solar Hidratante



Crema Extra Humectante para codos, manos y rodillas



Bálsamo Labial con Protección Solar

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Toda la gama de productos D’ Kántaro ha sido pensada para cada tipo de piel: seca, norma o grasa; es hipo alergénica y está ensayada dermatológicamente.

- **Gel Exfoliante Facial**

Ayudará primero a limpiar totalmente su piel de impurezas y a dejarla lista para proceder con el afeitado evitando posibles infecciones de

cortes, granitos o pequeñas heridas. Utilice el gel exfoliante facial durante la ducha diaria.

Presentación: *Envase plástico con diseño innovador de 200ml.*

Apropiado para: *Todo tipo de piel (grasa, normal y seca).*

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

- **Loción After Shave**

Después de su ritual personal de afeitado, con loción after shave logrará el acabado perfecto, alejando de su piel cualquier síntoma de irritación, corte, tensión o molestia derivada del proceso de afeitado, pues contiene activos hidratantes, calmantes y extracto de tibouchina de efecto regenerador.

Presentación: *Envase metálico estilizado de 150ml.*

Apropiado para: *Todo tipo de piel (grasa, normal y seca).*

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

- **Bloqueador Solar Hidratante**

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

Presentación: *Gel de 60gr. en tubo colapsible para piel normal y grasa. Crema de 60gr. en tubo colapsible para piel seca.*

Apropiado para: *Todo tipo de piel (grasa, normal y seca).*

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

- **Crema Extra Humectante para Codos, Manos y Rodillas**

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

Presentación: *Envase plástico con diseño innovador de 350ml.*

Apropiado para: *Todo tipo de piel (grasa, normal y seca).*

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

- **Bálsamo Labial**

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

Presentación: *Bálsamo en tubo de 4gr.*

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

- **Precio**

Los productos D' Kántaro se comercializan a los siguientes precios:

Tabla 5.4: Lista de Precios D' Kántaro

Proyección por Ciudades	Precio	PVP (incluye IVA)
Kit Afeitado	$ 39.28	$ 43.99
Kit Corporal	$ 40.17	$ 44.99
D' Kántaro Jeden (Exfoliante Facial)	$ 14.28	$ 15.99
D' Kántaro Dve (Loción After Shave)	$ 20.53	$ 22.99
D' Kántaro Tri (Bloquedor Solar)	$ 17.85	$ 19.99
D' Kántaro Styri (Crema Humectante)	$ 19.64	$ 22.00
D' Kántaro Tucet (Bálsamo Labial)	$ 8.03	$ 8.99
Productos Nuevos	$ 14.28	$ 15.99
Mini Kits	$ 17.84	$ 19.98

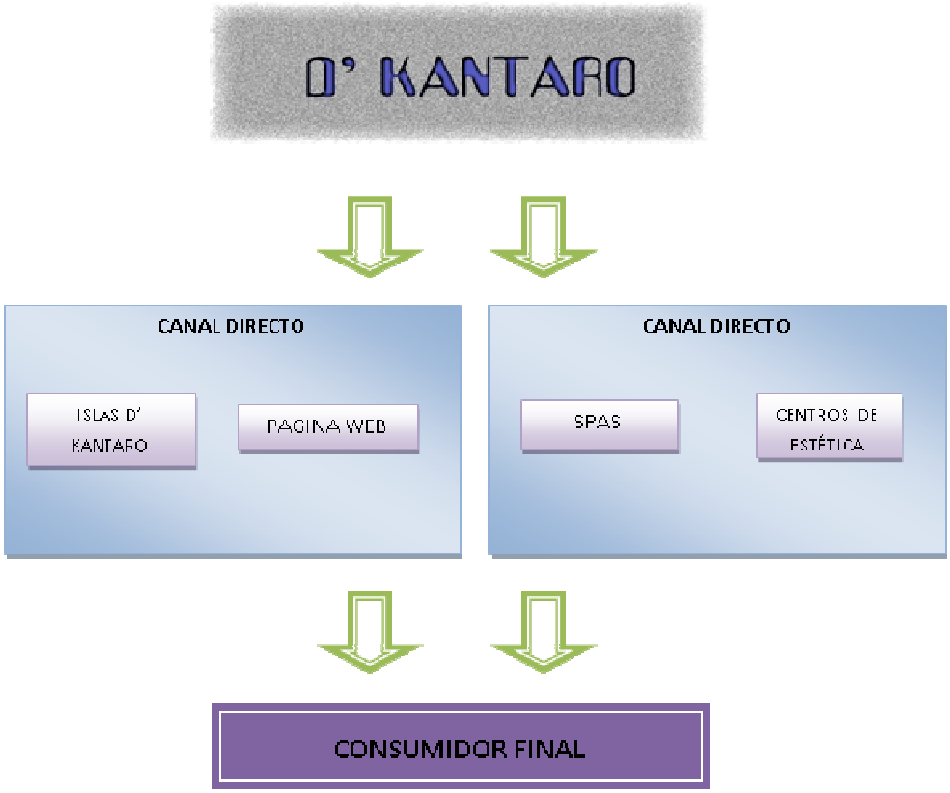
Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

- **Plaza**

Para llegar a gran parte del mercado, la estrategia de distribución de D' Kántaro Cosmetics consiste en la utilización de dos canales de distribución.

Gráfico 5.5: Canal de Distribución de D' Kántaro Cosmetics



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Islas D' Kántaro en Centros Comerciales**

D' kántaro Cosmetics comercializará inicialmente sus productos en islas ubicadas en tres centros comerciales de la ciudad de Quito: Mall el Jardín, Centro Comercial Iñaquito y Condado Shopping.

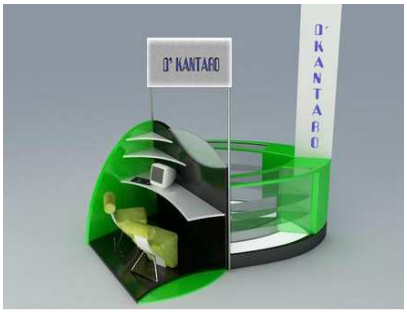
Según un informe de la consultora PulsoEcuador, "los dos primeros son centros más visitados por la clase alta de la capital" y un artículo de Diario Hoy explica que el Condado Shopping se ha convertido en uno de los centros de compras más visitados con aproximadamente 35.000 visitantes diarios que se incrementan a 67.000 durante los

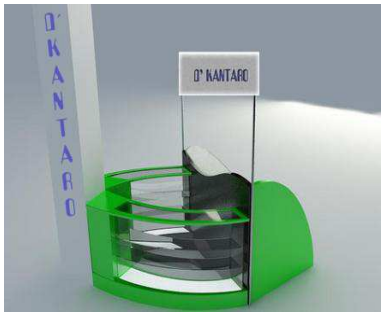
feriados, razones suficientes para augurar una promoción adecuada en el mercado meta.

Las islas serán llamativas e incentivarán a los clientes a probar productos D' Kántaro. En estos puntos de venta, los clientes serán atendidos por una cosmetóloga que asesorará a los visitantes para que realicen la compra de acuerdo a su tipo de piel. Este asesoramiento dará un valor agregado al producto, ya que así podrán contar con una buena asistencia para adquirir el kit, promoviendo una buena experiencia del cliente.

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

Gráfico 5.6: Isla D' Kántaro Cosmetics en Centro Comercial





Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: Arq. David Macías

- **Venta En Línea A Través de la Página Web**

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

- **Venta a Spas y Centros de Estética**

Agentes vendedores experimentados serán los encargados de las visitas a Spas y Centros de Estética. Para iniciar se cuenta con una base de datos de las direcciones y teléfonos de centros cosmetológicos, spas y peluquerías para ir abriendo el mercado y midiendo el grado de aceptación de los productos D' Kántaro. Se estimulará a estos puntos de venta mediante el descuento en ventas y la entrega del exhibidor point of purchase para estos establecimientos.

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

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

- **Promoción y Publicidad**

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

- **Lanzamiento del Producto - Evento de Lanzamiento del Producto**

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

- **Lanzamiento del Producto - Evento en Cada Ciudad**

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

- **Medios Electrónicos – Página Web**

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

- **Medios Electrónicos – Mailings Animados**

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

- **Medios Impresos**

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

- **Medios Impresos – Insertos Tipo Flyer en Revistas para el Público Objetivo**

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

- **Medios Impresos – Insertos de Muestra en Revistas**

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

- **Medios Impresos – Anuncios de Media Página en Revistas para el Público Objetivo**

  Se utilizará el espacio publicitario con las dimensiones 10x27.5 cm, para promocionar las 52 semanas del año la marca D' Kántaro.

- **Otros Recursos Impresos – Catálogo D’ Kántaro**

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

- **Otros Recursos Impresos – Tarjetas Personalizadas D’ Kántaro para Clientes Frecuentes**

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

6 EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se elaborará un estudio financiero con la finalidad de determinar la rentabilidad y liquidez que genere el proyecto, determinando de esta manera su factibilidad.

El mencionado estudio viene a constituir la sistematización y proyección tanto contable como financiera de los estudios realizados con anterioridad y del impacto en la distribución de los recursos para la factibilidad del mismo, en base a este se podrá conocer los resultados que genera el proyecto y su estructura expresada en los cinco primeros años de vida de la empresa.

A continuación se muestran los supuestos y la evaluación financiera del negocio con la que se evidencia la rentabilidad del lanzamiento de la marca de cosméticos para hombre D' Kántaro:

6.1 CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS

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

6.1.1 Empresa e Inversión Inicial

- D’ kántaro Cosmetics se constituye como empresa anónima con dos socios e inicia sus operaciones en el año calendario 2011.

- La empresa subcontrata la producción de sus cosméticos al laboratorio Tecnandina parte del Grünenthal, ubicado en el km 6 ½ de la vía a Pomasqui en la provincia de Pichincha.

- La inversión inicial se reparte en adquisición de activos fijos (equipo de oficina, equipo de computación, vehículos) y otros gastos pre operacionales, pero el rubro más importante que es del 70% constituye el desarrollo de las fórmulas con el mismo laboratorio al cual se subcontrata la producción.

- El capital de trabajo para poner en marcha el proyecto representa 2 meses de gastos mensuales.

- El monto de inversión inicial total que incluye los gastos pre operacionales es de $ 630,743.63.

6.1.2 Financieros

- El análisis es ejecutado considerando valores constantes del 2010 para los cinco años de duración del proyecto. No considera la inflación del país por ser una variable difícil de predecir.

- Se utilizó un costo de oportunidad del 18,23 apalancado.

- En el escenario apalancado se contrata un crédito directo en la Corporación Financiera Nacional (CFN). La empresa es considerada dentro del *Segmento Empresarial* por tener un saldo adeudado a la CFN $ 252,297.45. Las condiciones del crédito establecidas por la CFN para dicho monto de crédito y vigentes a la presente fecha son: tasa de interés del 9.45% anual, plazo de 5 años y pagos mensuales con cuota fija.

6.1.3 Ventas

- Se consideran tres escenarios posibles de ventas. El escenario esperado es calculado como si a los clientes se les vendiera dos veces al año. Para el escenario optimista la venta se realiza tres veces y para el pesimista una vez al año.

- Para determinar el crecimiento del mercado y ventas, se utiliza la tasa de crecimiento de la población objetivo que es del 2,4% anual.

- A partir del año dos, se venden en las otras cuatro ciudades (Manta, Ibarra, Ambato y Riobamba).

- La penetración en la ciudad de Quito es hasta el año dos del 10% y crece de acuerdo a los objetivos de marketing hasta el 16% de la población objetivo. Para las otras ciudades se proyecta una penetración del 10% a partir del año dos.

- Existen dos tipos de kits, cada uno de tres productos y se dividen el total de ventas en 50% cada uno.

- Las ventas por canal de distribución se dividen en: 60% en Spas, 35% en islas de centros comerciales y 5% por Internet del total de clientes proyectados.

- Los precios de venta para los spa y centro de estética se calculan con el 10% de descuento.

6.1.4 Administrativos

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

6.1.5 Activos Fijos

- Se utiliza el método de depreciación lineal para los activos.

- Se adquiere en el año uno, una camioneta tipo furgón Fiat Fiorino. En el año dos de compran dos adicionales para cubrir Guayaquil y Cuenca y en el año cuatro otras cuatro para cubrir el transporte interno de las ciudades donde está la marca.

- Para transporte interprovincial se adquiere un camión Chevrolet en el año dos y otro más en el año cuatro.

- En el año uno se abre la oficina en Quito. Para el año dos se equipan oficinas en Guayaquil y Cuenca y en el año cuatro en la ciudad de Ambato.

- Cada ciudad se convierte en un centro de distribución para otra cercana: Quito para Ibarra, Guayaquil para Manta y Ambato para Riobamba.

- En el año cero se invierte en el desarrollo de las cinco fórmulas con las que se lanzan los kits y posteriormente en el año dos, tres y cuatro se invierte en la formulación de un nuevo producto a lanzarse en el período subsiguiente.

6.2 MODELO FINANCIERO

6.2.1 Inversión Inicial

Los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo constituyen la inversión inicial para poner en marcha el proyecto, y los cuales se detallan a continuación:

- **Activos Fijos**

En los activos fijos se detallan principalmente las inversiones que se van a realizar en bienes tangibles que se los utilizará en el proceso, con la finalidad de que contribuyan al funcionamiento normal del proyecto, así

se tiene: equipos de computación, mubles de oficina y vehículos, por un monto de $ 27,405.72 dólares americanos y cuyas proformas se detallan en la sección de Anexos del Modelo Financiero apartado 1.1.

En la tabla que se presenta a continuación se muestra las inversiones en activos fijos del proyecto en estudio:

Tabla 6.1: Inversión en Activos Fijos

DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	TOTAL
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	
Servidor para aplicaciones. Hp Proliant M150 G3 Dual Core Intel Xeon (1)	$ 2,400.00
Servidor webmail Hp Proliant M150 G3 Dual Core Intel Xeon (1)	$ 1,800.00
Impresora matricial Epson Lx-300 (4)	$ 1,000.00
Equipo para facturación en punto de venta Hp Pavilion 3410 Dual Core (3)	$ 2,250.00
Antenas para enlace corporativo (oficina e islas)	$ 1,000.00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION	**$ 8,450.00**
MUEBLES DE OFICINA	
Escritorios (3 estaciones de trabajo completas)	$ 750.00
Librero	$ 140.00
Archivador de tres gavetas (2)	$ 180.00
Teléfonos/fax (3)	$ 75.00
TOTAL MUEBLES DE OFICINA	**$ 1,145.00**
VEHÍCULOS	
Fiat Fiorino modelo 2009	$ 17,810.72
TOTAL MUEBLES DE OFICINA	**$ 17,810.72**
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 27,405.72**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Dentro de este mismo detalle se ha considerado un rubro adicional con relación a los activos fijos, pero que no se considera como parte de la inversión inicial ya que el mismo es el *Valor de Desecho* de los activos fijos, pero si se considerará más adelante como para del flujo de fondos.

A continuación se presenta la tabla por *Valor de Desecho* de los activos:

Tabla 6.2: Valor de Desecho de los Activos Fijos

	1	2	3	4	5	VALOR RESIDUAL
Fiat Fiorino (adquisición año 0)	X	X	X	X	X	
Fiat Fiorino (adquisición año 2)		X	X	X	X	$ 7.124,29
Fiat Fiorino (adquisición año 4)				X	X	$ 42.745,73
Camión Chevrolet (adquisición año 2)		X	X	X	X	$ 6.408,00
Camión Chevrolet (adquisición año 4)				X	X	$ 19.224,00
Muebles UIO	X	X	X	X	X	
Muebles GYE+CUE		X	X	X	X	
Muebles AMB				X	X	
Equipos de computación UIO	X	X	X			
Equipos de computación GYE		X	X	X		
Equipos de computación CUE		X	X	X		
Equipos de computación AMB				X	X	
Equipos de computación MAN				X	X	
Equipos de computación IBA				X	X	
VALOR DE DESECHO						**$ 75.502,02**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

El presente *Valor de Desecho* se lo determina en función de las estimaciones de cuál seria su valor después de haberse terminado su vida útil consideradas. Dependiendo de las políticas internas de la empresa y

tomando en cuenta las condiciones externas de los presentes activos en el mercado se determina un valor total de $ 75,502.02, correspondientes al rubro vehículos detallados en la Tabla 6.2.

Por otro lado, tanto los muebles de oficina como para los equipos de cómputo no existe valor residual; debido a que, primero los muebles de oficina aún no cumplen su vida útil de 10 años y por otro lado los equipos de computación si bien es cierto ya tienen los 3 años de vida útil, pero que debido al constante avance tecnológico en equipos de computación, éstas quedan ya obsoletas perdiendo todo valor posible en el mercado.

- **Activos Intangibles**

Este tipo de inversiones en activos diferidos son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Se constituyen en inversiones intangibles susceptibles de amortizar.

El detalle en este tipo de inversión lo constituyen principalmente los gastos de constitución, estudios de factibilidad, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, los imprevistos, los intereses, cargos financieros, gastos preoperacionales, entre otros; y el monto total de esta inversión es de $ 230,770.94 dólares y sus respectivas proformas de

inversión se detallan en la sección de Anexos del Modelo Financiero apartado 1.1.

A continuación se presenta la tabla de los activos intangibles:

Tabla 6.3: Inversión en Activos Intangibles

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	**TOTAL**
Trámite legal de constitución	$ 1,384.02
Registro sanitario	$ 3,095.00
Registro de marca y patentes, trámites legales	$ 11,800.00
Pago a cámara de comercio de quito	$ 381.69
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	**$ 16,660.71**
GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	**TOTAL**
Desarrollo de fórmula para cada producto D' kántaro	$ 150,000.00
TOTAL GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	**$ 150,000.00**
GASTOS DE LICENCIAS DE SOFTWARE	**TOTAL**
Licencia sistema operativo para servidores Linux Red Hat 5.0 64 Bits	$ 4,000.00
Licencia sistema operativo para puntos de venta. Windows XP	$ 2,100.00
Base de datos (Motor y 5 usuarios)	$ 4,500.00
Sistema administrativo comercial ERP para 5 usuarios	$ 20,000.00
Sistema CRM para administración de clientes para 5 usuarios	$ 10,000.00
Diseño y desarrollo de Página Web	$ 3,500.00
Diseño y desarrollo de E - Commerce con interface a la base de datos	$ 5,000.00
TOTAL GASTOS PARA LICENCIA DE SOFTWARE	**$ 49,100.00**
TOTAL GASTOS AMORTIZABLES	**$ 215,760.71**
DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	**TOTAL**
Construcción de islas	$ 5,900.00
Eventos varios (reuniones de vendedores)	$ 1,145.00
Enlace internet corporativo (Oficina y puntos de venta)	$ 2,160.60
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	$ 2,184.47
Publicación de avisos de empleo	$ 480.00
Exhibidores de productos D' Kántaro para Spa y Centros de Estética	$ 1,800.00
Compra de seguros	$ 1,340.16
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES	**$ 15,010.23**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo que contablemente se define como la diferencia entre el activo circulante y pasivo circulante, está representado por el capital adicional necesario para funcionar una empresa, es decir, los medios de financieros necesarios en el corto plazo que permitan el normal funcionamiento del proyecto o los medios financieros necesarios para la primera producción mientras se percibe ingresos, para lo cual este capital de trabajo se obtiene considerando los gastos que conlleven la apertura de dos meses de funcionamiento.

El capital de trabajo para las operaciones del proyecto será de $ 372,566.96 dólares americanos, que servirán exclusivamente para arriendo, suministros y materiales, servicios básicos, logística, embalaje y pedido de productos, sueldos y salarios, gastos de venta, comisiones y finalmente para gastos de publicidad. Este capital de trabajo se obtiene considerando los gastos que conlleven la apertura de dos meses de funcionamiento y las necesidades de trabajo que requiere el proyecto para comenzar su operación, los mismos que se detallarán a minuciosidad más adelante en el desarrollo del presente modelo.

A continuación presentamos los rubros pertenecientes a capital de trabajo:

Tabla 6.4: Inversión en Capital de Trabajo

CONCEPTO	GASTO MENSUAL
Arriendo	$ 7.700,00
Suministros y materiales	$ 55,00
Servicios básicos	$ 190,00
Logística	$ 1.050,35
Embalaje	$ 8.564,23
Pedido	$ 114.381,99
Material de embalaje para kits	$ 8.564,23
Nómina	$ 8.538,79
Gastos de venta	$ 5.172,16
Comisiones	$ 4.397,21
Gastos de publicidad	$ 27.669,52
TOTAL GASTOS MENSUALES	$ 186.283,48
No. De Meses	2,00
CAPITAL DE TRABAJO	**$ 372.566,96**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Con lo antes expuesto, podemos resumir que la inversión inicial constituye $ 630,743.63 dólares, recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y los cuales se detallan a continuación:

Tabla 6.5: Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	TOTAL
Inversión en Activos fijos	$ 27.405,72
Inversión en Activos diferidos	**$ 230,770.94**
Capital de trabajo	**$ 372.566,97**
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**$ 630.743,63**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

6.2.2 Presupuestos de Operación

En los presupuestos de operaciones se detallan los ingresos que la empresa obtendrá por la comercialización de productos masculinos. Se toma en consideración también los egresos que vienen a constituirse en los costos y gastos en los que se incurrirán para la comercialización del producto. Para ello se realiza la siguiente de tabla de proyección de la demanda de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos para el mencionado mercado y la proyección de potenciales clientes consumidores de los productos D' Kántaro, acorde a la consecución de los objetivos de marketing planteados por D' Kántaro Cosmetics en base a un estudio de mercado.

Tabla 6.6: Proyecciones de Población Masculina 2011

Porcentaje de Crecimiento de la Población Masculina del Segmento					**2.40%**
Ciudad	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Quito	393758	403208	412885	422794	432941
Guayaquil	581903	595868	610169	624813	639809
Cuenca	90262	92429	94647	96919	99245
Manta	53519	54804	56119	57466	58845
Ambato	53121	54396	55701	57038	58407
Riobamba	38452	39375	40320	41287	42278
Ibarra	35630	36485	37361	38258	39176

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.7: Proyecciones de Clientes 2011-2015

Proyección por Ciudades	2011	2012	2013	2014	2015
Quito	393.758	403.208	412.885	422.794	432.941
Guayaquil		595.868	610.169	624.813	639.808
Cuenca		92.429	94.647	96.919	99.245
Ambato, Ibarra, Manta, Riobamba				194.049	198.706
MERCADO POTENCIAL QUITO	**393.758**	**403.208**	**412.885**	**422.794**	**432.941**
MERCADO POTENCIAL OTRAS CIUDADES		**688.297**	**704.816**	**915.781**	**937.759**
TOTAL MERCADO POTENCIAL	**393.758**	**1.091.505**	**1.117.701**	**1.338.575**	**1.370.701**
Proyección por Objetivos Marketing	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Objetivo de Marketing UIO	10%	10%	12%	14%	16%
Objetivo de Marketing Otras Ciudades	0%	10%	10%	10%	10%
Clientes Proyectados UIO	39.376	40.321	49.546	59.191	69.271
Clientes Proyectados Otras Ciudades	-	68.830	70.482	91.578	93.776
TOTAL CLIENTES PROYECTADOS	**39.376**	**109.151**	**120.028**	**150.769**	**163.047**
TOTAL CIUDADES A LLEGAR	**1**	**3**	**3**	**7**	**7**
Proyección por Escenarios	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Escenario Pesimista (Compra 1 vez al año)	**39.376**	**109.151**	**120.028**	**150.769**	**163.047**
Escenario Esperado (Compra 2 veces al año)	**78.752**	**218.301**	**240.056**	**301.539**	**326.093**
Escenario Optimista (Compra 3 veces al año)	**118.127**	**327.452**	**360.084**	**452.308**	**489.140**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Investigación de Mercado.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Además se presenta el cálculo del *Costo Unitario de Producción y Precio de Venta*, en base a una entrevista sostenida con laboratorios Tecnandina en el Anexo del Modelo Financiero Apartado II.

Tabla 6.8: Cálculo de Costos de Producción Productos D' Kántaro

	FORMULA Y ENVASADO	ENVASE	ETIQUETA	TERMOENCOGIBLE	COSTO UNITARIO TOTAL EN LABORATORIO	ESTUCHE	TOTAL
D' kántaro Jeden	$ 3,93	$ 0,35	$ 0,02	$ 0,09	$ 4,39		$ 4,39
D' kántaro Dve	$ 4,95	$ 1,20	$ 0,02	$ 0,09	$ 6,26		$ 6,26
D' Kántaro Tri	$ 4,13	$ 0,60	$ 0,02	$ 0,09	$ 4,84		$ 4,84
D' Kántaro Styri	$ 6,05	$ 0,80	$ 0,02	$ 0,09	$ 6,96		$ 6,96
D' kántaro Tucet	$ 2,03	$ 0,08	$ 0,02	$ 0,09	$ 2,22		$ 2,22
Kit afeitado					$ 12,87	$ 2,78	$ 15,65
Kit corporal					$ 14,02	$ 2,78	$ 16,80
Producto nuevo 1	$ 4,22	$ 0,61	$ 0,02	$ 0,09	$ 4,94		$ 4,94
Producto nuevo 2	$ 4,29	$ 0,67	$ 0,02	$ 0,09	$ 5,07		$ 5,07
Producto nuevo 3	$ 4,11	$ 0,52	$ 0,02	$ 0,09	$ 4,74		$ 4,74
Mini kits					$ 5,92	$ 1,30	$ 7,22
						Costo promedio kits	**$ 16,23**

Fuente: Laboratorios Tecnandina - Grünenthal
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Con lo antes expuesto, se procede a calcular el precio de venta para los productos D' Kántaro y en base a una entrevista sostenida con laboratorios Tecnandina se presenta la siguiente tabla:

Tabla 6.9: Cálculo del Precio de Venta Productos D' Kántaro

COSTO FIJO UNITARIO									
	Kit Afeitado	**Kit corporal**	**Exfoliante facial**	**Loción alter shave**	**Bloqueador solar**	**Crema corporal**	**Bálsamo labial**	**Producto nuevo**	**Mini Kits**
Costo por unidad	$ 12,87	$ 14,02	$ 4,39	$ 6,26	$ 4,84	$ 6,96	$ 2,22	$ 4,93	$ 5,92
Costo de transformación	$ 0,10	$ 0,10	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Estuche	$ 1,50	$ 1,50	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 0,75
COSTO VARIABLE UNITARIO									
Costo por unidad	$ 22,00	$ 21,00	$ 9,00	$ 13,00	$ 12,01	$ 11,68	$ 3,81	$ 8,00	$ 9,00
MARGEN BRUTO DESEADO									
Margen Bruto Deseado	$ 2,81	$ 3,55	$ 0,89	$ 1,27	$ 1,00	$ 1,00	$ 2,00	$ 1,35	$ 2,17
TOTAL									
PRECIO DE VENTA	**$ 39,28**	**$ 40,17**	**$ 14,28**	**$ 20,53**	**$ 17,85**	**$ 19,64**	**$ 8,03**	**$ 14,28**	**$ 17,84**

Fuente: Laboratorios Tecnandina - Grünenthal
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

En base a estas proyecciones, se realiza el presupuesto de ingresos en tres posibles escenarios que se detallan a continuación:

- **Presupuestos de Ingresos**

El presupuesto de ingresos se detalla en el Anexo del Modelo Financiero apartado II, debido a su amplitud y detalle de los mismos, por lo que aquí solamente se presenta un resumen de los mismos en sus tres escenarios posibles: esperado en el cual se vende dos veces, optimista se vende tres veces y pesimista se vende una vez al año y que han sido considerados para el análisis.

Tabla 6.10: Resumen del Presupuesto de Ingresos en Tres Escenarios

ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
TOTAL VENTAS	$ 2.709.668,04	$ 7.511.254,98	$ 8.250.941,05	$ 8.547.007,11	$ 9.198.093,77
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
TOTAL VENTAS	$ 4.064.502,06	$ 11.266.882,46	$ 12.376.384,58	$ 12.820.510,67	$ 13.797.167,20
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
TOTAL VENTAS	$ 1.354.834,02	$ 3.755.627,49	$ 4.125.461,53	$ 4.273.503,56	$ 4.599.055,73

Fuente: Presupuesto de Ingresos – Anexos Modelo Financiero Apartado II
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

En el presupuesto de ingresos se toma en cuenta el total de las ventas tanto de materiales de los productos individuales como el de los kits y mini kits indicados en el Apartado II del Anexo del Modelo Financiero,

con lo que se logra obtener un total de ingresos acorde a sus políticas para D’ Kántaro.

- **Presupuestos de Egresos**

Es la consolidación de gastos que comprende el total de costos y gastos que realizará la empresa para cumplir con sus operaciones durante un ciclo productivo que normalmente es de un año.

Los datos obtenidos para el presupuesto de egresos como lo son principalmente lo relacionado a gastos de arriendo, suministros y materiales, servicios básicos, logística, entre otros., que se detallan a continuación:

- **Gastos Administrativos**

Incluyen los diferentes elementos que conforman estos gastos, los cuales son de distinta naturaleza y entre los que se encuentran: ***Arrendamiento*** con un total para el primer año de $ 92,400.00, descrito en la siguiente tabla:

Tabla 6.11: Arrendamiento Oficinas y Bodegas

OFICINA	MENSUAL	No.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Quito	$ 1.400,00	1	$ 16.800,00	$ 16.800,00	$ 16.800,00	$ 16.800,00	$ 16.800,00
Guayaquil	$ 1.400,00	1		$ 16.800,00	$ 16.800,00	$ 16.800,00	$ 16.800,00
Cuenca	$ 700,00	1		$ 8.400,00	$ 8.400,00	$ 8.400,00	$ 8.400,00
Ambato	$ 400,00	1				$ 4.800,00	$ 4.800,00
Subtotal Arriendo Oficinas			$ 16.800,00	$ 42.000,00	$ 42.000,00	$ 46.800,00	$ 46.800,00
BODEGAS	**MENSUAL**	**No.**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Quito	$ 300,00	1	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00
Guayaquil	$ 300,00	1		$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00
Cuenca	$ 200,00	1		$ 2.400,00	$ 2.400,00	$ 2.400,00	$ 2.400,00
Ambato	$ 200,00	1				$ 2.400,00	$ 2.400,00
Subtotal Arriendo Bodegas			$ 3.600,00	$ 9.600,00	$ 9.600,00	$ 12.000,00	$ 12.000,00
ISLAS	**MENSUAL**	**No.**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Quito	$ 2.000,00	3	$ 72.000,00	$ 72.000,00	$ 72.000,00	$ 72.000,00	$ 72.000,00
Guayaquil	$ 2.000,00	2		$ 48.000,00	$ 48.000,00	$ 48.000,00	$ 48.000,00
Cuenca	$ 1.600,00	1		$ 19.200,00	$ 19.200,00	$ 19.200,00	$ 19.200,00
Ambato	$ 1.500,00	1				$ 18.000,00	$ 18.000,00
Ibarra	$ 1.400,00	1				$ 16.800,00	$ 16.800,00
Manta	$ 1.800,00	1				$ 21.600,00	$ 21.600,00
Subtotal Arriendo Islas			$ 72.000,00	$ 139.200,00	$ 139.200,00	$ 195.600,00	$ 195.600,00
Total Arriendos			**$ 92.400,00**	**$ 190.800,00**	**$ 190.800,00**	**$ 254.400,00**	**$ 254.400,00**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Después de este rubro, se presenta los gastos de ***Servicios básicos y Suministros*** con un rubro total para el primer año de $ 2,940.00 y que se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 6.12: Suministros y Materiales

	Unitario	Meses	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	$ 30,00	12	$ 360,00	$ 360,00	$ 1.080,00	$ 1.080,00	$ 1.440,00	$ 1.440,00
Agua	$ 20,00	12	$ 240,00	$ 240,00	$ 720,00	$ 720,00	$ 960,00	$ 960,00
Telecomunicaciones e Internet	$ 140,00	12	$ 1.680,00	$ 1.680,00	$ 5.040,00	$ 5.040,00	$ 6.720,00	$ 6.720,00
Total Servicios Básicos				$ 2.280,00	$ 6.840,00	$ 6.840,00	$ 9.120,00	$ 9.120,00
Suministros de Oficina	$ 15,00	12	$ 180,00	$ 180,00	$ 540,00	$ 540,00	$ 720,00	$ 720,00
Gastos Varios	$ 40,00	12	$ 480,00	$ 480,00	$ 1.440,00	$ 1.440,00	$ 1.920,00	$ 1.920,00
Total Suministros y Materiales				$ 660,00	$ 1.980,00	$ 1.980,00	$ 2.640,00	$ 2.640,00
Total Servicios Básicos y Suministros				**$ 2.940,00**	**$ 8.820,00**	**$ 8.820,00**	**$ 11.760,00**	**$ 11.760,00**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Finalmente se presenta los gastos de ***Nómina*** el cual se contempla para cada uno de los cinco primeros años de vida del proyecto y que por su extensión y detalle se lo adjunta en la tabla de Anexos del

Modelo Financiero Apartado III de manera mensual y anual, sin embargo, se presentará a continuación una tabla resumen de los mencionados cuadros con un total para el primer año de $ 110,863.5:

Tabla 6.13: Resumen Nómina Del Año 1 Al Año 5

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administrativos	$ 64.079,17	$ 143.140,47	$ 143.140,47	$ 308.389,99	$ 308.389,99
Tramo fijo vendedores	$ 8.626,25	$ 71.607,15	$ 71.607,15	$ 138.505,17	$ 138.505,17
Mano de Obra	$ 38.158,14	$ 16.988,51	$ 25.350,76	$ 33.713,01	$ 58.799,77
TOTAL	**$ 110.863,56**	**$ 231.736,12**	**$ 240.098,38**	**$ 480.608,17**	**$ 505.694,93**

Fuente: Presupuesto de Egresos – Anexos Modelo Financiero Apartado III.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Para la realización de los gastos de nómina se ha tomado un detalle y forma de cálculo, de todos los beneficios y prestaciones que por ley ecuatoriana gozan todos los trabajadores sin distinción alguna:

Aporte Patronal: Son los aportes pagados por el empleador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por un porcentaje igual al once punto quince por ciento para el sector privado del total de los sueldos percibidos por los empleados en relación de dependencia.

Aporte Personal: Son los aportes pagados por el trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por un porcentaje igual al nueve punto treinta y cinco por ciento para el sector privado del total de los sueldos percibidos por los empleados en relación de dependencia.

Décimo Tercer Sueldo: Es un pago equivalente a la doceava parte de los valores percibidos por el empleado –sueldos, comisiones, horas extra, etc.- Si el trabajador no hubiera prestado sus servicios durante los doce meses completos, tendrá derecho a recibir un pago proporcional. El período de cálculo de este beneficio, será el comprendido entre el primero de diciembre del año anterior y el treinta de noviembre del año en curso.

Décimo Cuarto Sueldo: Es el pago de un sueldo básico unificado, vigente a la fecha de cálculo. En el caso de que el trabajador no hubiera laborado durante período de cálculo completo, éste será pagado únicamente de la parte proporcional correspondiente al tiempo que mantenga en la institución. El cálculo para el pago de éste beneficio se realizará del primero de agosto del año anterior al treinta y uno de julio del presente año.

Vacaciones: La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor.

Fondos de Reserva: Este beneficio corresponde a un pago equivalente a la doceava parte de lo percibido por el trabajador durante un año, valor que será entregado a partir del segundo año en el que el

empleado preste sus servicios para un mismo empleador. Este beneficio se pagará de manera mensual al trabajador, en un porcentaje igual al ocho punto treinta y tres por ciento del valor de su sueldo. En el caso de que el trabajador lo notifique, estos pagos serán depositados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- **Gastos de Publicidad**

Son gastos que contemplan rubros incurridos durante los cinco primeros años de vida, para la contratación y pago de servicios complementarios que implícitamente se necesitan para la operación del proyecto como son los gastos de publicidad descritos en un cuadro resumen, ya que por su extensión y detalle constan en el Anexo del Modelo Financiero Apartado IV:

Tabla 6.14: Resumen Gastos Publicidad Del Año 1 Al Año 5

	GASTOS DE PUBLICIDAD
AÑO 1	$ 332.034,62
AÑO 2	$ 433.195,85
AÑO 3	$ 459.941,85
AÑO 4	$ 521.868,97
AÑO 5	$ 521.868,97

Fuente: Presupuesto de Egresos – Anexos Modelo Financiero Apartado IV.
Elaboración: María Belén Rodríguez Y.

Estos presupuestos dan como resultado para el año 1 un total de $ 332,034.62, para el año 2 de $ 433,195.85, para el año 3 de $ 459,941.85 y finalmente para el año 4 y 5 un total de $ 521,868.97 dólares americanos.

- **Gastos de Venta**

Los gastos de venta son aquellas erogaciones que están directamente relacionadas con la operación de ventas, tales como: suministros y materiales de venta, comisiones, logísticos y embalaje, los cuales están detallados a continuación:

Suministros y Materiales de Venta, para el primer año tiene una erogación de $ 62,065.97; tomando en cuenta los suministros que necesitan también los vendedores D' Kántaro y lo cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 6.15: Suministros y Materiales de Venta

	Unitario	No.	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enlace a Internet Corporativo	$ 375,00	12	$ 4.500,00	$13.500,00	$13.500,00	$ -	$13.500,00	$ -
Suministros de oficina para islas	$ 20,00	12	$ 240,00	$ 720,00	$ 720,00	$ -	$ 720,00	$ -
Telefonía móvil para vendedores	$ 25,00	12	$ 300,00	$ 600,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00
Transporte para vendedores	$ 50,00	12	$ 600,00	$ 1.200,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 8.400,00	$ 8.400,00
Kits de muestras para demostración en islas	$ 3,25	3938	$12.777,44	$12.777,44	$12.777,44	$12.777,44	$12.777,44	$12.777,44
Kits de muestras para spas	$ 3,25	7088	$22.999,40	$22.999,40	$22.999,40	$22.999,40	$22.999,40	$ 2.999,40
Tarjetas de membresía para clientes VIP	$ 0,85	7875	$ 6.693,88	$ 6.693,88	$ 6.693,88	$ 6.693,88	$ 6.693,88	$ 6.693,88
100 Ordenes de masaje en Vydia Spa (canje)	$ 35,75	100	$ 3.575,25	$ 3.575,25	$ 3.575,25	$ 3.575,25	$ 3.575,25	$ 3.575,25
TOTAL GASTOS DE VENTAS				**$ 62.065,97**	**$ 65.665,97**	**$ 51.445,97**	**$ 72.865,97**	**$ 58.645,97**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Posteriormente se considera los gastos por ***Comisiones*** al personal relacionado directamente con la venta de productos D' Kántaro, los mismos detallados en sus tres escenarios ya mencionados y que se presentan a continuación:

Tabla 6.16: Porcentaje de Comisiones en los Tres Escenarios

Porcentaje de Comisiones					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Porcentaje de comisiones cosmetólogas	2%	4%	6%	5%	8%
Porcentaje de comisiones vendedores	1%	4%	6%	5%	8%
ESCENARIO ESPERADO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Cosmetólogas	$ 19.290,39	$ 106.946,71	$ 173.691,10	$ 153.627,85	$ 265.957,13
Vendedores externos	$ 15.887,28	$ 176.159,43	$ 288.731,55	$ 263.273,38	$ 485.619,18
TOTAL	**$ 35.177,67**	**$ 283.106,14**	**$ 462.422,65**	**$ 416.901,23**	**$ 751.576,31**
ESCENARIO PESIMISTA	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Cosmetólogas	$ 9.645,19	$ 53.473,36	$ 86.845,55	$ 80.645,18	$ 140.249,22
Vendedores externos	$ 7.943,64	$ 88.079,71	$ 144.365,78	$ 131.580,21	$ 242.374,15
TOTAL	**$ 17.588,83**	**$ 141.553,07**	**$ 231.211,33**	**$ 212.225,39**	**$ 382.623,37**
ESCENARIO OPTIMISTA	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Cosmetólogas	$ 28.935,58	$ 160.420,07	$ 260.536,65	$ 228.594,84	$ 398.935,69
Vendedores externos	$ 23.830,91	$ 264.239,14	$ 433.097,33	$ 394.910,07	$ 728.428,77
TOTAL	**$ 52.766,49**	**$ 424.659,21**	**$ 693.633,98**	**$ 623.504,91**	**$ 1.127.364,46**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Finalmente se considera los gastos ***Logísticos y de Embalaje*** que comprende en este caso los tres escenarios; (esperado, optimista, pesimista), por lo que dichos gastos dependen directamente del número de unidades vendidas, y los mismos que se presentan a continuación de manera unitaria:

Tabla 6.17: Gastos Logísticos – Gasto de Embalaje y Transporte por Unidad

Costos de Armado de Kits	
Estuche	$ 1,50
Costos de Logística	
Numero de kits por caja	12
Número de productos por caja	48
Caja de cartón y cinta de embalaje	$ 1,50
Combustible anual Fiat	$ 1.440,00
Mantenimiento del automóvil	$ 600,00
Combustible anual Camiones	$ 1.080,00
Mantenimiento anual de camión	$ 600,00

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Una vez expuestos los gastos unitarios, se procede con los gastos totales *Logísticos;* es decir, por el número de unidades vendidas en cada uno de los tres escenarios; (esperado, optimista, pesimista), en las siguientes tablas:

Tabla 6.18: Gastos Logísticos – Embalaje y Transporte Escenario Esperado

	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Costo kits empacados	$ 8.564,23	$ 23.740,23	$ 25.715,96	$ 31.932,65	$ 33.715,79
Costo productos empacados	$ 319,93	$ 886,85	$ 1.072,75	$ 1.425,24	$ 1.818,99
Combustible y mantenimiento automóviles	$ 2.040,00	$ 6.120,00	$ 6.120,00	$ 14.280,00	$ 14.280,00
Combustible y mantenimiento camiones	$ 1.680,00	$ -	$ 1.680,00	$ 3.360,00	$ 3.360,00
Total costo embalaje y transporte	**$ 12.604,16**	**$ 30.747,08**	**$ 34.588,71**	**$ 50.997,89**	**$ 53.174,78**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.19: Gastos Logísticos – Embalaje y Transporte Escenario Optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo kits empacados	$ 12.846,35	$ 35.610,35	$ 38.573,94	$ 47.898,97	$ 50.573,68
Costo productos empacados	$ 479,89	$ 1.330,27	$ 1.609,12	$ 2.063,65	$ 2.728,48
Combustible y mantenimiento automóviles	$ 2.040,00	$ 6.120,00	$ 6.120,00	$ 14.280,00	$ 14.280,00
Combustible y mantenimiento camiones	$ 1.680,00	$ -	$ 1.680,00	$ 3.360,00	$ 3.360,00
Total costo embalaje y transporte	**$ 17.046,24**	**$ 43.060,62**	**$ 47.983,06**	**$ 67.602,62**	**$ 70.942,16**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.20: Gastos Logísticos – Embalaje y Transporte Escenario Pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo kits empacados	$ 4.282,12	$ 11.870,12	$ 21.049,88	$ 15.966,32	$ 16.857,89
Costo productos empacados	$ 159,96	$ 443,42	$ 536,37	$ 687,88	$ 909,49
Combustible y mantenimiento automóviles	$ 2.040,00	$ 6.120,00	$ 6.120,00	$ 14.280,00	$ 14.280,00
Combustible y mantenimiento camiones	$ 1.680,00	$ -	$ 1.680,00	$ 3.360,00	$ 3.360,00
Total costo embalaje y transporte	**$ 8.162,08**	**$ 18.433,54**	**$ 29.386,25**	**$ 34.294,20**	**$ 35.407,38**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Una vez expuesto lo anterior se determina que los gastos ***Logísticos*** para el primer año en el escenario esperado es de $ 12,604.16, en el escenario optimista es de $ 17,046.24 y por último, en el escenario pesimista consta un rubro de $ 8,162.08 respectivamente.

