



“COSMÉTICOS SEVEN”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN - MBA**

**Alumno: Leonardo Laviosa
Profesor Guía: Pedro Fuentes Díaz**

Panamá, 14 Mayo de 2019

Tabla de Contenidos

Tabla de Gráficos	3
Tabla de Tablas	3
Tabla de Figuras	5
Resumen Ejecutivo	6
I. Oportunidad de Negocio	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	9
IV. Plan de Marketing	10
V. Plan de Operaciones	11
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	11
5.2 Flujo de operaciones	12
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	13
VI. Equipo del Proyecto	14
6.1 Equipo Gestor	14
6.2 Estructura Organizacional	15
6.3 Incentivos y Compensaciones	17
VII. Plan Financiero	18
7.1 Tabla de Supuestos	18
7.2 Estimación de Ingresos	20
7.3 Plan de Inversiones	21
7.4 Costos	22
7.5 Gastos de Administración y Ventas	23
7.6 Flujo de Caja	24
7.7 Cálculo de Tasa de Descuento	24
7.8 Evaluación Financiera del Proyecto (puro, sin deuda): VAN, TIR, payback, ROI, punto de equilibrio.	25
7.9 Capital de Trabajo	27
7.10 Valor de Desecho	28
7.11 Proyección de Estados de Resultados	29
7.12 Balance Projectado	30
7.13 Ratios Financieros Clave Comparados con la Competencia o la Industria	30

7.14 Análisis de Sensibilidad	31
VIII. Riesgos Críticos	33
8.1 Fuentes de Riesgo Interno	33
8.2 Fuentes de Riesgo Externo	34
8.3 Plan de Mitigación	34
IX. Propuesta Inversionista	36
X. Conclusiones	38
Bibliografía	40
Anexos	42

Tabla de Gráficos

Gráfico 2. Aumento Proporcional del Proyecto de Acuerdo al Método de Valor de Desecho Utilizado. Fuente: Elaboración Propia.....	27
Gráfico 3 Composición de Importaciones de Productos de Cuidado Personal Según Principales Grupos de Productos. Fuente: PROCOMER.....	44
Gráfico 4 Estructura del Gasto Promedio por Hogar en Panamá. Fuente: Contraloría General de la República.....	44
Gráfico 5 Edad. Fuente: Elaboración Propia.....	46
Gráfico 6 Pregunta 1. Fuente: Elaboración Propia.....	46
Gráfico 7 Pregunta 2. Fuente: Elaboración Propia.....	46
Gráfico 8 Pregunta 3. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Gráfico 9 Pregunta 4. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Gráfico 10 Pregunta 5. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Gráfico 11 Pregunta 6. Fuente: Elaboración Propia.....	48
Gráfico 12 Pregunta 7. Fuente: Elaboración Propia.....	48
Gráfico 13 Pregunta 8. Fuente: Elaboración Propia.....	48
Gráfico 14 Pregunta 9. Fuente: Elaboración Propia.....	49
Gráfico 15 Pregunta 10. Fuente: Elaboración Propia.....	49
Gráfico 16 Pregunta 11. Fuente: Elaboración Propia.....	50
Gráfico 17 Pregunta 12. Fuente: Elaboración Propia.....	50
Gráfico 18 Pregunta 13. Fuente: Elaboración Propia.....	51
Gráfico 19 Pregunta 14. Fuente: Elaboración Propia.....	51
Gráfico 20 Pregunta 15. Fuente: Elaboración Propia.....	52
Gráfico 21 Carta Gantt.....	65

Tabla de Tablas

Tabla 9 Proyección Crecimiento Equipo de Trabajo SEVEN. Fuente: Elaboración Propia	17
Tabla 10 Ingresos Anuales Totales. Fuente: Elaboración Propia.....	20