En cambio para los gastos de ***Embalaje,*** el proyecto toma en cuenta el armado de los kits; de igual manera en los tres escenarios posibles anteriormente analizados, y por lo tanto, su resultado para el primer año en el escenario esperado es de $ 102,770.81, para el escenario

optimista es de $ 154,156.22 y para el escenario pesimista es de $ 51,385.41, sustentados en las tablas que se presentan a continuación:

Tabla 6.21: Gastos Logísticos – Armado de Kits Escenario Esperado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estuches	$ 102.770,81	$ 284.882,81	$ 305.591,52	$ 383.191,78	$ 404.589,44
Total costo armado de kits	**$ 102.770,81**	**$ 284.882,81**	**$ 305.591,52**	**$ 383.191,78**	**$ 404.589,44**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.22: Gastos Logísticos – Armado de Kits Escenario Optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estuches	$ 154.156,22	$ 427.324,22	$ 462.887,28	$ 574.787,67	$ 606.884,16
Total costo armado de kits	**$ 154.156,22**	**$ 427.324,22**	**$ 462.887,28**	**$ 574.787,67**	**$ 606.884,16**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.23: Gastos Logísticos – Armado de Kits Escenario Pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estuches	$ 51.385,41	$ 142.441,41	$ 252.598,54	$ 191.595,89	$ 202.294,72
Total costo armado de kits	**$ 51.385,41**	**$ 142.441,41**	**$ 252.598,54**	**$ 191.595,89**	**$ 202.294,72**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Gastos de Depreciación**

La depreciación es la pérdida del valor de los activos fijos en el tiempo, debido al uso y desgaste de los mismos. El presente rubro no representa una erogación real de efectivo, pero su existencia provoca

una contracción en la utilidad esperada, motivo por el cual se le da el mismo tratamiento que a un gasto.

El método para determinar la depreciación, aplicado a cada uno de los diferentes activos fijos, es el de línea recta, tomando en cuenta el año de vida útil establecido para cada bien.

A continuación se presenta el respectivo cuadro para cada uno de los activos, a lo largo de los cinco primeros años de vida:

Tabla 6.24: Depreciación Vehículos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fiat Fiorino	1	0	2	0	4	0
Precio unitario	$ 17.810,72	$ 17.810,72	$ 17.810,72	$ 17.810,72	$ 17.810,72	$ 17.810,72
Total Fiat (inversión anual)	**$ 17.810,72**	**$ -**	**$ 35.621,44**	**$ -**	**$ 71.242,88**	**$ -**
Camión (adquiridos en el año)	0	0	1	0	1	0
Precio unitario	$ 32.040,00	$ 32.040,00	$ 32.040,00	$ 32.040,00	$ 32.040,00	$ 32.040,00
Total Camión (inversión anual)	**$ -**	**$ -**	**$ 32.040,00**	**$ -**	**$ 32.040,00**	**$ -**
Vehículos (valor en libros)	**$ 17.810,72**	**$ 17.810,72**	**$ 67.661,44**	**$ 67.661,44**	**$ 103.282,88**	**$ 103.282,88**
Número de furgones Fiat	1	1	3	3	7	7
Número de camiones Chevrolet	0	0	1	1	2	2
Depreciación anual Fiat		$ 3.562,14	$ 10.686,43	$ 10.686,43	$ 24.935,01	$ 24.935,01
Depreciación anual Chevrolet	$ -	$ -	$ 6.408,00	$ 6.408,00	$ 12.816,00	$ 12.816,00
Depreciación Anual Vehículos	**$ -**	**$ 3.562,14**	**$ 17.094,43**	**$ 17.094,43**	**$ 37.751,01**	**$ 37.751,01**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

La depreciación de vehículos se mantiene constante para los años 1, 3 y 5, aunque en el año 2 y 4 varíe ya que el proyecto estima adquirir

dos vehículos tipo furgón; respectivamente para cada año y un camión de igual manera respectivamente para los años dos y cuatro.

Tabla 6.25: Depreciación Muebles de Oficina

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Quito	$ 1.145,00					
Guayaquil+Cuenca			$ 2.290,00			
Ambato					$ 1.145,00	
Muebles de Oficina (Valor en libros)	$ 1.145,00	$ 1.145,00	$ 3.435,00	$ -	$ 4.580,00	$ 4.580,00
Depreciación Anual Muebles		**$ 114,50**	**$ 343,50**	**$ -**	**$ 458,00**	**$ 458,00**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Consecutivamente, la depreciación de muebles de oficina se mantiene constante para los años 1, 3 y 5, debido a que en el año dos y cuatro se adquiere nuevos activos por la ampliación del negocio en las ciudades de: Guayaquil y Cuenca para el año dos y de Ambato para el año cuatro, estos valores varían.

Tabla 6.26: Depreciación Equipos de Computación

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
QUITO						
Oficina	$ 4.450,00					
Puntos de venta	$ 4.000,00					
GUAYAQUIL						
Oficina			$ 4.450,00			
Puntos de venta			$ 1.333,33			
CUENCA						
Oficina			$ 4.450,00			
Puntos de venta			$ 1.333,33			
AMBATO						
Oficina					$ 4.450,00	
Puntos de venta					$ 1.333,33	
MANTA						
Puntos de venta					$ 1.333,33	
IBARRA						
Puntos de venta					$ 1.333,33	
Hardware (valor en libros)	$ 8.450,00	$ 8.450,00	$ 20.016,66	$ 20.016,66	$ 28.466,65	$ 28.466,65
Depreciación anual equipos		**$ 2.816,67**	**$ 6.672,22**	**$ 6.672,22**	**$ 9.488,88**	**$ 9.488,88**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Finalmente, la depreciación de equipos de computación e mantiene constante para los años 1, 3 y 5, debido a que en el año dos y cuatro se

adquiere nuevos activos por la ampliación del negocio en distintas ciudades del Ecuador como son: Cuenca, Guayaquil, Ambato, Manta e Ibarra.

Por lo antes expuesto, se puede determinar que el gasto total de las depreciaciones, incluyendo los nuevos activos adquiridos por la ampliación del negocio en las nuevas ciudades, sería el que se detalla a continuación:

Tabla 6.27: Gasto Total de Depreciaciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipos de computación	$ 2.816,67	$ 6.672,22	$ 6.672,22	$ 9.488,88	$ 9.488,88
Muebles de oficina	$ 114,50	$ 343,50	$ 343,50	$ 458,00	$ 458,00
Vehículos	$ 3.562,14	$ 17.094,43	$ 17.094,43	$ 37.751,01	$ 37.751,01
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL	**$ 6.493,31**	**$ 24.110,15**	**$ 24.110,15**	**$ 47.697,89**	**$ 47.697,89**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Gastos de Amortización**

Son gastos que según el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, en su artículo 28, numeral 7, literal b, establece que: "…Estas amortizaciones se efectuarán en un período no menor de 5 años en porcentajes anuales iguales, a partir del primer año en que el contribuyente genere ingresos operacionales…". Por lo que de acuerdo al presente reglamento, se procede a continuación al detalle de cada uno de los activos intangibles y posteriormente el respectivo cálculo de las amortizaciones:

Tabla 6.28: Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	TOTAL
Trámite legal de constitución	$ 1.384,02
Registro sanitario	$ 3.095,00
Registro de marca y patentes, trámites legales	$ 11.800,00
Pago a cámara de comercio de quito	$ 381,69
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	**$ 16.660,71**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.29: Gastos de Investigación y Desarrollo

GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	TOTAL
Desarrollo de fórmula para cada producto D' kántaro	$ 150.000,00
TOTAL GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	**$ 150.000,00**

Fuente: Investigación Propia – Proforma de Inversión Anexo Modelo Financiero Apartado I.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.30: Amortización Gastos de Investigación y Desarrollo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desarrollo de fórmula (5 productos)	$ 150.000,00					
Desarrollo de fórmula (Prod. Nuevo1)			$ 30.000,00			
Desarrollo de fórmula (Prod. Nuevo2)				$ 30.000,00		
Desarrollo de fórmula (Prod. Nuevo3)					$ 30.000,00	
No. Fórmulas	5	5	5	6	7	8
Amortización anual		**$ 30.000,00**	**$ 36.000,00**	**$ 42.000,00**	**$ 48.000,00**	**$ 48.000,00**
Inversión en Intangibles (anual)	**$ 150.000,00**	**$ -**	**$ 30.000,00**	**$ 30.000,00**	**$ 30.000,00**	**$ -**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.31: Gastos de Licencias de Software

GASTOS DE LICENCIAS DE SOFTWARE	TOTAL
Licencia sistema operativo para servidores Linux Red Hat 5.0 64 Bits	$ 4.000,00
Licencia sistema operativo para puntos de venta. Windows XP	$ 2.100,00
Base de datos (Motor y 5 usuarios)	$ 4.500,00
Sistema administrativo comercial ERP para 5 usuarios	$ 20.000,00
Sistema CRM para administración de clientes para 5 usuarios	$ 10.000,00
Diseño y desarrollo de Página Web	$ 3.500,00
Diseño y desarrollo de E - Commerce con interface a la base de datos	$ 5.000,00
TOTAL GASTOS PARA LICENCIA DE SOFTWARE	**$ 49.100,00**

Fuente: Investigación Propia – Proforma de Inversión Anexo Modelo Financiero Apartado I.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.32: Gastos Pre - Operacionales

DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	TOTAL
Construcción de islas	$ 5.900,00
Eventos varios (reuniones de vendedores)	$ 1.145,00
Enlace internet corporativo (Oficina y puntos de venta)	$ 2.160,60
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	$ 2.184,47
Publicación de avisos de empleo	$ 480,00
Exhibidores de productos D' Kántaro para Spa y Centros de Estética	$ 1.800,00
Compra de seguros	$ 1.340,16
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	**$ 15.010,23**

Fuente: Investigación Propia – Proforma de Inversión Anexo Modelo Financiero Apartado I.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Por lo antes expuesto, se analiza que el rubro para: gastos de constitución es de $ 16,660.71, para investigación y desarrollo de $ 150,000.00, licencias de software un monto de $ 49,100.00 y gastos pre-operacionales por $ 15,010.23, Con estos gastos amortizables detallados primero, se procede a calcular las respectivas amortizaciones en el cuadro resumen que se presenta a continuación:

Tabla 6.33: Gasto Total de Amortizaciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Constitución	$ 3.332,14	$ 3.332,14	$ 3.332,14	$ 3.332,14	$ 3.332,14
Fórmulas	$ 30.000,00	$ 36.000,00	$ 42.000,00	$ 48.000,00	$ 48.000,00
Licencias de Software	$ 9.820,00	$ 9.820,00	$ 9.820,00	$ 9.820,00	$ 9.820,00
Gastos pre-operacionales	$ 3.002,05	$ 3.002,05	$ 3.002,05	$ 3.002,05	$ 3.002,05
TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL	**$ 46.154,19**	**$ 52.154,19**	**$ 58.154,19**	**$ 64.154,19**	**$ 64.154,19**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Una vez analizado cada rubro de gastos pertenecientes al presupuesto de egresos y al igual que el presupuesto de ingresos, el resumen del mismo se presenta en los tres escenarios posibles antes mencionados en las siguientes tablas:

Tabla 6.34: Resumen del Presupuesto de Egresos Escenario Esperado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos administrativos	**$ 206.203,56**	**$ 431.356,12**	**$ 439.718,38**	**$ 746.768,17**	**$ 771.854,93**
Gasto nómina	$ 110.863,56	$ 231.736,12	$ 240.098,38	$ 480.608,17	$ 505.694,93
Gasto suministros y materiales	$ 660,00	$ 1.980,00	$ 1.980,00	$ 2.640,00	$ 2.640,00
Gasto arriendo	$ 92.400,00	$ 190.800,00	$ 190.800,00	$ 254.400,00	$ 254.400,00
Gasto servicios básicos	$ 2.280,00	$ 6.840,00	$ 6.840,00	$ 9.120,00	$ 9.120,00
Gasto publicidad	**$ 332.034,62**	**$ 433.195,85**	**$ 459.941,85**	**$ 521.868,97**	**$ 521.868,97**
Gasto de venta	**$ 212.618,61**	**$ 664.402,00**	**$ 854.048,85**	**$ 923.956,87**	**$ 1.267.986,50**
Gasto suministros y materiales de venta	$ 62.065,97	$ 65.665,97	$ 51.445,97	$ 72.865,97	$ 58.645,97
Comisiones	$ 35.177,67	$ 283.106,14	$ 462.422,65	$ 416.901,23	$ 751.576,31
Gastos logísticos	$ 12.604,16	$ 30.747,08	$ 34.588,71	$ 50.997,89	$ 53.174,78
Gastos de embalaje de kits	$ 102.770,81	$ 284.882,81	$ 305.591,52	$ 383.191,78	$ 404.589,44
Gasto depreciación	**$ 6.493,31**	**$ 24.110,15**	**$ 24.110,15**	**$ 47.697,89**	**$ 47.697,89**
Gasto amortización	**$ 46.154,19**	**$ 52.154,19**	**$ 58.154,19**	**$ 64.154,19**	**$ 64.154,19**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.35: Resumen del Presupuesto de Egresos Escenario Optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos administrativos	**$ 206.203,56**	**$ 431.356,12**	**$ 439.718,38**	**$ 746.768,17**	**$ 771.854,93**
Gasto nómina	$ 110.863,56	$ 231.736,12	$ 240.098,38	$ 480.608,17	$ 505.694,93
Gasto suministros y materiales	$ 660,00	$ 1.980,00	$ 1.980,00	$ 2.640,00	$ 2.640,00
Gasto arriendo	$ 92.400,00	$ 190.800,00	$ 190.800,00	$ 254.400,00	$ 254.400,00
Gasto servicios básicos	$ 2.280,00	$ 6.840,00	$ 6.840,00	$ 9.120,00	$ 9.120,00
Gasto publicidad	**$ 332.034,62**	**$ 433.195,85**	**$ 459.941,85**	**$ 521.868,97**	**$ 521.868,97**
Gasto de venta	**$ 286.034,92**	**$ 960.710,02**	**$ 1.255.950,29**	**$ 1.338.761,17**	**$ 1.863.836,75**
Gasto suministros y materiales de venta	$ 62.065,97	$ 65.665,97	$ 51.445,97	$ 72.865,97	$ 58.645,97
Comisiones	$ 52.766,49	$ 424.659,21	$ 693.633,98	$ 623.504,91	$ 1.127.364,46
Gastos logísticos	$ 17.046,24	$ 43.060,62	$ 47.983,06	$ 67.602,62	$ 70.942,16
Gastos de embalaje de kits	$ 154.156,22	$ 427.324,22	$ 462.887,28	$ 574.787,67	$ 606.884,16
Gasto depreciación	**$ 6.493,31**	**$ 24.110,15**	**$ 24.110,15**	**$ 47.697,89**	**$ 47.697,89**
Gasto amortización	**$ 46.154,19**	**$ 52.154,19**	**$ 58.154,19**	**$ 64.154,19**	**$ 64.154,19**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.36: Resumen del Presupuesto de Egresos Escenario Pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos administrativos	**$ 159.419,17**	**$ 342.760,47**	**$ 342.760,47**	**$ 574.549,99**	**$ 574.549,99**
Gasto nómina	$ 64.079,17	$ 143.140,47	$ 143.140,47	$ 308.389,99	$ 308.389,99
Gasto suministros y materiales	$ 660,00	$ 1.980,00	$ 1.980,00	$ 2.640,00	$ 2.640,00
Gasto arriendo	$ 92.400,00	$ 190.800,00	$ 190.800,00	$ 254.400,00	$ 254.400,00
Gasto servicios básicos	$ 2.280,00	$ 6.840,00	$ 6.840,00	$ 9.120,00	$ 9.120,00
Gasto publicidad	**$ 332.034,62**	**$ 433.195,85**	**$ 459.941,85**	**$ 521.868,97**	**$ 521.868,97**
Gasto de venta	**$ 139.202,29**	**$ 368.093,99**	**$ 564.642,09**	**$ 510.981,45**	**$ 678.971,44**
Gasto suministros y materiales de venta	$ 62.065,97	$ 65.665,97	$ 51.445,97	$ 72.865,97	$ 58.645,97
Comisiones	$ 17.588,83	$ 141.553,07	$ 231.211,33	$ 212.225,39	$ 382.623,37
Gastos logísticos	$ 8.162,08	$ 18.433,54	$ 29.386,25	$ 34.294,20	$ 35.407,38
Gastos de embalaje de kits	$ 51.385,41	$ 142.441,41	$ 252.598,54	$ 191.595,89	$ 202.294,72
Gasto depreciación	**$ 6.493,31**	**$ 24.110,15**	**$ 24.110,15**	**$ 47.697,89**	**$ 47.697,89**
Gasto amortización	**$ 46.154,19**	**$ 52.154,19**	**$ 58.154,19**	**$ 64.154,19**	**$ 64.154,19**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Cabe recalcar que dentro del presupuesto de egresos no se contempla los ***Gastos Financieros*** por cuanto se analizarán más adelante en el tema de Estructura de Financiamiento, constando en el Estado de Resultados como un rubro separado pero perteneciente a los Egresos.

6.2.3 Punto de Equilibrio

Se conoce como punto de equilibrio al estado donde la empresa ni gana ni pierde, es decir, donde los costos son iguales a los ingresos.

El análisis del punto de equilibrio, permite a los administradores de las empresas, a planificar las utilidades, mediante una representación gráfica o matemática, en la cual la empresa no pierde ni obtiene utilidad.

En el presente proyecto se utilizarán las siguientes formulas para el cálculo del punto de equilibrio:

Pto. Equilibrio en Cantidad

$$P.E. = \frac{CF}{P - CVU}$$

Pto. Equilibrio en Dólares

$$P.E. = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{P}}$$

En dónde:

P.E = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos Totales

P = Precio de Venta Promedio sin IVA

CVU = Costo Variable Unitario

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

Tabla 6.37: Cálculo del Punto de Equilibrio

	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Costos fijos totales	$ 263.591,46	$771.136,91	$789.863,31	$1.209.325,32	$1.216.502,98
Precio de venta promedio	$ 39,73	$ 39,73	$ 39,73	$ 39,73	$ 39,73
Costo de ventas	$ 16,23	$ 16,23	$ 16,23	$ 16,23	$ 16,23
Comisiones	$ 0,49	$ 0,49	$ 0,49	$ 0,49	$ 0,49
Logística	$ 0,12	$ 0,12	$ 0,12	$ 0,12	$ 0,12
Embalaje	$ 1,50	$ 1,50	$ 1,50	$ 1,50	$ 1,50
Costo variable unitario	$ 18,34	$ 18,34	$ 18,34	$ 18,34	$ 18,34
Margen de Contribución	**$ 21,39**	**$ 21,39**	**$ 21,39**	**$ 21,39**	**$ 21,39**
PUNTO DE EQUILIBRIO EN CANTIDAD	**12323**	**36051**	**36927**	**56537**	**56873**
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	**$ 489.597,41**	**$1.432.317,41**	**$1.467.100,01**	**$2.246.212,95**	**$2.259.544,81**

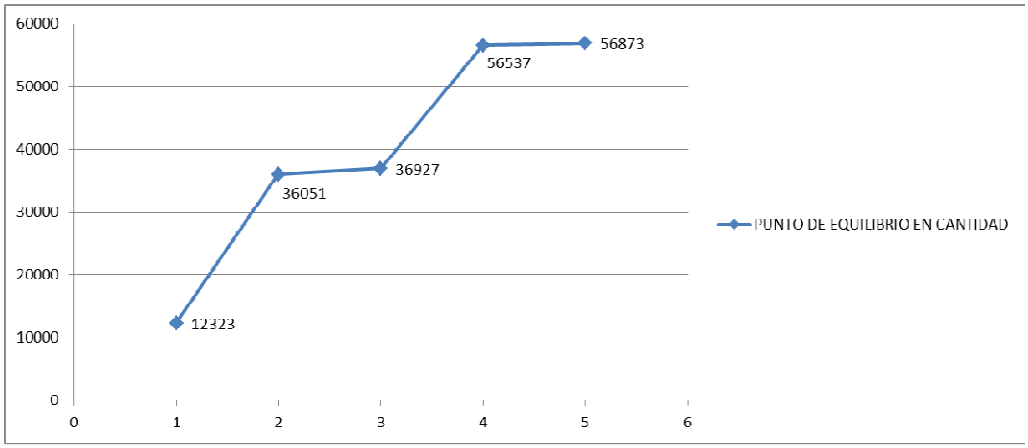
Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

El punto de equilibrio se logra al vender 12.323 kits a un precio promedio de $39,73 para el primer año de operación, lo cual significa vender 34 kits diarios. El nivel de ventas en que los costos totales igualan a los ingresos totales es de $489.597,41 en el primer año. Se debe tomar en cuenta que si bien el punto de equilibrio en los años subsiguientes se alcanza con ventas de cantidades de kits más altas, se amplían las ciudades en las que la marca tiene presencia, con lo

cual a lo largo del proyecto se necesitarán en promedio 30 kits diarios vendidos para alcanzar el punto de equilibrio, para el año dos de 36.051 unidades representadas en dólares por un monto de $ 1.463,317.41, para el año tres de 36.927 unidades y en dólares con un monto de $ 1.467.100,01, para el año cuarto el punto de equilibrio en cantidad es de 56.537 unidades y el punto de equilibrio en dólares es de $ 2.246.212,95 y finalmente para el año 5 se tiene un punto de equilibrio de 56.873 unidades equivalentes a $ 2.259.544,81 dólares americanos.

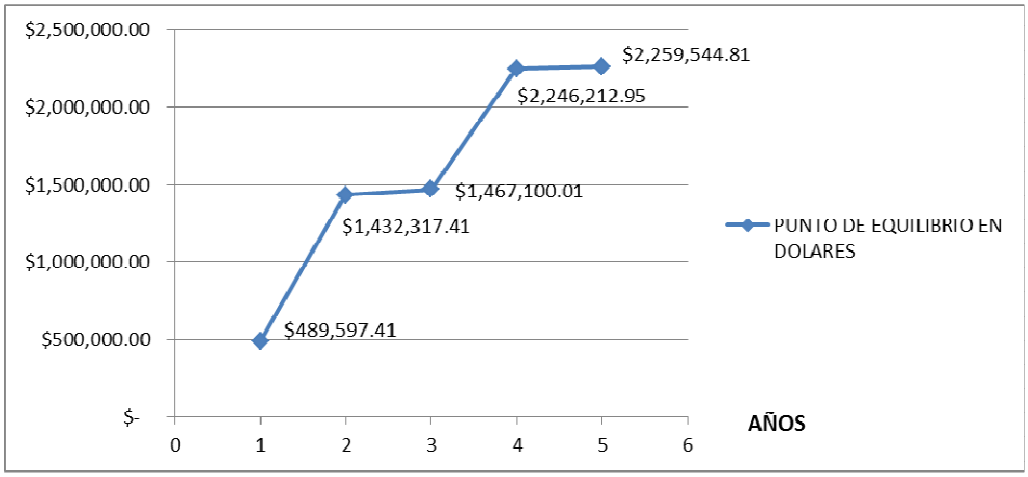
A continuación se presenta lo antes expuesto de manera gráfica:

Gráfico 6.1: Punto de Equilibrio en Cantidad del Año 1 al 5



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Gráfico 6.2: Punto de Equilibrio en Dólares del Año 1 al 5



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

6.2.4 Estructura de Financiamiento

El financiamiento del proyecto será de dos fuentes básicas que son los recursos propios o fuentes internas y recursos de terceros o fuentes externas.

Las fuentes propias constituyen los aportes de los socios, las utilidades generadas y retenidas en la empresa. Este tipo de recursos se caracteriza por su estabilidad, es decir, que no tienen fecha específica de devolución y no generan por su utilización un costo (intereses).

Dentro del escenario apalancado, los recursos propios serán otorgados por el empresario o socios principales de la empresa con un monto equivalente al 60% y los recursos externos al 40%, se financiarán con un crédito directo a través de la Corporación Financiera Nacional y cuyo detalle se presenta a continuación:

Tabla 6.38: Financiamiento del Proyecto

Composición de la Inversión			
Detalle	**Monto Unitario**	**Monto Total**	**% TOTAL**
Aporte Accionista 1	$ 63.074,36		
Aporte Accionista 2	$ 63.074,36		
Aporte Accionista 3	$ 63.074,36		
Aporte Accionista 4	$ 63.074,36		
Aporte Accionista 5	$ 63.074,36		
Aporte Accionista 6	$ 63.074,36		
TOTAL APORTE CAPITAL PROPIO		**$ 378.446,18**	**60%**
PRÉSTAMO CFN		**$ 252.297,45**	**40%**
TOTAL INVERSIÓN		**$ 630.743,63**	**100%**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

El monto asumido como capital propio por los accionistas es de $ 378,446.18; mientras que, el monto de la deuda con la Corporación Financiera Nacional será igual a $ 252,297.45 dólares americanos, negociados a cinco años plazo, y con una tasa de interés de 9.45% por ciento anual, porcentaje establecido para el segmento empresarial y pagos mensuales con cuota fija.

Para lo cual se presenta el siguiente detalle mensual de la deuda con la Corporación Financiera Nacional:

Tabla 6.39: Tabla de Amortización del Préstamo CFN

Monto del crédito		$ 252.297,45		
Tasa de interés		0,7875%		
Periodos		60		
Cuota mensual		($5.292,55)		
Mes	**Pago Capital**	**Pago interés**	**Cuota**	**Saldo capital**
0				**$252.297,45**
1	$ (3.305,71)	$ 1.986,84	($5.292,55)	$248.991,74
2	$ (3.331,74)	$ 1.960,81	($5.292,55)	$245.660,00
3	$ (3.357,98)	$ 1.934,57	($5.292,55)	$242.302,01
4	$ (3.384,43)	$ 1.908,13	($5.292,55)	$238.917,59
5	$ (3.411,08)	$ 1.881,48	($5.292,55)	$235.506,51
6	$ (3.437,94)	$ 1.854,61	($5.292,55)	$232.068,57
7	$ (3.465,01)	$ 1.827,54	($5.292,55)	$228.603,56
8	$ (3.492,30)	$ 1.800,25	($5.292,55)	$225.111,26
9	$ (3.519,80)	$ 1.772,75	($5.292,55)	$221.591,46
10	$ (3.547,52)	$ 1.745,03	($5.292,55)	$218.043,94
11	$ (3.575,46)	$ 1.717,10	($5.292,55)	$214.468,48
12	$ (3.603,61)	$ 1.688,94	($5.292,55)	$210.864,86
13	$ (3.631,99)	$ 1.660,56	($5.292,55)	$207.232,87
14	$ (3.660,59)	$ 1.631,96	($5.292,55)	$203.572,28
15	$ (3.689,42)	$ 1.603,13	($5.292,55)	$199.882,86
16	$ (3.718,48)	$ 1.574,08	($5.292,55)	$196.164,38
17	$ (3.747,76)	$ 1.544,79	($5.292,55)	$192.416,62
18	$ (3.777,27)	$ 1.515,28	($5.292,55)	$188.639,35
19	$ (3.807,02)	$ 1.485,53	($5.292,55)	$184.832,33
20	$ (3.837,00)	$ 1.455,55	($5.292,55)	$180.995,33
21	$ (3.867,22)	$ 1.425,34	($5.292,55)	$177.128,12
22	$ (3.897,67)	$ 1.394,88	($5.292,55)	$173.230,45
23	$ (3.928,36)	$ 1.364,19	($5.292,55)	$169.302,08
24	$ (3.959,30)	$ 1.333,25	($5.292,55)	$165.342,78
25	$ (3.990,48)	$ 1.302,07	($5.292,55)	$161.352,30
26	$ (4.021,90)	$ 1.270,65	($5.292,55)	$157.330,40
27	$ (4.053,58)	$ 1.238,98	($5.292,55)	$153.276,82
28	$ (4.085,50)	$ 1.207,05	($5.292,55)	$149.191,33
29	$ (4.117,67)	$ 1.174,88	($5.292,55)	$145.073,65
30	$ (4.150,10)	$ 1.142,46	($5.292,55)	$140.923,56
31	$ (4.182,78)	$ 1.109,77	($5.292,55)	$136.740,77
32	$ (4.215,72)	$ 1.076,83	($5.292,55)	$132.525,06
33	$ (4.248,92)	$ 1.043,63	($5.292,55)	$128.276,14
34	$ (4.282,38)	$ 1.010,17	($5.292,55)	$123.993,76
35	$ (4.316,10)	$ 976,45	($5.292,55)	$119.677,66
36	$ (4.350,09)	$ 942,46	($5.292,55)	$115.327,56
37	$ (4.384,35)	$ 908,20	($5.292,55)	$110.943,21
38	$ (4.418,88)	$ 873,68	($5.292,55)	$106.524,34
39	$ (4.453,67)	$ 838,88	($5.292,55)	$102.070,66
40	$ (4.488,75)	$ 803,81	($5.292,55)	$ 97.581,92
41	$ (4.524,10)	$ 768,46	($5.292,55)	$ 93.057,82
42	$ (4.559,72)	$ 732,83	($5.292,55)	$ 88.498,10
43	$ (4.595,63)	$ 696,92	($5.292,55)	$ 83.902,47
44	$ (4.631,82)	$ 660,73	($5.292,55)	$ 79.270,65
45	$ (4.668,30)	$ 624,26	($5.292,55)	$ 74.602,35
46	$ (4.705,06)	$ 587,49	($5.292,55)	$ 69.897,29
47	$ (4.742,11)	$ 550,44	($5.292,55)	$ 65.155,18
48	$ (4.779,46)	$ 513,10	($5.292,55)	$ 60.375,72
49	$ (4.817,09)	$ 475,46	($5.292,55)	$ 55.558,63
50	$ (4.855,03)	$ 437,52	($5.292,55)	$ 50.703,60
51	$ (4.893,26)	$ 399,29	($5.292,55)	$ 45.810,33
52	$ (4.931,80)	$ 360,76	($5.292,55)	$ 40.878,54
53	$ (4.970,63)	$ 321,92	($5.292,55)	$ 35.907,90
54	$ (5.009,78)	$ 282,77	($5.292,55)	$ 30.898,12
55	$ (5.049,23)	$ 243,32	($5.292,55)	$ 25.848,89
56	$ (5.088,99)	$ 203,56	($5.292,55)	$ 20.759,90
57	$ (5.129,07)	$ 163,48	($5.292,55)	$ 15.630,83
58	$ (5.169,46)	$ 123,09	($5.292,55)	$ 10.461,37
59	$ (5.210,17)	$ 82,38	($5.292,55)	$ 5.251,20
60	$ (5.251,20)	$ 41,35	($5.292,55)	$ 0,00

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

El gasto interés ascenderá a $ 65,255.75 dólares durante los cinco años que dura la deuda, mismos que se pagan junto al capital a lo largo del plazo negociado. Este gasto financiero se verá reflejado en el Estado de Resultados, generando una contracción en la utilidad operativa del proyecto, además influirán en el cálculo del Flujo de Fondos, cuyo análisis se detallará más adelante.

6.2.5 Estados Financieros

Los estados financieros se utilizan principalmente para realizar evaluaciones y tomar decisiones de carácter económico. De ahí que la información consignada en los estados financieros deba ser muy confiable.

Los estados financieros, generados en la marcha de una empresa, deben contener en forma clara y comprensible la información relevante de la empresa, ya que junto con la administración son muchos los individuos e instituciones que se interesan en la información contable de ella.

Los estados financieros proforma son útiles no solamente en el proceso interno de planeación, sino en forma general los requieren los socios actuales y potenciales, así como los bancos para analizar una solicitud de crédito.

Los estados financieros considerados para el presente estudio son los que se nombran a continuación:

- Estado de Resultados;
- Balance General;
- Flujo de Fondos

En las siguientes secciones que se presentan de este documento se realizará un análisis respectivo de cada uno de los estados financieros mencionados.

- **Estado de Resultados**

  El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, presenta el resultado de las operaciones del uso de los recursos en un período de tiempo determinado (un año). Para que una empresa pueda continuar en operación debe ser capaz de generar resultados positivos.

  Antes de presentar el Estado de Resultados, se procede primero con el cálculo del costo de ventas de las unidades vendidas en sus tres escenarios posibles (esperado, optimista y pesimista), ya que como se ha descrito con anterioridad el mismo rubro depende del numero de unidades vendidas.

  A continuación se presenta las tablas del costo de ventas en sus tres escenarios:

Tabla 6.40: Costo de Ventas Escenario Esperado

CONDICIONES DE LA PRODUCCIÓN					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Kit afeitado	34257	94961	104424	112239	115670
Kit corporal	34257	94961	104424	112239	115670
Mini kits	0	0	0	2804	3033
Cada producto	2048	5676	5201	5600	5299
Total productos individuales	10238	28379	31207	39200	42392
Total a producir	205542	569766	626547	673435	694019
COSTO DEL PEDIDO					
kits afeitado	$440.886,90	$ 1.222.147,45	$1.343.942,32	$1.444.518,89	$1.488.669,72
kits corporal	$480.282,38	$ 1.331.352,54	$1.464.030,41	$1.573.594,00	$1.621.689,94
D' kántaro Jeden	$ 8.988,71	$ 24.916,88	$ 22.833,37	$ 24.584,01	$ 23.262,60
D' kántaro Dve	$ 12.817,61	$ 35.530,68	$ 32.559,66	$ 35.056,01	$ 33.171,73
D' kántaro Tri	$ 9.910,10	$ 27.471,00	$ 25.173,92	$ 27.104,01	$ 25.647,15
D' kántaro Styri	$ 14.250,89	$ 39.503,76	$ 36.200,51	$ 38.976,02	$ 36.881,03
D' kántaro Tucet	$ 4.545,54	$ 12.600,34	$ 11.546,72	$ 12.432,01	$ 11.763,78
Producto nuevo 1	$ -	$ -	$ 25.694,04	$ 27.664,01	$ 26.177,05
Producto nuevo 2	$ -	$ -	$ -	$ 28.392,01	$ 26.865,92
Producto nuevo 3	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 25.117,25
Mini kits	$ -	$ -	$ -	$ 16.601,51	$ 17.953,36
COSTO DE VENTAS	**$971.682,13**	**$ 2.693.522,64**	**$2.961.980,96**	**$3.228.922,47**	**$3.337.199,55**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.41: Costo de Ventas Escenario Optimista

CONDICIONES DE LA PRODUCCIÓN					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Kit afeitado	51385	142441	156636	168359	173505
Kit corporal	51385	142441	156636	168359	164593
Mini kits	0	0	0	1493	1614
Cada producto	3071	8514	7802	8400	7949
Total productos individuales	15357	42569	46811	58800	63588
Total a producir	308313	854649	939818	1010153	1014294
COSTO DEL PEDIDO					
kits afeitado	$661.330,34	$ 1.833.221,17	$2.015.909,51	$2.166.778,33	$2.233.009,28
kits corporal	$720.423,57	$ 1.997.028,81	$2.196.041,28	$2.360.391,00	$2.307.592,85
D' kántaro Jeden	$ 13.483,06	$ 37.375,32	$ 34.249,94	$ 36.876,02	$ 34.894,01
D' kántaro Dve	$ 19.226,42	$ 53.296,02	$ 48.839,33	$ 52.584,02	$ 49.757,74
D' kántaro Tri	$ 14.865,15	$ 41.206,50	$ 37.760,76	$ 40.656,02	$ 38.470,84
D' kántaro Styri	$ 21.376,33	$ 59.255,63	$ 54.300,59	$ 58.464,02	$ 55.321,71
D' kántaro Tucet	$ 6.818,31	$ 18.900,50	$ 17.320,02	$ 18.648,01	$ 17.645,72
Producto nuevo 1	$ -	$ -	$ 38.540,94	$ 41.496,02	$ 39.265,69
Producto nuevo 2	$ -	$ -	$ -	$ 42.588,02	$ 40.299,00
Producto nuevo 3	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 37.675,99
Mini kits	$ -	$ -	$ -	$ 8.836,29	$ 9.555,83
COSTO DE VENTAS	**$1.457.523,19**	**$ 4.040.283,97**	**$4.442.962,36**	**$4.827.317,73**	**$4.863.488,66**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.42: Costo de Ventas Escenario Pesimista

CONDICIONES DE LA PRODUCCIÓN					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Kit afeitado	17128	47480	52212	56120	57835
Kit corporal	17128	47480	52212	56120	57835
Mini kits	0	0	0	980	1060
Cada producto	1024	2838	2601	2800	2650
Total productos individuales	5119	14190	15604	19600	21196
Total a producir	102771	284883	313273	336718	347010
COSTO DEL PEDIDO					
kits afeitado	$220.443,45	$ 611.073,72	$ 671.969,84	$ 722.259,44	$ 744.336,43
kits corporal	$240.141,19	$ 665.676,27	$ 732.013,76	$ 786.797,00	$ 810.846,67
D' kántaro Jeden	$ 4.494,35	$ 12.458,44	$ 11.416,65	$ 12.292,01	$ 11.631,34
D' kántaro Dve	$ 6.408,81	$ 17.765,34	$ 16.279,78	$ 17.528,01	$ 16.585,91
D' kántaro Tri	$ 4.955,05	$ 13.735,50	$ 12.586,92	$ 13.552,01	$ 12.823,61
D' kántaro Styri	$ 7.125,44	$ 19.751,88	$ 18.100,20	$ 19.488,01	$ 18.440,57
D' kántaro Tucet	$ 2.272,77	$ 6.300,17	$ 5.773,34	$ 6.216,00	$ 5.881,91
Producto nuevo 1	$ -	$ -	$ 12.846,98	$ 13.832,01	$ 13.088,56
Producto nuevo 2	$ -	$ -	$ -	$ 14.196,01	$ 13.433,00
Producto nuevo 3	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 12.558,66
Mini kits	$ -	$ -	$ -	$ 5.801,60	$ 6.274,03
COSTO DE VENTAS	**$485.841,06**	**$ 1.346.761,32**	**$1.480.987,45**	**$1.611.962,08**	**$1.665.900,70**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Con lo antes expuesto se puede detallar el Estado de Resultados en el escenario esperado, optimista y pesimista, a continuación

Tabla 6.43: Estado de Resultados Escenario Esperado

CUENTAS	CIFRAS									
	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
INGRESOS										
Ventas Netas	$ 2.709.668,04	100%	$ 7.511.254,98	100%	$ 8.250.941,05	100%	$ 8.547.007,11	100%	$ 9.198.093,77	100%
(-) Costo de Ventas	$ 971.682,13	36%	$ 2.693.522,64	36%	$ 2.961.980,96	36%	$ 3.228.922,47	38%	$ 3.337.199,55	36%
(=) Utilidad Bruta	**$ 1.737.985,91**	**64%**	**$ 4.817.732,33**	**64%**	**$ 5.288.960,10**	**64%**	**$ 5.318.084,64**	**62%**	**$ 5.860.894,22**	**64%**
EGRESOS										
Gastos administrativos	*$ 206.203,56*	*8%*	*$ 431.356,12*	*6%*	*$ 439.718,38*	*5%*	*$ 746.768,17*	*9%*	*$ 771.854,93*	*8%*
Gasto nómina	$ 110.863,56	4%	$ 231.736,12	3%	$ 240.098,38	3%	$ 480.608,17	6%	$ 505.694,93	5%
Gasto suministros y materiales	$ 660,00	0%	$ 1.980,00	0%	$ 1.980,00	0%	$ 2.640,00	0%	$ 2.640,00	0%
Gasto arriendo	$ 92.400,00	3%	$ 190.800,00	3%	$ 190.800,00	2%	$ 254.400,00	3%	$ 254.400,00	3%
Gasto servicios básicos	$ 2.280,00	0%	$ 6.840,00	0%	$ 6.840,00	0%	$ 9.120,00	0%	$ 9.120,00	0%
Gasto publicidad	*$ 332.034,62*	*12%*	*$ 433.195,85*	*6%*	*$ 459.941,85*	*6%*	*$ 521.868,97*	*6%*	*$ 521.868,97*	*6%*
Gasto de venta	*$ 212.618,61*	*8%*	*$ 664.402,00*	*9%*	*$ 854.048,85*	*10%*	*$ 923.956,87*	*11%*	*$ 1.267.986,50*	*14%*
Gasto suministros y materiales de venta	$ 62.065,97	2%	$ 65.665,97	1%	$ 51.445,97	1%	$ 72.865,97	1%	$ 58.645,97	1%
Comisiones	$ 35.177,67	1%	$ 283.106,14	4%	$ 462.422,65	6%	$ 416.901,23	5%	$ 751.576,31	8%
Gastos logísticos	$ 12.604,16	0%	$ 30.747,08	0%	$ 34.588,71	0%	$ 50.997,89	1%	$ 53.174,78	1%
Gastos de embalaje de kits	$ 102.770,81	4%	$ 284.882,81	4%	$ 305.591,52	4%	$ 383.191,78	4%	$ 404.589,44	4%
Gasto depreciación	*$ 6.493,31*	*0%*	*$ 24.110,15*	*0%*	*$ 24.110,15*	*0%*	*$ 47.697,89*	*1%*	*$ 47.697,89*	*1%*
Gasto amortización	*$ 46.154,19*	*2%*	*$ 52.154,19*	*1%*	*$ 58.154,19*	*1%*	*$ 64.154,19*	*1%*	*$ 64.154,19*	*1%*
Gasto financiero	*$ 24.579,19*	*1%*	*$ 20.116,49*	*0%*	*$ 15.161,98*	*0%*	*$ 9.661,48*	*0%*	*$ 3.554,79*	*0%*
(=) Utilidad Antes de Participación e Impuestos	**$ 909.902,44**	**34%**	**$ 3.192.397,53**	**43%**	**$ 3.437.824,70**	**42%**	**$ 3.003.977,07**	**35%**	**$ 3.183.776,95**	**35%**
(-) 15 % Participación Trabajadores	$ 136.485,37	5%	$ 478.859,63	6%	$ 515.673,70	6%	$ 450.596,56	5%	$ 477.566,54	5%
(=) Utilidad Antes de Impuestos	**$ 773.417,07**	**29%**	**$ 2.713.537,90**	**36%**	**$ 2.922.150,99**	**35%**	**$ 2.553.380,51**	**30%**	**$ 2.706.210,41**	**29%**
(-) 25% Impuesto a la Renta	$ 193.354,27	7%	$ 678.384,48	9%	$ 730.537,75	9%	$ 638.345,13	7%	$ 676.552,60	7%
(=) UTILIDAD NETA	**$ 580.062,81**	**21%**	**$ 2.035.153,43**	**27%**	**$ 2.191.613,25**	**27%**	**$ 1.915.035,38**	**22%**	**$ 2.029.657,81**	**22%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.44: Estado de Resultados Escenario Optimista

CUENTAS	CIFRAS									
	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
INGRESOS										
Ventas Netas	$ 4.064.502,06	100%	$ 11.266.882,46	100%	$ 12.376.384,58	100%	$ 12.820.510,67	100%	$ 13.797.167,20	100%
(-) Costo de Ventas	$ 1.457.523,19	36%	$ 4.040.283,97	36%	$ 4.442.962,36	36%	$ 4.827.317,73	38%	$ 4.863.488,66	35%
(=) Utilidad Bruta	**$ 2.606.978,87**	**64%**	**$ 7.226.598,50**	**64%**	**$ 7.933.422,23**	**64%**	**$ 7.993.192,93**	**62%**	**$ 8.933.678,53**	**65%**
EGRESOS										
Gastos administrativos	$ 206.203,56	5%	$ 431.356,12	4%	$ 439.718,38	4%	$ 746.768,17	6%	$ 771.854,93	6%
Gasto nómina	$ 110.863,56	3%	$ 231.736,12	2%	$ 240.098,38	2%	$ 480.608,17	4%	$ 505.694,93	4%
Gasto suministros y materiales	$ 660,00	0%	$ 1.980,00	0%	$ 1.980,00	0%	$ 2.640,00	0%	$ 2.640,00	0%
Gasto arriendo	$ 92.400,00	2%	$ 190.800,00	2%	$ 190.800,00	2%	$ 254.400,00	2%	$ 254.400,00	2%
Gasto servicios básicos	$ 2.280,00	0%	$ 6.840,00	0%	$ 6.840,00	0%	$ 9.120,00	0%	$ 9.120,00	0%
Gasto publicidad	$ 332.034,62	8%	$ 433.195,85	4%	$ 459.941,85	4%	$ 521.868,97	4%	$ 521.868,97	4%
Gasto de venta	$ 286.034,92	7%	$ 960.710,02	9%	$ 1.255.950,29	10%	$ 1.338.761,17	10%	$ 1.863.836,75	14%
Gasto suministros y materiales de venta	$ 62.065,97	2%	$ 65.665,97	1%	$ 51.445,97	0%	$ 72.865,97	1%	$ 58.645,97	0%
Comisiones	$ 52.766,49	1%	$ 424.659,21	4%	$ 693.633,98	6%	$ 623.504,91	5%	$ 1.127.364,46	8%
Gastos logísticos	$ 17.046,24	0%	$ 43.060,62	0%	$ 47.983,06	0%	$ 67.602,62	1%	$ 70.942,16	1%
Gastos de embalaje de kits	$ 154.156,22	4%	$ 427.324,22	4%	$ 462.887,28	4%	$ 574.787,67	4%	$ 606.884,16	4%
Gasto depreciación	$ 6.493,31	0%	$ 24.110,15	0%	$ 24.110,15	0%	$ 47.697,89	0%	$ 47.697,89	0%
Gasto amortización	$ 46.154,19	1%	$ 52.154,19	0%	$ 58.154,19	0%	$ 64.154,19	1%	$ 64.154,19	0%
Gasto financiero	*$ 24.579,19*	1%	*$ 20.116,49*	0%	*$ 15.161,98*	0%	*$ 9.661,48*	0%	*$ 3.554,79*	0%
(=) Utilidad Antes de Participación e Impuestos	**$ 1.705.479,09**	**42%**	**$ 5.304.955,68**	**47%**	**$ 5.680.385,39**	**46%**	**$ 5.264.281,07**	**41%**	**$ 5.660.711,01**	**41%**
(-) 15 % Participación Trabajadores	$ 255.821,86	6%	$ 795.743,35	7%	$ 852.057,81	7%	$ 789.642,16	6%	$ 849.106,65	6%
(=) Utilidad Antes de Impuestos	**$ 1.449.657,22**	**36%**	**$ 4.509.212,33**	**40%**	**$ 4.828.327,58**	**39%**	**$ 4.474.638,91**	**35%**	**$ 4.811.604,36**	**35%**
(-) 25% Impuesto a la Renta	$ 362.414,31	9%	$ 1.127.303,08	10%	$ 1.207.081,89	10%	$ 1.118.659,73	9%	$ 1.202.901,09	9%
(=) UTILIDAD NETA	**$ 1.087.242,92**	**27%**	**$ 3.381.909,25**	**30%**	**$ 3.621.245,68**	**29%**	**$ 3.355.979,18**	**26%**	**$ 3.608.703,27**	**26%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.45: Estado de Resultados Escenario Pesimista

CUENTAS	CIFRAS									
	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
INGRESOS										
Ventas Netas	$ 1.354.834,02	100%	$ 3.755.627,49	100%	$ 4.125.461,53	100%	$ 4.273.503,56	100%	$ 4.599.055,73	100%
(-) Costo de Ventas	$ 485.841,06	36%	$ 1.346.761,32	36%	$ 1.480.987,45	36%	$ 1.611.962,08	38%	$ 1.665.900,70	36%
(=) Utilidad Bruta	**$ 868.992,96**	**64%**	**$ 2.408.866,17**	**64%**	**$ 2.644.474,08**	**64%**	**$ 2.661.541,47**	**62%**	**$ 2.933.155,03**	**64%**
EGRESOS										
Gastos administrativos	**$ 159.419,17**	**12%**	**$ 342.760,47**	**9%**	**$ 342.760,47**	**8%**	**$ 574.549,99**	**13%**	**$ 574.549,99**	**12%**
Gasto nómina	$ 64.079,17	5%	$ 143.140,47	4%	$ 143.140,47	3%	$ 308.389,99	7%	$ 308.389,99	7%
Gasto suministros y materiales	$ 660,00	0%	$ 1.980,00	0%	$ 1.980,00	0%	$ 2.640,00	0%	$ 2.640,00	0%
Gasto arriendo	$ 92.400,00	7%	$ 190.800,00	5%	$ 190.800,00	5%	$ 254.400,00	6%	$ 254.400,00	6%
Gasto servicios básicos	$ 2.280,00	0%	$ 6.840,00	0%	$ 6.840,00	0%	$ 9.120,00	0%	$ 9.120,00	0%
Gasto publicidad	**$ 332.034,62**	**25%**	**$ 433.195,85**	**12%**	**$ 459.941,85**	**11%**	**$ 521.868,97**	**12%**	**$ 521.868,97**	**11%**
Gasto de venta	**$ 139.202,29**	**10%**	**$ 368.093,99**	**10%**	**$ 564.642,09**	**14%**	**$ 510.981,45**	**12%**	**$ 678.971,44**	**15%**
Gasto suministros y materiales de venta	$ 62.065,97	5%	$ 65.665,97	2%	$ 51.445,97	1%	$ 72.865,97	2%	$ 58.645,97	1%
Comisiones	$ 17.588,83	1%	$ 141.553,07	4%	$ 231.211,33	6%	$ 212.225,39	5%	$ 382.623,37	8%
Gastos logísticos	$ 8.162,08	1%	$ 18.433,54	0%	$ 29.386,25	1%	$ 34.294,20	1%	$ 35.407,38	1%
Gastos de embalaje de kits	$ 51.385,41	4%	$ 142.441,41	4%	$ 252.598,54	6%	$ 191.595,89	4%	$ 202.294,72	4%
Gasto depreciación	**$ 6.493,31**	**0%**	**$ 24.110,15**	**1%**	**$ 24.110,15**	**1%**	**$ 47.697,89**	**1%**	**$ 47.697,89**	**1%**
Gasto amortización	**$ 46.154,19**	**3%**	**$ 52.154,19**	**1%**	**$ 58.154,19**	**1%**	**$ 64.154,19**	**2%**	**$ 64.154,19**	**1%**
Gasto financiero	*$ 22.078,06*	*2%*	*$ 17.988,56*	*0%*	*$ 13.495,42*	*0%*	*$ 8.558,80*	*0%*	*$ 3.134,92*	*0%*
(=) Utilidad Antes de Participación e Impuestos	**$ 163.611,32**	**12%**	**$ 1.170.562,96**	**31%**	**$ 1.181.369,91**	**29%**	**$ 933.730,19**	**22%**	**$ 1.042.777,64**	**23%**
(-) 15 % Participación Trabajadores	$ 24.541,70	2%	$ 175.584,44	5%	$ 177.205,49	4%	$ 140.059,53	3%	$ 156.416,65	3%
(=) Utilidad Antes de Impuestos	**$ 139.069,62**	**10%**	**$ 994.978,51**	**26%**	**$ 1.004.164,42**	**24%**	**$ 793.670,66**	**19%**	**$ 886.360,99**	**19%**
(-) 25% Impuesto a la Renta	$ 34.767,41	3%	$ 248.744,63	7%	$ 251.041,10	6%	$ 198.417,66	5%	$ 221.590,25	5%
(=) UTILIDAD NETA	**$ 104.302,22**	**8%**	**$ 746.233,89**	**20%**	**$ 753.123,31**	**18%**	**$ 595.252,99**	**14%**	**$ 664.770,74**	**14%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Como se indica en el los tres Estados de Resultados todos los ingresos provienen del giro normal del negocio. En los tres escenarios se cuenta con incrementos en las ventas, ya que por más pesimista que sea el escenario, este supone que los clientes compran solamente una vez. Además, su incremento en las ventas se debe a que a partir del año 2 se llega con nuevos productos a diferentes ciudades del Ecuador y también D' Kántaro a partir del año 3 lanza nuevos productos individuales y minikits, las mismas que se encuentran detalladas en el Anexo del Modelo Financiero Apartado II.

En cuanto a los egresos se observa que el mayor rubro significativo son los gastos de publicidad con el 12%, para el escenario esperado, 8% para el escenario optimista y 25% para el escenario pesimista en comparación a los ingresos percibidos, seguido por los gastos de venta con un 8% para el escenario esperado, 7% para el escenario optimista y 10% para el pesimista de igual manera con relación al total de los ingresos, y en tercer lugar se posicionan los gastos administrativos con un 8% para el escenario esperado, para el escenario optimista el 5% y 12% para el pesimista, con relación a los ingresos, todos estos en concordancia a su primer año de operación.

En lo que respecta a la utilidad del ejercicio, se observa que el importe generado durante el primer año de funcionamiento, es normal durante el período inicial de un proyecto por cuanto no se alcanza cifras demasiado altas, para los tres escenarios, sin embargo en el escenario pesimista, se

observa que el porcentaje de los gastos supera el porcentaje de la utilidad neta debido a que; justamente, como su nombre lo indica, es un escenario pesimista, caso contrario, sucede en el escenario optimista y esperado cuyo porcentaje de utilidad es mayor que sus gastos; alcanzando finalmente así, un beneficio de $ 2.029,657.81 para el escenario esperado y de $ 3.608,703.27 para el escenario optimista en el quinto año de operación.

El margen bruto de utilidad reportado para el escenario esperado va desde el 34% en el año uno, hasta el 35% el año cinco, para el escenario optimista va desde el 42% en el año uno hasta el año cinco con el 41% y finalmente para el escenario pesimista va desde el 12% en el año uno hasta el 23% en el año5, calculados sobre los ingresos, y que durante el transcurso de el tiempo de operación se tiene variaciones de porcentajes debido al incremento; durante el mismo, de nuevos productos; pero a pesar de ello, en su análisis se observa que son cifras generadas como consecuencia de una eficiente campaña de posicionamiento del servicio ofertado, que acarrea como resultado la aceptación del proyecto y el crecimiento del mismo.

- **Balance General**

El Balance General es otro estado financiero relevante e importante por cuanto en él, se refleja la situación financiera de la empresa por la que está atravesando, permitiendo así una correcta y oportuna toma de

decisiones para el área de financiamiento e inversión. Gracias a este Estado Financiero, se puede conocer los derechos, obligaciones y la situación patrimonial que sostiene la empresa a una fecha determinada.

A continuación se presenta el Balance General en los tres escenarios proyectados esperado, optimista y pesimista:

Tabla 6.46: Balance General Escenario Esperado

CUENTAS	CIFRAS											
	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO												
Activo Corriente	**$ 2.876.520,29**	**92%**	**$ 3.318.180,82**	**94%**	**$ 7.603.328,99**	**97%**	**$ 8.833.503,90**	**97%**	**$ 7.568.521,67**	**97%**	**$ 7.247.179,22**	**97%**
Caja/Bancos	$ 177.664,25	6%	$ 177.664,25	5%	$ 355.328,50	5%	$ 532.992,75	6%	$ 710.657,00	9%	$ 888.321,25	12%
Inventario material embalaje kits	$ 8.564,23	0%	$ 8.564,23	0%	$ 17.128,46	0%	$ 25.692,69	0%	$ 34.256,92	0%	$ 42.821,15	1%
Inventaro suministro y materiales	$ 55,00	0%	$ 55,00	0%	$ 110,00	0%	$ 165,00	0%	$ 220,00	0%	$ 275,00	0%
Inventario material productos	$ 2.690.236,81	86%	$ 3.131.897,34	89%	$ 7.230.762,03	92%	$ 8.274.653,46	91%	$ 6.823.387,75	87%	$ 6.315.761,82	84%
Activo Fijo	**$ 27.405,72**	**1%**	**$ 20.912,41**	**1%**	**$ 67.002,95**	**1%**	**$ 67.002,95**	**1%**	**$ 88.631,64**	**1%**	**$ 88.631,64**	**1%**
Vehículos	$ 17.810,72	1%	$ 17.810,72	1%	$ 67.661,44	1%	$ 67.661,44	1%	$ 103.282,88	1%	$ 103.282,88	1%
Muebles de Oficina	$ 1.145,00	0%	$ 1.145,00	0%	$ 3.435,00	0%	$ 3.435,00	0%	$ 4.580,00	0%	$ 4.580,00	0%
Equipos de Computación	$ 8.450,00	0%	$ 8.450,00	0%	$ 20.016,66	0%	$ 20.016,66	0%	$ 28.466,65	0%	$ 28.466,65	0%
(-) Depreciación Acumulada		0%	$ 6.493,31	0%	$ 24.110,15	0%	$ 24.110,15	0%	$ 47.697,89	1%	$ 47.697,89	1%
Activo Diferido	**$ 230.770,94**	**7%**	**$ 184.616,75**	**5%**	**$ 178.616,75**	**2%**	**$ 172.616,75**	**2%**	**$ 166.616,75**	**2%**	**$ 166.616,75**	**2%**
Gastos de Constitución	$ 16.660,71	1%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%
Fórmulas	$ 150.000,00	5%	$ 150.000,00	4%	$ 150.000,00	2%	$ 150.000,00	2%	$ 150.000,00	2%	$ 150.000,00	2%
Licencias de Software	$ 49.100,00	2%	$ 49.100,00	1%	$ 49.100,00	1%	$ 49.100,00	1%	$ 49.100,00	1%	$ 49.100,00	1%
Gastos pre-operacionales	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%
(-) Amortización Acumulada		0%	$ 46.154,19	1%	$ 52.154,19	1%	$ 58.154,19	1%	$ 64.154,19	1%	$ 64.154,19	1%
TOTAL ACTIVO	*$ 3.134.696,95*	*100%*	*$ 3.523.709,98*	*100%*	*$ 7.848.948,69*	*100%*	*$ 9.073.123,60*	*100%*	*$ 7.823.770,06*	*100%*	*$ 7.502.427,61*	*100%*
PASIVO												
Pasivo Corto Plazo	**$ -**	**0%**	**$ 330.746,29**	**9%**	**$ 1.158.015,48**	**15%**	**$ 1.246.815,58**	**14%**	**$ 1.089.341,41**	**14%**	**$ 1.154.271,35**	**15%**
15% Participación Trabajadores por pagar	$ -	0%	$ 136.860,54	4%	$ 479.178,82	6%	$ 515.923,69	6%	$ 450.761,96	6%	$ 477.629,52	6%
25% Impuesto a la Renta por pagar	$ -	0%	$ 193.885,76	6%	$ 678.836,66	9%	$ 730.891,89	8%	$ 638.579,45	8%	$ 676.641,83	9%
Pasivo Largo Plazo	**$ 2.762.129,98**	**88%**	**$ 2.238.739,44**	**64%**	**$ 1.663.689,01**	**21%**	**$ 1.031.879,71**	**11%**	**$ 337.709,32**	**4%**	**$ -**	**0%**
Préstamo Financiero por pagar	$ 2.762.129,98	88%	$ 2.238.739,44	64%	$ 1.663.689,01	21%	$ 1.031.879,71	11%	$ 337.709,32	4%	$ -	0%
TOTAL PASIVO	**$ 2.762.129,98**	**88%**	**$ 2.569.485,74**	**73%**	**$ 2.821.704,48**	**36%**	**$ 2.278.695,29**	**25%**	**$ 1.427.050,73**	**18%**	**$ 1.154.271,35**	**15%**
PATRIMONIO												
Capital Propio	$ 372.566,97	12%	$ 372.566,97	11%	$ 372.566,97	5%	$ 372.566,97	4%	$ 372.566,97	5%	$ 372.566,97	5%
Utilidades Acumuladas		0%		0%	$ 2.618.167,26	33%	$ 4.229.185,66	47%	$ 4.108.414,02	53%	$ 3.945.663,82	53%
Utilidad del Ejercicio		0%	$ 581.657,28	17%	$ 2.036.509,98	26%	$ 2.192.675,68	24%	$ 1.915.738,34	24%	$ 2.029.925,48	27%
TOTAL PATRIMONIO	**$ 372.566,97**	**12%**	**$ 954.224,25**	**27%**	**$ 5.027.244,21**	**64%**	**$ 6.794.428,31**	**75%**	**$ 6.396.719,33**	**82%**	**$ 6.348.156,27**	**85%**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	*$ 3.134.696,95*	*100%*	*$ 3.523.709,98*	*100%*	*$ 7.848.948,69*	*100%*	*$ 9.073.123,60*	*100%*	*$ 7.823.770,06*	*100%*	*$ 7.502.427,61*	*100%*

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.47: Balance General Escenario Optimista

CUENTAS	CIFRAS											
	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO												
Activo Corriente	**$ 2.876.520,29**	**92%**	**$ 4.113.757,47**	**95%**	**$ 11.569.823,07**	**98%**	**$ 13.852.452,84**	**98%**	**$ 12.699.401,90**	**98%**	**$ 12.744.102,55**	**98%**
Caja/Bancos	$ 177.664,25	6%	$ 177.664,25	4%	$ 355.328,50	3%	$ 532.992,75	4%	$ 710.657,00	5%	$ 888.321,25	7%
Inventario material Embalaje kits	$ 8.564,23	0%	$ 8.564,23	0%	$ 17.128,46	0%	$ 25.692,69	0%	$ 34.256,92	0%	$ 42.821,15	0%
Inventaro suministro y materiales	$ 55,00	0%	$ 55,00	0%	$ 110,00	0%	$ 165,00	0%	$ 220,00	0%	$ 275,00	0%
Inventario material productos	$ 2.690.236,81	86%	$ 3.927.473,99	91%	$ 11.197.256,11	95%	$ 13.293.602,40	94%	$ 11.954.267,98	92%	$ 11.812.685,15	91%
Activo Fijo	**$ 27.405,72**	**1%**	**$ 20.912,41**	**0%**	**$ 67.002,95**	**1%**	**$ 67.002,95**	**0%**	**$ 88.631,64**	**1%**	**$ 88.631,64**	**1%**
Vehículos	$ 17.810,72	1%	$ 17.810,72	0%	$ 67.661,44	1%	$ 67.661,44	0%	$ 103.282,88	1%	$ 103.282,88	1%
Muebles de Oficina	$ 1.145,00	0%	$ 1.145,00	0%	$ 3.435,00	0%	$ 3.435,00	0%	$ 4.580,00	0%	$ 4.580,00	0%
Equipos de Computación	$ 8.450,00	0%	$ 8.450,00	0%	$ 20.016,66	0%	$ 20.016,66	0%	$ 28.466,65	0%	$ 28.466,65	0%
(-) Depreciación Acumulada		0%	$ 6.493,31	0%	$ 24.110,15	0%	$ 24.110,15	0%	$ 47.697,89	0%	$ 47.697,89	0%
Activo Diferido	**$ 230.770,94**	**7%**	**$ 184.616,75**	**4%**	**$ 178.616,75**	**2%**	**$ 172.616,75**	**1%**	**$ 166.616,75**	**1%**	**$ 166.616,75**	**1%**
Gastos de Constitución	$ 16.660,71	1%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%
Fórmulas	$ 150.000,00	5%	$ 150.000,00	3%	$ 150.000,00	1%	$ 150.000,00	1%	$ 150.000,00	1%	$ 150.000,00	1%
Licencias de Software	$ 49.100,00	2%	$ 49.100,00	1%	$ 49.100,00	0%	$ 49.100,00	0%	$ 49.100,00	0%	$ 49.100,00	0%
Gastos pre-operacionales	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%
(-) Amortización Acumulada		0%	$ 46.154,19	1%	$ 52.154,19	0%	$ 58.154,19	0%	$ 64.154,19	0%	$ 64.154,19	0%
TOTAL ACTIVO	*$ 3.134.696,95*	*100%*	*$ 4.319.286,63*	*100%*	*$ 11.815.442,77*	*100%*	*$ 14.092.072,54*	*100%*	*$ 12.954.650,29*	*100%*	*$ 12.999.350,94*	*100%*
PASIVO												
Pasivo Corto Plazo	**$ -**	**0%**	**$ 619.142,83**	**14%**	**$ 1.923.817,81**	**16%**	**$ 2.059.743,83**	**15%**	**$ 1.908.701,61**	**15%**	**$ 2.052.159,95**	**16%**
15% Participación Trabajadores por pagar	$ -	0%	$ 256.197,03	6%	$ 796.062,54	7%	$ 852.307,79	27%	$ 789.807,56	6%	$ 849.169,63	7%
25% Impuesto a la Renta por pagar	$ -	0%	$ 362.945,80	8%	$ 1.127.755,27	10%	$ 1.207.436,04	39%	$ 1.118.894,05	9%	$ 1.202.990,31	9%
Pasivo Largo Plazo	**$ 2.762.129,98**	**88%**	**$ 2.238.739,44**	**52%**	**$ 1.663.689,01**	**14%**	**$ 1.031.879,71**	**33%**	**$ 337.709,32**	**3%**	**$ -**	**0%**
Préstamo Financiero por pagar	$ 2.762.129,98	88%	$ 2.238.739,44	52%	$ 1.663.689,01	14%	$ 1.031.879,71	33%	$ 337.709,32	3%	$ -	0%
TOTAL PASIVO	**$ 2.762.129,98**	**88%**	**$ 2.857.882,27**	**66%**	**$ 3.587.506,81**	**30%**	**$ 3.091.623,54**	**99%**	**$ 2.246.410,93**	**17%**	**$ 2.052.159,95**	**16%**
PATRIMONIO												
Capital Propio	$ 372.566,97	12%	$ 372.566,97	9%	$ 372.566,97	3%	$ 372.566,97	12%	$ 372.566,97	3%	$ 372.566,97	3%
Utilidades Acumuladas		0%		0%	$ 4.472.103,19	38%	$ 7.005.573,92	223%	$ 6.978.990,26	54%	$ 6.965.653,08	54%
Utilidad del Ejercicio		0%	$ 1.088.837,39	25%	$ 3.383.265,80	29%	$ 3.622.308,12	116%	$ 3.356.682,14	26%	$ 3.608.970,94	28%
TOTAL PATRIMONIO	**$ 372.566,97**	**12%**	**$ 1.461.404,36**	**34%**	**$ 8.227.935,96**	**70%**	**$ 11.000.449,00**	**351%**	**$ 10.708.239,36**	**83%**	**$ 10.947.190,99**	**84%**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	*$ 3.134.696,95*	*100%*	*$ 4.319.286,63*	*100%*	*$ 11.815.442,77*	*100%*	*$ 14.092.072,54*	*100%*	*$ 12.954.650,29*	*100%*	*$ 12.999.350,94*	*100%*

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.48: Balance General Escenario Pesimista

CUENTAS	CIFRAS											
	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO												
Activo Corriente	**$ 2.876.520,29**	**92%**	**$ 2.545.312,44**	**93%**	**$ 3.740.440,59**	**94%**	**$ 3.750.644,77**	**94%**	**$ 2.617.626,98**	**91%**	**$ 2.284.758,84**	**90%**
Caja/Bancos	$ 177.664,25	6%	$ 177.664,25	6%	$ 355.328,50	9%	$ 532.992,75	13%	$ 710.657,00	25%	$ 888.321,25	35%
Inventario material Embalaje kits	$ 8.564,23	0%	$ 8.564,23	0%	$ 17.128,46	0%	$ 25.692,69	1%	$ 34.256,92	1%	$ 42.821,15	2%
Inventaro suministro y materiales	$ 55,00	0%	$ 55,00	0%	$ 110,00	0%	$ 165,00	0%	$ 220,00	0%	$ 275,00	0%
Inventario material productos	$ 2.690.236,81	86%	$ 2.359.028,96	86%	$ 3.367.873,63	84%	$ 3.191.794,33	80%	$ 1.872.493,06	65%	$ 1.353.341,44	53%
Activo Fijo	**$ 27.405,72**	**1%**	**$ 20.912,41**	**1%**	**$ 67.002,95**	**2%**	**$ 67.002,95**	**2%**	**$ 88.631,64**	**3%**	**$ 88.631,64**	**3%**
Vehículos	$ 17.810,72	1%	$ 17.810,72	1%	$ 67.661,44	2%	$ 67.661,44	2%	$ 103.282,88	4%	$ 103.282,88	4%
Muebles de Oficina	$ 1.145,00	0%	$ 1.145,00	0%	$ 3.435,00	0%	$ 3.435,00	0%	$ 4.580,00	0%	$ 4.580,00	0%
Equipos de Computación	$ 8.450,00	0%	$ 8.450,00	0%	$ 20.016,66	1%	$ 20.016,66	1%	$ 28.466,65	1%	$ 28.466,65	1%
(-) Depreciación Acumulada		0%	$ 6.493,31	0%	$ 24.110,15	1%	$ 24.110,15	1%	$ 47.697,89	2%	$ 47.697,89	2%
Activo Diferido	**$ 230.770,94**	**7%**	**$ 184.616,75**	**7%**	**$ 178.616,75**	**4%**	**$ 172.616,75**	**4%**	**$ 166.616,75**	**6%**	**$ 166.616,75**	**7%**
Gastos de Constitución	$ 16.660,71	1%	$ 16.660,71	1%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	0%	$ 16.660,71	1%	$ 16.660,71	1%
Fórmulas	$ 150.000,00	5%	$ 150.000,00	5%	$ 150.000,00	4%	$ 150.000,00	4%	$ 150.000,00	5%	$ 150.000,00	6%
Licencias de Software	$ 49.100,00	2%	$ 49.100,00	2%	$ 49.100,00	1%	$ 49.100,00	1%	$ 49.100,00	2%	$ 49.100,00	2%
Gastos pre-operacionales	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	1%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	0%	$ 15.010,23	1%	$ 15.010,23	1%
(-) Amortización Acumulada		0%	$ 46.154,19	2%	$ 52.154,19	1%	$ 58.154,19	1%	$ 64.154,19	2%	$ 64.154,19	3%
TOTAL ACTIVO	*$ 3.134.696,95*	*100%*	*$ 2.750.841,60*	*100%*	*$ 3.986.060,29*	*100%*	*$ 3.990.264,47*	*100%*	*$ 2.872.875,37*	*100%*	*$ 2.540.007,23*	*100%*
PASIVO												
Pasivo Corto Plazo	**$ -**	**0%**	**$ 50.581,51**	**2%**	**$ 411.944,03**	**10%**	**$ 412.057,79**	**10%**	**$ 318.323,86**	**11%**	**$ 355.887,41**	**14%**
15% Participación Trabajadores por pagar	$ -	0%	$ 20.930,28	1%	$ 170.459,60	4%	$ 170.506,67	4%	$ 131.720,22	5%	$ 147.263,76	6%
25% Impuesto a la Renta por pagar	$ -	0%	$ 29.651,23	1%	$ 241.484,43	6%	$ 241.551,12	6%	$ 186.603,64	6%	$ 208.623,65	8%
Pasivo Largo Plazo	**$ 2.762.129,98**	**88%**	**$ 2.238.739,44**	**81%**	**$ 1.663.689,01**	**42%**	**$ 1.031.879,71**	**26%**	**$ 337.709,32**	**12%**	**$ -**	**0%**
Préstamo Financiero por pagar	$ 2.762.129,98	88%	$ 2.238.739,44	81%	$ 1.663.689,01	42%	$ 1.031.879,71	26%	$ 337.709,32	12%	$ -	0%
TOTAL PASIVO	**$ 2.762.129,98**	**88%**	**$ 2.289.320,95**	**83%**	**$ 2.075.633,04**	**52%**	**$ 1.443.937,50**	**36%**	**$ 656.033,18**	**23%**	**$ 355.887,41**	**14%**
PATRIMONIO												
Capital Propio	$ 372.566,97	12%	$ 372.566,97	14%	$ 372.566,97	9%	$ 372.566,97	9%	$ 372.566,97	13%	$ 372.566,97	15%
Utilidades Acumuladas		0%		0%	$ 813.406,98	20%	$ 1.449.106,65	36%	$ 1.284.464,28	45%	$ 1.185.681,89	47%
Utilidad del Ejercicio		0%	$ 88.953,68	3%	$ 724.453,30	18%	$ 724.653,35	18%	$ 559.810,93	19%	$ 625.870,96	25%
TOTAL PATRIMONIO	**$ 372.566,97**	**12%**	**$ 461.520,65**	**17%**	**$ 1.910.427,25**	**48%**	**$ 2.546.326,97**	**64%**	**$ 2.216.842,19**	**77%**	**$ 2.184.119,82**	**86%**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	*$ 3.134.696,95*	*100%*	*$ 2.750.841,60*	*100%*	*$ 3.986.060,29*	*100%*	*$ 3.990.264,47*	*100%*	*$ 2.872.875,37*	*100%*	*$ 2.540.007,23*	*100%*

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Dentro de estos tres escenarios detallados, se puede observar que al inicio del proyecto; es decir, al año 0 la inversión más fuerte en las cuentas del *Activo* está dada por los activos corrientes en especial por el rubro inventario material productos con el 86% con relación a los activos para los tres escenarios y en ascenso para los años proyectados; por motivo que, al existir una alianza estratégica con Tecnandina por volumen de ventas, el mencionado laboratorio a dispuesto otorgar a D' Kántaro un costo libre por el material de productos, en cuyo caso, según lo estipulado por D' Kántaro, dicho inventario se lo podría utilizar como un activo liquido en casos de contingentes y cuyo rubro se muestra a continuación:

Tabla 6.49: Contingente Inventario Material Productos D' Kántaro

Escenario Esperado					
AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
$ 2.690.236,81	$ 3.131.897,34	$ 7.230.762,03	$ 8.274.653,46	$ 6.823.387,75	$ 6.315.761,82
Escenario Optimista					
AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
$ 2.690.236,81	$ 3.927.473,99	$ 11.197.256,11	$ 13.293.602,40	$ 11.954.267,98	$ 11.812.685,15
Escenario Pesimista					
AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
$ 2.690.236,81	$ 2.359.028,96	$ 3.367.873,63	$ 3.191.794,33	$ 1.872.493,06	$ 1.353.341,44

Fuente: Tecnandina – Grünenthal
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Por lo antes mencionado, el presente rubro no se considera un gasto para la empresa, con lo cual se excluye del presupuesto de egresos y del estado de resultados, ya que según la Norma Internacional de Contabilidad 37 para Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes estipula que " La empresa deberá abstenerse de reconocer cualquier activo contingente en el estado de resultados en cuya existencia

quedará confirmada, mas será oportuna su identificación en el balance general como información confiable para una adecuada toma de decisiones.”

Con relación al *Pasivo,* su estructura menciona que los pasivos representan las obligaciones que la empresa tiene frente a terceros. En el Balance general se los encuentra divididos de acuerdo a su duración, así la deuda corriente o pasivo a corto plazo está integrada por los rubros correspondientes a impuestos por pagar, y el pasivo a largo plazo abarca la deuda contraída por concepto de préstamos. El proyecto se pone en marcha con un saldo nulo en pasivos corrientes, por lo que el total del pasivo está directamente compuesto por obligaciones a largo plazo, que en este caso corresponden a un préstamo con la Corporación Financiera Nacional; es así, que se determina que el importe mayor tanto desde el año 0 hasta el año 4 es el rubro del préstamo financiero con un porcentaje que varía desde el 88% en sus tres escenarios que y cada vez va descreciendo por cuanto D’ Kántaro en el transcurso del tiempo va liquidando la deuda.

Finalmente, el *Patrimonio,* está compuesto por las cuentas de capital, utilidades del ejercicio, y utilidades acumuladas. La cuenta con mayor participación en el capital propio en el año 0 con el 12%, por cuanto no se toma en cuenta las utilidades y las utilidades acumuladas pero a lo largo de los cinco primeros años evaluados, corresponde mas del 18% y del 20% a las utilidades y utilidades acumuladas para los tres escenarios de proyecto.

Debido a la información proporcionada en el Balance General, se puede determinar que la relación deuda-patrimonio en el año cero está conformada por un 12% de obligaciones con terceros y con un 88% de aportes de los socios, proporción que se mantiene similar a lo largo de los siguientes cinco años en los tres escenarios analizados, lo cual puede considerarse saludable para la empresa debido a que el porcentaje de deuda no resulta significativo, disminuyendo así los costos financieros y reflejando un incremento en la utilidad.

- **Flujo de Fondos y Período de Recuperación**

El Flujo de Fondos mide los ingresos y egresos que se estima tendrá una empresa en un periodo determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y obviamente va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene, permitiendo evaluar la capacidad de la empresa para generar fondos, reconociendo el período de recuperación de la inversión y facilitar la toma de decisiones que ayuden al desarrollo de la compañía.

Además, se debe tener presente que el flujo de fondos es en donde realmente se analiza la utilidad contable; ya que por más que el proyecto refleje en el estado de resultados una utilidad contable razonable, es en el flujo de fondos donde se identifica el nivel real de caja que posee la empresa y por más que los estados financieros muestren utilidades razonables, si el flujo de efectivo refleja flujos de fondos negativos es

muy posible que la empresa no se mantenga en operación en el corto plazo debido a su falta de capacidad para cubrir las obligaciones contraídas. Es por esto que si bien es cierto el efectivo es importante para el funcionamiento normal de las operaciones del proyecto, cabe recalcar que por sobre todo la empresa debe maximizar los flujos disponibles acelerando las entradas y retardando las salidas de efectivo, debiendo así, generar mayor liquidez y de esta manera, cubrir los diferentes requerimientos de la empresa.

Para le evaluación del mismo se detallarán el flujo de fondos del proyecto; así como, el flujo de fondos del inversionista a continuación:

El ***Flujo de Fondos del Proyecto o Flujo de Fondos sin Apalancamiento*** permite conocer la rentabilidad y el período de recuperación de toda la inversión independientemente de sus fuentes de financiamiento, cuyos valores para los primeros cinco años del proyecto están dados en la siguiente tabla en los tres escenarios esperado, optimista y pesimista:

Tabla 6.50: Flujo de Fondos del Proyecto Escenario Esperado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTAS		$ 2.709.668,04	$ 7.511.254,98	$ 8.250.941,05	$ 8.547.007,11	$ 9.198.093,77
Costo de venta		$ 971.682,13	$ 2.693.522,64	$ 2.961.980,96	$ 3.228.922,47	$ 3.337.199,55
Gastos Administrativos		$ 206.203,56	$ 431.356,12	$ 439.718,38	$ 746.768,17	$ 771.854,93
Gasto Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
Gasto Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
Gasto Publicitarios		$ 332.034,62	$ 433.195,85	$ 459.941,85	$ 521.868,97	$ 521.868,97
Gastos de Ventas		$ 212.618,61	$ 664.402,00	$ 854.048,85	$ 923.956,87	$ 1.267.986,50
EGRESOS (COSTO Y GASTOS)		$ 1.775.186,42	$ 4.298.740,96	$ 4.797.954,37	$ 5.533.368,56	$ 6.010.762,03
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**$ 934.481,62**	**$ 3.212.514,02**	**$ 3.452.986,68**	**$ 3.013.638,55**	**$ 3.187.331,75**
Gasto intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		**$ 934.481,62**	**$ 3.212.514,02**	**$ 3.452.986,68**	**$ 3.013.638,55**	**$ 3.187.331,75**
Participación Laboral (15%)		$ 140.172,24	$ 481.877,10	$ 517.948,00	$ 452.045,78	$ 478.099,76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**$ 794.309,38**	**$ 2.730.636,92**	**$ 2.935.038,68**	**$ 2.561.592,77**	**$ 2.709.231,98**
Impuesto a la renta (25%)		$ 198.577,35	$ 682.659,23	$ 733.759,67	$ 640.398,19	$ 677.308,00
UTILIDAD NETA		**$ 595.732,04**	**$ 2.047.977,69**	**$ 2.201.279,01**	**$ 1.921.194,58**	**$ 2.031.923,99**
(+) Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
(+) Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	$ 258.176,66	$ -	$ 121.113,10	$ 30.000,00	$ 166.329,53	$ -
(+) Valor de rescate	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 75.502,02
(-) Inversión de capital de trabajo	$ 372.566,97	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 372.566,97
GESTION FINANCIERA						
Préstamos						
(-) Crédito CFN	$ -					
Aportes de capital propio	$ 630.743,63					
Pagos						
(-) Amortización del capital		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de Caja Neto	**$ (630.743,63)**	**$ 648.379,53**	**$ 2.003.128,93**	**$ 2.253.543,35**	**$ 1.866.717,12**	**$ 2.591.845,06**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.51: Flujo de Fondos del Proyecto Escenario Optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTAS		$4.064.502,06	$11.266.882,46	$12.376.384,58	$12.820.510,67	$13.797.167,20
Costo de venta		$1.457.523,19	$ 4.040.283,97	$ 4.442.962,36	$ 4.827.317,73	$ 4.863.488,66
Gastos Administrativos		$ 206.203,56	$ 431.356,12	$ 439.718,38	$ 746.768,17	$ 771.854,93
Gasto Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
Gasto Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
Gasto Publicitarios		$ 332.034,62	$ 433.195,85	$ 459.941,85	$ 521.868,97	$ 521.868,97
Gastos de Ventas		$ 286.034,92	$ 960.710,02	$ 1.255.950,29	$ 1.338.761,17	$ 1.863.836,75
EGRESOS (COSTO Y GASTOS)		$2.334.443,79	$ 5.941.810,30	$ 6.680.837,22	$ 7.546.568,12	$ 8.132.901,39
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**$1.730.058,27**	**$ 5.325.072,17**	**$ 5.695.547,37**	**$ 5.273.942,54**	**$ 5.664.265,81**
Gasto intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		**$1.730.058,27**	**$ 5.325.072,17**	**$ 5.695.547,37**	**$ 5.273.942,54**	**$ 5.664.265,81**
Participación Laboral (15%)		$ 259.508,74	$ 798.760,82	$ 854.332,11	$ 791.091,38	$ 849.639,87
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**$1.470.549,53**	**$ 4.526.311,34**	**$ 4.841.215,26**	**$ 4.482.851,16**	**$ 4.814.625,94**
Impuesto a la renta (25%)		$ 367.637,38	$ 1.131.577,84	$ 1.210.303,82	$ 1.120.712,79	$ 1.203.656,48
UTILIDAD NETA		**$1.102.912,15**	**$ 3.394.733,51**	**$ 3.630.911,45**	**$ 3.362.138,37**	**$ 3.610.969,45**
(+) Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
(+) Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	$ 258.176,66	$ -	$ 121.113,10	$ 30.000,00	$ 166.329,53	$ -
(+) Valor de rescate	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 75.502,02
(-) Inversión de capital de trabajo	$ 372.566,97	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 372.566,97
GESTION FINANCIERA						
Préstamos						
(-) Crédito CFN	$ -					
Aportes de capital propio	$ 630.743,63					
Pagos						
(-) Amortización del capital		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de Caja Neto	**$ (630.743,63)**	**$1.155.559,65**	**$ 3.349.884,75**	**$ 3.683.175,79**	**$ 3.307.660,92**	**$ 4.170.890,52**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.52: Flujo de Fondos del Proyecto Escenario Pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTAS		$ 1.354.834,02	$ 3.755.627,49	$ 4.125.461,53	$ 4.273.503,56	$ 4.599.055,73
Costo de venta		$ 485.841,06	$ 1.346.761,32	$ 1.480.987,45	$ 1.611.962,08	$ 1.665.900,70
Gastos Administrativos		$ 159.419,17	$ 342.760,47	$ 342.760,47	$ 574.549,99	$ 574.549,99
Gasto Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
Gasto Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
Gasto Publicitarios		$ 332.034,62	$ 433.195,85	$ 459.941,85	$ 521.868,97	$ 521.868,97
Gastos de Ventas		$ 139.202,29	$ 368.093,99	$ 564.642,09	$ 510.981,45	$ 678.971,44
EGRESOS (COSTO Y GASTOS)		$ 1.169.144,64	$ 2.567.075,97	$ 2.930.596,20	$ 3.331.214,57	$ 3.553.143,18
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**$ 185.689,38**	**$ 1.188.551,52**	**$ 1.194.865,33**	**$ 942.288,98**	**$ 1.045.912,56**
Gasto intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		**$ 185.689,38**	**$ 1.188.551,52**	**$ 1.194.865,33**	**$ 942.288,98**	**$ 1.045.912,56**
Participación Laboral (15%)		$ 27.853,41	$ 178.282,73	$ 179.229,80	$ 141.343,35	$ 156.886,88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**$ 157.835,97**	**$ 1.010.268,79**	**$ 1.015.635,53**	**$ 800.945,64**	**$ 889.025,67**
Impuesto a la renta (25%)		$ 39.458,99	$ 252.567,20	$ 253.908,88	$ 200.236,41	$ 222.256,42
UTILIDAD NETA		**$ 118.376,98**	**$ 757.701,59**	**$ 761.726,65**	**$ 600.709,23**	**$ 666.769,25**
(+) Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
(+) Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	$ 258.176,66	$ -	$ 121.113,10	$ 30.000,00	$ 166.329,53	$ -
(+) Valor de rescate	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 75.502,02
(-) Inversión de capital de trabajo	$ 372.566,97	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 372.566,97
GESTION FINANCIERA						
Préstamos						
(-) Crédito CFN	$ -					
Aportes de capital propio	$ 630.743,63					
Pagos						
(-) Amortización del capital		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de Caja Neto	**$ (630.743,63)**	**$ 171.024,48**	**$ 712.852,83**	**$ 813.990,99**	**$ 546.231,78**	**$ 1.226.690,32**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Como se observa el *Flujo de Fondos del Proyecto* para los tres escenarios el flujo de fondos neto es positivo a partir del año 1, por lo cual está cumpliendo con su objetivo principal por parte de la administración financiera y por ende a lo antes expuesto, es casi consecuencia directa de aceptar el proyecto.