Tabla 11 Plan de Inversiones. Fuente: Elaboración Propia.....	21
Tabla 12 Proyección de Costos Anuales. Fuente: Elaboración Propia.....	22
Tabla 13 Proyección de Compras. Fuente: Elaboración Propia.....	22
Tabla 14 Proyección de Gastos de Administración Anual. Fuente: Elaboración Propia.....	23
Tabla 15 Flujo de Caja SEVEN. Fuente: Elaboración Propia.....	24
Tabla 16 Evaluación Financiera Flujo de Caja Escenario 1. Fuente: Elaboración Propia	25
Tabla 17 Evaluación Financiera Flujo de Caja Escenario 2. Fuente: Elaboración Propia	25
Tabla 18 Evaluación Financiera Flujo de Caja Escenario 3. Fuente: Elaboración Propia	26
Tabla 19 Evaluación Financiera Flujo de Caja Escenario 4. Fuente: Elaboración Propia	26
Tabla 20 Flujo de Operaciones. Fuente: Elaboración Propia.....	27
Tabla 21 Proyección de Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.....	27
Tabla 22 Proyección de Estados de Resultados. Fuente: Elaboración Propia.....	29
Tabla 23 Proyección de Balance General. Fuente: Elaboración Propia.....	30
Tabla 24 Total Inversiones. Fuente: Elaboración Propia.....	37
Tabla 25 Cálculo del VAN del Inversionista. Fuente: Elaboración Propia.....	37
Tabla 26 Tamaño de Mercado por Regiones (US\$). Fuente: Euromonitor.....	42
Tabla 27 Tamaño de Mercado por País en Latinoamérica (US\$). Fuente: Euromonitor.....	42
Tabla 28 Proyección de Crecimiento de Mercado de Maquillaje por Región (US\$). Fuente: Euromonitor.....	43
Tabla 29 Proyección de Crecimiento de Mercado de Maquillaje por País (US\$). Fuente: Euromonitor.....	43
Tabla 30 Gasto per Cápita en Maquillaje por País (US\$). Fuente: Euromonitor.....	45
Tabla 31 Venta por Tipo de Producto por País (%). Fuente: Euromonitor.....	45
Tabla 32 Costos y Precio de Venta Final SEVEN. Fuente: Elaboración Propia.....	52
Tabla 33 Detalle Distribuidores SEVEN Fuente: Elaboración Propia a partir de Investigación de Mercado.....	55
Tabla 34 Proyección de Demanda Mensual Año 1 Panamá. Fuente: Encuesta Rotación de Mercado.....	60
Tabla 35 Descripción Cargos SEVEN. Fuente: Elaboración Propia.....	66
Tabla 36 Precio de Venta a Distribuidor. Fuente: Elaboración Propia.....	67
Tabla 37 Precio de Venta Plataforma Web. Fuente: Elaboración Propia.....	67
Tabla 38 Proyección de Ingresos Totales Mensuales Año 1. Fuente: Elaboración Propia	68
Tabla 39 Proyección de Costos Mensuales Año 1. Fuente: Elaboración Propia.....	69
Tabla 40 Proyección de Gastos Mensuales Año 1. Fuente: Elaboración Propia.....	70
Tabla 41 Proyección de Flujo de Caja Mensual. Fuente: Elaboración Propia.....	71
Tabla 42 Estimación de Demanda México. Fuente: Elaboración Propia.....	76
Tabla 43 Proyección de Ingresos México y Panamá. Fuente Elaboración Propia.....	77
Tabla 44 Proyección de Costos México y Panamá. Fuente Elaboración Propia.....	77
Tabla 45 Proyección de Gastos México y Panamá. Fuente Elaboración Propia.....	78

Tabla 46 Proyección de Inversiones México y Panamá. Fuente Elaboración Propia.....	78
Tabla 47 Evaluación Financiera Escenario 2. Fuente: Elaboración Propia.....	80
Tabla 48 Evaluación Financiera Escenario 3. Fuente: Elaboración Propia.....	81
Tabla 49 Evaluación Financiera Escenario 4. Fuente: Elaboración Propia.....	82
Tabla 50 ROE y ROA ELF. Fuente: Yahoo Finance.....	83
Tabla 51 Balance General ELF. Fuente: Yahoo Finance.....	84

Tabla de Figuras

Figura 2 Estructura Organizacional SEVEN. Fuente: Elaboración Propia.....	17
Figura 3 Simulación de Monte Carlo. Fuente: Crystall Ball.....	32
Figura 4 Contribución a Varianza en el VAN por variable. Fuente: Crystall Ball.....	33
Figura 5 Resultados Encuesta de Rotación de Productos. Fuente: Elaboración Propia	59
Figura 6 Fujograma Número 1 Proceso Interno de Diseño de Nuevo Producto. Fuente: Elaboración Propia.....	61
Figura 7 Fujograma Número 2 Proceso de Venta por Página Web. Fuente: Elaboración Propia.....	62
Figura 8 Fujograma Número 3 Proceso Interno de Quiosco de Muestra. Fuente: Elaboración Propia.....	63
Figura 9 Fujograma Número 4 Proceso de Venta por Distribuidor. Fuente: Elaboración Propia.....	64
Figura 10 Resultados Encuesta de Rotación de Productos México basado en Panamá. Fuente: Elaboración Propia.....	76
Figura 11 Detalle Rendimiento a Vencimiento Bono Deuda Soberana de la República de Panamá. Fuente: Bloomberg.....	83

Resumen Ejecutivo

Cosméticos SEVEN se instala en Panamá con la finalidad de satisfacer el mercado de mujeres del segmento C y D, con un potencial de mercado de \$85 millones, que carece de opciones concretas de variedad en los productos, orden en los anaqueles y distribuidores, asesoría personalizada para sus necesidades y tipos de piel y en definitiva calidad del producto a un precio accesible. Al realizar encuestas en el segmento señalado, se logra concluir que la gran mayoría reclama necesidades básicas en el área de maquillaje no cubiertas por la competencia.

Con este propósito, SEVEN pretende instalarse en los próximos 5 años en Panamá con una penetración de mercado objetivo del 5%, estableciendo un contrato exclusivo con un distribuidor que se encargará de presentar el producto en los centros de distribución más concurridos por el mercado objetivo, teniendo como plan promocional una estrategia de mercadeo digital agresiva conformada por redes sociales, tutoriales de maquillajes online gratis para la creación de una comunidad virtual entre clientes e influencers recomendando el productos para crear el “top of mind” y fidelización de la marca en el consumidor al momento de elegir su próximo maquillaje.

Al realizar el estudio de mercado e industria se descubre que las barreras de entrada para nuevas marcas son altas debido a los permisos y registros sanitarios para la correcta distribución de este tipo de productos. El tiempo de espera del registro sanitario es de 300 días aproximadamente, obligando a la marca a lanzar las nuevas líneas de productos un año después de su lanzamiento en otros mercados internacionales, y obligando al equipo en mantenerse en constante innovación y actualización de las tendencias. Adicionalmente, en Panamá, los distribuidores mantienen un oligopolio, no permitiendo a las marcas a negociar con las tiendas por departamentos o supermercados, sin la intermediación de ellos. Por ello se decide establecer un período prueba de marca, más el establecimiento de la estructura logística en Panamá para luego escalar el modelo de negocios a México, con un potencial de mercado mucho mayor (\$1,557 millones), y una cultura de consumo de cosmético más establecida.

El análisis financiero determinó que se necesita una inversión inicial de \$510,000 para cubrir gastos de organización, inversión en desarrollo de los primeros productos y capital de trabajo. De acuerdo con la proyección de penetración de mercado se determinó que el proyecto es factible a los 5 años con un VAN de \$4.0 MM, una TIR de 104% y un ROI de 958% con flujos de caja positivos a partir del segundo año de operación.