Tanto en el escenario esperado como en el escenario optimista a partir del primer año se recupera la inversión inicial de $ 630,743.63 con flujos de fondos de $ 648,743.63 y de $ 1.155,559.65 respectivamente y en cuyo caso los mismos se van incrementando de manera gradual hasta llegar al año quinto. No así, sucede con el escenario pesimista cuya inversión inicial de $ 630,743.63 se recupera en el segundo año con un flujo neto de $ 712,852.83.

Por otro lado, el ***Flujo de Fondos del Inversionista o Flujo de Fondos con Apalancamiento*** permite conocer la rentabilidad y el período de recuperación de toda la inversión con fuentes de financiamiento externas, cuyos valores para los primeros cinco años del proyecto están dados en la siguiente tabla en los tres escenarios esperado, optimista y pesimista:

Tabla 6.53: Flujo de Fondos del Inversionista Escenario Esperado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTAS		$ 2.709.668,04	$ 7.511.254,98	$ 8.250.941,05	$ 8.547.007,11	$ 9.198.093,77
Costo de venta		$ 971.682,13	$ 2.693.522,64	$ 2.961.980,96	$ 3.228.922,47	$ 3.337.199,55
Gastos Administrativos		$ 206.203,56	$ 431.356,12	$ 439.718,38	$ 746.768,17	$ 771.854,93
Gasto Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
Gasto Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
Gasto Publicitarios		$ 332.034,62	$ 433.195,85	$ 459.941,85	$ 521.868,97	$ 521.868,97
Gastos de Ventas		$ 212.618,61	$ 664.402,00	$ 854.048,85	$ 923.956,87	$ 1.267.986,50
EGRESOS (COSTO Y GASTOS)		$ 1.775.186,42	$ 4.298.740,96	$ 4.797.954,37	$ 5.533.368,56	$ 6.010.762,03
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**$ 934.481,62**	**$ 3.212.514,02**	**$ 3.452.986,68**	**$ 3.013.638,55**	**$ 3.187.331,75**
Gasto intereses		$ 24.463,81	$ 20.022,06	$ 15.090,82	$ 9.616,13	$ 3.538,11
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		**$ 910.017,81**	**$ 3.192.491,96**	**$ 3.437.895,86**	**$ 3.004.022,42**	**$ 3.183.793,64**
Participación Laboral (15%)		$ 136.502,67	$ 478.873,79	$ 515.684,38	$ 450.603,36	$ 477.569,05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**$ 773.515,14**	**$ 2.713.618,17**	**$ 2.922.211,48**	**$ 2.553.419,06**	**$ 2.706.224,59**
Impuesto a la renta (25%)		$ 193.378,79	$ 678.404,54	$ 730.552,87	$ 638.354,76	$ 676.556,15
UTILIDAD NETA		**$ 580.136,36**	**$ 2.035.213,62**	**$ 2.191.658,61**	**$ 1.915.064,29**	**$ 2.029.668,44**
(+) Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
(+) Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	$ 258.176,66	$ -	$ 121.113,10	$ 30.000,00	$ 166.329,53	$ -
(+) Valor de rescate	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 75.502,02
(-) Inversión de capital de trabajo	$ 372.566,97	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 372.566,97
GESTION FINANCIERA						
Préstamos						
(-) Crédito CFN	$ 252.297,45					
Aportes de capital propio	$ 378.446,18					
Pagos						
(-) Amortización del capital		$ (41.432,59)	$ (45.522,08)	$ (50.015,22)	$ (50.172,39)	$ (60.375,72)
Flujo de Caja Neto	**$ (378.446,18)**	**$ 591.351,27**	**$ 1.944.842,78**	**$ 2.193.907,73**	**$ 1.810.414,46**	**$ 2.529.213,79**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.54: Flujo de Fondos del Inversionista Escenario Optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTAS		$4.064.502,06	$11.266.882,46	$12.376.384,58	$12.820.510,67	$13.797.167,20
Costo de venta		$1.457.523,19	$ 4.040.283,97	$ 4.442.962,36	$ 4.827.317,73	$ 4.863.488,66
Gastos Administrativos		$ 206.203,56	$ 431.356,12	$ 439.718,38	$ 746.768,17	$ 771.854,93
Gasto Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
Gasto Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
Gasto Publicitarios		$ 332.034,62	$ 433.195,85	$ 459.941,85	$ 521.868,97	$ 521.868,97
Gastos de Ventas		$ 286.034,92	$ 960.710,02	$ 1.255.950,29	$ 1.338.761,17	$ 1.863.836,75
EGRESOS (COSTO Y GASTOS)		$2.334.443,79	$ 5.941.810,30	$ 6.680.837,22	$ 7.546.568,12	$ 8.132.901,39
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**$1.730.058,27**	**$ 5.325.072,17**	**$ 5.695.547,37**	**$ 5.273.942,54**	**$ 5.664.265,81**
Gasto intereses		$ 24.463,81	$ 20.022,06	$ 15.090,82	$ 9.616,13	$ 3.538,11
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		**$1.705.594,46**	**$ 5.305.050,11**	**$ 5.680.456,55**	**$ 5.264.326,41**	**$ 5.660.727,70**
Participación Laboral (15%)		$ 255.839,17	$ 795.757,52	$ 852.068,48	$ 789.648,96	$ 849.109,15
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**$1.449.755,29**	**$ 4.509.292,59**	**$ 4.828.388,07**	**$ 4.474.677,45**	**$ 4.811.618,54**
Impuesto a la renta (25%)		$ 362.438,82	$ 1.127.323,15	$ 1.207.097,02	$ 1.118.669,36	$ 1.202.904,64
UTILIDAD NETA		**$1.087.316,47**	**$ 3.381.969,44**	**$ 3.621.291,05**	**$ 3.356.008,09**	**$ 3.608.713,91**
(+) Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
(+) Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	$ 258.176,66	$ -	$ 121.113,10	$ 30.000,00	$ 166.329,53	$ -
(+) Valor de rescate	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 75.502,02
(-) Inversión de capital de trabajo	$ 372.566,97	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 372.566,97
GESTION FINANCIERA						
Préstamos						
(-) Crédito CFN	$ 252.297,45					
Aportes de capital propio	$ 378.446,18					
Pagos						
(-) Amortización del capital		$ (41.432,59)	$ (45.522,08)	$ (50.015,22)	$ (50.172,39)	$ (60.375,72)
Flujo de Caja Neto	**$ (378.446,18)**	**$1.098.531,38**	**$ 3.291.598,60**	**$ 3.623.540,17**	**$ 3.251.358,25**	**$ 4.108.259,26**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.55: Flujo de Fondos del Inversionista Escenario Pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTAS		$ 1.354.834,02	$ 3.755.627,49	$ 4.125.461,53	$ 4.273.503,56	$ 4.599.055,73
Costo de venta		$ 485.841,06	$ 1.346.761,32	$ 1.480.987,45	$ 1.611.962,08	$ 1.665.900,70
Gastos Administrativos		$ 159.419,17	$ 342.760,47	$ 342.760,47	$ 574.549,99	$ 574.549,99
Gasto Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
Gasto Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
Gasto Publicitarios		$ 332.034,62	$ 433.195,85	$ 459.941,85	$ 521.868,97	$ 521.868,97
Gastos de Ventas		$ 139.202,29	$ 368.093,99	$ 564.642,09	$ 510.981,45	$ 678.971,44
EGRESOS (COSTO Y GASTOS)		$ 1.169.144,64	$ 2.567.075,97	$ 2.930.596,20	$ 3.331.214,57	$ 3.553.143,18
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**$ 185.689,38**	**$ 1.188.551,52**	**$ 1.194.865,33**	**$ 942.288,98**	**$ 1.045.912,56**
Gasto intereses		$ 24.463,81	$ 20.022,06	$ 15.090,82	$ 9.616,13	$ 3.538,11
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		**$ 161.225,57**	**$ 1.168.529,46**	**$ 1.179.774,51**	**$ 932.672,85**	**$ 1.042.374,45**
Participación Laboral (15%)		$ 24.183,84	$ 175.279,42	$ 176.966,18	$ 139.900,93	$ 156.356,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**$ 137.041,73**	**$ 993.250,04**	**$ 1.002.808,33**	**$ 792.771,93**	**$ 886.018,28**
Impuesto a la renta (25%)		$ 34.260,43	$ 248.312,51	$ 250.702,08	$ 198.192,98	$ 221.504,57
UTILIDAD NETA		**$ 102.781,30**	**$ 744.937,53**	**$ 752.106,25**	**$ 594.578,94**	**$ 664.513,71**
(+) Depreciaciones		$ 6.493,31	$ 24.110,15	$ 24.110,15	$ 47.697,89	$ 47.697,89
(+) Amortizaciones		$ 46.154,19	$ 52.154,19	$ 58.154,19	$ 64.154,19	$ 64.154,19
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	$ 258.176,66	$ -	$ 121.113,10	$ 30.000,00	$ 166.329,53	$ -
(+) Valor de rescate	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 75.502,02
(-) Inversión de capital de trabajo	$ 372.566,97	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(+) Recuperación capital de trabajo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 372.566,97
GESTION FINANCIERA						
Préstamos						
(-) Crédito CFN	$ 252.297,45					
Aportes de capital propio	$ 378.446,18					
Pagos						
(-) Amortización del capital		$ (41.432,59)	$ (45.522,08)	$ (50.015,22)	$ (50.172,39)	$ (60.375,72)
Flujo de Caja Neto	**$ (378.446,18)**	**$ 113.996,21**	**$ 654.566,69**	**$ 754.355,37**	**$ 489.929,11**	**$ 1.164.059,06**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Con lo antes expuesto, el *Flujo de Fondos del Inversionista o Flujo de Fondos con Apalancamiento* posee flujo de fondos positivos a partir del primer año, con lo cual nuevamente vuelva a reflejar un hecho casi importante para la aceptación del mismo, y a pesar que la inversión al ser menor, los flujos menores que el flujo de fondos del proyecto, esta inversión es mucho más rentable; ya que, se ayudan del apalancamiento financiero y no ponen en riesgo una inversión mayor.

En cuanto al período de recuperación de la inversión inicial del inversionista con un monto total de $ 378,446.18, se recupera tanto en el escenario esperado como en el optimista a partir del año uno con un flujo neto de $ 591,351.27 y de $ 1.098,531.38 respectivamente. Mientras tanto, en el escenario pesimista la misma inversión inicial se recupera a partir del segundo año con un flujo neto de $ 654,566.69.

6.2.6 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

- **Valor Actual Neto**

El valor actual neto es uno de los métodos básicos que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Este consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo; es decir, los flujos netos de fondos actualizados para cada período.

El valor presente neto se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \frac{FE\ 1}{1+i} + \frac{FE\ 2}{(1+i)^2} + ... + \frac{FEn}{(1+i)^n}$$

En donde:

VAN = Valor Presente Neto

FE = Flujo Neto de Fondos (Ingresos – Egresos)

i = Tasa de Interés (TMAR Global)

I = Inversión

Además, la tasa que se utiliza para descontar los flujos incluye un premio por el riesgo asumido por el proyecto, por debajo del cual la inversión no debe efectuarse; es decir, que es la mínima tasa del rendimiento esperado que debe ofrecer una inversión para ser atractiva. Al ser una tasa que incluye el premio por el riesgo asumido, esta se calcula a través del Capital Asset Pricing Model (CAPM), que en español significa Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital, y que según Ross Westerfield Jordan en su libro fundamentos de finanzas corporativas, define a este modelo "….como el rendimiento mínimo requerido de una inversión, y cuyas aplicaciones se reflejan en el valor actual neto y la tasa interna de retorno."

A continuación se presenta el cálculo de la tasa de descuento o CAPM tanto para el proyecto (CAPM Desapalancada) como para el inversionista (CAPM Apalancada):

$$CAPM = Rf_1 + \beta\ (Rm - Rf_2)$$

En dónde:

CAPM = La tasa de rendimiento requerida, (o solo la tasa de rendimiento)

Rf_1 = La tasa libre de riesgo, Bonos del Tesoro del Gobierno de EE.UU.

Rf_2 = La tasa libre de riesgo, Acciones

β = Beta o Desviación estándar

Rm = El rendimiento esperado en el mercado accionario general.

$(Rm - Rf_2)$ = Prima de Riesgo.

T = Tasa efectiva de impuestos

Para la prima de riesgo se tomó el promedio aritmético de los valores de acciones y bonos desde 1928 hasta el 2010, para ser más conservadores en los cálculos y en base a ello presentamos los siguientes datos.

Datos:

Rf_1 = 2,71%.

Rf_2 = 5,45%

Beta Desapalancada = 0,75 empresa similar de Estados Unidos

Beta Apalancada = 1,194058

Rm = 11,09%

Prima de Riesgo = 5,64%

T = 23,38%

Riesgo País = 10,35% como promedio desde enero 2001 hasta diciembre 2010.

Por lo antes expuesto y al aplicar los datos mencionados en la fórmula del Capital Asset Pricing Model (CAPM) se tiene el siguiente detalle:

Tasa de Descuento del Proyecto:

CAPM Desapalandado = (Rf_1 + βdesap. (Rm – Rf_2)) + Riesgo País

CAPM Desapalandado = (2,71% + 0,75 (11,09% - 5,45%)) + 10,35%

CAPM Desapalandado = 6, 94% + 10,35%

CAPM Desapalandado = 17,29%.

Tasa de Descuento del Inversionista:

CAPM Apalancado = (Rf_1 + βapalan. (Rm – Rf_2)) + Riesgo País

CAPM Apalancado = (2,71% + 0,914854728 (11,09% - 5,45%)) + 10,35%

CAPM Apalancado = 7,8698% + 10,35%

CAPM Apalancado = 18,22%.

Una vez determinadas las respectivas tasas de descuento, se procede al cálculo del ***Valor Actual Neto del Proyecto*** en los tres escenarios esperado, optimista y pesimista***:***

Tabla 6.56: Valor Actual Neto del Proyecto Escenario Esperado

Tasa de Descuento	17,29%	
AÑO	**VF**	**VAN Flujos**
0	$ (630.743,63)	
1	$ 648.379,53	$ 552.800,35
2	$ 2.003.128,93	$ 1.456.085,68
3	$ 2.253.543,35	$ 1.396.635,12
4	$ 1.866.717,12	$ 986.357,99
5	$ 2.591.845,06	$ 1.167.626,93
Valor Actual		**$ 5.559.506,07**
Valor Actual Neto		**$ 4.928.762,44**
Tasa Interna de Retorno		**181%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.57: Valor Actual Neto del Proyecto Escenario Optimista

Tasa de Descuento	17,29%	
AÑO	**VF**	**FA**
0	$ (630.743,63)	
1	$ 1.155.559,65	$ 985.215,83
2	$ 3.349.884,75	$ 2.435.050,05
3	$ 3.683.175,79	$ 2.282.650,85
4	$ 3.307.660,92	$ 1.747.740,85
5	$ 4.170.890,52	$ 1.878.987,36
Valor Actual		**$ 9.329.644,95**
Valor Actual Neto		**$ 8.698.901,32**
Tasa Interna de Retorno		**278%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.58: Valor Actual Neto del Proyecto Escenario Pesimista

Tasa de Descuento	17,29%	
AÑO	**VF**	**FA**
0	$ (630.743,63)	
1	$ 171.024,48	$ 145.813,35
2	$ 712.852,83	$ 518.176,73
3	$ 813.990,99	$ 504.471,50
4	$ 546.231,78	$ 288.624,38
5	$ 1.226.690,32	$ 552.624,34
Valor Actual		**$ 2.009.710,30**
Valor Actual Neto		**$ 1.378.966,67**
Tasa Interna de Retorno		**73%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

El *Valor Actual Neto del Proyecto* en el escenario esperado es de $ 4.928.762,44, en el escenario optimista de $ 8.698.901,32 y en el pesimista un valor de $ 1.378.966,67; rubros resultantes de los flujos de

caja con una tasa de descuento desapalancada del 17.29% dado que esta tasa se la determinó cuando el proyecto no necesita financiamiento.

Al tener en los tres escenarios valores actuales netos positivos y mayores a cero, indica que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, y por lo tanto el proyecto puede aceptarse.

En lo que respecta al ***Valor Actual Neto del Inversionista,*** el cálculo de igual manera, para los tres escenarios posibles se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 6.59: Valor Actual Neto del Inversionista Escenario Esperado

Tasa de Descuento	18,23%	
AÑO	**Flujo Neto de Caja**	**VAN Flujos**
0	$ (378.446,18)	
1	$ 591.351,27	$ 500.170,24
2	$ 1.944.842,78	$ 1.391.326,70
3	$ 2.193.907,73	$ 1.327.502,32
4	$ 1.810.414,46	$ 926.546,57
5	$ 2.529.213,79	$ 1.094.831,02
Valor Actual		**$ 5.240.376,85**
Valor Actual Neto		**$ 4.861.930,67**
Tasa Interna de Retorno		**259%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.60: Valor Actual Neto del Inversionista Escenario Optimista

Tasa de Descuento	18,23%	
AÑO	**VF**	**FA**
0	$ (378.446,18)	
1	$ 1.098.531,38	$ 929.147,75
2	$ 3.291.598,60	$ 2.354.786,24
3	$ 3.623.540,17	$ 2.192.552,55
4	$ 3.251.358,25	$ 1.664.002,85
5	$ 4.108.259,26	$ 1.778.358,82
Valor Actual		**$ 8.918.848,22**
Valor Actual Neto		**$ 8.540.402,04**
Tasa Interna de Retorno		**407%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.61: Valor Actual Neto del Inversionista Escenario Pesimista

Tasa de Descuento	18,23%	
AÑO	**VF**	**FA**
0	$ (378.446,18)	
1	$ 113.996,21	$ 96.419,02
2	$ 654.566,69	$ 468.272,36
3	$ 754.355,37	$ 456.449,69
4	$ 489.929,11	$ 250.739,34
5	$ 1.164.059,06	$ 503.890,96
Valor Actual		**$ 1.775.771,37**
Valor Actual Neto		**$ 1.397.325,19**
Tasa Interna de Retorno		**101%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

El *Valor Actual Neto del Inversionista* en el escenario esperado es de $ **$** 4.861.930,67, en el escenario optimista de $ 8.540.402,04 y en el pesimista un valor de $ 1.397.325,19; rubros resultantes de los flujos de

caja con una tasa de descuento desapalancada del 18.23% dado que esta tasa se la determinó cuando el proyecto necesita financiamiento.

Al tener en los tres escenarios valores actuales netos positivos y mayores a cero, y al igual que el valor actual del proyecto en sus tres escenarios, indica que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, y por lo tanto el proyecto puede aceptarse.

- **Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno conocida como TIR, refleja en porcentaje la tasa de rentabilidad que el proyecto arrojará período a período durante su vida útil proyectada en el caso de D' Kántaro para cinco años.

Por otro lado, la tasa interna de retorno es aquella que hace que el valor actual neto sea igual a cero y que para tomar una decisión sobre la aceptación del proyecto, es necesario comparar la TIR con la tasa de descuento esperada por los inversionistas y por el proyecto, si la TIR arroja un valor mayor, el proyecto resulta conveniente.

Como ya se detalló la Tasa Interna de Retorno en el tema de Valor Actual Neto para cada escenario tanto del proyecto como del inversionista, se presentará a continuación un cuadro resumen que recopila dicha información:

Tabla 6.62: Resumen Tasa Interna de Retorno

ESCENARIO	TIR PROYECTO (DESAPALANCADA)	TASA DESCUENTO PROYECTO	TIR INVERSIONISTA (APALANCADA)	TASA DESCUENTO INVERSIONISTA
Esperado	181%	17,29%	259%	18,23%
Optimista	278%	17,29%	407%	18,23%
Pesimista	73%	17,29%	101%	18,23%

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

De acuerdo a lo antes expuesto se observa que tanto las Tasas Internas de Retorno del Proyecto para el escenario esperado, optimista y pesimista son de 181%, 278% y 73% respectivamente y las Tasas Internas del Inversionista para los escenarios los mismos escenarios son de 259%, 407% y 101% respectivamente, las cuales tanto del proyecto como del inversionista son mayores a su tasa de descuento del 17.29% y 18.23%, confirmando la conveniencia y aceptación del proyecto.

6.2.7 Índices Financieros de Rentabilidad

Son indicadores que nos permiten evaluar la gestión financiera de la empresa, y de los cuales tres están relacionados directamente con la rentabilidad del proyecto y son:

- **Índice de Rentabilidad Sobre Ventas**

Este indicador muestra el monto unitario de utilidades obtenido por cada dólar de venta de la empresa y la eficiencia de la empresa luego de cubrir los gastos e impuestos.

A continuación presentamos la siguiente tala en los tres escenarios:

Tabla 6.63: Índice de Rentabilidad sobre Ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Promedio
Escenario Esperado	21,47%	27,11%	26,57%	22,41%	22,07%	**23,93%**
Escenario Optimista	26,79%	30,03%	29,27%	26,18%	26,16%	**27,68%**
Escenario Pesimista	7,70%	19,87%	18,26%	13,93%	14,45%	**14,84%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

En base a la tabla detallado se determina que por cada venta, el proyecto genera en promedio un ingreso para el escenario esperado de 23.93%, para el escenario optimista de 27.68% y para el escenario pesimista de 14.84%.

- **Índice de Rentabilidad Sobre Activo Total**

Esta razón mide la utilidad neta de la empresa frente a sus activos totales; es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión al convertirse en utilidad.

A continuación presentamos la siguiente tabla en los tres escenarios:

Tabla 6.64: Índice de Rentabilidad sobre Activo Total

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Promedio
Escenario Esperado	16,51%	25,95%	24,17%	24,49%	27,06%	**23,63%**
Escenario Optimista	25,21%	28,63%	25,70%	25,91%	27,76%	**26,64%**
Escenario Pesimista	3,79%	18,72%	18,87%	20,72%	26,17%	**17,66%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Con la tabla detallada se analiza que el porcentaje de utilidad neta obtenido por el uso de activos totales en promedio para el escenario esperado es de 23.63%, para el optimista es de 26.64% y para el escenario pesimista es de 17.66%.

- **Índice de Rentabilidad Sobre Patrimonio**

Este indicador muestra la ganancia de la empresa en el ejercicio comparada con su patrimonio, en otras palabras, muestra la creación de valor de la empresa en el ejercicio respecto de la inversión de riesgo efectuada por sus accionistas.

A continuación presentamos la siguiente tabla en los tres escenarios:

Tabla 6.65: Índice de Rentabilidad sobre Patrimonio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Promedio
Escenario Esperado	60,96%	40,51%	32,27%	29,95%	31,98%	**39,13%**
Escenario Optimista	74,51%	41,12%	32,93%	31,35%	32,97%	**42,57%**
Escenario Pesimista	21,87%	37,89%	28,69%	25,70%	28,94%	**28,62%**

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Por la tabla precedente, la tasa promedio de rendimiento de la inversión realizada por los accionistas es para el escenario esperado de 39.13%, para el escenario optimista de 42.57% y par el escenario pesimista de 28.62%, con lo cual se ratifica la conveniencia y aceptación del proyecto.

6.2.8 Relación Beneficio/Costo

La relación beneficio costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto que genera el proyecto en comparación al que se origina por los egresos.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Se presenta a continuación la Relación Beneficio/Costo del Proyecto en los tres escenarios esperado, optimista y pesimista; tomando en cuenta así, la tasa desapalancada del 17.29%:

Tabla 6.66: Relación Beneficio/Costo del Proyecto Escenario Esperado

VAN INGRESOS			**VAN EGRESOS**		
Tasa de Descuento	17,29%		Tasa de Descuento	17,29%	
AÑO	**VF**	**FA**	**AÑO**	**VF**	**FA**
0	$ -		0	$ -	
1	$ 2.709.668,04	$ 2.310.229,38	1	$ 825.582,34	$ 703.881,27
2	$ 7.511.254,98	$ 5.459.973,47	2	$ 1.623.206,87	$ 1.179.918,20
3	$ 8.250.941,05	$ 5.113.526,67	3	$ 1.849.468,84	$ 1.146.209,65
4	$ 8.547.007,11	$ 4.516.168,32	4	$ 2.313.004,89	$ 1.222.172,78
5	$ 9.198.093,77	$ 4.143.743,85	5	$ 2.676.697,40	$ 1.205.852,94
Valor Actual		**$ 21.543.641,70**	**Valor Actual**		**$ 5.458.034,83**
Valor Actual Neto		**$ 21.543.641,70**	**Valor Actual Neto**		**$ 5.458.034,83**
VAN INGRESOS/VAN EGRESOS =				***3,95***	
R B/C				**3,95 > 1**	

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.67: Relación Beneficio/Costo del Proyecto Escenario Optimista

VAN INGRESOS			**VAN EGRESOS**		
Tasa de Descuento	17,29%		Tasa de Descuento	17,29%	
AÑO	**VF**	**FA**	**AÑO**	**VF**	**FA**
0	$ -		0	$ -	
1	$ 4.064.502,06	$ 3.465.344,07	1	$ 898.998,65	$ 766.475,11
2	$ 11.266.882,46	$ 8.189.960,20	2	$ 1.919.514,89	$ 1.395.306,17
3	$ 12.376.384,58	$ 7.670.273,28	3	$ 2.251.370,28	$ 1.395.288,35
4	$ 12.820.510,67	$ 6.774.252,48	4	$ 2.727.809,19	$ 1.441.351,96
5	$ 13.797.167,20	$ 6.215.627,73	5	$ 3.272.547,65	$ 1.474.283,64
Valor Actual		**$ 32.315.457,77**	**Valor Actual**		**$ 6.472.705,23**
Valor Actual Neto		**$ 32.315.457,77**	**Valor Actual Neto**		**$ 6.472.705,23**
VAN INGRESOS/VAN EGRESOS =				***4,99***	
R B/C				**4,99 > 1**	

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.68: Relación Beneficio/Costo del Proyecto Escenario Pesimista

VAN INGRESOS			VAN EGRESOS		
Tasa de Descuento	17,29%		Tasa de Descuento	17,29%	
AÑO	**VF**	**FA**	**AÑO**	**VF**	**FA**
0	$ -		0	$ -	
1	$ 1.354.834,02	$ 1.155.114,69	1	$ 705.381,63	$ 601.399,64
2	$ 3.755.627,49	$ 2.729.986,73	2	$ 1.238.303,21	$ 900.129,56
3	$ 4.125.461,53	$ 2.556.757,76	3	$ 1.463.104,17	$ 906.759,86
4	$ 4.273.503,56	$ 2.258.084,16	4	$ 1.727.811,28	$ 912.961,28
5	$ 4.599.055,73	$ 2.071.875,91	5	$ 1.890.377,40	$ 851.615,55
Valor Actual		**$ 10.771.819,26**	**Valor Actual**		**$ 4.172.865,90**
Valor Actual Neto		**$ 10.771.819,26**	**Valor Actual Neto**		**$ 4.172.865,90**
VAN INGRESOS/VAN EGRESOS =				***2,58***	
R B/C				**2,58 > 1**	

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

En base a las tablas expuestas, se tiene que la Relación Beneficio/Costo para el escenario esperado es de 3,95, esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida hoy, tengo un beneficio de $ 2.95 dólares, para el escenario optimista tengo un beneficio de $ 3.99 y para el escenario pesimista se tiene un beneficio de $1.58.

En cuanto a la Relación Beneficio/Costo del Inversionista se tiene el siguiente detalle con una tasa apalancada del 18.23% para los tres escenarios:

Tabla 6.69: Relación Beneficio/Costo del Inversionista Escenario Esperado

VAN INGRESOS			VAN EGRESOS		
Tasa de Descuento	18,23%		Tasa de Descuento	18,23%	
AÑO	**VF**	**FA**	**AÑO**	**VF**	**FA**
0	$ -		0	$ -	
1	$ 2.709.668,04	$ 2.291.861,66	1	$ 825.582,34	$ 698.284,99
2	$ 7.511.254,98	$ 5.373.498,42	2	$ 1.623.206,87	$ 1.161.230,66
3	$ 8.250.941,05	$ 4.992.526,92	3	$ 1.849.468,84	$ 1.119.087,25
4	$ 8.547.007,11	$ 4.374.247,04	4	$ 2.313.004,89	$ 1.183.765,81
5	$ 9.198.093,77	$ 3.981.616,11	5	$ 2.676.697,40	$ 1.158.672,84
Valor Actual		**$ 21.013.750,16**	**Valor Actual**		**$ 5.321.041,56**
Valor Actual Neto		**$ 21.013.750,16**	**Valor Actual Neto**		**$ 5.321.041,56**
VAN INGRESOS/VAN EGRESOS =				***3,95***	
R B/C				**3,95 > 1**	

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.70: Relación Beneficio/Costo del Inversionista Escenario Optimista

VAN INGRESOS			VAN EGRESOS		
Tasa de Descuento	18,23%		Tasa de Descuento	18,23%	
AÑO	**VF**	**FA**	**AÑO**	**VF**	**FA**
0	$ -		0	$ -	
1	$ 4.064.502,06	$ 3.437.792,49	1	$ 898.998,65	$ 760.381,17
2	$ 11.266.882,46	$ 8.060.247,63	2	$ 1.919.514,89	$ 1.373.207,31
3	$ 12.376.384,58	$ 7.488.774,05	3	$ 2.251.370,28	$ 1.362.272,09
4	$ 12.820.510,67	$ 6.561.370,57	4	$ 2.727.809,19	$ 1.396.057,25
5	$ 13.797.167,20	$ 5.972.435,65	5	$ 3.272.547,65	$ 1.416.600,96
Valor Actual		**$ 31.520.620,39**	**Valor Actual**		**$ 6.308.518,78**
Valor Actual Neto		**$ 31.520.620,39**	**Valor Actual Neto**		**$ 6.308.518,78**
VAN INGRESOS/VAN EGRESOS =				***5,00***	
R B/C				**5,00 > 1**	

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Tabla 6.71: Relación Beneficio/Costo del Inversionista Escenario Pesimista

VAN INGRESOS			VAN EGRESOS		
Tasa de Descuento	18,23%		Tasa de Descuento	18,23%	
AÑO	**VF**	**FA**	**AÑO**	**VF**	**FA**
0	$ -		0	$ -	
1	$ 1.354.834,02	$ 1.145.930,83	1	$ 705.381,63	$ 596.618,15
2	$ 3.755.627,49	$ 2.686.749,21	2	$ 1.238.303,21	$ 885.873,31
3	$ 4.125.461,53	$ 2.496.258,02	3	$ 1.463.104,17	$ 885.303,50
4	$ 4.273.503,56	$ 2.187.123,52	4	$ 1.727.811,28	$ 884.271,34
5	$ 4.599.055,73	$ 1.990.811,88	5	$ 1.890.377,40	$ 818.295,32
Valor Actual		**$ 10.506.873,46**	**Valor Actual**		**$ 4.070.361,61**
Valor Actual Neto		**$ 10.506.873,46**	**Valor Actual Neto**		**$ 4.070.361,61**
VAN INGRESOS/VAN EGRESOS =				***2,58***	
R B/C				**3,95 > 1**	

Fuente: Modelo Financiero.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

En base a las tablas expuestas, se tiene que la Relación Beneficio/Costo del Inversionista para el escenario esperado es de 3,95, esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida hoy, tengo un beneficio de $ 2.95 dólares, para el escenario optimista tengo un beneficio de $ 4.00 y para el escenario pesimista se tiene un beneficio de $ 2.95. Con lo cual se reafirma la aceptación del proyecto.

6.2.9 Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad es aquel que permite determinar cualquier modificación o cambio del proyecto bajo diferentes escenarios en los cuales se desenvolverá el mismo y el impacto que dichos cambios tenga sobre el proyecto. Al tratarse el presente proyecto de una comercializadora de productos cosméticos masculinos para el Ecuador, en la cual se maneja no solo un producto sino varios productos subdivididos en ítems y los mismos que se

dirigen bajo tres escenarios supuestos que son: Escenario Esperado, Escenario Optimista y Escenario Pesimista, contando cada uno con sus propios lineamientos y parámetros de variación, las respectivas explicaciones de análisis de sensibilidad ya están dadas a lo largo de cada tema que presenta el Capitulo de Evaluación Financiera.

Cabe recalcar que el proyecto resulta sensible frente a las variaciones que presentan los tres escenarios, generando menores índices de rentabilidad cuando ésta se contrae, sin embargo seguiría siendo conveniente y rentable; por lo cual, se acepta el presente proyecto.

7 PLAN DE CONTINGENCIA

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

7.1 IMPREVISTOS Y SOLUCIONES

7.1.1 Aumento de Precios de Proveedores

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

En caso de que no haya otra manera de contrarrestar la subida de precios y se tenga que trasladar al costo de los productos, se realizará en acuerdo con el volumen. En este caso se aprovecharía el alto poder de negociación de Grünenthal y la capacidad de la planta de producción, la cual en un inicio está

contratada solo en lotes mínimos. Es posible almacenar la producción pues los cosméticos tienen una caducidad de mínimo un año.

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

7.1.2 Aumento o Disminución de la Demanda del Producto

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

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

De tener inconvenientes con el abastecimiento por parte de Tecnandina, se optará por contratar la producción a laboratorios como Parthex, Labomex, Prolab, entre otros, a los cuales se exigirá los mismos estándares de calidad. Si la demanda disminuye, se aplicarán tácticas de relanzamiento del producto, y se exigirá un mayor desempeño a la fuerza de ventas.

7.1.3 Copia Total o Parcial de la Marca

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

Como defensa se incluirá un sello de seguridad en los envases que indique cuándo han sido abiertos.

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

7.1.4 Fracaso en Publicidad

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

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

7.1.5 Vendedores No Logran Nivel de Ventas

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

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

7.1.6 Si el Kit No Llega a Convencer al Consumidor

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

7.1.7 Daño o Robo de Autos y Camiones Repartidores

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

7.1.8 Robo de Mercadería

Se contratará un seguro contra robo de mercadería para evitar posibles inconvenientes.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Después de haber analizado la factibilidad del proyecto, a través de la utilización de las diferentes herramientas administrativas y financieras para estructurar el proyecto se puede concluir:

- El PIB de las industrias manufacturas dentro del cual participa el subsector de fabricación de cosméticos ha crecido 10% promedio entre el año 2000 y 2009. La industria cosmética ha vendido en el país aproximadamente 350 millones de dólares de los cuales el 10% y el 15% corresponde al mercado masculino.

- El mercado objetivo es de hombres entre 18 a 49 años, que representa el 59% de la PEA masculina y se ha visto influenciado en los últimos años por tendencias de cuidado personal como la cultura metrosexual presente a nivel mundial.

- La comercialización de un kit de tres productos cosméticos pertenecientes a una línea exclusiva para hombres llamará la atención del 70% de los consumidores que se pronunció interesado por la propuesta en la investigación de mercados. Los centros cosmetológicos recomiendan que estos productos sean formulados a base de extractos naturales.

- Al no poseer los conocimientos técnicos necesarios ni la infraestructura adecuada para iniciar un proceso de elaboración de cosméticos, se subcontrata la producción con el laboratorio Tecnandina, miembro del grupo Grünenthal. Se aprovecha de esta manera el posicionamiento de la marca y la experiencia de un fabricante reconocido en el medio.

- D’ Kántaro Cosmetics se apoya fuertemente en el talento humano comprometido con los objetivos gerenciales; ya que debido a la subcontratación de la producción, las únicas operaciones que manejará directamente son las de logística y ventas.

- La principal competencia para D’ Kántaro es Gillette y Nivea con su línea For Men, por tener una línea de productos similar en el mercado.

- Se escogió el nombre D’ Kántaro por su elegancia, seriedad y masculinidad. Los productos serán vendidos directamente por medio de islas en centros comerciales e Internet, e indirectamente por medio de Spas y Centros Cosmetológicos.

- A pesar de que los consumidores prefieren adquirir cosméticos en supermercados y farmacias, no se consideró esta opción de distribución por la dificultad de cumplir los cupos mínimos de publicidad y venta reglamentados por estas cadenas.

- Como conclusión general de la investigación de mercado se tiene que:

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

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

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

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

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

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

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

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

Finalmente y con lo antes expuesto exista una clara aceptación de los productos por parte de los potenciales clientes consumidores de D’ Kántaro reflejados en la investigación y condiciones de mercado antes expuestos.

- El proyecto es rentable puesto que en los tres escenarios analizados: esperado, optimista y pesimista, se alcanzaron rentabilidades superiores a la tasa de descuento del 18.23% apalancada y del 17.29% desapalancada cada uno con valores actuales netos mayores a cero.

- Con una inversión inicial de $ 630.743,63, financiada en 60% por capital propio y 40% de deuda, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto en el escenario esperado es de $ 4.861,930.67 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 259%. Se utiliza la estrategia de endeudamiento moderado de los escudos fiscales que brinda el pago de intereses.

- Los imprevistos más difíciles de solucionar serían el sabotaje, la copia total o parcial de la marca; ya que depende de las acciones legales que se puedan tomar para castigar a los infractores, y la disminución de las ventas ya que se necesitaría plantear un enfoque de producto totalmente nuevo mientras la empresa seguiría pagando costos fijos.

8.2 RECOMENDACIONES

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

- Estar al tanto de las nuevas tendencias en cosmética que permitan adaptar la compañía y el producto a las nuevas necesidades de los consumidores.

- Cuantificar las ventas de kits y de productos individuales para conocer el impacto de cada uno en el mercado y enfocar los esfuerzos de publicidad y ventas de acuerdo a estos cambios.

- Transmitir credibilidad en el mercado ofreciendo calidad, ya que al ser un producto de cuidado personal se puede atentar contra la salud de los consumidores si éste no ha sido fabricado de acuerdo a las más altas normas y estándares de higiene.

- Realizar un proceso de selección de personal muy estricto pues las actividades de logística y ventas que se realizan son fundamentales para la vida de la empresa.

- Prestar atención a las estrategias de Gillette y Nivea, pues son competidores fuertes con una imagen bien posicionada en el mercado objetivo y sus acciones pueden afectar directamente a las ventas de la empresa.

- Tomar en cuenta las capacidades de producción, venta y logística de la empresa y aplicar una estrategia para satisfacer de la manera más óptima al mercado objetivo.

- Tener a mano el plan de contingencia para aplicarlo frente a cualquier imprevisto, e ir actualizando el mismo de acuerdo a la experiencia que se tenga durante la puesta en marcha del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADUANA DEL ECUADOR. (2010). [http://www.aduana.gov.ec/contenido/faqsMedidas.asp]. ***Nuevas Medidas Arancelarias.***

2. AVON. (2011). [http://www.avon.com.ec/PRSuite/home_page.page]. ***Catálogo2011.***

3. BALNEARIO URBANO SPA AGUA Y VIDA. (2010). [http://aguayvida.es/spa.html]. ***Qué es un SPA.***

4. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). ***Información Estadística Mensual No. 1902.*** Ecuador: Banco Central del Ecuador.