I. Oportunidad de Negocio

En los últimos 10 años, la industria de cosméticos ha incrementado gradualmente, especialmente a partir del 2015, donde la promoción digital tuvo un impacto, no sólo en hábito de compra en productos más especializados, sino en la compra de más cosméticos en general (Tabla 27 de Anexos). Las redes sociales han sido de vital importancia para nuevas marcas tratando de tomar parte de un mercado tan extenso que cada año crece. Empresas de maquillaje con valor distinguido y ofertas especializadas han sido las más favorecidas por las promociones digitales ya que otorgan valor y cubren necesidades faltantes en el mercado, formando una comunidad digital, tan atractiva para las nuevas generaciones que sienten que pertenecen a un grupo y comparten experiencias.

La empresa “e.l.f”, constituida en USA, ha demostrado un crecimiento sostenido en la industria de cosméticos por la oferta de valor que otorgan. La empresa apunta al mismo segmento de bajos recursos, dándoles calidad y valor agregado en los contenidos de sus publicaciones en la comunidad digital que han formado. SEVEN ha tomado inspiración en este modelo de negocios y busca replicarlo en Panamá, donde el mercado objetivo busca que esas necesidades se vean satisfechas. Panamá al ser un país con una de las economías más crecientes en las últimas dos décadas y con un PIB de los altos en Latinoamérica, es muy atractivo para cualquier industria del consumo. Asimismo, como se detalla en la I parte del trabajo, el consumo de cosméticos en Panamá ha incrementado, haciéndolo un país con una cultura vanidosa por parte de las mujeres.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria de cosméticos en Panamá ha crecido de manera atractiva los últimos 5 años gracias al impulso de las redes sociales. Los consumidores, especialmente los jóvenes (mercado objetivo de SEVEN), han implementado una vida social, dinámica, siempre en movimiento, y han adaptado sus rutinas de belleza de la misma manera, obligando a las marcas de cosméticos a desarrollar productos más portátiles, y contenido en redes sociales de

lato valor. El impacto de las redes sociales ha creado la figura de influencers, jóvenes que publican y recomiendan productos en sus perfiles digitales donde capturan la atención del consumidor y ganan su confianza.

Panamá no es una excepción a la regla del gran impacto de las redes sociales. Sin embargo, se observa una oportunidad en la insatisfacción de las necesidades de la competencia para el segmento C y D. El alto contenido en las redes sociales se está adaptando por las marcas premium de belleza y los competidores directos de SEVEN no ofrecen contenido, ni calidad.

Al realizar el estudio PESTEL, detallado en la I parte del trabajo, se observa que las condiciones políticas y económicas de Panamá hacen atractivo la posibilidad de iniciar un emprendimiento en la industria de consumo de productos de belleza por la capacidad de compra y cultura de alto consumo que tiene la población. La sociedad, dividida claramente en segmentos es muy expresiva en los gustos y las tendencias que siguen haciendo predecible el mercado (encuestas de rotación de productos en la I parte del trabajo) para la siguiente innovación o lanzamiento de producto que la marca debería realizar.

Al evaluar la situación microeconómica, la principal barrera de entrada es el poder de negociación que tienen los distribuidores en las tiendas por departamento y principales supermercados. El oligopolio creado en esos canales de distribución tiene como consecuencia la división de los márgenes de rentabilidad, pero necesarios para la expansión y distribución efectiva en los segmentos que SEVEN tiene como objetivos. Afortunadamente, todos los competidores cuentan con las mismas condiciones sin tener ventaja sobre las marcas nuevas. Otra barrera de entrada es el tiempo de demora en los permisos de salud, por producto, requeridos para la venta de cosméticos. El permiso demora alrededor de 300 días para su aprobación, haciendo que las tendencias mundiales lleguen al país casi un año después, pero obligando a las marcas a mantenerse actualizadas y ofrecer a “early adopters” la oportunidad de obtener los productos que ya conocen, antes que la competencia.