5. BANCO CENTRAL. (2010). [http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp]. ***Información Estadística Mensual No. 1903 Septiembre 2010.***

6. BANCO CENTRAL. (2010). [http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1903/IEM-432.xls]. ***Información Estadística Mensual No. 1903 Septiembre 2010 – Producto Interno Bruto por Industria.***

7. BELLEZAPERU (2010). [http://www.bellezaperu.com/index.php?mod=contenido&id=538]. ***Todo para Hombres.***

8. BERZUNZA Carlos. (2009). [http://www.aniq.org.mx/boletines/secciones/septiembre09/8.pps]. ***Situación Actual de la Industria de Productos de Belleza y Cuidado Personal.***

9. BIOTHERM. (2011). [http://www.biotherm.es/_es/_es/women/index.aspx]. ***Catálogo 2011.***

10. CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA PRODUCCIÓN. (2010). [http://www.docstoc.com/docs/3246331/Informe-sobre-la-Industria-deCosm%C3%A9tica-y-Perfumer%C3%ADa]. ***El Sector de Artículos de Tocador, Cosméticos y Perfumería en Argentina.***

11. CLINIQUE. (2011). [http://www.clinique.es/]. ***Publicación 2011.***

12. CÓDIGO DE LA SALUD. (2010). [http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Codigo%20de%20la%20Salud.doc]. ***Título IV Del Registro Sanitario.***

13. COMUNIDAD ANDINA. (2010). [http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/d516.htm]. ***Normativa Andina.***

14. CÓRDOBA PADILLA M. (2006). ***Formulación y Evaluación de Proyectos.*** Bogotá: Ecoe Ediciones.

15. CORPEI ECUADOR EXPORTA. (2010). [http://sim.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/importaciones/importa1_resul.cgi]. ***Importaciones Ecuatorianas.***

16. DEL CASTILLO PUENTE A. (2007). [http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/usmc/frames.html]. ***Diferencias entre Investigación de Mercados.***

17. DEL CASTILLO PUENTE. (2008). [http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/usmc/usmc/frames.html]. ***Diferencias Entre Investigación Cualitativa y Cuantitativa.***

18. DIARIO EL COMERCIO. (2009). [http://www.elcomercio.com.ec/noticiaEC.asp?id_noticia=268711&id_seccion=6]. ***La Industria Cosmética Afronta la Crisis.***

19. DIARIO EXPRESO. (2010). [http://www.diarioexpreso.com/ediciones/2010/06/23/economia/economia/una-legion-de-hombres-en-el-negocio-de-la-belleza/]. ***Una Legión de Hombres en el Negocio de la Belleza.***

20. DIARIO EXPRESO. (2010). [http://www.expreso.ec/entregasespeciales/especiales/2009/01/19/especial-julio/html/historias8.asp]. ***Los Cosméticos Apoyan Su Vida.***

21. DIARIO HOY. (2004). [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=181569]. ***Sale al Mercado Línea de Maquillaje para Hombres.***

22. DIARIO HOY. (2007). [http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-vanidad-varonil-vende-bien-266485-266485.html]. ***La Vanidad Varonil Vende Bien.***

23. DIARIO HOY. (2008). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatorianos-expuestos-a-la-radiación-uv-a-podrian-sufrir-cancer-de-piel-según-estudio-314349.html]. ***Ecuatorianos Expuestos a la Radiación UV-A Podrían Sufrir Cáncer de Piel.***

24. DIARIO HOY. (2008). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-perfumes-suben-con-la-reforma-2865672-286572.html]. ***Los Perfumes Suben con la Reforma Tributaria.***

25. DIARIO HOY. (2010). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-preve-eliminar-medias-arancelarias-en-seis-meses-388483.html]. ***Ecuador Prevé Eliminar Medidas Arancelarias en Seis Meses.***

26. DIARIO HOY. (2010). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-condado-shopping-se-sube-al-podio-312131.hml]. ***El Condado Shopping Se Sube Al Podio.***

27. DIARIO HOY. (2010). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/restriccionespasan-la-factura-al-consumidor-330489.html]. ***Restricciones Pasan Factura al Consumidor.***

28. DW-WORLD. DE DEUTSCHE WELLE. (2010). [http://www.dw-world.de/dw/article/0,,4216766,00.html]. ***Inflación Zona Euro.***

29. EUROSTAT. (2010). [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/hicp/data/main_tables]. ***Harmonized Index of Consumer Prices.***

30. GARRALDA J. (2004). [http://openmultimendia.ie.edu/OpenProducts/DAFO/DAFO/index_ok.html]. ***IE Documentación Multimedia: La Herramienta Analítica DAFO.***

31. GASCA Verónica. (2010). [http://www.am.com.mx/Nota.aspx?ID=405641], ***Preocupa más a Hombres la Imagen.***

32. ILDEFONSO E. (2006). ***Conducta Real del Consumidor y Marketing Efectivo.*** Madrid: Esic Editorial.

33. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/con_ciiu]. ***Consulta CIIU.***

34. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2010). [www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=155262&name=DLFE-6018.PDF]. ***Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activadel Ecuador.***

35. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc]. ***Índice dePrecios al Consumidor.***

36. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/cen_nac/pob_viv]. ***Proyecciones de Población por Provincias, Cantones, Áreas, y Grupos de Edad.***

37. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2010). [www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=144171&name=DLE-3026.PDF]. ***Curvas Porcentuales Población Masculina.***

38. INTER PRESS SERVICE. (2010). [http://ipsnoticias.net/inflacion.asp]. ***Tasas de Inflación en América Latina.***

39. KOHLE N. SOYENTREPRENEUR.COM. (2009). [http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=6295]. ***Por Qué un Hombre debe Cuidar su Imagen.***

40. L'BEL. (2011). [http://www.lbel.com/home.asp?merfnbr=9320]. ***Catálogo 2011.***

41. L'OCCITANE. (2011). [http://www.loccitane.com.ec/fleurcherie,21,2,1032,70101.htm]. ***Publicación 2011.***

42. LA FLECHA DIARIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. (2010). [http://www.laflecha.net/canales/curiosidaades/noticias/curiosidades-sobre-lo-metrosexual/]. ***Curiosidades Sobre lo Metrosexual.***

43. LA-COSMETIX. (2004). [http://www.lacosmetix.com/index.php/Info-Noticias/Innovacion-clave-para-competir]. ***Innovación Clave para Competir.***

44. LARROSA ZAMBRANO. (2008). [www.expreso.com.ec/semana/html/notas.asp ?codigo=20070506125133]. ***Los Hombres También se Arreglan las Uñas.***

45. LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. (2009). ***Impuesto a los ConsumosEspeciales.*** Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

46. NIVEA. (2011). [http://www.nivea.com.ec/]. ***Publicación 2011.***

47. ORIFLAME. (2011). [http://ec.oriflame.com/products/catalogueviewer.jhtml? pStartPg=15&per=201103]. ***Catálogo 2011***.

48. PROCOSMETICOS. (2008). [http://www.procosmeticos.com.ec/ediciones/2008/enlaces/fuerza/ventas/]. ***Crecimiento del Mercado.***

49. QUILES ABAD J. ICES. (2006). [http://www.icex.es/staticFiles/Id%20397673% 20Registro%20Sanitario%20Ecuador.pdfr_10880_.pdf]. ***El Registro Sanitario en la República del Ecuador.***

50. REGISTRO OFICIAL ÓRGANO DE GOBIERNO DEL ECUADOR. (2009). ***Resolución No. 466.*** Ecuador: Registro Oficial.

51. REVISTA VANGUARDIA. (2007). [http://www.guapulo.com/content/view/555/70]. ***La Cosmética Mueve 350 Millones de Dólares al Año.***

52. SÁNCHEZ R. M. (2008). [http://www.elperiodico.com/default.asp?idpublicacio_ PK=46&idioma=CASS&idnoticia_PK=483316&idseccio_PK=1009], ***Cosméticos Contra la Crisis.***

53. SERRANO R. (2004). [http://www.saludymedicina.com.mx/mota.asp?id=1622]. ***Descubra Si Ustedes Metrosexual.***

54. UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. (2010). [http://unstats.un.org/unsd/ cr/ctryreg/ctrydetail.asp?id=294], ***National Classifications CIIU.***

55. WIKIPEDIA. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las _cinco_fuerzas]. ***Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.***

56. YANBAL. (2011). [http://www.yanbal.com/home.asp?id_pais=4]. ***Catálogo 2011.***

57. ZAPATA E. ICEX. (2009). [http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0307/ cosmeticos%2009_25648_.pdf]. ***El Mercado de los Cosméticos en Ecuador.***

ANEXOS

ANEXO

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ENCUESTA SOBRE PREFERENCIAS DE COMPRA

Reciba un cordial saludo por parte de un estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Estoy desarrollando un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los hombres al momento de adquirir sus productos cosméticos. Le agradezco mucho por otorgarme cinco minutos de su tiempo para responder el siguiente cuestionario.

---

* Requerido

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

- [ ] Salud e higiene
- [ ] Verse bien
- [ ] Oportunidades laborales
- [ ] Prevenir efectos negativos como envejecimiento
- [ ] Mejorar la relación de pareja
- [ ] Other:

2. ¿Conoce usted su tipo de piel? *

- ( ) Piel seca
- ( ) Piel mixta
- ( ) Piel grasa
- ( ) No conozco
- ( ) Other:

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

- [ ] Bálsamo labial
- [ ] Crema para afeitar
- [ ] Colonia o Perfume
- [ ] Loción para después del afeitado
- [ ] Corrector de ojeras
- [ ] Bloqueador solar
- [ ] Exfoliante facial
- [ ] Crema anti-acné
- [ ] Tinte capilar
- [ ] Crema anti-arrugas
- [ ] Loción astringente
- [ ] Other:

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

- Menos de 5 minutos
- De 5 a 15 minutos
- De 15 a 30 minutos
- Más de 30 minutos

5. ¿Con qué frecuencia compra productos cosméticos? *

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

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

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

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

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

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

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

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

	1	2	3	4	5
Elegante?	☐	☐	☐	☐	☐
Moderno?	☐	☐	☐	☐	☐
Varonil?	☐	☐	☐	☐	☐
Seductor?	☐	☐	☐	☐	☐
Serio?	☐	☐	☐	☐	☐

Si desea puede escribir otro adjetivo que se le venga en mente para la marca D' Kántaro _____

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

- ☐ Tratamientos faciales y corporales
- ☐ Órdenes de compra en los productos cosméticos
- ☐ Promociones y regalos por su compra
- ☐ Viajes dentro y fuera del país
- ☐ Descuentos en otros establecimientos afiliados
- ☐ Acumulación de puntos por sus compras y canje por premios
- ☐ Visitas a spa y tratamientos de relajación
- ☐ Other: _____

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

	1	2	3	4	5
Bloqueador solar	☐	☐	☐	☐	☐
Crema hidratante corporal	☐	☐	☐	☐	☐
Loción para después del afeitado	☐	☐	☐	☐	☐
Bálsamo labial incoloro	☐	☐	☐	☐	☐
Gel exfoliante facial	☐	☐	☐	☐	☐
Crema de afeitar	☐	☐	☐	☐	☐
Colonia	☐	☐	☐	☐	☐
Corrector de ojeras	☐	☐	☐	☐	☐
Crema anti-acné	☐	☐	☐	☐	☐
Tinte capilar	☐	☐	☐	☐	☐
Crema anti-arrugas	☐	☐	☐	☐	☐
Loción astringente	☐	☐	☐	☐	☐

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

- ☐ No
- ☐ Other: _____

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

- ☐ 2 productos
- ☐ 3 productos
- ☐ 4 productos
- ☐ 5 productos
- ☐ más de 5 productos
- ☐ no me gustaría comprar cosméticos en un kit

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

- [ ] Viajero, envases de hasta 300 ml
- [ ] Pequeño, envases de hasta 250 ml
- [ ] Mediano, envases de hasta 500 ml
- [ ] Grande, envases con contenido mayor a 500 ml

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

- ○ De 15 a 25 dólares
- ○ De 25 a 45 dólares
- ○ De 45 a 60 dólares
- ○ De 60 dólares en adelante

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

Nombre

Correo electrónico

Teléfono

Edad

- [ ] De 15 a 25 años
- [ ] De 25 a 35 años
- [ ] De 35 a 45 años
- [ ] Más de 45 años

ANEXO DE TABLAS

TABLA A

PIB del Sector de Industrias Manufacturas en Miles de Dólares y su Porcentaje de:

Participación en el PIB total, Crecimiento Anual y Promedio.

Período	Producto Interno Bruto Total (PIB)	PIB Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	Participación de las industrias manufacturas en el PIB Total	% Crecimiento	% Crecimiento Promedio
2000	$ 16.282.908	$ 2.169.792	13%	-	9,45
2001	$ 21.270.800	$ 2.483.706	12%	14,47	
2002	$ 24.717.858	$ 2.593.049	10%	4,40	
2003	$ 28.409.459	$ 2.734.904	10%	5,47	
2004	$ 32.645.622	$ 2.881.168	9%	5,35	
2005 (sd)	$ 36.942.384	$ 3.295.962	9%	14,40	
2006 (sd)	$ 41.705.009	$ 3.697.641	9%	12,19	
2007 (p)	$ 45.503.563	$ 4.081.430	9%	10,38	
2008 (p*)	$ 54.208.523	$ 5.003.983	9%	22,60	
2009 (p*)	$ 52.021.862	$ 4.792.863	9%	-4,22	

Fuente: Boletín Estadístico del Banco Central del Ecuador No. 1903 – Septiembre 2010.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

TABLA B

El Mercado Mundial de Perfumes y Cosméticos.

(En miles de millones de dólares)

MERCADO	2008	2009	CRECIMIENTO	PARTICIPACION
Mundial	$ 274,77	$ 290,97	5,90%	100%
América Latina	$ 35,83	$ 41,19	14,96%	14,16%

Fuente: Euromonitor International – Situación Actual de la Industria de Belleza y Cuidado Personal.
Elaborado por: Carlos Berzunza.

TABLA C

Top Ten de los Mercados Cosméticos en América Latina

No.	PAIS	2008	2009	CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN
1	Brasil	$ 18,14	$ 22,23	22,55%	7,64%
2	México	$ 6,94	$ 7,06	1,73%	2,43%
3	Argentina	$ 1,97	$ 2,33	18,27%	0,80%
4	Venezuela	$ 1,82	$ 2,16	18,68%	0,74%
5	Colombia	$ 1,84	$ 1,97	7,07%	0,68%
6	Chile	$ 1,38	$ 1,47	6,52%	0,51%
7	Perú	$ 0,94	$ 1,01	7,45%	0,35%
8	Rep. Dominicana	$ 0,42	$ 0,41	-2,38%	0,14%
9	Ecuador	$ 0,34	$ 0,38	11,76%	0,13%
10	Guatemala	$ 0,29	$ 0,31	6,90%	0,11%

Fuente: Euromonitor International – Situación Actual de la Industria de Belleza y Cuidado Personal.
Elaborado por: Carlos Berzunza.

TABLA D

Proyección de la Población Masculina del Área Urbana según Regiones y Provincias

Período 2008-2010

REGIONES	2008	2009	2010	% DEL TOTAL EN 2010
TOTAL PAIS	**4.462.739,00**	**4.567.499,00**	**4.671.748,00**	**100,00%**
REGION SIERRA	**1.811.426,00**	**1.858.113,00**	**1.904.352,00**	**40,76%**
Azuay	203.800,00	211.601,00	219.113,00	4,69%
Bolívar	29.677,00	31.112,00	32.674,00	
Cañar	50.967,00	53.208,00	55.500,00	
Carchi	46.473,00	48.080,00	49.744,00	
Cotopaxi	73.619,00	77.795,00	81.709,00	
Chimborazo	105.254,00	109.684,00	114.165,00	2,44%
Imbabura	112.871,00	117.052,00	120.910,00	2,59%
Loja	107.995,00	111.105,00	114.461,00	
Pichincha	955.999,00	968.844,00	981.843,00	21,02%
Tungurahua	124.771,00	129.632,00	134.233,00	2,87%
REGION COSTA	**2.489.234,00**	**2.540.687,00**	**2.592.932,00**	**55,50%**
El Oro	253.343,00	259.784,00	265.849,00	
Esmeraldas	98.320,00	101.114,00	103.759,00	
Guayas	1.516.546,00	1.537.914,00	1.560.670,00	33,41%
Los Ríos	223.108,00	231.107,00	238.816,00	
Manabí	397.917,00	410.768,00	423.838,00	9,07%
REGION AMAZÓNICA	**151.558,00**	**157.972,00**	**163.565,00**	**3,50%**
Morona Santiago	28.034,00	29.203,00	30.359,00	
Napo	20.205,00	21.122,00	21.922,00	
Pastaza	19.689,00	20.431,00	21.063,00	
Zamora Chinchipe	19.853,00	20.637,00	21.443,00	
Sucumbíos	42.003,00	43.905,00	45.461,00	
Orellana	21.774,00	22.674,00	23.317,00	
REGION INSULAR	**10.521,00**	**10.727,00**	**10.899,00**	**0,23%**
Galápagos	10.521,00	10.727,00	10.899,00	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Proyecciones de Población.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

TABLA E

Proyección de la Población Masculina Económicamente Activa por Grupos de Edad - Período 2006-2010

Grupos de Edad	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
De 20 - 24 años	523.848	537.921	545.317	552.401	558.813	564.152	568.676	572.920	577.419	582.713
De 25 - 29 años	532.515	542.257	552.370	562.518	572.306	581.898	591.560	601.038	610.074	618.408
De 30 - 34 años	487.447	494.851	503.544	512.590	521.961	531.842	542.258	552.922	563.552	573.861
De 35 - 39 años	434.362	440.134	448.584	455.538	463.614	472.035	480.660	489.542	498.734	508.288
De 40 - 44 años	375.891	384.412	394.100	403.676	412.920	421.652	430.024	438.294	446.723	455.572
PEA Masculina (20-44 años)	**2.354.063**	**2.399.575**	**2.443.915**	**2.486.723**	**2.529.614**	**2.571.579**	**2.613.178**	**2.654.716**	**2.696.502**	**2.738.842**
PEA Masculina Total	**3.968.076**	**4.059.933**	**4.149.766**	**4.238.719**	**4.328.519**	**4.418.901**	**4.510.279**	**4.602.248**	**4.693.715**	**4.784.932**
% PEA Masculina (20-44 años) del Total	**59%**	**59%**	**59%**	**59%**	**58%**	**58%**	**58%**	**58%**	**57%**	**57%**
% de Crecimiento (20-44 años)	**-**	**1,93%**	**1,85%**	**1,75%**	**1,72%**	**1,66%**	**1,62%**	**1,59%**	**1,57%**	**1,57%**
% Crecimiento Promedio Total (20-44 años)	**1,70%**									

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

ANEXO DOCUMENTARIO

I. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES DE LA EMPRESA

Se procederá a la conformación de una entidad anónima. Así mismo, se encargará de tramitar y obtener el registro sanitario para poder comercializar el producto, y para evitar el mal uso de la marca y la piratería, se inscribirá la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

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

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

ESQUEMA PROCESO JURÍDICO PARA CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

1. **Conformación de la Empresa.**

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

   - **Nombre o Razón Social:** D'Kántaro Cosmetics S.A.
   - **RUC:** 1720532868001
   - **Tipo de Compañía:** Compañía Anónima.

- **Número de Socios Iniciales:** 2 socios.
- **Representante Legal:** Ing. María Belén Rodríguez.
- **Capital Inicial:** $20.000.00 dólares americanos.
- **Depósito Inicial en la Cta. Bancaria de Constitución de la Compañía:** $10.000.00 dólares americanos.
- **Monto Restante:** $10.000.00 dólares americanos (A depositar en un plazo de 4 meses)
- **Sede Administrativa:** Oficinas en Quito.

2. Detalle del Trámite de Constitución de la Compañía.

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

Pasos para la Constitución:

- **Reserva de la Denominación:** D'kántaro Cosmetics S.A.
- **Cuenta de Integración:** Cuenta bancaria de constitución de $10.000.00 dólares americanos.
- **Contrato Social Elevado a Escritura Pública:** Acta de constitución de La Compañía.
- **Solicitud de Aprobación:** Presentar al Superintendente de Compañías 3 copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del

contrato constitutivo. (Aprobación de la Constitución: costo de $400.00 dólares americanos)

- **Publicación del Extracto:** Costo de $61.00 dólares americanos.
- **Certificación Municipal:** Sin costo.
- **Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito:** Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad comercial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Comercio de Quito. Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional.
    - Llenar la solicitud de afiliación.
    - Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa.
    - Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.
    - Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.
- **Inscripción en el Registro Mercantil:** El proceso que seguirá D'kántaro Cosmetics S.A. para su registro mercantil es el siguiente:
    - Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
    - Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
    - Publicación del extracto (periódico).
    - Razones notariales que indiquen que los notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.

- Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente(s).
- Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).
- Certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para actos societarios).
- Costo final del proceso del registro mercantil: $61.82 dólares americanos.

3. <u>Patente Municipal.</u>

La empresa D'kántaro Cosmetics S.A. registrará su patente municipal en la ciudad de Quito, por lo tanto hará este trámite ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Ordenanza No. 45, Código Municipal Metropolitano), junto con este requerimiento se hará pago de la patente anual (Ley de Régimen Municipal Art. 381 a 386).

Tipo de Patente

Patente Jurídica nueva (empresa en constitución), es el tipo de patente que se va a obtener para la creación y constitución de D'kántaro Cosmetics S.A. Su trámite se´r hecho en la Administración Zonal Norte del Municipio de la ciudad de Quito (Av. Amazonas y Naciones Unidas).

Proceso de Adquisición de la Patente

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

4. Registro Sanitario

D'kántaro Cosmetics S.A. necesita obtener el registro sanitario de sus productos para cumplir con la ley ;de acuerdo al Código de la Salud,:

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

Art 101.- El Registro Sanitario para alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y

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

Trámite de Obtención del Registro Sanitario de Cosméticos.

1. **SOLICITUD**

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

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

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

- Fórmula completa cuali-cuantitativa, incluyendo principios activos y excipientes con sus nombres genéricos (DCI) y/o químicos, expresados en unidades del sistema int3ernacional o en unidades internacionales de actividad.
- Permiso de funcionamiento original actualizado otorgado por la autoridad de salud competente.
- Certificado de libre venta en original, otorgado por la autoridad de salud, que garantice que el laboratorio responsable de la elaboración del producto funciona legalmente y que no se trata de una fórmula exclusiva para exportación.
- Interpretación del código de lote, con firma del técnico responsable de la elaboración.
- Fichas de estabilidad química y/o microbiología con firma del técnico responsable del laboratorio que fabrica el producto que garanticen el período útil asignado.
- Indicar prueba de estabilidad realizada natural o acelerada, tiempo que duró la prueba, grado de temperatura, porcentaje de humedad relativa, resultados analíticos (métodos aplicados) durante el tiempo que duró la prueba. Se debe señalar la naturaleza del material de envase. El laboratorio fabricante deberá concluir señalando el período útil asignado.

Para la obtención del período útil propuesto por el fabricante, el estudio de estabilidad presentado en la documentación debe corresponder a la zona climática IV (30^{o} C + 2 y 70% HR + 5%) en la que se encuentra ubicada el Ecuador y el tiempo de duración del mismo al período útil solicitado. En caso de no presentar el estudio en estas condiciones del Instituto Nacional de Higiene se reserva el derecho por razones de seguridad del usuario de asignar un período útil menor al propuesto por el fabricante.

- Certificado de análisis de control de calidad del lote en trámite, con firma del técnico responsable de la elaboración.
- Estándar y certificado de análisis del estándar con declaración de lote, potencia, fecha de expiración y firma del técnico responsable.
- Metodología analítica: química, biológica y/o farmacobiológica.
    - Ensayos biofarmaceúticos: pruebas de biodisponibilidad y disolución en productos pertinentes.
    - Metodología analítica química.
    - Metodología analítica biológica y microbiológica del producto terminado.
    - Ensayos de:
        a. Potencia.
        b. Esterilidad.
        c. Recuento microbiano.
        d. Pirógenos.
        e. Seguridad.

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

- Cepas microbiológicas y/o sueros específicos en casos pertinentes.

- Especificaciones del producto terminado organolépticas, físico-químicas, químicas y microbiológicas, con límites de tolerancia aceptados por el fabricante.
- Especificaciones de las materias primas: físico-químicas y microbiológicas.
- Especificaciones del material de envase y empaque.
- Descripción del procedimiento de manufactura incluyendo el procedimiento de esterilización si es el caso.
- Justificación de la fórmula de composición.
- Copia del certificado de registro sanitario, si se trata de trámite de reinscripción o de producto registrado de origen extranjero.
- Formato de etiqueta externa e interna.
- Tres muestras en envase original o las necesarias de acuerdo a los métodos de análisis.

2. ETIQUETAS

Las etiquetas D'kántaro estarán en idioma español y tendrán caracteres claramente legibles e indelebles. Al inicio del trámite se pueden presentar etiquetas provisionales, las que deberán cumplir con todos los requisitos

posteriormente, en el término de noventa días después de otorgado el respectivo registro sanitario. Los requisitos son:

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

II. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES DE LA EMPRESA

ARMONIZACIÓN DE LEGISLACIONES EN MATERIA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS

CAPÍTULO I

DEFINICIONES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 1.- Se entenderá por producto cosmético toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales.

A efectos de esta definición, se consideran productos cosméticos, en particular, los productos que figuran en el Anexo 1.

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

Artículo 3.- Los productos cosméticos que se comercialicen en la Subregión Andina deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 5, así como con los listados internacionales sobre ingredientes que pueden incorporarse o no a los cosméticos y sus correspondientes restricciones o condiciones de uso.

Se reconocen, para tales efectos, los listados de ingredientes de la Food & Drug Administration de los Estados Unidos de América (FDA), la Cosmetics Toiletry & Fragance Association (CTFA), la European Cosmetic Toiletry and Perfumery Association (COLIPA) y las Directivas de la Unión Europea.

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

CAPÍTULO II

DE LA NOTIFICACIÓN SANITARIA OBLIGATORIA

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

Los productos manufacturados en la Subregión deberán realizar la Notificación Sanitaria Obligatoria en el País Miembro de fabricación de manera previa a su comercialización.

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

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

1. INFORMACIÓN GENERAL

a) Nombre del Representante Legal o Apoderado acompañado de los documentos que acrediten su representación, según la normativa nacional vigente;

b) Nombre del producto o grupo cosmético para el cual se está presentando la notificación;

c) Forma Cosmética;

d) Nombre o razón social y dirección del fabricante o del responsable de la comercialización del producto autorizado por el fabricante, establecido en la Subregión;

e) Pago de la tasa establecida por el País Miembro.

2. INFORMACIÓN TÉCNICA

f) La descripción del producto con indicación de su fórmula cualitativa. Adicionalmente se requerirá la declaración cuantitativa para aquellas sustancias de uso restringido y los activos que se encuentren en normas con parámetros establecidos para que ejerzan su acción cosmética, así no tengan restricciones;

g) Nomenclatura internacional o genérica de los ingredientes (INCI);

h) Especificaciones organolépticas y fisicoquímicas del producto terminado;

i) Especificaciones microbiológicas cuando corresponda, de acuerdo a la naturaleza del producto terminado;

j) Justificación de las bondades y proclamas de carácter cosmético atribuibles al producto, cuya no veracidad pueda representar un problema para la salud. Deberá tenerse en cuenta que en dicha justificación no se podrán atribuir efectos terapéuticos a los productos cosméticos;

k) Proyecto de arte de la etiqueta o rotulado;

l) Instrucciones de uso del producto, cuando corresponda; y,

m) Material del envase primario.

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

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

Fuente: COMUNIDAD ANDINA. (2010). [http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/d516.htm], ***Normativa Andina.***

III. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

ENTREVISTA A REDUCCIÓN SPA SALUD FACIAL Y CORPORAL

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

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

¿Qué servicios ofrece?

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

¿Qué porcentaje de sus clientes son hombres?

De un 15% a un 20%.

¿Con qué frecuencia acuden hombres a su Spa – Centro de Estética?

Una vez por semana aproximadamente.

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

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

Sus clientes masculinos ¿Qué tipos de servicios comúnmente requieren?

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

En promedio ¿Cuánto gastan estos hombres cuando vienen al Spa?

Tratamientos económicos parciales donde se gasta aproximadamente unos 30 dólares.

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

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

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

Sí, porque como spas nos estamos dando cuenta que ya hay hombres que se preocupa por su piel, por su apariencia, o el lucir, ya que es una tendencia que agobia a toda la población sean personas adultas o jóvenes.

ENTREVISTA A DIAGNÓSTICA SPA

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

Dos años.

¿Qué servicios ofrece?

Se dan masajes anti estrés, tratamientos faciales y corporales, reducción de peso y problemas capilares.

¿Qué porcentaje de sus clientes son hombres?

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

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

Entre los 14 hasta los 60 años.

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

Todos son de condición socio económica media alta y alta.

Sus clientes masculinos ¿Qué tipos de servicios comúnmente requieren?

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

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

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

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

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

ENTREVISTA A HEALTHYDERM

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

Siete meses desde Agosto del 2010.

¿Qué servicios ofrece?

Venta de productos dermatológicos.

¿Qué porcentaje de sus clientes son hombres?

Un 50%.

¿Con qué frecuencia acuden hombres a su Spa – Centro de Estética?

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

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

Entre 18 y 70 años.

Sus clientes masculinos ¿Qué tipos de servicios comúnmente requieren?

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

En promedio ¿Cuánto gastan estos hombres cuando vienen al Spa?

60 dólares.

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

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

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

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

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

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

IV. MANUALES DE CARGO

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

Gerente de Comercialización

DEPARTAMENTO	Gerencia de Comercialización y Mercadeo
SUPERVISADO POR	Presidente de la Junta General de Accionistas
SUPERVISA A	Cosmetólogas/ Vendedores Externos/ Secretaria-Recepcionista
DESCRIPCIÓN	La responsabilidad principald del cargo será la de diseñar las estrategias y planes de comercialización, mercadeo y promoción de los productos D' Kántaro, así como liderar el equipo de ventas, para el alcance de las metas planteadas.
LISTA DE FUNCIONES	Administrar la infraestructura de ventas y RRHH de la empresa. Crear y mantener el vínculo entre ventas y necesidades de producción. Crear, planear y ejecutar las estrategias de marketing y ventas. Liderar el equipo de ventas para conseguir y sperar las metas mensuales, anualespropuestas. Supervisar completamente el proceso de ventas, enfocarse en la calidad de la atención personalizada sobre todo en los locales. Supervisar la alimentación del sistema Customer Relationship Managment (CRM) como parte de la estrategia del negocio centrada en el cliente.
PERFIL DEL CANDIDATO	Profesional universitario con estudios de post grado en las áreas de mercadeo, comercialización y/o publicidad. Mínimo 5 años de experiencia en cargos gerenciales en las áreas de comercialización y mercadeo en empresas del sector cosmético. Dominio de herramientoas informáticas bajo ambiente Windows y CRM. Capaz de diseñar y desarrollar estrategias de comercialización que garanticen una relación de mutuo beneficio con los clientes. Experiencia en manejo de locales en centros comerciales. Persona organizada, proactiva y persuasiva, que motive y oriente a su equipo de trabajo al alcance de metas. Profesional con habilidades de negociación, liderazgo y buen manejo de relaciones interpersonales.

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Gerente de Operaciones

DEPARTAMENTO	Gerencia de Logística y Operaciones
SUPERVISADO POR	Presidente de la Junta General de Accionista
SUPERVISA A	Auxiliar de Bodega - Transportista / Asistente de Logística y Compras
DESCRIPCIÓN	La responsabilidad principal del cargo será la de desarrollar estrategias dirigidas hacia las compras, el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo
LISTA DE FUNCIONES	Determinar iniciativas de ahorro que permitan disminuir los costos y participar en el equipo de trabajo para implementar dicha iniciativa. Determinar mayores o menores niveles de abastecimiento o de reserva de acuerdo a capacidad financiera de la empresa y a la capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo. Garantizar el cumplimiento a las normas de higiene y seguridad industrial en el proceso de producción. Organizar y coordinar el transporte de producos entre el laboratorio fabricante, la bodega y los puntos de venta. Orientar, ejecutar y controlar las operaciones propias de abastecimiento, mediante planes, normas y dierectivas adecuadas. Planificar y controlar el uso de los materiales, así como procurar la eliminación de desperdicios. Monitorear las caducidades de los productos cosméticos. Programar la producción, compras y el tráfico de entrada y salida de los almacenes. Supervisar el proceso de mantenimiento de los equipos de transporte, compras de suministros y material necesario para las operaciones de la empresa.
PERFIL DEL CANDIDATO	Profesional universitario con estudios de post grado en el área de logística, producción, abastecimiento o afines. Experiencia de 4 a 5 años en la producción de cosméticos y una experiencia gerencial de cargos similares no menor de 3 años. Amplio conocimiento de optimización de procesos. Dominio de herramientoas informáticas bajo ambiente Windows y ERP. Persona dinámica, organizada y proactiva y analítica. Profesional con habilidades de negociación, liderazgo y buen manejo de relaciones interpersonales. Profesional con habilidades de negociación, liderazgo y buen manejo de relaciones interpersonales.

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Contador General

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Cosmetóloga**

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

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Vendedor Externo

DEPARTAMENTO	Ventas
SUPERVISADO POR	Gerente de Comercialización
DESCRIPCIÓN	La responsabilidad principal del cargo será realizar demostraciones y promocionar los productos en las peluquerías, spas y centros cosmetológicos. Además apoyar en eventos realizados por la marca D' Kántaro. Este trabajo demanda de gran proactividad, dinamismo y conocimiento de ventas externas a distribuidores de productos cosméticos.
LISTA DE FUNCIONES	Ampliar la cobertura de distribución en pro de la superación de las metas de ventas. Escuchar y analizar las necesidades de cada distribuidor. Ser responsable de la venta de los productos, de las cobranzas y del servicio de post-venta. Ingresar datos de los distribuidores y alimentar correctamente el sistema CRM. Programar recuperación de cartera de conformidad con las normas de la empresa. Planificar recorridos y actividades complementarias de promoción para cumplir y superar las metas de ventas acordadas con la gerencia de comercialización. Llevar a cabo las estrategias de promoción establecidas pr la gerencia de comercialización.
PERFIL DEL CANDIDATO	Egresado de la carrera de Marketing o por lo menos acreditar segundo año de estudios superiores. Experiencia mínima de 2 años en ventas externas de productos cosmetológicos o medicamentos. Buena comunicación, dinamismo, iniciativa, rapidez de razonamiento. Conocimientos en informática, aplicaciones en Windows. Especialización en servicio al cliente y atención personalizada. Excelente presencia, gusto por la moda y el cuidado de la piel. Manejo del idioma inglés de por lo menos en un 70%. Persona con alto grado de compromiso con la empresa. Poseer vehículo propio para movilización (deseable). Saber administrar su tiempo. Sólidos conocimientos de técnica de ventas y negociaciones, estética corporal y facial, buenos conocimientos de terapias alternativas para público masculino.

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Auxiliar de Bodega – Transportista**

DEPARTAMENTO	Logística
SUPERVISADO POR	Gerente de Logística y Operaciones
DESCRIPCIÓN	La responsabilidad principal del cargo es transportar los productos D' Kántaro desde el laboratorio fabricante hasta la bodega y posteriormente desde la bodega a los puntos de venta, cumpliendo estándares de puntualidad y manejo de la mercadería determinados por el gerente de operaciones.
LISTA DE FUNCIONES	Apoyar en carga, organización y descarga de mercadería. Elaborar una hoja diaria de ruta de acuerdo a los requerimientos de transporte de la empresa. Realizar actividades de apoyo a contabilidad como cobranzas de cheques, pagos a proveedores, gestiones en entidades públicas y privadas según lo requiera el contador. Registrar en el sistema el movimiento de los suministros, materiales y productos para el funcionamiento integral de la empresa. Responsabilizarse por y custiodar la mercadería desde que es embarcada en el medio de transporte haste que lo recibe el respectivo encargado del local.
PERFIL DEL CANDIDATO	Hombre de 25 a 40 años con licencia de manejar profesional tipo C. Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares. Mínimo bachiller en cualquier especialización. Disponibilidad de trabajo a tiempo completo y cuando lo requiera la empresa en horario extendido y/o fines de semana - feriados Posibiidad de viajar fuera de la ciudad cuando se lo requiera. Persona dinámica, con sólidos conocimientos en matemáticas, razonamiento analítico y con ganas de trabajar.

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Asistente de Logística y Compras**

DEPARTAMENTO	Compras
SUPERVISADO POR	Gerente de Operaciones
DESCRIPCIÓN	La responsabilidad principal del cargo es facilitar la labor del gerente de operaciones encargándose diariamente de contacto con proveedores, seguimiento a pedidos al laboratorio fabricante y manejo de inventarios
LISTA DE FUNCIONES	Buscar nuevos proveedores en el mercado nacional e internacional. Estar en constante comunicación con el laboratorio fabricante y realizar seguimiento a pedidos. Llevar un archivo completo de las operaciones por la gerencia de operaciones. Monitorear movimientos del inventario y reportar a gerente de operaciones para toma de decisiones. Preparar la hoja de ruta del conductor. Realizar las compraas de materiales necesarios para la producción. Realizar seguimiento de pagos a proveedores y de cartera.
PERFIL DEL CANDIDATO	Egresado de carreras universitarias en Ingeniería Comercial, Administración, o afines; o por lo menos acreditar segundo año de estudios superiores. Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. Conocimientos de informática, aplicaciones Windows. Manejo del idioma inglés de por lo menos un 70%. Otro idioma deseable. Persona dinámica, proactiva, con orientación comercial, capacidad para trabajar bajo presión y cuando la compañía lo requiera en horarios extendidos y facilidad para las relaciones humanas.

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

- **Secretaria - Recepcionista**

DEPARTAMENTO	Administración y Recursos Humanos
SUPERVISADO POR	Gerente de Comercialización y Mercadeo
DESCRIPCIÓN	La responsabilidad principal del cargo es encargarse de la administración de las llamadas telefónicas, suministros de oficina, correspondencia y recibimiento de visitas. Además brindará apoyo en las labores administrativas a la gerencia de comercialización.
LISTA DE FUNCIONES	Administrar los archivos generales. Brindar apoyo administritivo según requerimientos. Coordinar labores de mensajería y otros pertinentes a la administración de la oficina. Desempeñar funciones de relaciones públicas inherentes al cargo. Desempeñar labores de secretariado en apoyo para la alta gerencia. Distribuir correspondencia. Recibir visitantes y canalizarlos con la persona adecuada. Recibir y transmitir llamadas telfónicas locales y de larga distancia.
PERFIL DEL CANDIDATO	Estudios superiores referentes al cargo (Secretaria ejecutiva bilingüe de preferencia) Experiencia mínima de tres años ocupando cargos similares. Conocimientos de utilitarios informáticos. Disponibilidad de tiempo completo. Excelente presencia. Excelentes refencias laborales y personales. Indispensable redacción comercial. Persona con facilidad para las relaciones humanas.

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

V. SUBCONTRATACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

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

TABLA F

Lista de Laboratorios Farmacéuticos – Categoría Industria

ESTABLECIMIENTO	DIRECCION
Aga S.A	Vía Quevedo km. 2 1/2 y San Cristóbal
Alvarez Saa Carlos Alberto	Panamericana Sur Km. 9
Betapharma S.A	Manuel Córdova Galarza OE41-75
Blenastor C.A	La Armenia Princ. 3 Transv. 6 (Conocoto)
Empresa Nacional de Oxígeno Enox S.A.	Av. Eloy Alfaro Calle E E30-60
Etical Laboratorios Etical S.A	Conocoto Zona A Lote 137
Farmacid S.A	Av. Ilaló 1048 (Conocoto)
Ginsberg Ecuador S.A	Antonio Castillo 77 y Juan Berrezuete
James Brown Pharma C.A	Barrio Cheche Obraje (Puembo)
Laboratorios Genericos Nacionales Gena S.A	Av. Manuel Córdova Galarza
Laboratorios Nifa S.A	Av. Gral. Rumiñahui S/N (Sangolquí)
Life	Av. E. Carvajal 411 y Av. 10 de Agosto
Nefrocontrol S.A	Los Arupos E1-129 y Av. 10 de Agosto
Tecnandina	Av. Manuel Córdova Galarza S/N Pusuquí

Fuente: Ministerio de Salud Púbica del Ecuador - Lista de Laboratorios Farmacéuticos 2011.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

TABLA G

Lista de Laboratorios Farmacéuticos – Categoría Pequeña Industria

ESTABLECIMIENTO	DIRECCION
Agroindustria y Representaciones Agroreparin S.A	Vía Interoceánica Km 4 1/2 (Cumbayá)
Biopronec CIA. LTDA	Huaynapalcón 1136 y Zaruma
Casa Industrial Farmacéutica S.A Cifsa	De los Milagros 192
Danvas	Conjunto San Fernando (Cristiania)
Diandre	Francisco Jiménez 133 y Antonio Barrionuevo
Envapress CIA. LTDA	Av. 13 de Junio N. 2154 - San Antonio
Envasadora Pinda	Mariano Paredes 7219 y Rodrigo Villalobos
Farmaciencia Natural	Calle Principal S/N y San Juan Loma de Llano Grande
Frosher CIA. LTDA	Calle K Lote 204 y Calle M (Chimbacalle)
Glucosamina	Jorge Drom 914 y Gaspar de Villaroel
Indupharma Ecuatoriana S.A Laboratorio Farmacéutico	Santillan N358 y Maurian
Industrias Mediquin S.C.C	Isla Isabela 1863 y Av. 6 de Diciembre
Jaime Gutiérrez	Jorge Drom 914 y Gaspar de Villaroel
Laboratorio Ecuanatu	Av. Manuel Córdova Galarza S/N Pusuquí
Laboratorio Farmacéutico Edeca	Luis de Beethoven E1-183 y Pablos Casals
Labarotario Farmacéutico Gelphar	Cap. Ramón Borja E-618 y Zoila Ugarte
Laboratorio Lupera	Lizarazu 135 y La Gasca
Laboratorios Fitoterapia CIA. LTDA	Calle Juan Campuzano N85-75 y Luis Tola
Laboratorios Laturi CIA. LTDA	Av. Tnt. Hugo Ortiz y Balzar
Laboratorios Lira	Carcelén Alto Pan. Norte Km 6 1/2
Laboratorios Vendi CIA. LTDA	Madreselvas N47-264 y Av. El Inca
Lamosan CIA. LTDA	Paseo del Sol S/N y de los Luceros (Pusuqui)
Metropharm	Calle las casas OE7-145 y Domingo Espinar
Phartex S.A	Av. Manuel Córdova Galarza OE4-175
Qualipharm Laboratorio Farmacéutico	Av. Manuel Córdova Galarza OE4-175 Y Esperanza
Quimfas Laboratorio	Gonzalo de Vera 562 (Tumbaco)
Quimica Ariston Ecuador CIA. LTDA	J. Mancheno y F. García S/N
Rompetroleum Chemical Services S.A	Via Marianas Km 3 1/2 (Calderon)
Zaphiredelcor CIA. LTDA	Jose Figueroa OE8-74 y Vallejo Larrea

Fuente: Ministerio de Salud Púbica del Ecuador - Lista de Laboratorios Farmacéuticos 2011.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

La subcontratación de producción está prevista a realizarse con el laboratorio Tecnandina, del grupo Grünenthal, empresa clasificada dentro de las grandes industrias, la misma que, como se explica en un apartado anterior, realiza el desarrollo de las fórmulas.

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

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

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

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

TABLA H
Montos Mínimos de Producción en Tecnandina

PRODUCTO	PRESENTACION	VOLUMEN	TIPO DE PIEL	INGREDIENTES	MONTO MINIMO DE PRODUCCION	TIEMPO ESPERADO ENTRE PEDIDO
Gel Exfoliante Facial	Envase plástico	200 ml	Grasa, normal y seca	Aloe vera	300 kilos	3 meses
Loción After Shave	Envase metálico	150 ml	Grasa, normal y seca	Aloe vera	300 kilos	3 meses
Bloqueador Solar Hidratante	Tubo colapsible	60 gr	Grasa y norma en gel y seca en crema	Aloe vera	500 kilos	3 meses
Crema Extra Humectante para codos, manos y rodillas	Envase plástico	250 ml	Grasa, normal y seca	Aloe vera	500 kilos	3 meses
Bálsamo Labial	Tubo	4 gr		Extracto de frutas	100 kilos	3 meses

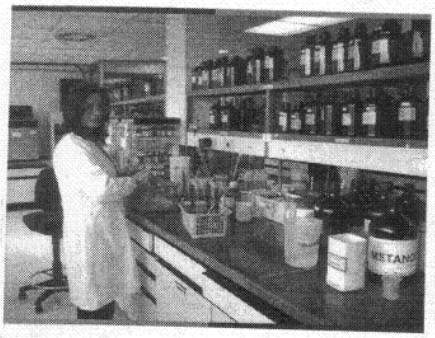
Fuente: Tecnandina .
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

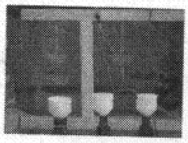
VI. PRESENTACION DE TECNANDINA

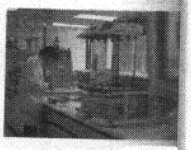


Todos los productos elaborados en nuestra planta cuentan además con los servicios de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo Galénico (I&D).

DESARROLLO GALÉNICO







Desarrollo de Metodología Analítica

Desarrollo de Formulaciones

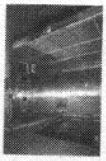
Elaboración de Lotes Pilotos

Optimización de Métodos Analíticos y Productos

Estudios de Estabilidad Acelerada y a Largo Plazo

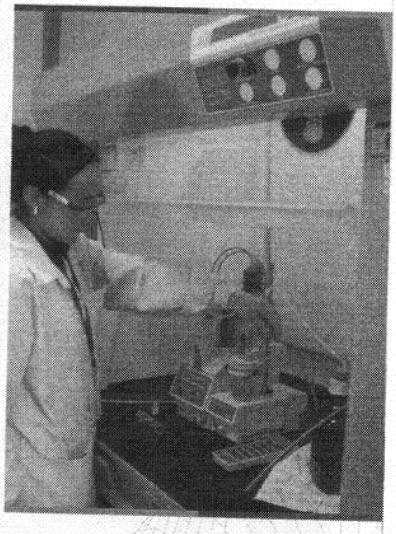
ORÜNENTHAL

Producción









ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

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

KPI de Calidad

Calificación de Proveedores

Cumplimiento de BMP

TECNANGENA

Distribución

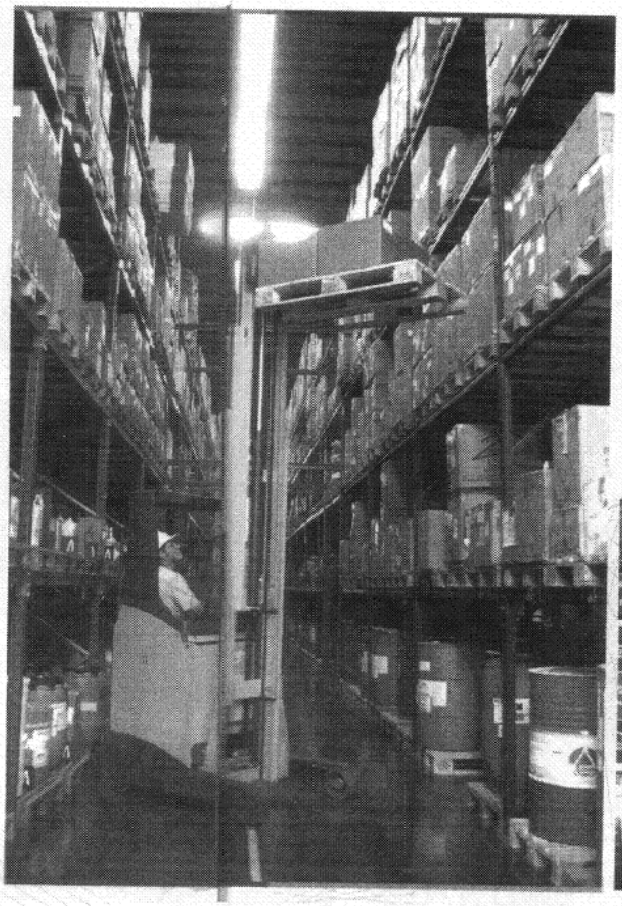
Control de Calidad de Productos Importados

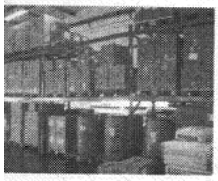
Manejo de Promociones Especiales

Impresiones Especiales

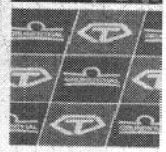
Venta Directa y Facturación

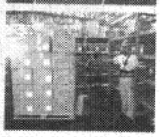
Buenas Prácticas de Almacenamiento











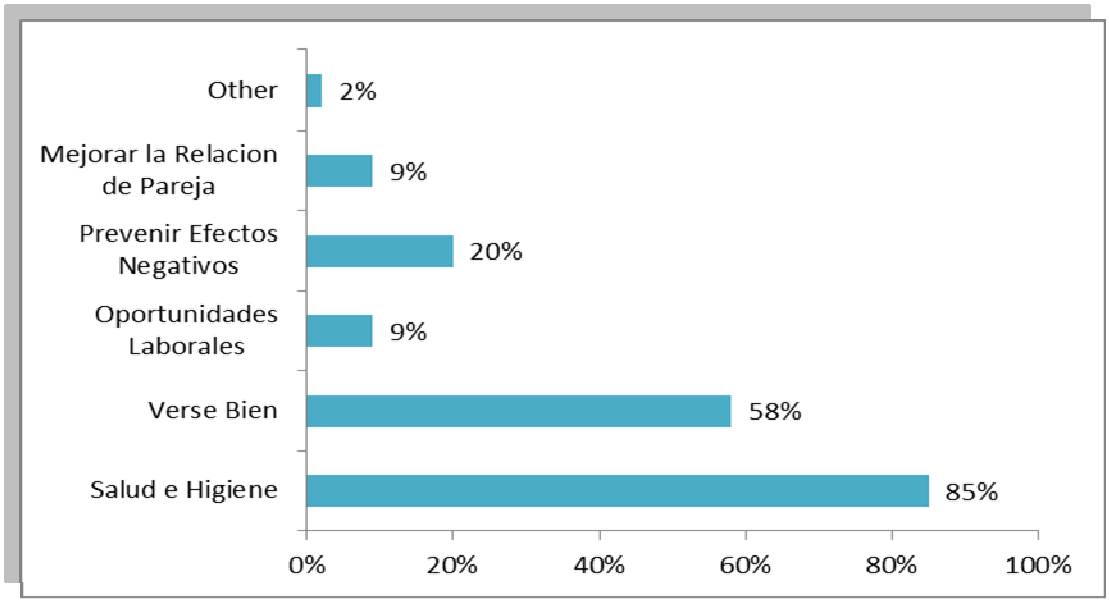




ANEXO DE GRÁFICOS

I. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Pregunta 1.- ¿Por qué cree usted que es importante cuidad su piel?

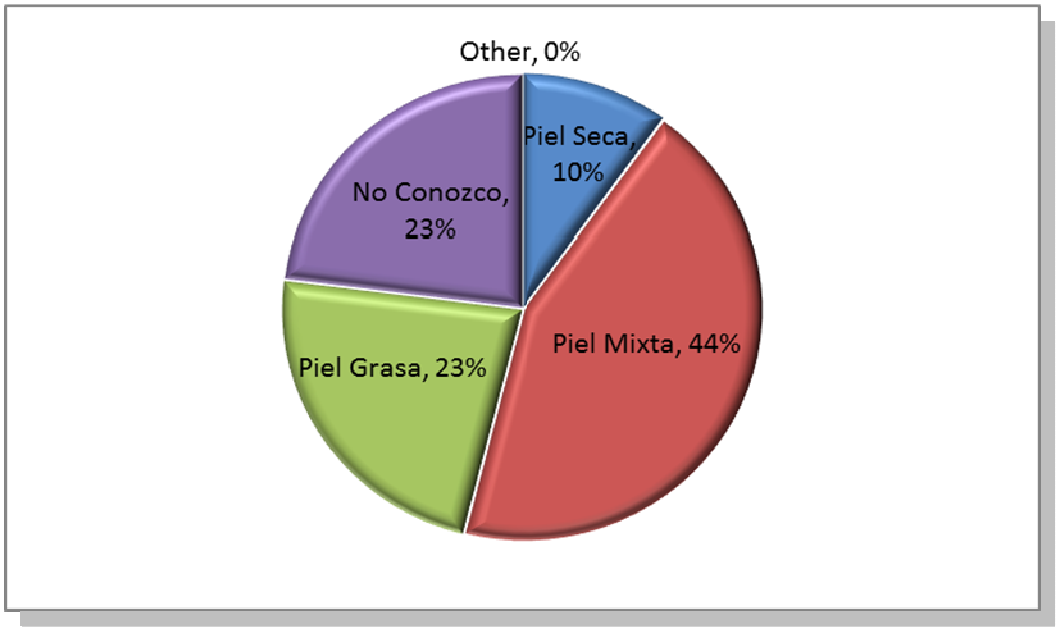


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Las personas pueden escoger más de una opción, por lo que los porcentajes pueden sumar más del 100%.

Conclusión: Ocho de cada diez hombres cuidan su piel por salud e higiene y seis de cada diez hombres cuidan su piel para verse bien.

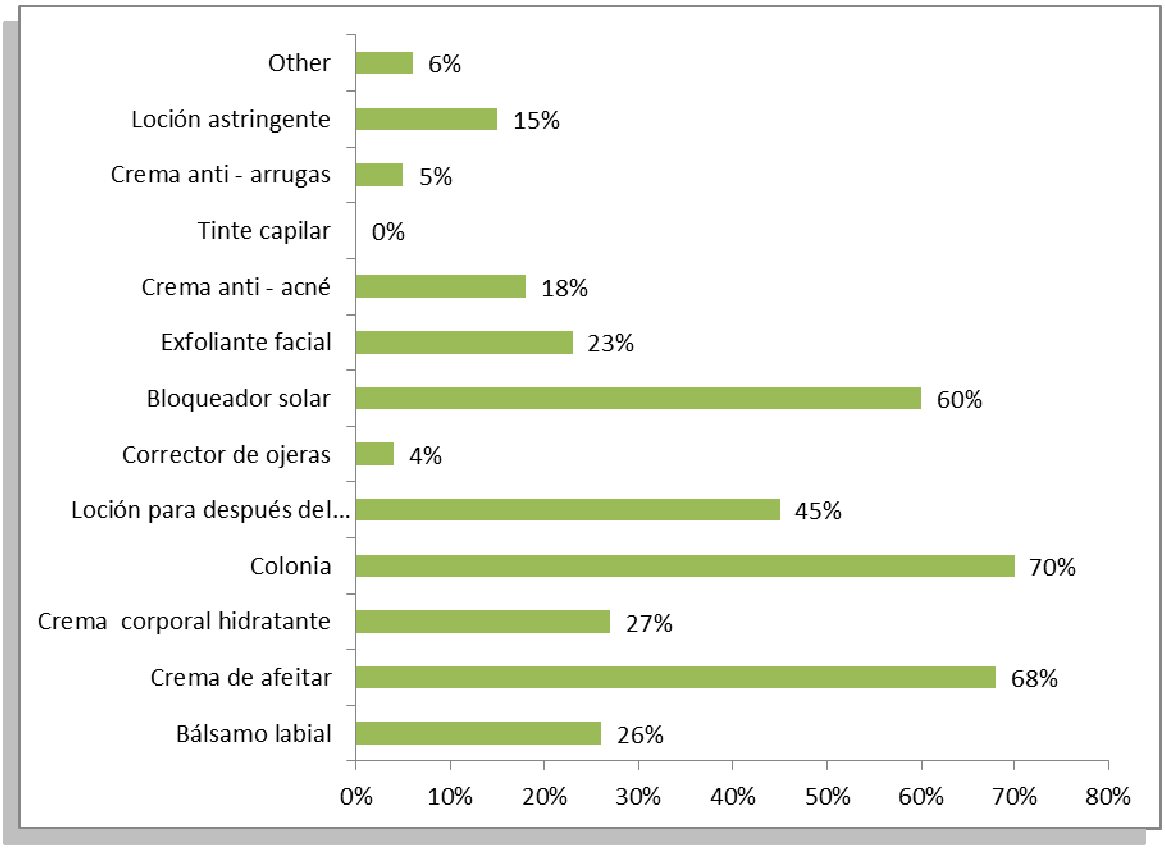
- **Pregunta 2.- ¿Conoce usted su tipo de piel?**



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Conclusión: Siete de cada diez hombres conocen el tipo de piel que poseen.

- **Pregunta 3.- Aparte del desodorante, pasta dental y el shampoo, ¿Utiliza usted otros productos cosméticos?**

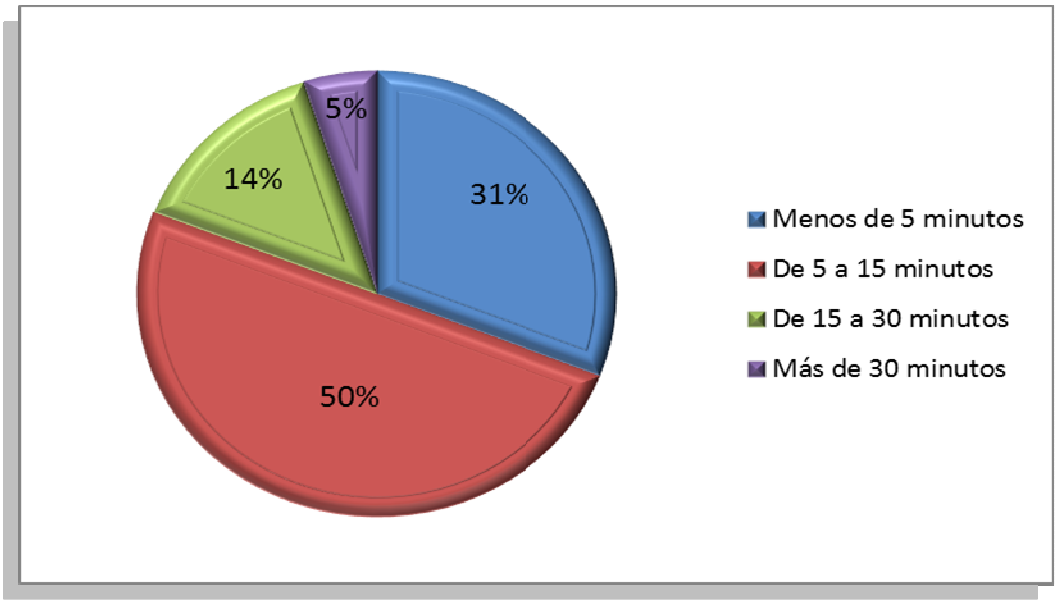


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Las personas pueden escoger más de una opción, por lo que los porcentajes pueden sumar más del 100%.

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

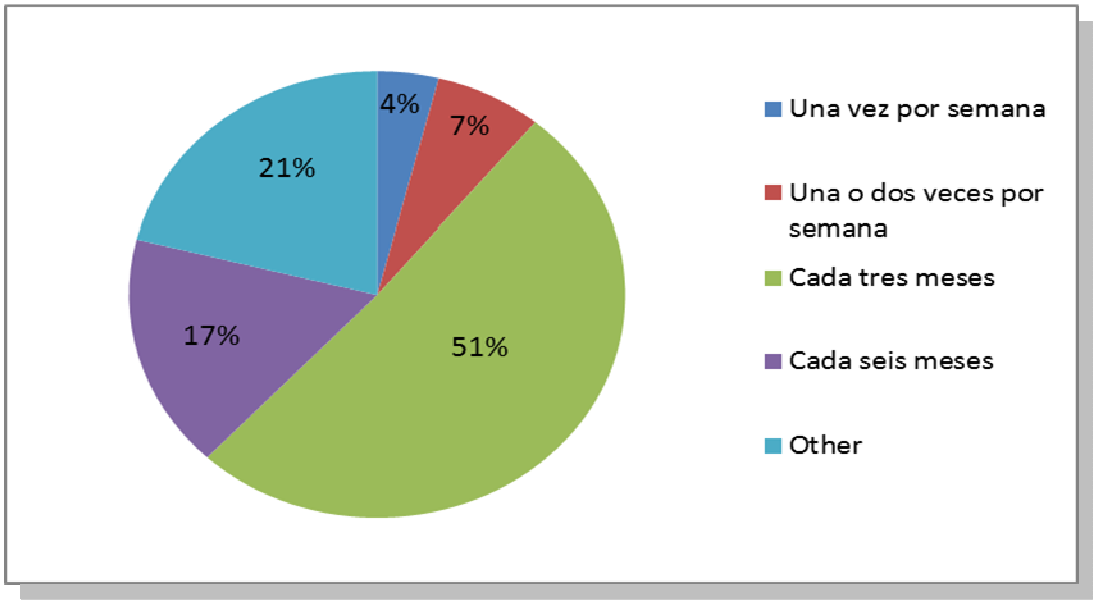
- **Pregunta 4.- ¿Cuánto tiempo se demora usted después de la ducha en arreglarse frente al espejo?**



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

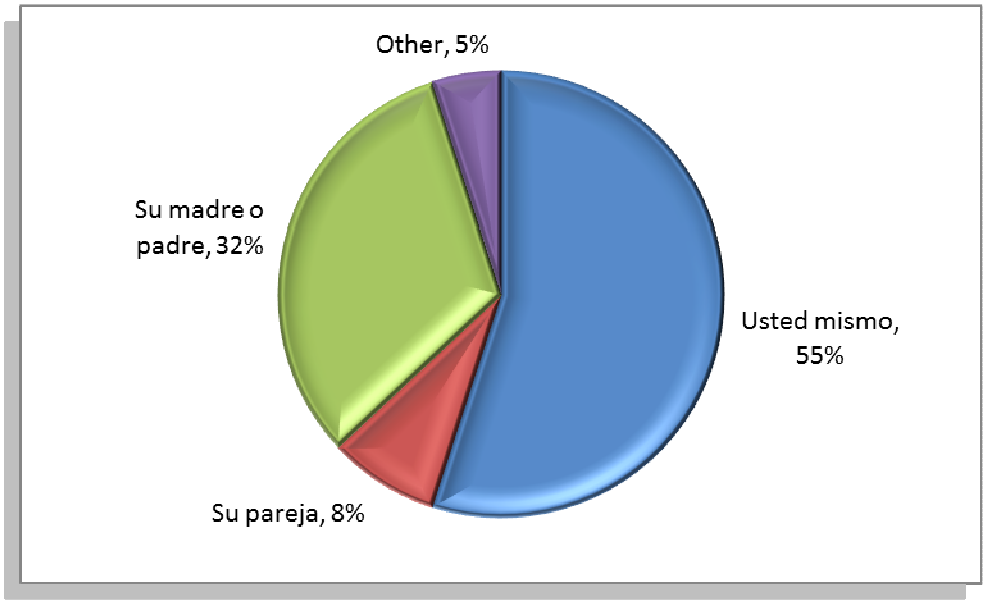
Pregunta 5.- ¿Con qué frecuencia compra productos cosméticos?



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

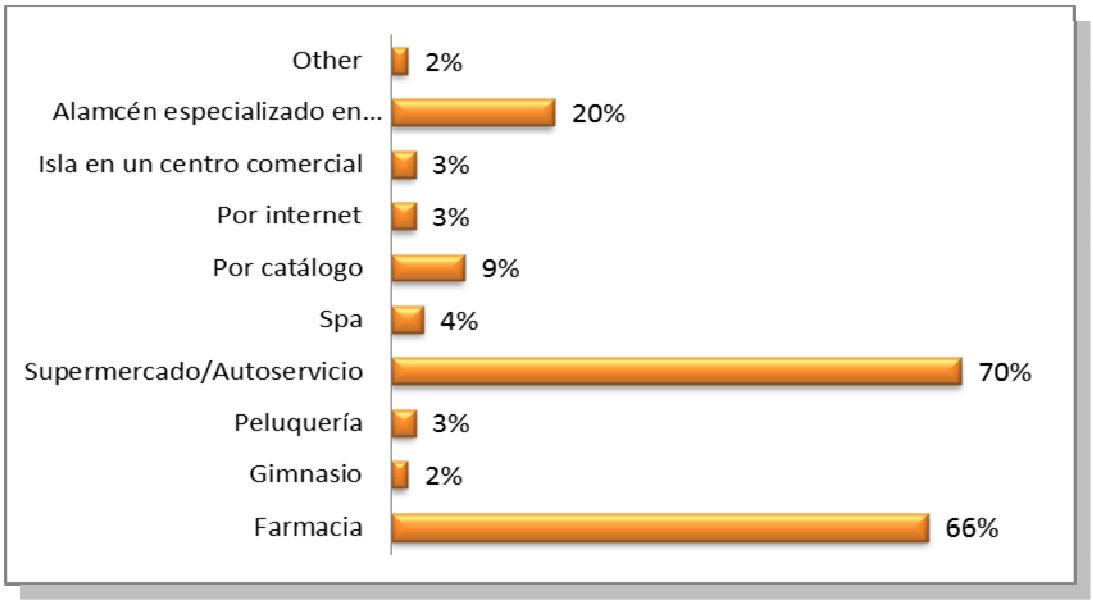
- **Pregunta 6.- ¿Quién realiza las compras de cosméticos en su hogar?**



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

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

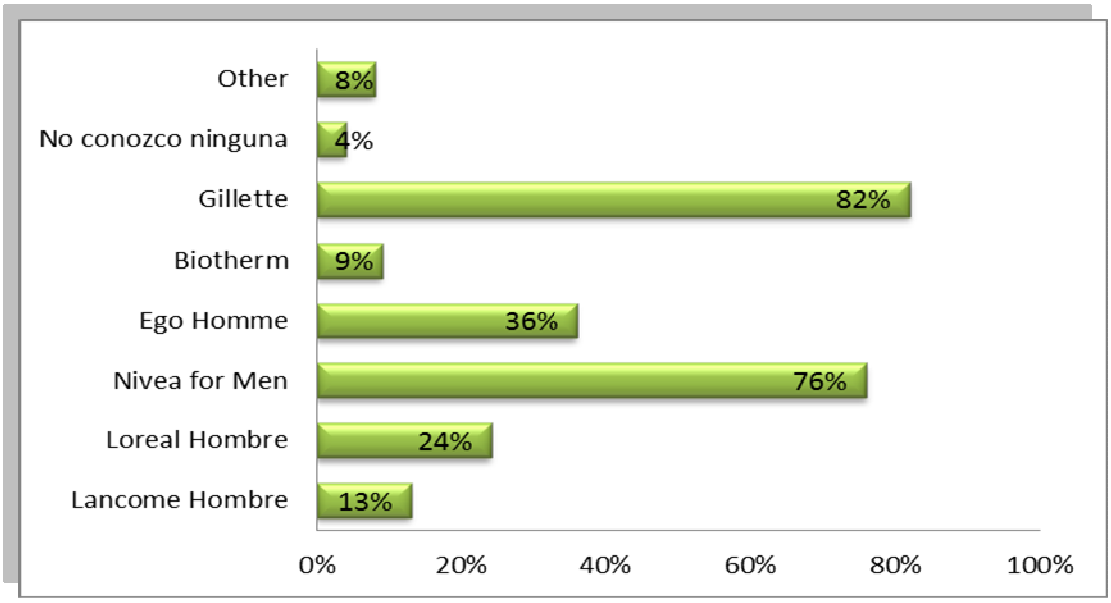


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

Conclusión: Seis de cada diez hombres prefiere comprar sus productos en supermercados y farmacias.

Pregunta 8.- ¿Qué marca de cosméticos masculinos conoce usted?

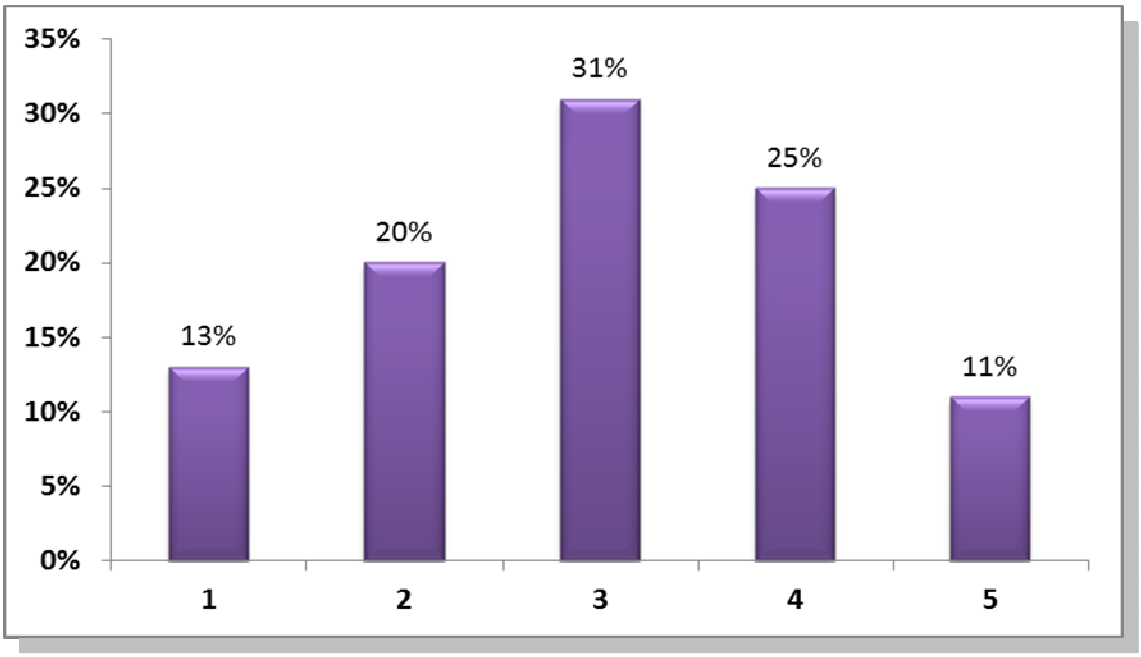


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

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

- **Pregunta 9.- ¿Qué opina del nombre de marca D' Kántaro para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: Elegante**

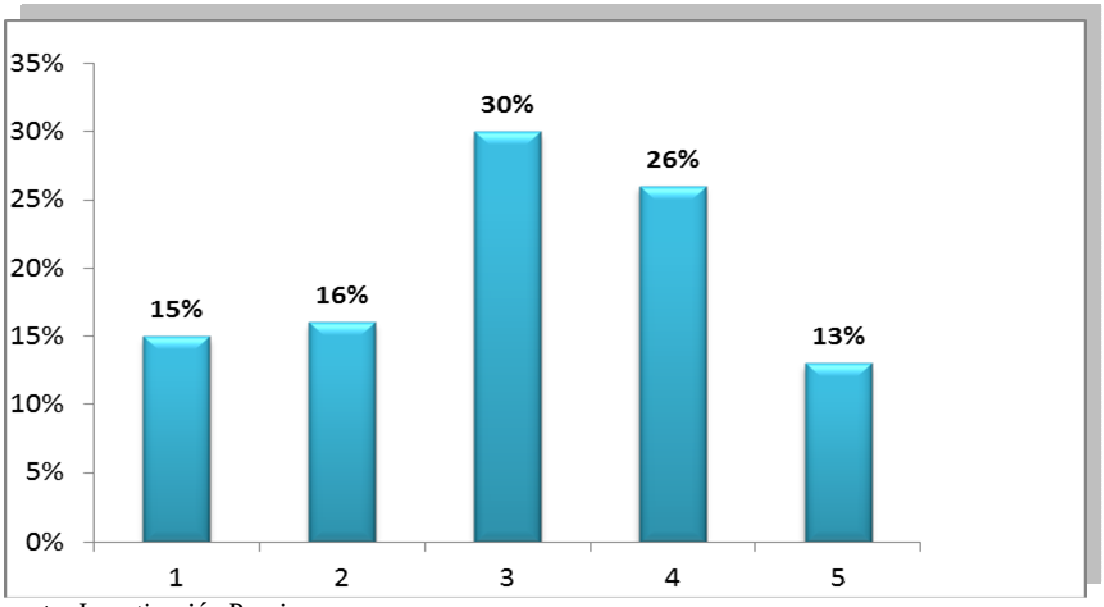


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Calificación del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Conclusión: El 50% de los encuestados dijo que el nombre D' Kántaro es medianamente elegante.

- **Pregunta 9.- ¿Qué opina del nombre de marca D' Kántaro para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: Moderno**

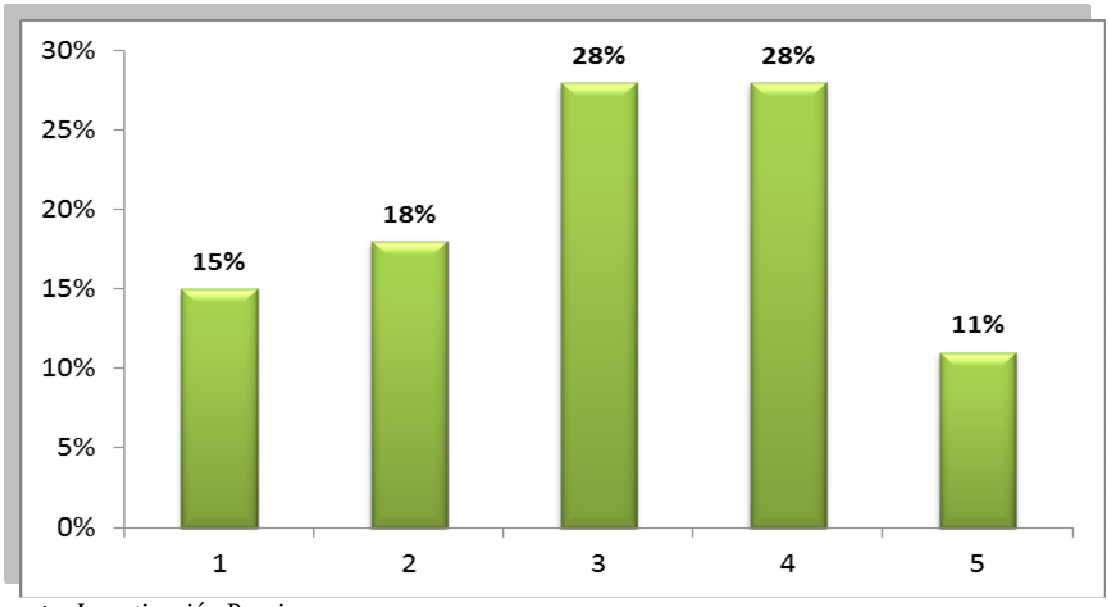


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Calificación del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Conclusión: La curva muestra que entre un 60% y 70% considera al nombre D' Kántaro como moderno.

- **Pregunta 9.- ¿Qué opina del nombre de marca D' Kántaro para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: Varonil**

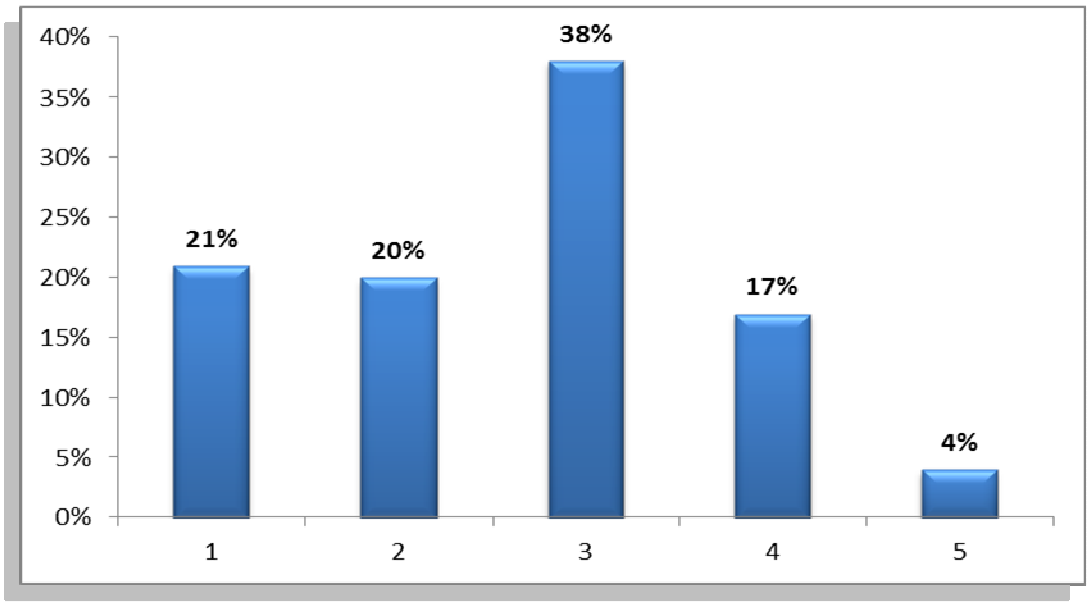


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Calificación del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Conclusión: La curva muestra que entre un 60% y 75% considera al nombre D' Kántaro como varonil.

- **Pregunta 9.- ¿Qué opina del nombre de marca D' Kántaro para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: Seductor**

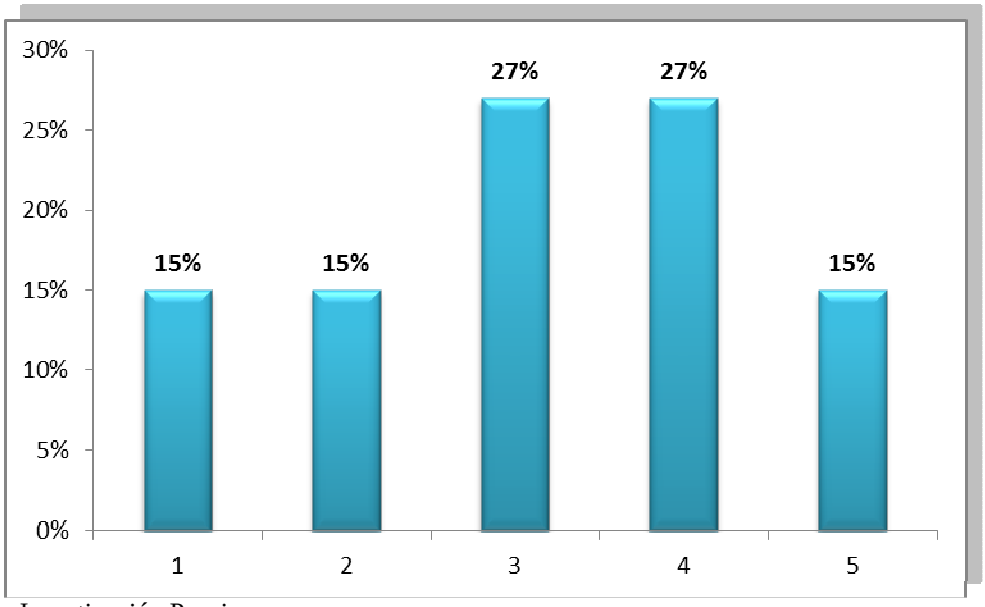


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Calificación del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Conclusión: El 50% de los encuestados dijo que el nombre D' Kántaro es medianamente seductor con tendencia a poco seductor.

- **Pregunta 9.- ¿Qué opina del nombre de marca D' Kántaro para cosméticos masculinos? Calificación para el adjetivo: Serio**

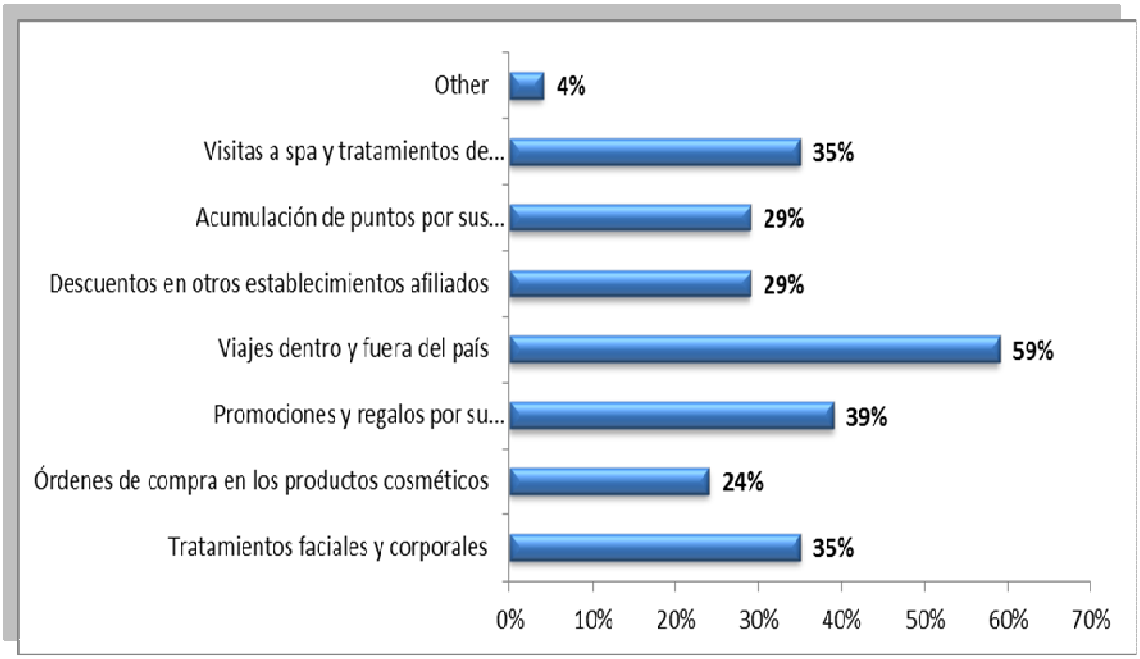


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Calificación del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Conclusión: Entre un 60% y 70% de los encuestados consideran al nombre D' Kántaro como medianamente serio.