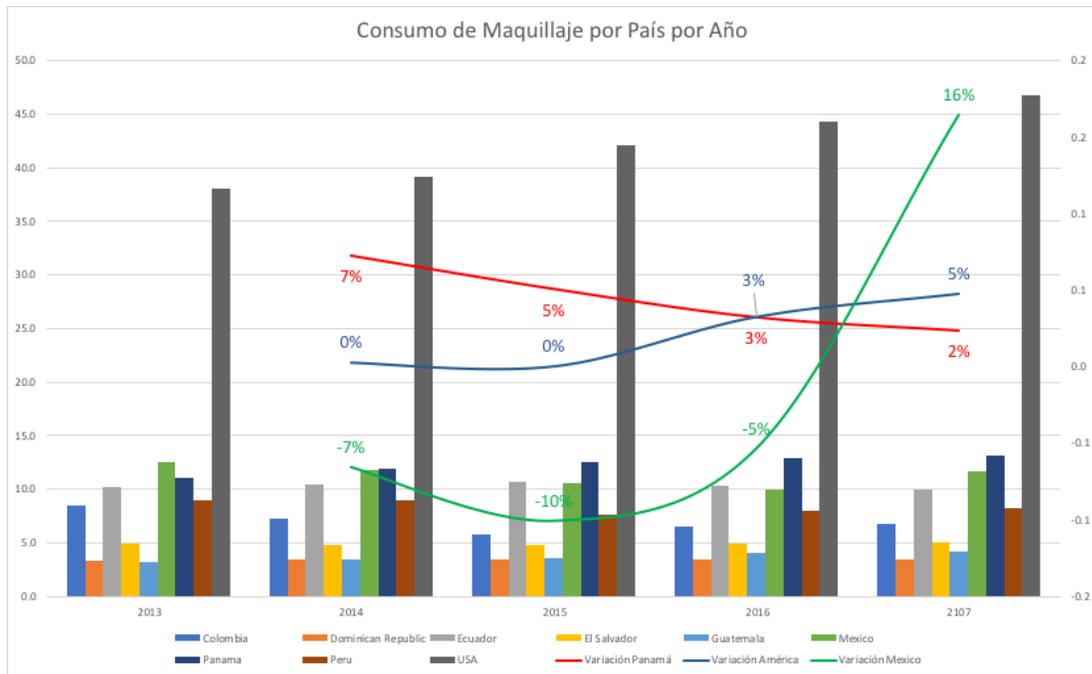
La segmentación de los clientes, detallado en la I parte del trabajo, se divide en los distribuidores, garantes de la exposición efectiva al segmento objetivo y en constante búsqueda de las marcas con mejores ofertas de valor, y las consumidoras. Las últimas, son jóvenes dinámicas, sociales que buscan las últimas tendencias del mercado y creen firmemente en la calidad del producto, la oferta de valor personalizada y el contenido de alto valor en las redes sociales, sin tener que pagar una prima por ella. Esta clientela es fiel a la marca si se satisfacen las necesidades y la marca logra sobrepasar la oferta de los competidores.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Cosméticos SEVEN es una empresa dedicada a la comercialización de cosméticos y maquillaje dirigido al segmento clase media-baja de Panamá y Latinoamérica. El principal objetivo de SEVEN es la satisfacción del cliente y su seguida fidelización de la marca al ofrecer productos, de todas las líneas básicas, que cumplan los requerimientos que busca el mercado a un costo accesible para el segmento, dándoles un aspecto aspiracional y siendo un lujo accesible.

SEVEN contará con una gama extensa de colores para lograr los estilos clásicos y en tendencia haciendo de estos persuasivos a la vista y en la mente del consumidor. La empresa empezará sus operaciones en Panamá, distribuyendo sus productos en las principales tiendas por departamento y supermercados, llevando el producto al cliente y ofreciendo asesorías personalizadas en los quioscos de muestra de producto y asesoría más tutoriales en los distintos medios digitales. Luego, a partir del 6to año de operaciones, SEVEN se expandirá a México a un mercado mucho mayor, con tendencia a ser más consumistas de este tipo de productos y altamente influenciados por las ofertas y las promociones digitales.