- **Pregunta 10.- De formar parte de un club en el que reciba beneficios, ¿cuáles le gustaría más?**

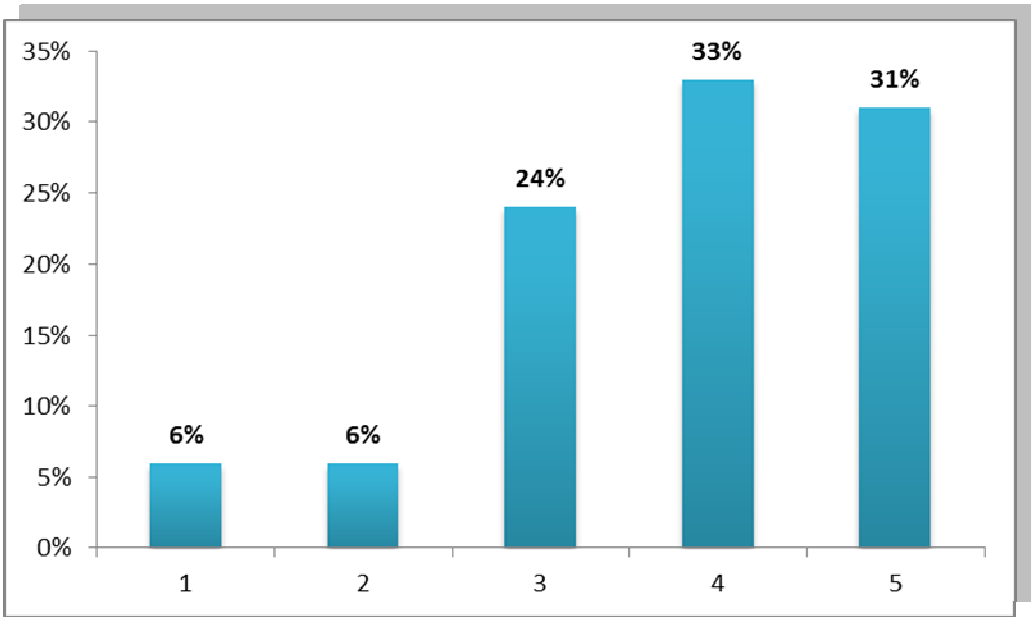


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

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

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Bloqueador Solar**

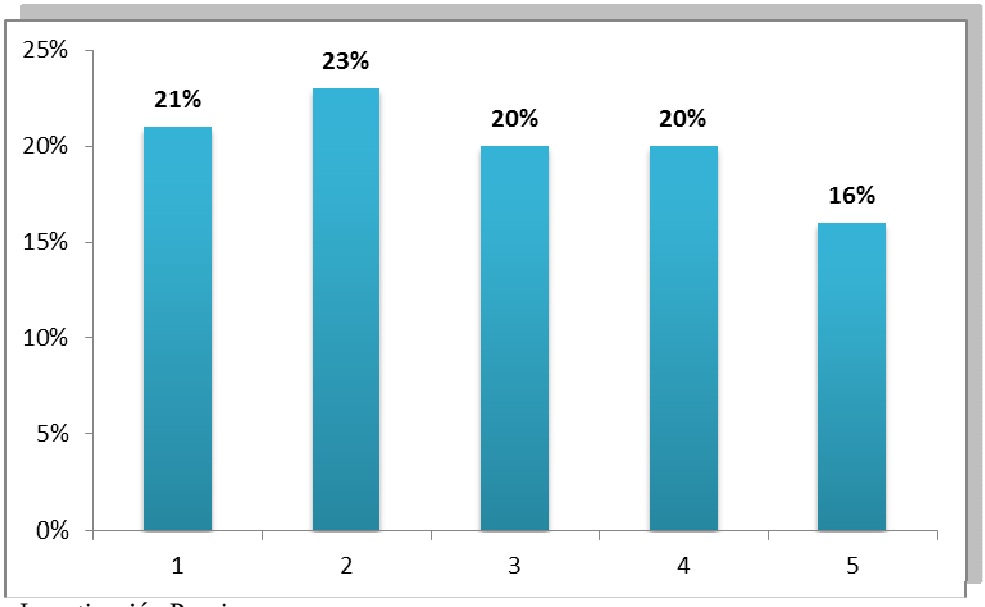


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

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

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Crema Hidratante Corporal**

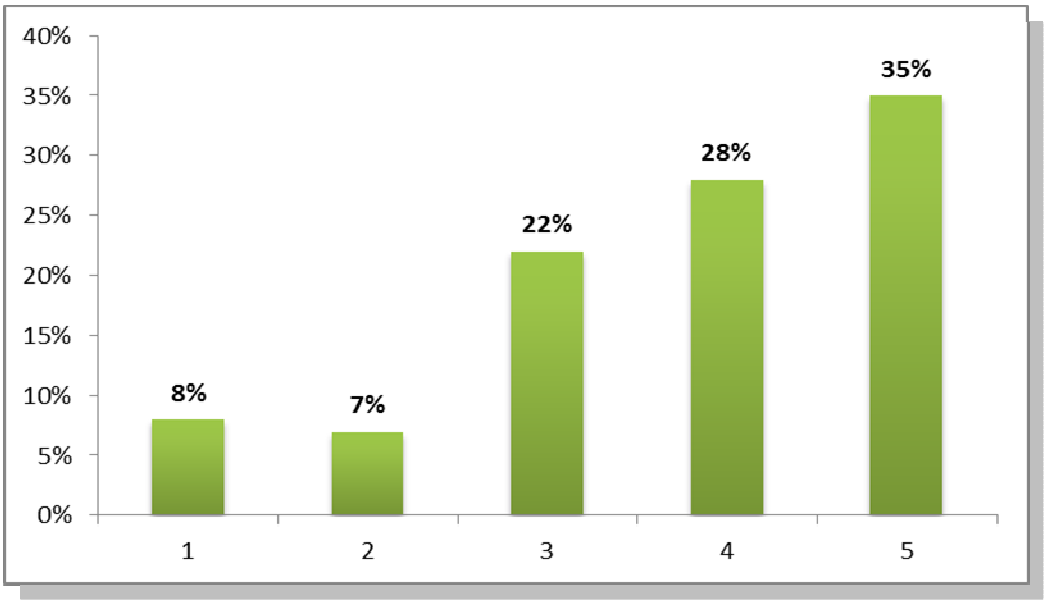


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

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

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Loción para Después del Afeitado**

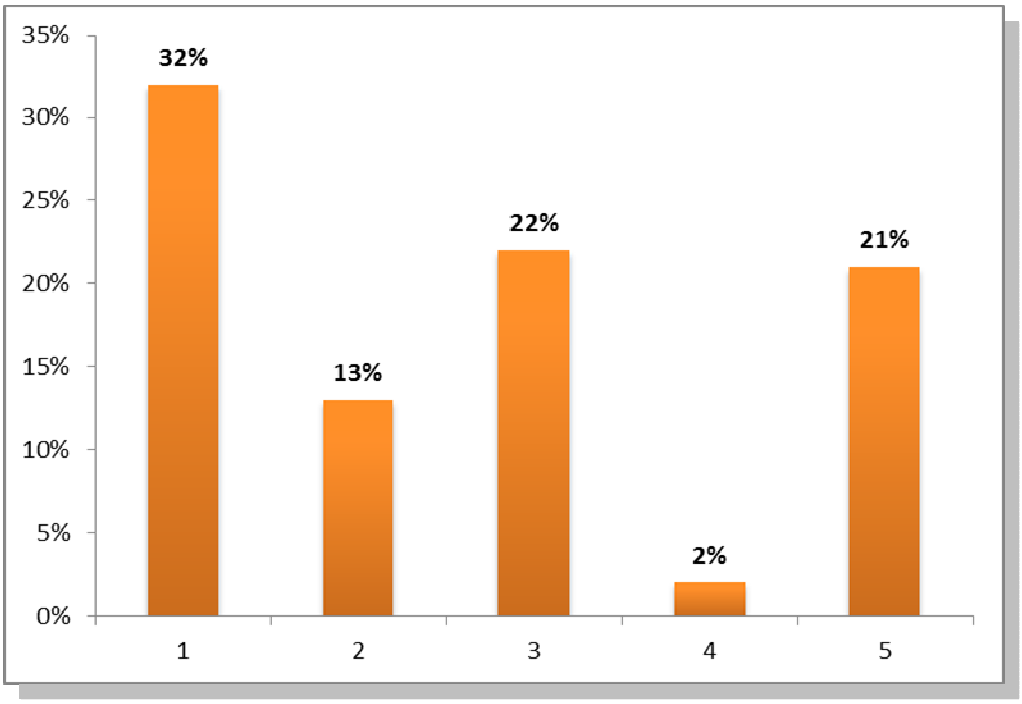


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

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

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Bálsamo Labial Incoloro**

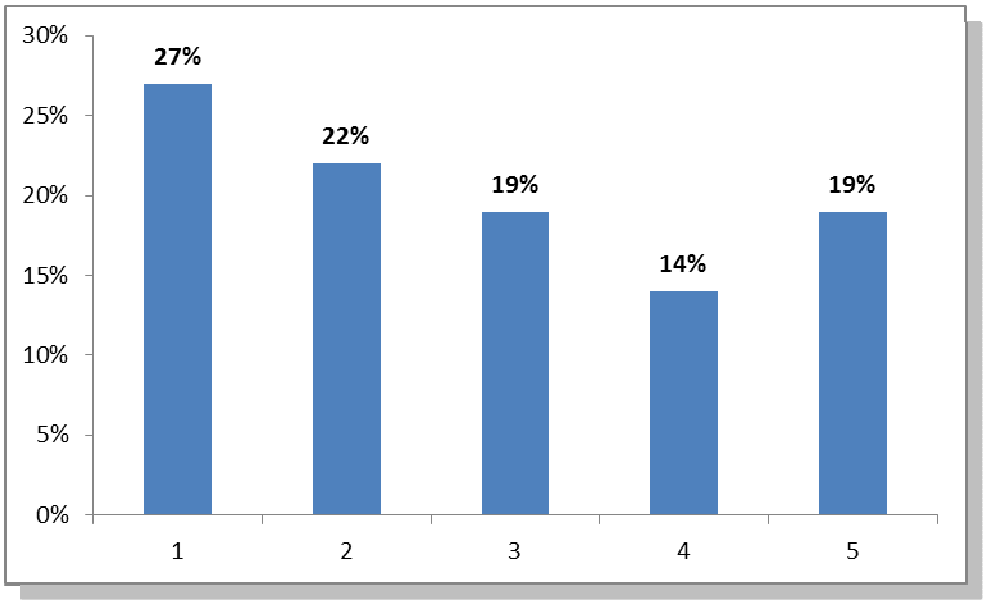


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Cuatro de cada diez personas no vieron como positivo incluir al bálsamo labial como producto del kit.

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Gel Exfoliante Facial**

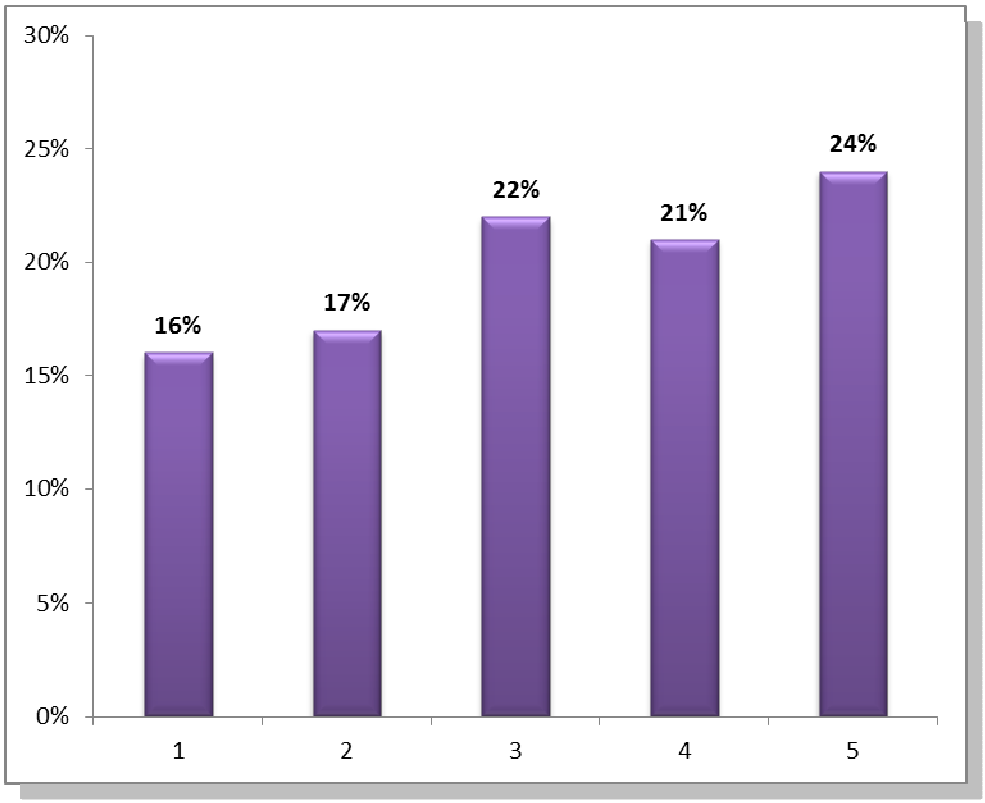


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

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

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Crema de Afeitar**

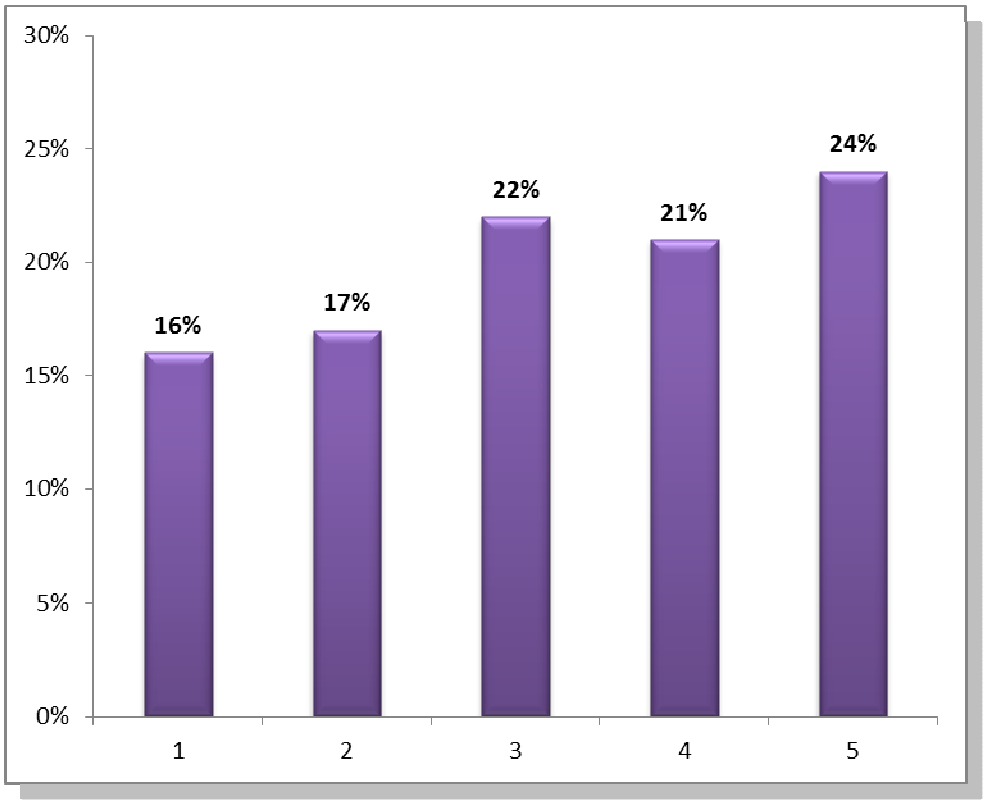


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Los resultados no muestran una tendencia muy marcada puesto que todos los resultados se encuentran entre el 20% y 24% de aceptación o rechazo.

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Crema de Afeitar**

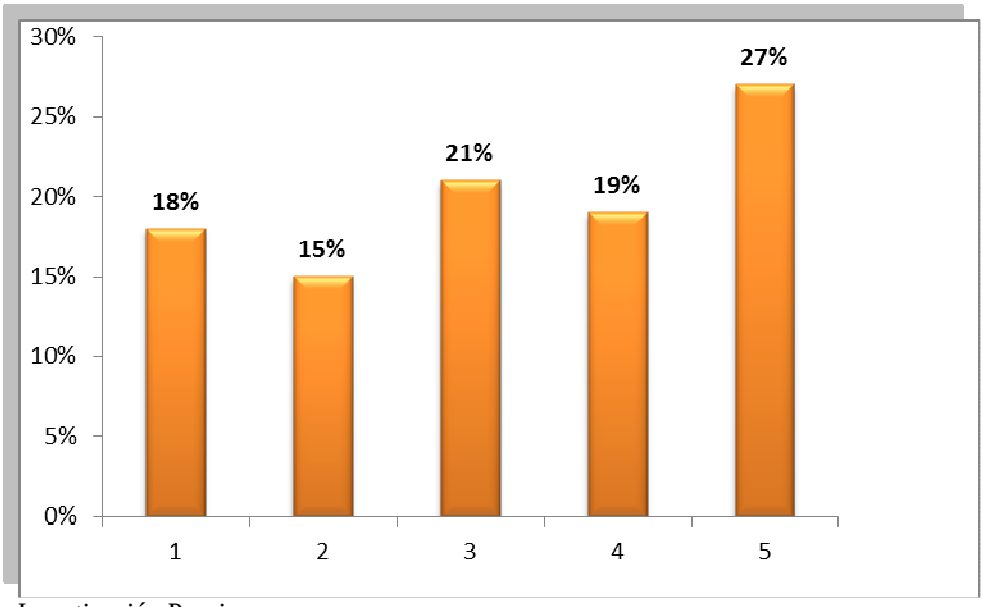


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Los resultados no muestran una tendencia muy marcada puesto que todos los resultados se encuentran entre el 20% y 24% de aceptación o rechazo.

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Colonia**

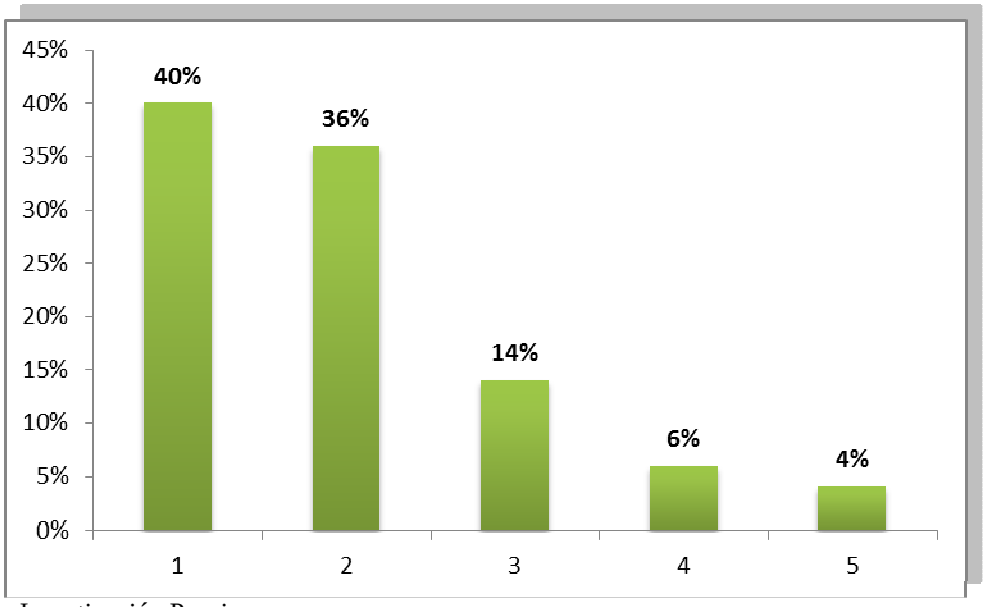


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Los resultados muestran una tendencia positiva del 27% para incluir la colonia en una línea de cosméticos masculinos.

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Corrector de Ojeras**

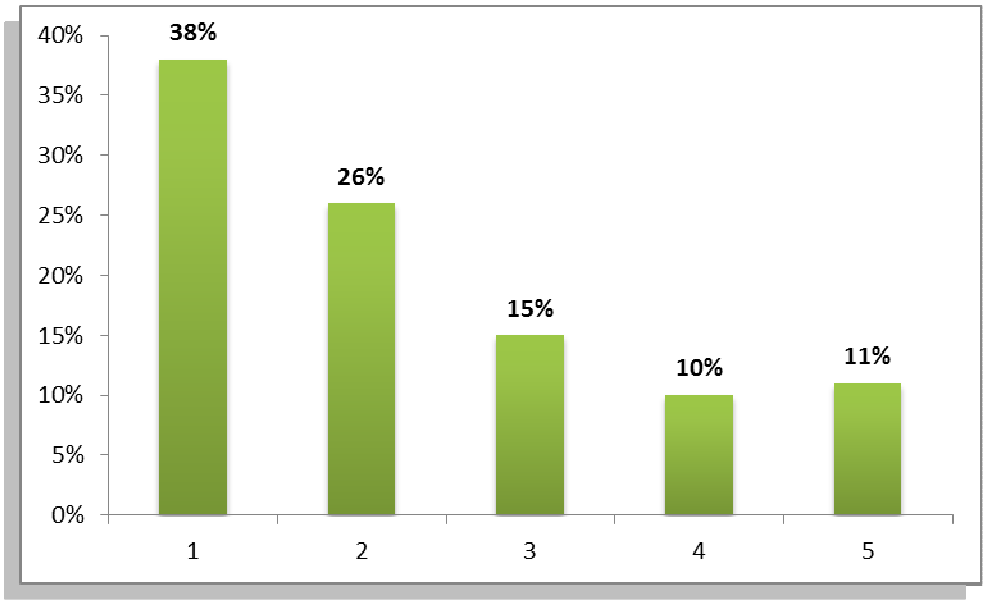


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Más del 50% de las personas encuestadas rechazaron el corrector de ojeras como producto a formar parte dentro de una línea masculina.

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Crema Anti - Acné**

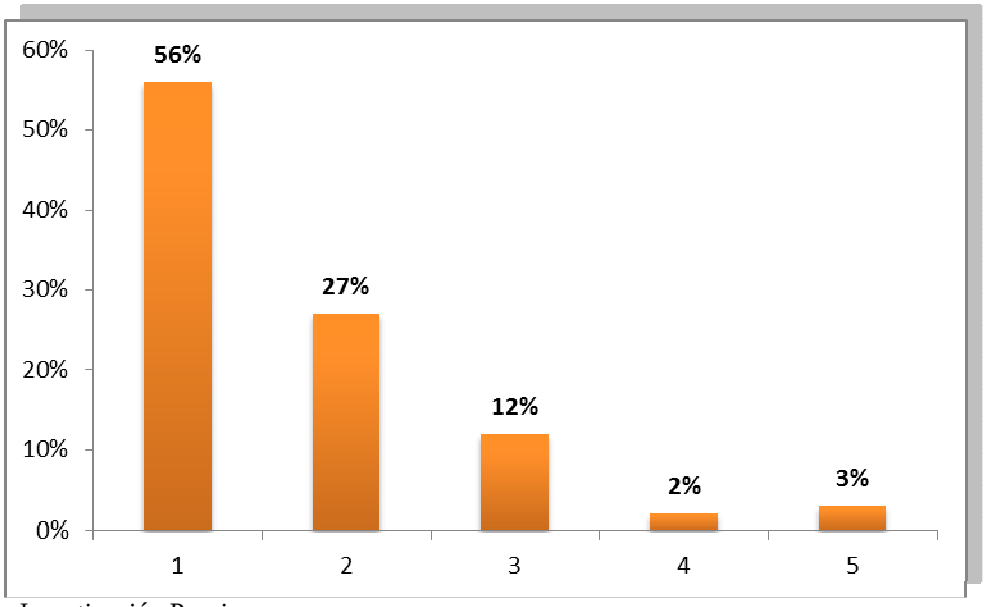


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Más del 50% de las personas encuestadas rechazaron la crema anti - acné como producto a formar parte dentro de una línea masculina.

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Tinte Capilar**

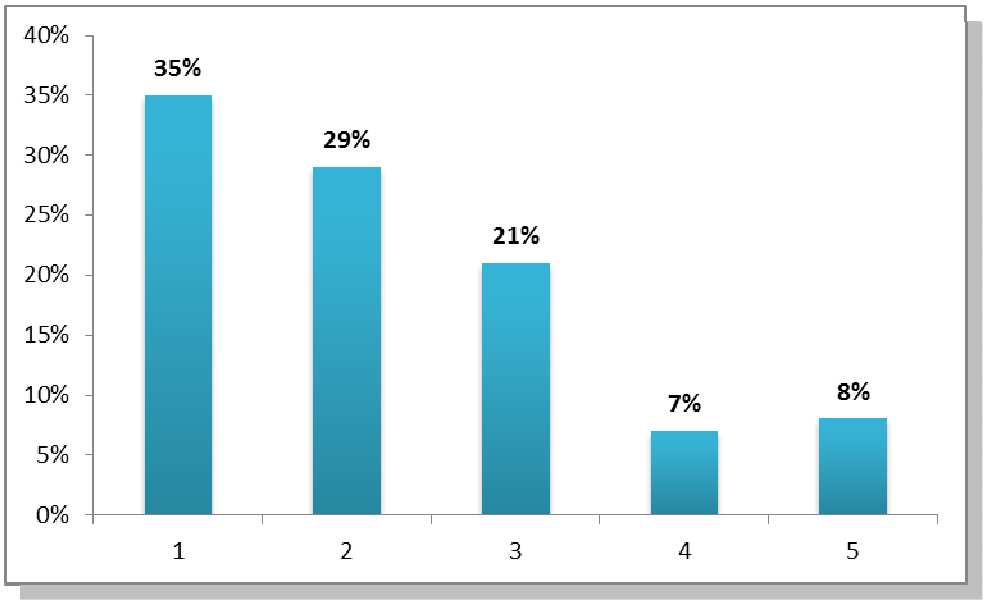


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Se vio una tendencia negativa del 56% de no incluir un tinte capilar en una línea masculina.

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Crema Antiarrugas**

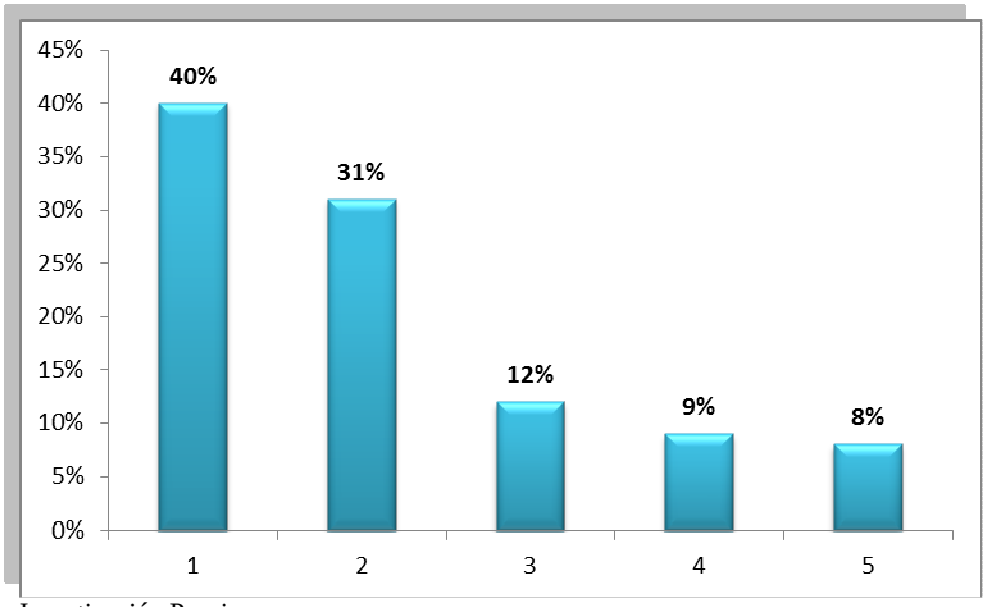


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Entre el 35% y 29% de personas encuestadas muestran una tendencia negativa o de rechazo por la crema antiarrugas.

- **Pregunta 11.- Los siguientes son productos para una línea masculina, ¿Cuáles son de su preferencia? Resultados para el producto: Loción Astringente**

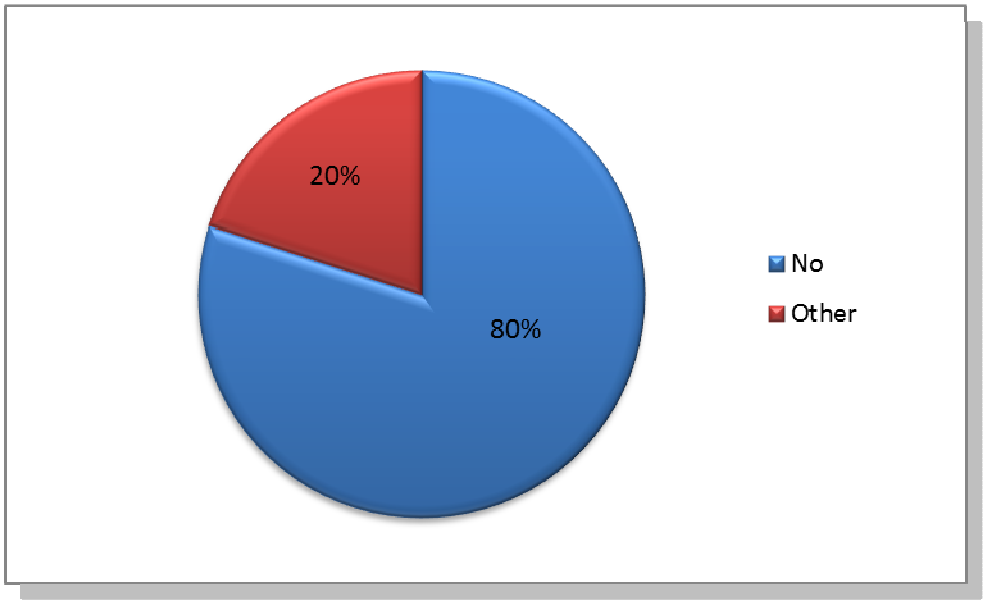


Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Nota: Siendo 1 menos preferido y 5 el producto más preferido por la persona encuestada.

Conclusión: Más del 50% de los encuestados no desea la loción astringente como parte de una línea masculina.

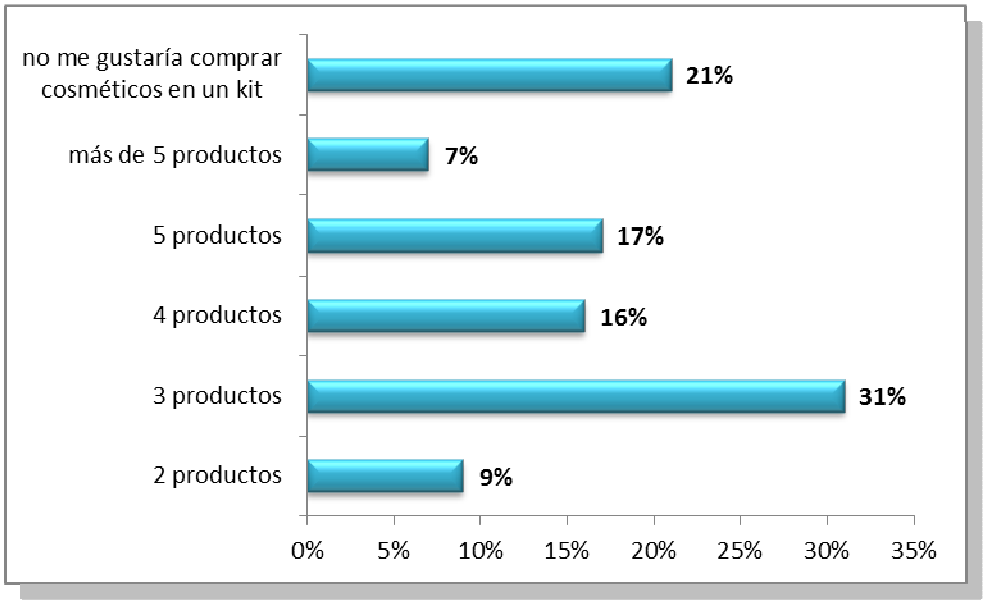
- **Pregunta 12.- ¿Añadiría algún producto a los anteriores?**



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Conclusión: Ocho de cada diez hombres no agregaría ningún producto al kit.

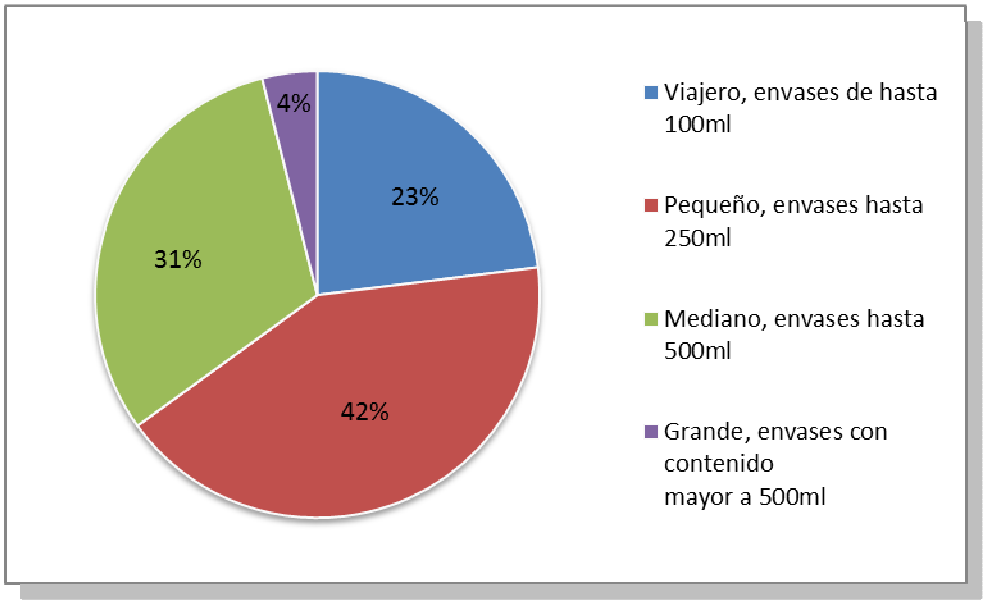
Pregunta 13.- ¿Compraría productos cosméticos en un kit?



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

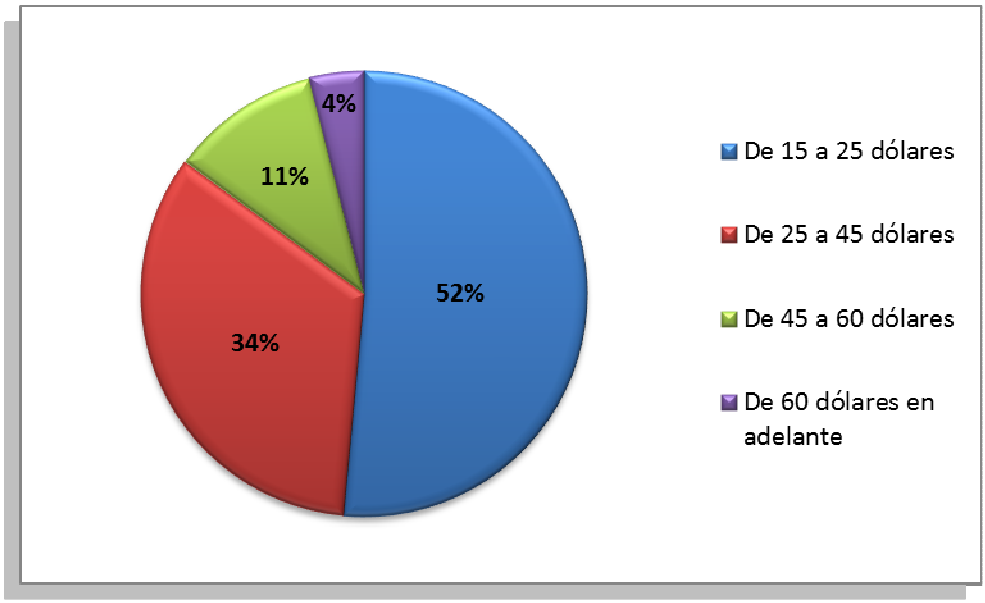
Pregunta 14.- ¿Cuál sería el tamaño ideal para un kit de productos cosméticos?



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

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



Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

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

ANEXO DEL MODELO FINANCIERO

I. INVERSIÓN INICIAL

1.1 Proformas de Inversión

Presupuesto para Desarrollo de Fórmulas

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
5	**Desarrollo de fórmula para cada producto D' Kántaro.** Desarrollo galénico y preparación de dossier con todos los documentos para registro sanitario. Incluye lotes pilotos y pruebas con el cliente, puedes químicas y demás requisitos legas.	$ 30,000.00	$150,000.00
TOTAL DESARROLLO DE FORMULAS			**$150,000.00**

Fuente: Tecnandina Grünenthal – Entrevista con Sonia Riera.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto para Adquisición de Licencias de Software

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
2	**Sistema Operativo Servidores:** Linux Red Hat 5.0 64 Bits	$ 2,000.00	$ 4,000.00
3	**Sistema Operativo Pto. Vta:** Windows Xp	$ 700.00	$ 2,100.00
1	**Base de Datos:** Motor y 5 usuarios	$ 4,500.00	$ 4,500.00
1	**Sistema Administrativo Comercial:** E.R.P. Licenciamiento 5 usuarios	$ 20,000.00	$ 20,000.00
1	**Sistema para Administración Clientes:** C.R.M Licenciamiento 5 usuarios	$ 10,000.00	$ 10,000.00
1	**Diseño y Desarrollo Página Web**	$ 3,500.00	$ 3,500.00
1	**Diseño y Desarrollo E-Commerce:** Interface a Base de Datos	$ 5,000.00	$ 5,000.00
TOTAL SOFTWARE			**$ 49,100.00**

Fuente: Ing. Silvia Escobar.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto para Construcción de Islas

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
1	Disesño de Islas	$ 500.00	$ 500.00
3	**Materiales necesarios por isla:** Planchas de metal, vidrio,madera	$ 1,200.00	$ 3,600.00
3	**Instalación:** Mano de obra y dirección arquitectónica	$ 600.00	$ 1,800.00
TOTAL CONSTRUCCION DE ISLAS			**$ 5,900.00**

Fuente: Arq. David Macías.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto Material Imagen Corporativa y Publicitario

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
1	Tarjetas Personales (1000)	$ 70.00	$ 70.00
1	**Material corporativo:** 1000 hojas membretadas a dos colores, mil sobres a dos colores, 500 carpetas institucionales full color con bolsillo	$ 295.00	$ 295.00
1	**Material publicitario impreso:** (catálogo de productos D' kántaro)	$ 199.00	$ 199.00
1	**Objetos publicitarios varios** (esferos, jarros, camisetas, maletines para vendedores)	$ 1,620.47	$ 1,620.47
TOTAL MATERIAL IMAGEN CORPORATIVA Y PUBLICITARIO			**$ 2,184.47**

Fuente: EyE Publicidad.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto Exhibidores Productos D’ Kántaro

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
15	**Exhibidores de productos:** Diseño análogo a isla D' Kántaro	$ 120.00	$ 1,800.00
TOTAL EXHIBIDORES DE PRODUCTOS			**$ 1,800.00**

Fuente: Globotech.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto Contratación de Personal

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
4	**Publicaciones en El Comercio:** sección empleo (5cmx5cm)	$ 120.00	$ 480.00
TOTAL CONTRATACION DE PERSONAL			**$ 480.00**

Fuente: Diario El Comercio.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto Equipos para Implementación de ERP y CRM

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
1	**Servidor Aplicaciones:** HP Proliant M150 G3 DualCore Intel Xeon 1.8 GHZ 4MB L2 Cache disco duro 160 1.5G Sata 7.2 k 3.5 HDD DVD_writer hot plug. Monitor 17"	$ 2,400.00	$ 2,400.00
1	**Servidor Webmail:** Hp Proliant M150 G3 DualCore Interl Xeon 1.8 GHZ 2 MB L2 cache disco duro 250 1.5G SATA 7.2 K 3.5HDD DVD:writer hot plug. Monitor 17"	$ 1,800.00	$ 1,800.00
1	**Impresora Matricial:** Epson LX-300	$ 250.00	$ 250.00
HARDWARE PARA PUNTO DE VENTA			
3	**Equipo Facturación Pto. Vta:** Hp Pavilion s3410 Dual Core E2180 1GB RAM/DVD Writter/Fax Kit Parlantes	$ 750.00	$ 2,250.00
3	**Impresora Matricial:** Epson LX-300	$ 250.00	$ 750.00
4	Antenas Enlace Corporativo en Islas y Oficina	$ 250.00	$ 1,000.00
TOTAL HARDWARE			**$ 8,450.00**

Fuente: Ing. Silvia Escobar.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto Muebles de Oficina

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
3	**Escritorio:** Estación de trabajo completa	$ 250.00	$ 750.00
2	**Librero:** librero del mismo estilo	$ 70.00	$ 140.00
3	**Archivadores:** archivador de tres gavetas	$ 60.00	$ 180.00
5	**Teléfonos/fax:** teléfono para varias lineas	$ 15.00	$ 75.00
TOTAL EQUIPAMIENTO DE OFICINA			**$ 1,145.00**

Fuente: Muebles de Oficina ATU y Megamaxi.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto Compra de Vehículo

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
	Fiat Fiorino 1.3 8V Inyección Electrónica	$ -	$ -
1	Entrada	$ 5,000.00	$ 5,000.00
24	Cuota Mensual	$ 477.94	$ 11,470.56
24	Seguro	$ 55.84	$ 1,340.16
TOTAL COMPRA DE VEHICULO			**$ 17,810.72**

Fuente: AutoDelta.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

Presupuesto Compra de Camión

CANT.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS	COSTO	TOTAL
	Chevrolet NKR III Motor isuzu de 2.8 litros de 95 hp @ 3400 rpm con inyección directa. Capacidad de carga máxima: 3334 kg.	$ -	$ -
1	Entrada	$ 8,994.58	$ 8,994.58
24	Cuota Mensual	$ 859.77	$ 20,634.48
24	Seguro	$ 100.45	$ 2,410.80
TOTAL COMPRA DE CAMIÓN			**$ 32,040**

Fuente: Vallejo Araujo.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

II. PRESUPUESTO DE INGRESOS

2.3 Ventas en el Escenario Esperado

	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Clientes			Clientes			Clientes			Clientes			Clientes		
Proyección de Clientes	78752	Precio	Total	218,301	Precio	Total	240,056	Precio	Total	301,539	Precio	Total	326,093	Precio	Total
No. De productos individuales	5			5			6			7			8		
Venta directa en islas (35%)	27563			76405			84020			105539			114132		
kits (80%)	**22050**	**$ 39.73**	**$ 875,954.05**	61124	**$ 39.73**	**$2,428,162.45**	67216	**$ 39.73**	**$ 2,670,155.60**	84431	**$ 32.43**	**$ 2,738,090.96**	91306	**$ 32.43**	**$2,961,040.61**
Kit afeitado	11025	$ 39.28	$ 433,070.80	30562	$ 39.28	$1,200,481.07	33608	$ 39.28	$ 1,320,122.24	42131	$ 39.28	$ 1,654,904.54	45561	$ 39.28	$1,789,655.50
Kit corporal	11025	$ 40.17	$ 442,883.25	30562	$ 40.17	$1,227,681.38	33608	$ 40.17	$ 1,350,033.36	42131	$ 40.17	$ 1,692,401.10	45561	$ 40.17	$1,830,205.23
Mini kits										844	$ 17.84	$ 15,062.46	913	$ 17.84	$ 16,288.92
Productos individuales(20%)	**5513**	**$ 16.07**	**$ 88,565.62**	15281	**$ 16.07**	**$ 245,505.71**	16804	**$ 15.77**	**$ 264,971.07**	21108	**$ 15.56**	**$ 328,345.36**	22826	**$ 15.40**	**$ 351,440.96**
D' Kántaro Jeden (exfoliante)	1103	$ 14.28	$ 15,744.02	3056	$ 14.28	$ 43,642.74	2801	$ 14.28	$ 39,993.52	3015	$ 14.28	$ 43,059.71	2853	$ 14.28	$ 40,745.12
D' Kántaro Dve (loción after shave)	1103	$ 20.53	$ 22,634.78	3056	$ 20.53	$ 62,744.08	2801	$ 20.53	$ 57,497.69	3015	$ 20.53	$ 61,905.87	2853	$ 20.53	$ 58,578.25
D' Kántaro Tri (bloqueador solar)	1103	$ 17.85	$ 19,680.02	3056	$ 17.85	$ 54,553.43	2801	$ 17.85	$ 49,991.90	3015	$ 17.85	$ 53,824.64	2853	$ 17.85	$ 50,931.41
D' kántaro Styri (crema humectante)	1103	$ 19.64	$ 21,653.54	3056	$ 19.64	$ 60,024.05	2801	$ 19.64	$ 55,005.09	3015	$ 19.64	$ 59,222.18	2853	$ 19.64	$ 56,038.81
D' kántaro Tucet (bálsamo labial)	1103	$ 8.03	$ 8,853.25	3056	$ 8.03	$ 24,541.40	2801	$ 8.03	$ 22,489.35	3015	$ 8.03	$ 24,213.55	2853	$ 8.03	$ 22,912.00
Producto nuevo 1							2801	$ 14.28	$ 39,993.52	3015	$ 14.28	$ 43,059.71	2853	$ 14.28	$ 40,745.12
Producto nuevo 2										3015	$ 14.28	$ 43,059.71	2853	$ 14.28	$ 40,745.12
Producto nuevo 3													2853	$ 14.28	$ 40,745.12
Subtotal ventas en islas	**AÑO 1**		**$ 964,519.67**	**AÑO 2**		**$2,673,668.16**	**AÑO 3**		**$ 2,935,126.67**	**AÑO 4**		**$ 3,066,436.33**	**AÑO 5**		**$3,312,481.57**
Venta en línea(5%)	3938			10915			12003			15077			16305		
Kit afeitado	1969	$ 39.28	$ 77,334.07	5458	$ 39.28	$ 214,371.62	6001	$ 39.28	$ 235,734.67	5941	$ 39.28	$ 233,377.32	5941	$ 39.28	$ 233,377.32
Kit corporal	1969	$ 40.17	$ 79,086.29	5458	$ 40.17	$ 219,228.82	6001	$ 40.17	$ 241,075.91	5941	$ 40.17	$ 238,665.15	5941	$ 40.17	$ 238,665.15
Mini kits										151	$ 17.84	$ 2,689.72	163	$ 17.84	$ 2,908.75
Subtotal ventas en internet	**AÑO 1**		**$ 156,420.37**	**AÑO 2**		**$ 433,600.44**	**AÑO 3**		**$ 476,810.58**	**AÑO 4**		**$ 474,732.19**	**AÑO 5**		**$ 474,951.22**
Venta en spa y centros de estética(60%)	47251			130981			144033			180923			195656		
Kits(90%)	42526	**35.75**	**$1,520,405.95**	117883	**35.75**	**$4,214,596.25**	129630	**35.75**	**$ 4,634,598.80**	162831	**29.19**	**$ 4,752,543.60**	176090	**29.19**	**$5,139,547.94**
Kit afeitado	21263	$ 35.35	$ 751,687.17	58941	$ 35.35	$2,083,692.14	64815	$ 35.35	$ 2,291,340.98	64167	$ 35.35	$ 2,268,427.57	64167	$ 35.35	$2,268,427.57
Kit corporal	21263	$ 36.15	$ 768,718.78	58941	$ 36.15	$2,130,904.11	64815	$ 36.15	$ 2,343,257.82	64167	$ 36.15	$ 2,319,825.24	64167	$ 36.15	$2,319,825.24
Mini kits										1809	$ 16.06	$ 29,049.02	1957	$ 16.06	$ 31,414.51
Productos individuales(10%)	4725	**$ 14.46**	**$ 68,322.05**	13098	**$ 14.46**	**$ 189,390.12**	14403	**$ 14.19**	**$ 204,405.00**	18092	**$ 14.00**	**$ 253,295.00**	19566	**$ 13.86**	**$ 271,113.05**
D' Kántaro Jeden (exfoliante)	945	$ 12.85	$ 12,145.39	2620	$ 12.85	$ 33,667.26	2401	$ 12.85	$ 30,851.95	2585	$ 12.85	$ 33,217.49	2446	$ 12.85	$ 31,432.12
D' Kántaro Dve (loción after shave)	945	$ 18.48	$ 17,461.12	2620	$ 18.48	$ 48,402.58	2401	$ 18.48	$ 44,355.09	2585	$ 18.48	$ 47,755.96	2446	$ 18.48	$ 45,189.18
D' Kántaro Tri (bloqueador solar)	945	$ 16.07	$ 15,181.73	2620	$ 16.07	$ 42,084.07	2401	$ 16.07	$ 38,564.94	2585	$ 16.07	$ 41,521.86	2446	$ 16.07	$ 39,290.15
D' kántaro Styri (crema humectante)	945	$ 17.68	$ 16,704.16	2620	$ 17.68	$ 46,304.27	2401	$ 17.68	$ 42,432.24	2585	$ 17.68	$ 45,685.68	2446	$ 17.68	$ 43,230.17
D' kántaro Tucet (bálsamo labial)	945	$ 7.23	$ 6,829.65	2620	$ 7.23	$ 18,931.94	2401	$ 7.23	$ 17,348.82	2585	$ 7.23	$ 18,679.02	2446	$ 7.23	$ 17,675.07
Producto nuevo 1							2401	$ 12.85	$ 30,851.95	2585	$ 12.85	$ 33,217.49	2446	$ 12.85	$ 31,432.12
Producto nuevo 2										2585	$ 12.85	$ 33,217.49	2446	$ 12.85	$ 31,432.12
Producto nuevo 3													2446	$ 12.85	$ 31,432.12
Subtotal ventas en spa y centros de estética	**AÑO 1**		**$1,588,728.01**	**AÑO 2**		**$4,403,986.37**	**AÑO 3**		**$ 4,839,003.80**	**AÑO 4**		**$ 5,005,838.59**	**AÑO 5**		**$5,410,660.98**
Total Ventas D' kántaro	**AÑO 1**		**$2,709,668.04**	**AÑO 2**		**$7,511,254.98**	**AÑO 3**		**$ 8,250,941.05**	**AÑO 4**		**$ 8,547,007.11**	**AÑO 5**		**$9,198,093.77**