Para la definición del modelo de negocios de SEVEN, se utilizó el método CANVAS para especificar de manera concreta cada vertiente necesaria para el sustento y la operación del negocio. El modelo explica de forma eficaz la naturaleza del negocio desde la obtención de los recursos, la distribución del producto final, las asociaciones claves para mantener a flote las operaciones, y el intercambio de valor entre el consumidor final y Cosméticos SEVEN



IV. Plan de Marketing

Para el mix de mercadeo, explicado de manera más detallado en la I parte del trabajo, se comienza por definir la marca SEVEN y los productos a ofrecer. Para ello se enumeran los productos de la primera línea que será el lanzamiento de la marca hasta el año 3 donde se incorporarán nuevos productos en una ratio de 15% cada año. Los productos cuentan con un empaque y apariencia de primera, además de haber sido fabricados por las mismas maquilas de los productos de alta gama para garantizar la calidad ofrecida.

Para la estrategia de precio se toma en cuenta 3 variables: los costos FOB Panamá de cada producto, los precios de la competencia y la prima por el valor agregado que sólo la marca SEVEN ofrece.

La estrategia de distribución está compuesta principalmente por la presentación y exposición de la línea de productos en las principales tiendas por departamento, supermercado y farmacias altamente concurridas por el segmento objetivo. Asimismo, SEVEN ofrece ventas por la plataforma web con servicios a domicilio dentro de la ciudad de Panamá, ofreciendo personalización de los productos, la manera de compra y acumulaciones de puntos para las siguientes compras.

La promoción está dirigida específicamente por medio de canales y redes digitales, creando una comunidad entre consumidoras e influencers para la constante comunicación, servicio al cliente y la distribución de contenido de alto valor como tutoriales de maquillaje, tips de

maquillaje para tipos de piel y tonalidades de pieles. Dando a conocer nuestro producto y ofreciendo confianza por medio de los influencers, la calidad del producto y el servicio ofrecido se logra la fidelización de la marca y el objetivo de penetración de mercado. Dentro de la estrategia promocional, también se encuentran los quioscos de muestra, atendiendo clientes mediante asesoras de maquillaje y belleza y presentando el producto.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Las operaciones de SEVEN se centrarán en la importación, comercialización y distribución de maquillaje, en línea con la visión de ser una marca referente en Panamá y Latinoamérica para las consumidoras a la hora de la compra. Su propuesta de valor se basa en ofrecer un portafolio de productos completos de alta calidad y bajo coste. Por ello, SEVEN utilizará a Yobel Maquila (Yobel Maquilas, 2017) ubicada en Perú para la fabricación de sus productos. Esta empresa es líder en fabricación de cosméticos en Latinoamérica. Ellos proveen las fórmulas, empaques, diseño de producto y mano de obra. Por lo tanto, el diseño del producto, diseño del empaque, abastecimiento de insumos y planificación de producción correrán por cuenta de la Maquila. Para el control de calidad, SEVEN tendrá dentro de su equipo un Químico especialista que se encontrará en Perú e inspeccionará si los productos cumplen con los estándares impuestos de acuerdo con las normas ISO 22716 (Normas ISO). Las mismas normas serán aplicadas en el almacenaje de los productos en bodega y su comercialización. Los pedidos cubrirán 3 meses de demanda proyectada y así estará establecido en el contrato con el distribuidor para prevenir riesgos de desabastecimiento en bodega y un retraso en el envío.

La infraestructura de SEVEN se compondrá de: una ofi-bodega con capacidad para la demanda de la venta web, un (1) camión (para transportar los pedidos desde Zona Libre a la ofi bodega y a su vez despacharlos hacia los clientes web) y una oficina equipada adecuadamente. La ofi-bodega será arrendada y estará ubicada en la ciudad. El camión será comprado a través de un lease. La operación será de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm y los sábados de 8:00 am a 3:00 pm.