Fuente: INEC y Políticas D' Kántaro
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

2.4 Ventas en el Escenario Optimista

	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Clientes			**Clientes**			**Clientes**			**Clientes**			**Clientes**		
Proyección de Clientes	118127	**Precio**	**Total**	327,452	**Precio**	**Total**	360,084	**Precio**	**Total**	452,308	**Precio**	**Total**	489,140	**Precio**	**Total**
No. De productos individuales	5			5			6			7			8		
Venta directa en islas (35%)	41345			114608			126029			158308			171199		
kits (80%)	**33076**	**$ 39.73**	**$1,313,931.07**	91686	**$ 39.73**	**$ 3,642,243.68**	100823	**$ 39.73**	**$ 4,005,208.84**	126646	**$ 32.43**	**$ 4,107,136.44**	136959	**$ 32.43**	**$ 4,441,584.64**
Kit afeitado	16538	$ 39.28	$ 649,606.20	45843	$ 39.28	$ 1,800,721.61	50412	$ 39.28	$ 1,980,171.22	63196	$ 39.28	$ 2,482,356.81	68343	$ 39.28	$ 2,684,497.59
Kit corporal	16538	$ 40.17	$ 664,324.87	45843	$ 40.17	$ 1,841,522.07	50412	$ 40.17	$ 2,025,037.62	63196	$ 40.17	$ 2,538,601.66	68343	$ 40.17	$ 2,745,322.51
Mini kits										1266	$ 17.84	$ 22,593.68	1370	$ 17.84	$ 24,433.51
Productos individuales(20%)	**8269**	**$ 16.07**	**$ 132,848.44**	22922	**$ 16.07**	**$ 368,258.57**	25206	**$ 15.77**	**$ 397,454.17**	31662	**$ 15.56**	**$ 492,518.05**	34240	**$ 15.40**	**$ 527,164.26**
D' Kántaro Jeden (exfoliante)	1654	$ 14.28	$ 23,616.03	4584	$ 14.28	$ 65,464.12	4201	$ 14.28	$ 59,989.91	4523	$ 14.28	$ 64,589.56	4280	$ 14.28	$ 61,118.01
D' Kántaro Dve (loción after shave)	1654	$ 20.53	$ 33,952.18	4584	$ 20.53	$ 94,116.13	4201	$ 20.53	$ 86,246.00	4523	$ 20.53	$ 92,858.81	4280	$ 20.53	$ 87,867.84
D' Kántaro Tri (bloqueador solar)	1654	$ 17.85	$ 29,520.04	4584	$ 17.85	$ 81,830.14	4201	$ 17.85	$ 74,987.39	4523	$ 17.85	$ 80,736.96	4280	$ 17.85	$ 76,397.52
D' kántaro Styri (crema humectante)	1654	$ 19.64	$ 32,480.31	4584	$ 19.64	$ 90,036.08	4201	$ 19.64	$ 82,507.13	4523	$ 19.64	$ 88,833.27	4280	$ 19.64	$ 84,058.67
D' kántaro Tucet (bálsamo labial)	1654	$ 8.03	$ 13,279.88	4584	$ 8.03	$ 36,812.10	4201	$ 8.03	$ 33,733.82	4523	$ 8.03	$ 36,320.32	4280	$ 8.03	$ 34,368.18
Producto nuevo 1							4201	$ 14.28	$ 59,989.91	4523	$ 14.28	$ 64,589.56	4280	$ 14.28	$ 61,118.01
Producto nuevo 2										4523	$ 14.28	$ 64,589.56	4280	$ 14.28	$ 61,118.01
Producto nuevo 3													4280	$ 14.28	$ 61,118.01
Subtotal ventas en islas	**AÑO 1**		**$1,446,779.51**	**AÑO 2**		**$ 4,010,502.25**	**AÑO 3**		**$ 4,402,663.01**	**AÑO 4**		**$ 4,599,654.49**	**AÑO 5**		**$ 4,968,748.89**
Venta en línea(5%)	5906			16373			18004			22615			24457		
Kit afeitado	2953	$ 39.28	$ 116,001.11	8186	$ 39.28	$ 321,557.43	9002	$ 39.28	$ 353,602.00	8912	$ 39.28	$ 350,065.98	8912	$ 39.28	$ 350,065.98
Kit corporal	2953	$ 40.17	$ 118,629.44	8186	$ 40.17	$ 328,843.23	9002	$ 40.17	$ 361,613.86	8912	$ 40.17	$ 357,997.72	8912	$ 40.17	$ 357,997.72
Mini kits										226	$ 17.84	$ 4,034.59	245	$ 17.84	$ 4,363.13
Subtotal ventas en internet	**AÑO 1**		**$ 234,630.55**	**AÑO 2**		**$ 650,400.66**	**AÑO 3**		**$ 715,215.86**	**AÑO 4**		**$ 712,098.29**	**AÑO 5**		**$ 712,426.83**
Venta en spa y centros de estética(60%)	70876			196471			216050			271385			293484		
Kits(90%)	63789	**35.75**	**$2,280,608.93**	176824	**35.75**	**$ 6,321,894.38**	194445	**35.75**	**$ 6,951,898.20**	244246	**29.19**	**$ 7,128,815.39**	264135	**29.19**	**$ 7,709,321.90**
Kit afeitado	31894	$ 35.35	$1,127,530.76	88412	$ 35.35	$ 3,125,538.22	97223	$ 35.35	$ 3,437,011.47	96250	$ 35.35	$ 3,402,641.36	96250	$ 35.35	$ 3,402,641.36
Kit corporal	31894	$ 36.15	$1,153,078.17	88412	$ 36.15	$ 3,196,356.16	97223	$ 36.15	$ 3,514,886.73	96250	$ 36.15	$ 3,479,737.86	96250	$ 36.15	$ 3,479,737.86
Mini kits										2714	$ 16.06	$ 43,573.53	2935	$ 16.06	$ 47,121.77
Productos individuales(10%)	7088	**$ 14.46**	**$ 102,483.08**	19647	**$ 14.46**	**$ 284,085.18**	21605	**$ 14.19**	**$ 306,607.50**	27138	**$ 14.00**	**$ 379,942.49**	29348	**$ 13.86**	**$ 406,669.57**
D' Kántaro Jeden (exfoliante)	1418	$ 12.85	$ 18,218.08	3929	$ 12.85	$ 50,500.89	3601	$ 12.85	$ 46,277.93	3877	$ 12.85	$ 49,826.24	3669	$ 12.85	$ 47,148.18
D' Kántaro Dve (loción after shave)	1418	$ 18.48	$ 26,191.68	3929	$ 18.48	$ 72,603.87	3601	$ 18.48	$ 66,532.63	3877	$ 18.48	$ 71,633.94	3669	$ 18.48	$ 67,783.76
D' Kántaro Tri (bloqueador solar)	1418	$ 16.07	$ 22,772.60	3929	$ 16.07	$ 63,126.11	3601	$ 16.07	$ 57,847.42	3877	$ 16.07	$ 62,282.79	3669	$ 16.07	$ 58,935.23
D' kántaro Styri (crema humectante)	1418	$ 17.68	$ 25,056.24	3929	$ 17.68	$ 69,456.40	3601	$ 17.68	$ 63,648.36	3877	$ 17.68	$ 68,528.52	3669	$ 17.68	$ 64,845.26
D' kántaro Tucet (bálsamo labial)	1418	$ 7.23	$ 10,244.48	3929	$ 7.23	$ 28,397.91	3601	$ 7.23	$ 26,023.24	3877	$ 7.23	$ 28,018.53	3669	$ 7.23	$ 26,512.60
Producto nuevo 1							3601	$ 12.85	$ 46,277.93	3877	$ 12.85	$ 49,826.24	3669	$ 12.85	$ 47,148.18
Producto nuevo 2										3877	$ 12.85	$ 49,826.24	3669	$ 12.85	$ 47,148.18
Producto nuevo 3													3669	$ 12.85	$ 47,148.18
Subtotal ventas en spa y centros de estética	**AÑO 1**		**$2,383,092.01**	**AÑO 2**		**$ 6,605,979.56**	**AÑO 3**		**$ 7,258,505.71**	**AÑO 4**		**$ 7,508,757.89**	**AÑO 5**		**$ 8,115,991.47**
Total Ventas D' kántaro	**AÑO 1**		**$4,064,502.06**	**AÑO 2**		**$11,266,882.46**	**AÑO 3**		**$12,376,384.58**	**AÑO 4**		**$12,820,510.67**	**AÑO 5**		**$13,797,167.20**

Fuente: INEC y Políticas D' Kántaro

Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

2.5 Ventas n el Escenario Pesimista

	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Clientes	**Precio**	**Total**	**Clientes**	**Precio**	**Total**	**Clientes**	**Precio**	**Total**	**Clientes**	**Precio**	**Total**	**Clientes**	**Precio**	**Total**
Proyección de Clientes	39376			109,151			120,028			150,769			163,047		
No. De productos individuales	5			5			6			7			8		
Venta directa en islas (35%)	13782			38203			42010			52769			57066		
kits (80%)	**11025**	**$ 39.73**	**$ 437,977.02**	30562	**$ 39.73**	**$ 1,214,081.23**	33608	**$ 39.73**	**$ 1,335,069.61**	42215	**$ 32.43**	**$ 1,369,045.48**	45653	**$ 32.43**	**$ 1,480,528.21**
Kit afeitado	5513	$ 39.28	$ 216,535.40	15281	$ 39.28	$ 600,240.54	16804	$ 39.28	$ 660,057.07	21065	$ 39.28	$ 827,452.27	22781	$ 39.28	$ 894,832.53
Kit corporal	5513	$ 40.17	$ 221,441.62	15281	$ 40.17	$ 613,840.69	16804	$ 40.17	$ 675,012.54	21065	$ 40.17	$ 846,200.55	22781	$ 40.17	$ 915,107.50
Mini kits										422	$ 17.84	$ 7,531.23	457	$ 17.84	$ 8,144.50
Productos individuales(20%)	**2756**	**$ 16.07**	**$ 44,282.81**	7641	**$ 16.07**	**$ 122,752.86**	8402	**$ 15.77**	**$ 132,484.72**	10554	**$ 15.56**	**$ 164,172.68**	11413	**$ 15.40**	**$ 175,721.42**
D' Kántaro Jeden (exfoliante)	551	$ 14.28	$ 7,872.01	1528	$ 14.28	$ 21,821.37	1400	$ 14.28	$ 19,996.64	1508	$ 14.28	$ 21,529.85	1427	$ 14.28	$ 20,372.67
D' Kántaro Dve (loción after shave)	551	$ 20.53	$ 11,317.39	1528	$ 20.53	$ 31,372.04	1400	$ 20.53	$ 28,748.67	1508	$ 20.53	$ 30,952.94	1427	$ 20.53	$ 29,289.28
D' Kántaro Tri (bloqueador solar)	551	$ 17.85	$ 9,840.01	1528	$ 17.85	$ 27,276.71	1400	$ 17.85	$ 24,995.80	1508	$ 17.85	$ 26,912.32	1427	$ 17.85	$ 25,465.84
D' kántaro Styri (crema humectante)	551	$ 19.64	$ 10,826.77	1528	$ 19.64	$ 30,012.03	1400	$ 19.64	$ 27,502.38	1508	$ 19.64	$ 29,611.09	1427	$ 19.64	$ 28,019.56
D' kántaro Tucet (bálsamo labial)	551	$ 8.03	$ 4,426.63	1528	$ 8.03	$ 12,270.70	1400	$ 8.03	$ 11,244.61	1508	$ 8.03	$ 12,106.77	1427	$ 8.03	$ 11,456.06
Producto nuevo 1							1400	$ 14.28	$ 19,996.64	1508	$ 14.28	$ 21,529.85	1427	$ 14.28	$ 20,372.67
Producto nuevo 2										1508	$ 14.28	$ 21,529.85	1427	$ 14.28	$ 20,372.67
Producto nuevo 3													1427	$ 14.28	$ 20,372.67
Subtotal ventas en islas	**AÑO 1**		**$ 482,259.84**	**AÑO 2**		**$ 1,336,834.08**	**AÑO 3**		**$ 1,467,554.34**	**AÑO 4**		**$ 1,533,218.16**	**AÑO 5**		**$ 1,656,249.63**
Venta en línea(5%)	1969			5458			6001			7538			8152		
Kit afeitado	984	$ 39.28	$ 38,667.04	2729	$ 39.28	$ 107,185.81	3001	$ 39.28	$ 117,867.33	2971	$ 39.28	$ 116,688.66	2971	$ 39.28	$ 116,688.66
Kit corporal	984	$ 40.17	$ 39,543.15	2729	$ 40.17	$ 109,614.41	3001	$ 40.17	$ 120,537.95	2971	$ 40.17	$ 119,332.57	2971	$ 40.17	$ 119,332.57
Mini kits										75	$ 17.84	$ 1,344.86	82	$ 17.84	$ 1,454.38
Subtotal ventas en internet	**AÑO 1**		**$ 78,210.18**	**AÑO 2**		**$ 216,800.22**	**AÑO 3**		**$ 238,405.29**	**AÑO 4**		**$ 237,366.10**	**AÑO 5**		**$ 237,475.61**
Venta en spa y centros de estética(60%)	23625			65490			72017			90462			97828		
Kits(90%)	21263	**35.75**	**$ 760,202.98**	58941	**35.75**	**$ 2,107,298.13**	64815	**35.75**	**$ 2,317,299.40**	81415	**29.19**	**$ 2,376,271.80**	88045	**29.19**	**$ 2,569,773.97**
Kit afeitado	10631	$ 35.35	$ 375,843.59	29471	$ 35.35	$ 1,041,846.07	32408	$ 35.35	$ 1,145,670.49	32083	$ 35.35	$ 1,134,213.79	32083	$ 35.35	$ 1,134,213.79
Kit corporal	10631	$ 36.15	$ 384,359.39	29471	$ 36.15	$ 1,065,452.05	32408	$ 36.15	$ 1,171,628.91	32083	$ 36.15	$ 1,159,912.62	32083	$ 36.15	$ 1,159,912.62
Mini kits										905	$ 16.06	$ 14,524.51	978	$ 16.06	$ 15,707.26
Productos individuales(10%)	2363	**$ 14.46**	**$ 34,161.03**	6549	**$ 14.46**	**$ 94,695.06**	7202	**$ 14.19**	**$ 102,202.50**	9046	**$ 14.00**	**$ 126,647.50**	9783	**$ 13.86**	**$ 135,556.52**
D' Kántaro Jeden (exfoliante)	473	$ 12.85	$ 6,072.69	1310	$ 12.85	$ 16,833.63	1200	$ 12.85	$ 15,425.98	1292	$ 12.85	$ 16,608.75	1223	$ 12.85	$ 15,716.06
D' Kántaro Dve (loción after shave)	473	$ 18.48	$ 8,730.56	1310	$ 18.48	$ 24,201.29	1200	$ 18.48	$ 22,177.54	1292	$ 18.48	$ 23,877.98	1223	$ 18.48	$ 22,594.59
D' Kántaro Tri (bloqueador solar)	473	$ 16.07	$ 7,590.87	1310	$ 16.07	$ 21,042.04	1200	$ 16.07	$ 19,282.47	1292	$ 16.07	$ 20,760.93	1223	$ 16.07	$ 19,645.08
D' kántaro Styri (crema humectante)	473	$ 17.68	$ 8,352.08	1310	$ 17.68	$ 23,152.13	1200	$ 17.68	$ 21,216.12	1292	$ 17.68	$ 22,842.84	1223	$ 17.68	$ 21,615.09
D' kántaro Tucet (bálsamo labial)	473	$ 7.23	$ 3,414.83	1310	$ 7.23	$ 9,465.97	1200	$ 7.23	$ 8,674.41	1292	$ 7.23	$ 9,339.51	1223	$ 7.23	$ 8,837.53
Producto nuevo 1							1200	$ 12.85	$ 15,425.98	1292	$ 12.85	$ 16,608.75	1223	$ 12.85	$ 15,716.06
Producto nuevo 2										1292	$ 12.85	$ 16,608.75	1223	$ 12.85	$ 15,716.06
Producto nuevo 3													1223	$ 12.85	$ 15,716.06
Subtotal ventas en spa y centros de estética	**AÑO 1**		**$ 794,364.00**	**AÑO 2**		**$ 2,201,993.19**	**AÑO 3**		**$ 2,419,501.90**	**AÑO 4**		**$ 2,502,919.30**	**AÑO 5**		**$ 2,705,330.49**
Total Ventas D' kántaro	**AÑO 1**		**$1,354,834.02**	**AÑO 2**		**$ 3,755,627.49**	**AÑO 3**		**$ 4,125,461.53**	**AÑO 4**		**$ 4,273,503.56**	**AÑO 5**		**$ 4,599,055.73**

Fuente: INEC y Políticas D' Kántaro

Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

III. PRESUPUESTO DE EGRESOS - NOMINA

3.1 Nómina del Año 1

	C.U	C.TOTAL	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	REMUNERACION TOTAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL
Gerente	$ 1.000,00	$ 2.000,00	$ 2.000,00	$ 187,00	$ 1.813,00	$ 166,67	22	$ 166,60	$ 83,33	$ 223,00
Secretaria	$ 296,00	$ 296,00	$ 296,00	$ 27,68	$ 268,32	$ 24,67	22	$ 24,66	$ 12,33	$ 33,00
Contador	$ 450,00	$ 450,00	$ 450,00	$ 42,08	$ 407,93	$ 37,50	22	$ 37,49	$ 18,75	$ 50,18
Obrero	$ 264,00	$ 528,00	$ 528,00	$ 49,37	$ 478,63	$ 44,00	22	$ 43,98	$ 22,00	$ 58,87
Asistente de Logística	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 37,40	$ 362,60	$ 33,33	22	$ 33,32	$ 16,67	$ 44,60
Chofer	$ 450,00	$ 450,00	$ 450,00	$ 42,08	$ 407,93	$ 37,50	22	$ 37,49	$ 18,75	$ 50,18
Auxiliar de bodega	$ 350,00	$ 350,00	$ 350,00	$ 32,73	$ 317,28	$ 29,17	22	$ 29,16	$ 14,58	$ 39,03
Cosmetóloga	$ 264,00	$ 1.848,00	$ 1.848,00	$ 172,79	$ 1.675,21	$ 154,00	22	$ 153,94	$ 77,00	$ 206,05
Vendedor Externo	$ 264,00	$ 528,00	$ 528,00	$ 49,37	$ 478,63	$ 44,00	22	$ 43,98	$ 22,00	$ 58,87
TOTAL		**$ 6.850,00**	**$ 6.850,00**	**$ 640,48**	**$ 6.209,53**	**$ 570,83**	**$ 198,00**	**$ 570,61**	**$ 285,42**	**$ 763,78**

	CANTIDAD	TOTAL PROVISIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente	2	$ 661,60	$ 2.661,60	$ 31.939,20
Secretaria	1	$ 116,66	$ 412,66	$ 4.951,93
Contador	1	$ 165,91	$ 615,91	$ 7.390,92
Obrero	2	$ 190,85	$ 718,85	$ 8.626,25
Asistente de Logística	1	$ 149,92	$ 549,92	$ 6.599,04
Chofer	1	$ 165,91	$ 615,91	$ 7.390,92
Auxiliar de bodega	1	$ 133,93	$ 483,93	$ 5.807,16
Cosmetóloga	7	$ 612,99	$ 2.460,99	$ 29.531,88
Vendedor Externo	2	$ 190,85	$ 718,85	$ 8.626,25
TOTAL	**18**	**$ 2.388,63**	**$ 9.238,63**	**$ 110.863,56**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

3.2 Nómina del Año 2

	C.U	C.TOTAL	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	REMUNERACION TOTAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL
Gerente	$ 1.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 374,00	$ 3.626,00	$ 333,33	22	$ 333,20	$ 166,67	$ 446,00
Secretaria	$ 296,00	$ 888,00	$ 888,00	$ 83,03	$ 804,97	$ 74,00	22	$ 73,97	$ 37,00	$ 99,01
Contador	$ 450,00	$ 450,00	$ 450,00	$ 42,08	$ 407,93	$ 37,50	22	$ 37,49	$ 18,75	$ 50,18
Obrero	$ 264,00	$ 1.056,00	$ 1.056,00	$ 98,74	$ 957,26	$ 88,00	22	$ 87,96	$ 44,00	$ 117,74
Asistente de Logística	$ 400,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 112,20	$ 1.087,80	$ 100,00	22	$ 99,96	$ 50,00	$ 133,80
Chofer	$ 450,00	$ 1.350,00	$ 1.350,00	$ 126,23	$ 1.223,78	$ 112,50	22	$ 112,46	$ 56,25	$ 150,53
Auxiliar de bodega	$ 350,00	$ 1.050,00	$ 1.050,00	$ 98,18	$ 951,83	$ 87,50	22	$ 87,47	$ 43,75	$ 117,08
Cosmetóloga	$ 264,00	$ 2.904,00	$ 2.904,00	$ 271,52	$ 2.632,48	$ 242,00	22	$ 241,90	$ 121,00	$ 323,80
Vendedor Externo	$ 264,00	$ 1.584,00	$ 1.584,00	$ 148,10	$ 1.435,90	$ 132,00	22	$ 131,95	$ 66,00	$ 176,62
TOTAL		**$ 14.482,00**	**$ 14.482,00**	**$ 1.354,07**	**$ 13.127,93**	**$ 1.206,83**	**$ 198,00**	**$ 1.206,35**	**$ 603,42**	**$ 1.614,74**

	CANTIDAD	TOTAL PROVISIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente	4	$ 1.301,20	$ 5.301,20	$ 63.614,40
Secretaria	3	$ 305,98	$ 1.193,98	$ 14.327,79
Contador	1	$ 165,91	$ 615,91	$ 7.390,92
Obrero	4	$ 359,71	$ 1.415,71	$ 16.988,51
Asistente de Logística	3	$ 405,76	$ 1.605,76	$ 19.269,12
Chofer	3	$ 453,73	$ 1.803,73	$ 21.644,76
Auxiliar de bodega	3	$ 357,79	$ 1.407,79	$ 16.893,48
Cosmetóloga	11	$ 950,70	$ 3.854,70	$ 46.256,39
Vendedor Externo	6	$ 528,56	$ 2.112,56	$ 25.350,76
TOTAL	**38**	**$ 4.829,34**	**$ 19.311,34**	**$ 231.736,12**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

3.3 Nómina del Año 3

	C.U	C.TOTAL	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	REMUNERACION TOTAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL
Gerente	$ 1.000,00	$ 4.000,00	$ 4.000,00	$ 374,00	$ 3.626,00	$ 333,33	22	$ 333,20	$ 166,67	$ 446,00
Secretaria	$ 296,00	$ 888,00	$ 888,00	$ 83,03	$ 804,97	$ 74,00	22	$ 73,97	$ 37,00	$ 99,01
Contador	$ 450,00	$ 450,00	$ 450,00	$ 42,08	$ 407,93	$ 37,50	22	$ 37,49	$ 18,75	$ 50,18
Obrero	$ 264,00	$ 1.584,00	$ 1.584,00	$ 148,10	$ 1.435,90	$ 132,00	22	$ 131,95	$ 66,00	$ 176,62
Asistente de Logística	$ 400,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ 112,20	$ 1.087,80	$ 100,00	22	$ 99,96	$ 50,00	$ 133,80
Chofer	$ 450,00	$ 1.350,00	$ 1.350,00	$ 126,23	$ 1.223,78	$ 112,50	22	$ 112,46	$ 56,25	$ 150,53
Auxiliar de bodega	$ 350,00	$ 1.050,00	$ 1.050,00	$ 98,18	$ 951,83	$ 87,50	22	$ 87,47	$ 43,75	$ 117,08
Cosmetóloga	$ 264,00	$ 2.904,00	$ 2.904,00	$ 271,52	$ 2.632,48	$ 242,00	22	$ 241,90	$ 121,00	$ 323,80
Vendedor Externo	$ 264,00	$ 1.584,00	$ 1.584,00	$ 148,10	$ 1.435,90	$ 132,00	22	$ 131,95	$ 66,00	$ 176,62
TOTAL		**$ 15.010,00**	**$ 15.010,00**	**$ 1.403,44**	**$ 13.606,57**	**$ 1.250,83**	**$ 198,00**	**$ 1.250,33**	**$ 625,42**	**$ 1.673,62**

	CANTIDAD	TOTAL PROVISIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente	4	$ 1.301,20	$ 5.301,20	$ 63.614,40
Secretaria	3	$ 305,98	$ 1.193,98	$ 14.327,79
Contador	1	$ 165,91	$ 615,91	$ 7.390,92
Obrero	6	$ 528,56	$ 2.112,56	$ 25.350,76
Asistente de Logística	3	$ 405,76	$ 1.605,76	$ 19.269,12
Chofer	3	$ 453,73	$ 1.803,73	$ 21.644,76
Auxiliar de bodega	3	$ 357,79	$ 1.407,79	$ 16.893,48
Cosmetóloga	11	$ 950,70	$ 3.854,70	$ 46.256,39
Vendedor Externo	6	$ 528,56	$ 2.112,56	$ 25.350,76
TOTAL	**40**	**$ 4.998,20**	**$ 20.008,20**	**$ 240.098,38**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

3.4 Nómina del Año 4

	C.U	C.TOTAL	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	REMUNERACION TOTAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL
Gerente	$ 1.000,00	$ 8.000,00	$ 8.000,00	$ 748,00	$ 7.252,00	$ 666,67	22	$ 666,40	$ 333,33	$ 892,00
Secretaria	$ 296,00	$ 2.072,00	$ 2.072,00	$ 193,73	$ 1.878,27	$ 172,67	22	$ 172,60	$ 86,33	$ 231,03
Contador	$ 450,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 84,15	$ 815,85	$ 75,00	22	$ 74,97	$ 37,50	$ 100,35
Obrero	$ 264,00	$ 2.112,00	$ 2.112,00	$ 197,47	$ 1.914,53	$ 176,00	22	$ 175,93	$ 88,00	$ 235,49
Asistente de Logística	$ 400,00	$ 2.800,00	$ 2.800,00	$ 261,80	$ 2.538,20	$ 233,33	22	$ 233,24	$ 116,67	$ 312,20
Chofer	$ 450,00	$ 3.150,00	$ 3.150,00	$ 294,53	$ 2.855,48	$ 262,50	22	$ 262,40	$ 131,25	$ 351,23
Auxiliar de bodega	$ 350,00	$ 2.450,00	$ 2.450,00	$ 229,08	$ 2.220,93	$ 204,17	22	$ 204,09	$ 102,08	$ 273,18
Cosmetóloga	$ 264,00	$ 5.016,00	$ 5.016,00	$ 469,00	$ 4.547,00	$ 418,00	22	$ 417,83	$ 209,00	$ 559,28
Vendedor Externo	$ 264,00	$ 3.696,00	$ 3.696,00	$ 345,58	$ 3.350,42	$ 308,00	22	$ 307,88	$ 154,00	$ 412,10
TOTAL		**$ 30.196,00**	**$ 30.196,00**	**$ 2.823,33**	**$ 27.372,67**	**$ 2.516,33**	**$ 198,00**	**$ 2.515,33**	**$ 1.258,17**	**$ 3.366,85**

	CANTIDAD	TOTAL PROVISIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente	8	$ 2.580,40	$ 10.580,40	$ 126.964,80
Secretaria	7	$ 684,63	$ 2.756,63	$ 33.079,51
Contador	2	$ 309,82	$ 1.209,82	$ 14.517,84
Obrero	8	$ 697,42	$ 2.809,42	$ 33.713,01
Asistente de Logística	7	$ 917,44	$ 3.717,44	$ 44.609,28
Chofer	7	$ 1.029,37	$ 4.179,37	$ 50.152,44
Auxiliar de bodega	7	$ 805,51	$ 3.255,51	$ 39.066,12
Cosmetóloga	19	$ 1.626,12	$ 6.642,12	$ 79.705,40
Vendedor Externo	14	$ 1.203,98	$ 4.899,98	$ 58.799,77
TOTAL	**79**	**$ 9.854,68**	**$ 40.050,68**	**$ 480.608,17**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

3.5 Nómina del Año 5

	C.U	C.TOTAL	TOTAL INGRESOS	APORTE IESS	REMUNERACION TOTAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL
Gerente	$ 1.000,00	$ 8.000,00	$ 8.000,00	$ 748,00	$ 7.252,00	$ 666,67	22	$ 666,40	$ 333,33	$ 892,00
Secretaria	$ 296,00	$ 2.072,00	$ 2.072,00	$ 193,73	$ 1.878,27	$ 172,67	22	$ 172,60	$ 86,33	$ 231,03
Contador	$ 450,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 84,15	$ 815,85	$ 75,00	22	$ 74,97	$ 37,50	$ 100,35
Obrero	$ 264,00	$ 3.696,00	$ 3.696,00	$ 345,58	$ 3.350,42	$ 308,00	22	$ 307,88	$ 154,00	$ 412,10
Asistente de Logística	$ 400,00	$ 2.800,00	$ 2.800,00	$ 261,80	$ 2.538,20	$ 233,33	22	$ 233,24	$ 116,67	$ 312,20
Chofer	$ 450,00	$ 3.150,00	$ 3.150,00	$ 294,53	$ 2.855,48	$ 262,50	22	$ 262,40	$ 131,25	$ 351,23
Auxiliar de bodega	$ 350,00	$ 2.450,00	$ 2.450,00	$ 229,08	$ 2.220,93	$ 204,17	22	$ 204,09	$ 102,08	$ 273,18
Cosmetóloga	$ 264,00	$ 5.016,00	$ 5.016,00	$ 469,00	$ 4.547,00	$ 418,00	22	$ 417,83	$ 209,00	$ 559,28
Vendedor Externo	$ 264,00	$ 3.696,00	$ 3.696,00	$ 345,58	$ 3.350,42	$ 308,00	22	$ 307,88	$ 154,00	$ 412,10
TOTAL		**$ 31.780,00**	**$ 31.780,00**	**$ 2.971,43**	**$ 28.808,57**	**$ 2.648,33**	**$ 198,00**	**$ 2.647,27**	**$ 1.324,17**	**$ 3.543,47**

	CANTIDAD	TOTAL PROVISIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente	8	$ 2.580,40	$ 10.580,40	$ 126.964,80
Secretaria	7	$ 684,63	$ 2.756,63	$ 33.079,51
Contador	2	$ 309,82	$ 1.209,82	$ 14.517,84
Obrero	14	$ 1.203,98	$ 4.899,98	$ 58.799,77
Asistente de Logística	7	$ 917,44	$ 3.717,44	$ 44.609,28
Chofer	7	$ 1.029,37	$ 4.179,37	$ 50.152,44
Auxiliar de bodega	7	$ 805,51	$ 3.255,51	$ 39.066,12
Cosmetóloga	19	$ 1.626,12	$ 6.642,12	$ 79.705,40
Vendedor Externo	14	$ 1.203,98	$ 4.899,98	$ 58.799,77
TOTAL	**85**	**$ 10.361,24**	**$ 42.141,24**	**$ 505.694,93**

Fuente: Investigación Propia.
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

IV. PRESUPUESTO DE EGRESOS - PUBLICIDAD

4.1 Presupuesto de Marketing para el Año 1

Etapa de ciclo de vida	Introducción			
Tiempo del proyecto	Año 1			
PROGRAMACION	**DESCRIPCION**	**NUMERO**	**PRECIO UNITARIO**	**PRECIO TOTAL**
Eventos de lanzamiento	Minikits de muestra	500	$ 9.40	$ 4,700.00
Eventos de lanzamiento	Servicio de catering por persona (decoración, bocaditos, bebidas no alcohólicas, servicios de meseros)	200	$ 31.23	$ 6,246.00
Eventos de lanzamiento	Alquiler de local en hotel Dann Carlton Quito (4 horas)	1	$ 1,600.00	$ 1,600.00
Eventos de lanzamiento	Bebidas alcohólicas	1	$ 4,000.00	$ 4,000.00
Eventos de lanzamiento	Pago de personal (cosmetólogas, modelos, impulsadoras)	15	$ 600.00	$ 9,000.00
Eventos de lanzamiento	Material publicitario de promoción (invitaciones)	240	$ 2.50	$ 600.00
Eventos de lanzamiento	Boletines de prensa	1	$ 600.00	$ 600.00
Eventos de lanzamiento	Ordenes de compra D' Kántaro	100	$ 50.00	$ 5,000.00
Eventos de lanzamiento	Ordenes de compra en locales afiliados	100	$ 40.00	$ 4,000.00
Eventos de lanzamiento	Artistas invitados	1	$ 1,500.00	$ 1,500.00
Eventos de lanzamiento	Animador	1	$ 600.00	$ 600.00
Medios electrónicos	Base de datos de clientes masculinos	1	$ 300.00	$ 300.00
Medios electrónicos	Diseño, elaboración y envío de e-mails animados	12	$ 120.00	$ 1,440.00
Medios impresos	Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25.000 revistas) - en 8 revistas en diferentes momentos del año	8	$ 2,500.00	$ 20,000.00
Medios impresos	Anuncio en revistas (media página vertical 10x27.5cm) - en 8 revistas en diferentes momentos del año	52	$ 900.00	$ 46,800.00
Medios impresos	Publireportaje (una página en 8 revistas)	8	$ 2,300.00	$ 18,400.00
Medios impresos	Pago de muestreo de portada (tiraje de 25.000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas)	9	$ 12,500.00	$ 112,500.00
Medios impresos	Sachets de muestras para inserto (tiraje de 25.000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas)	9	$ 2,000.00	$ 18,000.00
Otros recursos	Catálogo D' Kántaro impreso a full color en papel couché tamaño A5, 3 páginas completas-incluye costo de diseño	5000	$ 0.55	$ 2,750.00
Otros recursos	Tarjetas personalizadas D' Kántaro clientes frecuentes (incluye impresión) - 5% de clientes proyectados	3938	$ 0.99	$ 3,898.62
Eventos publicitarios	Pago de modelos para eventos publicitarios en un lugar distintivo de Quito (5 modelos por 3 horas)	3	$ 12,000.00	$ 36,000.00
Eventos publicitarios	Materiales varios y promoción para eventos publicitarios en lugar distintivo en Quito	3	$ 4,700.00	$ 14,100.00
Medios masivos	Promoción de la marca en medios masivos	1	$ 20,000.00	$ 20,000.00
		TOTAL		**$ 332,034.62**

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

4.2 Presupuesto de Marketing para el Año 2 y 3

Etapa de ciclo de vida	Crecimiento			
Tiempo del proyecto	Año 2 y 3			
PROGRAMACION	**DESCRIPCION**	**NUMERO**	**PRECIO UNITARIO**	**PRECIO TOTAL**
Medios electrónicos	Base de datos de clientes masculinos	2	$ 300.00	$ 600.00
Medios electrónicos	Diseño, elaboración y envío de e-mails animados	12	$ 120.00	$ 1,440.00
Medios impresos	Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25.000 revistas) - en 8 revistas en diferentes momentos del año	16	$ 2,500.00	$ 40,000.00
Medios impresos	Anuncio en revistas (media página vertical 10x27.5cm) - en 8 revistas en diferentes momentos del año	52	$ 900.00	$ 46,800.00
Medios impresos	Publireportaje (una página en 8 revistas)	8	$ 2,300.00	$ 18,400.00
Medios impresos	Pago de muestreo de portada (tiraje de 25.000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas)	9	$ 12,500.00	$ 112,500.00
Medios impresos	Sachets de muestras para inserto (tiraje de 25.000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas)	9	$ 2,000.00	$ 18,000.00
Otros recursos	Catálogo D' Kántaro impreso a full color en papel couché tamaño A5, 3 páginas completas-incluye costo de diseño	5000	$ 0.35	$ 1,750.00
Otros recursos	Tarjetas personalizadas D' Kántaro clientes frecuentes (incluye impresión) - 5% de clientes proyectados	10915	$ 0.99	$ 10,805.85
Otros recursos	Ordenes de compra D' Kántaro	100	$ 40.00	$ 4,000.00
Otros recursos	Ordenes de compra en locales afiliados	300	$ 40.00	$ 12,000.00
Eventos publicitarios	Pago de modelos para eventos publicitarios en un lugar distintivo de: Quito, Guayaquil, Cuenca (5 modelos por 3 horas)-3 eventos en UIO, 3 en GYE, 1 en CUE	7	$ 12,000.00	$ 84,000.00
Eventos publicitarios	Materiales varios y promoción para eventos publicitarios en lugar distintivo de: Quito, Guayaquil, Cuenca - 3 eventos en UIO, 3 en GYE, 2 en CUE	7	$ 4,700.00	$ 32,900.00
Medios masivos	Promoción de la marca en medios masivos	1	$ 50,000.00	$ 50,000.00
		TOTAL AÑO 2		**$ 433,195.85**
Eventos de lanzamiento	Nuevo producto en el año 3			**$ 26,746.00**
		TOTAL AÑO 3		**$ 459,941.85**

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.

4.3 Presupuesto de Marketing para el Año 4 y 5

Etapa de ciclo de vida	Madurez			
Tiempo del proyecto	Año 4 y 5			
PROGRAMACION	**DESCRIPCION**	**NUMERO**	**PRECIO UNITARIO**	**PRECIO TOTAL**
Medios electrónicos	Base de datos de clientes masculinos	4	$ 300.00	$ 1,200.00
Medios electrónicos	Diseño, elaboración y envío de e-mails animados	12	$ 120.00	$ 1,440.00
Medios impresos	Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25.000 revistas) - en 8 revistas en diferentes momentos del año	16	$ 2,500.00	$ 40,000.00
Medios impresos	Anuncio en revistas (media página vertical 10x27.5cm) - en 8 revistas en diferentes momentos del año	52	$ 900.00	$ 46,800.00
Medios impresos	Publireportaje (una página en 8 revistas)	8	$ 2,300.00	$ 18,400.00
Medios impresos	Pago de muestreo de portada (tiraje de 25.000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas)	9	$ 12,500.00	$ 112,500.00
Medios impresos	Sachets de muestras para inserto (tiraje de 25.000 revistas, 3 veces al año en 3 revistas)	9	$ 2,000.00	$ 18,000.00
Otros recursos	Catálogo D' Kántaro impreso a full color en papel couché tamaño A5, 3 páginas completas-incluye costo de diseño	6000	$ 0.35	$ 2,100.00
Otros recursos	Tarjetas personalizadas D' Kántaro clientes frecuentes (incluye impresión) - 5% de clientes proyectados	12003	$ 0.99	$ 11,882.97
Otros recursos	Ordenes de compra D' Kántaro	300	$ 50.00	$ 15,000.00
Otros recursos	Ordenes de compra en locales afiliados	500	$ 40.00	$ 20,000.00
Otros recursos	Obsequios - material publicitario variado con la marca D' Kántaro (maletas, esferos, camisetas, jarros)		$ 7,500.00	$ 7,500.00
Eventos publicitarios	Pago de modelos para eventos publicitarios en un lugar distintivo de la ciudad (5 modelos por 3 horas)-2 eventos en UIO, 2 en GYE, 1 en CUE, 1 IBA, 1 AMB, 1 MAN	9	$ 12,000.00	$ 108,000.00
Eventos publicitarios	Materiales varios y promoción para eventos publicitarios en lugar distintivo de la ciudad - 2 eventos en UIO, 2 en GYE, 1 en CUE, 1 en IBA, 1 en AMB y 1 en MAN	9	$ 4,700.00	$ 42,300.00
Medios masivos	Promoción de la marca en medios masivos	1	$ 50,000.00	$ 50,000.00
Eventos de lanzamiento	Lanzamiento de nuevo producto	1	$ 26,746.00	$ 26,746.00
			TOTAL	**$ 521,868.97**

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: María Belén Rodríguez Y.