Para el manejo de los pedidos del distribuidor (los cuales representan, en promedio el 96% de la demanda), una vez sean recibidos y nacionalizados en Zona Libre y serán retirados por el distribuidor.

Entre las rutas críticas para garantizar el éxito se encuentran: retrasos en la obtención de los permisos sanitarios, retrasos por alguna causa fuera del alcance de las partes como problemas en la maquila, vacaciones de funcionarios, problemas en puerto, y retraso en las órdenes del distribuidor para nuevos pedidos. Adicionalmente, Es necesario mantener gestores y abogados contratados que aceleren los registros sanitarios de manera de no aumentar la demora en la introducción de nuevos productos al portafolio. Las etapas del flujo operativo serán: 1) diseño de producto, 2) obtención de registro sanitario 3) orden de fabricación, 4) embalaje y envío 5) nacionalización 6) Almacenaje y Distribución.

5.2 Flujo de operaciones

Al explicar el flujo de las operaciones de Cosméticos SEVEN, se debe abordar los 2 procedimientos o vías principales para distribuir el producto al consumidor final (**Figura 5** **Figura 8** **Figura 6** **Figura 7** en Anexos); mediante la venta a distribuidores y seguidamente a tiendas por departamento o por la venta en plataforma web, sea cada consumidor realizando su propia compra o través de los quioscos de muestreo con la asesoría de las vendedoras.

Para cada uno de los procesos, es indispensable pasar por las regulaciones y chequeos de producto establecidos por el Ministerio de Salud y Sanidad de Panamá, para cada uno de los productos que se quiera vender. Luego, independientemente del mecanismo de distribución final, se ejecuta una compra al proveedor en el exterior para el maquilaje, etiquetado y empaquetado del producto para luego ser trasladado a Panamá a las bodegas de los distribuidores, si la orden fue para satisfacer demanda de distribuidores, o a las bodegas de SEVEN para abastecer y reponer inventario para las compras realizadas por internet o en los quioscos. Las bodegas alquiladas por Cosméticos Seven, contarán con un máximo de 1,000 mts², que, al considerar el tamaño y el envase del producto final, es apta para almacenar más de 2 millones de productos al tiempo.

Para el control de inventario, se tendrá una rotación de mercancía con los distribuidores de pedidos cada dos o tres meses, según la adaptación de la marca en el mercado objetivo, y para los puntos de venta como quioscos y plataforma web, se mantendrán al menos 50,000 productos a disposición para el despacho inmediato.

Para saber la cantidad y los productos a distribuir, es necesario realizar procesos internos de estudio de mercado y generación de las fórmulas de los productos a vender, junto con el asesor químico y el gerente de mercadeo para elaborar las estrategias de promoción de ventas y crear expectativas prelanzamiento. Luego de haber realizado la orden de compra al distribuidor de productos terminados, se evalúa el estatus del producto al llegar a Panamá. De

estar es correctas condiciones, se transporta a las bodegas para luego ser repartidas a los distintos canales de distribución. El proceso se repite para el lanzamiento de los siguientes productos y las innovaciones a diseñar para satisfacer las necesidades del mercado en el momento.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

La Carta Gantt mostrada en el Gráfico 20 (Anexos) detalla los pasos que el equipo de SEVEN va a seguir previo al arranque de sus operaciones. El período de preparación contará con todas las actividades previas a la inversión. Esta fase tomará 8 semanas. El período de ejecución se espera tenga una duración de 15 meses.

En la fase de ejecución se procederá con el diseño, fabricación, control de calidad, envío, nacionalización y permisología de los portafolios de prueba. El proceso más importante es el obtención del Registro Sanitario expedido por el Ministerio de Salud para el libre comercio en el territorio de la República de Panamá. Estos certificados se expiden por diez años y demoran aproximadamente 300 días en ser otorgados de acuerdo con la Resolución del 10 de enero del 2001 (Ministerio de Salud, 2001). Simultáneamente a que se emiten los certificados sanitarios, se procederá con la comercialización en los distribuidores para la venta del portafolio y la creación de una alianza sellada con un contrato de exclusiva a cinco años manteniendo el nivel de ventas proyectadas. Una vez los registros sanitarios se hayan emitido se procederá con la orden de fabricación (esto se demorará aproximadamente 1 mes) y su respectivo envío a Panamá.

Por último, se encuentran el inicio de la estrategia de mercadeo comunicación y ventas, las actividades de arriendo de ofi-bodega, contratación y capacitación de personal, lease del camión, arriendo de quioscos y su adecuación.

5.4 Dotación

Debido a que SEVEN tercerizará su fabricación, la empresa se compondrá de un equipo principalmente logístico, administrativo y de mercadeo. Por esta razón, al inicio de las operaciones el equipo estará conformado por las siguientes personas: Equipo Gestor (Gerente General, Gerente de Mercadeo y Asesor), 1 Contador, 1 Abogado, 1 Intermediario en el Ministerio de Salud, y 1 Químico para el control de calidad. Posterior a la obtención del Registro Sanitario, se contratará a 1 Intermediario en Aduanas, 1 Administrador/Contralor, 4 Asesores en Quioscos, 1 Almacenista y 1 Chofer.

El equipo gestor se responsabilizará inicialmente del proceso de reclutamiento y selección del personal para posteriormente pasar a manos del Contralor/Administrador. El proceso de selección de personal tomará en cuenta los siguientes valores: Trabajo en equipo, respuesta ante presión, eficacia y conocimiento de procesos logísticos. Las bases para tomar las decisiones serán referencias, experiencia y desempeño durante la entrevista.

El entrenamiento y posterior supervisión de las asesoras de quioscos estará supervisado durante el año 1 por el Gerente de Mercadeo. Posterior al año 1 se contratará a un supervisor de ventas que vele por los niveles de venta globales de la compañía. Para el entrenamiento de las asesoras de venta de los quioscos, el Asesor Químico, en conjunto con el Gerente de mercadeo, deben estar en constante actualización de las nuevas tendencias de la industria y mantener al equipo de ventas en constante información sobre las nuevas implementaciones y aplicaciones de los productos ofrecidos por SEVEN. Asimismo, el Gerente de Mercadeo mantendrá, al menos dos veces al año, en capacitaciones de venta directa, asesoría y trato hacia el cliente, gestión del cliente y fidelización de este hacia la marca, para mantener un trato único de la empresa a los consumidores finales.

VI. Equipo del Proyecto

El equipo de SEVEN estará compuesto por cuatro (5) principales áreas: Mercadeo, Legal, Control de Calidad, Administración y Gerencia. Los objetivos de dividir la empresa en estas áreas es que cada una se pueda enfocar en lograr las metas para el buen desempeño de la compañía.

6.1 Equipo Gestor

Inicialmente, en la fase de planeación, el equipo de SEVEN estará conformado por las siguientes personas:

Laura Urbani: quien es Ingeniero Químico con experiencia de 5 años en la industria petroquímica y de gerencia de proyectos, lidera actualmente varios proyectos simultáneos y además es una apasionada, desde chica, por el maquillaje. Esta combinación de habilidades le ha permitido entender las necesidades que pueden ser valoradas por las clientes de un segmento de la población popular al ver una oferta reducida y limitada de maquillaje en su tienda por departamento predilecta. Adicionalmente, al estar enterada de las tendencias actuales en la industria del maquillaje puede adaptarlas al segmento de SEVEN. Sus funciones serán la de Gerente General, encargada de velar por el buen funcionamiento de la empresa y a

su vez el cumplimiento de las metas planteadas. Adicionalmente, el cargo la compromete a que sea una pieza fundamental en las negociaciones iniciales con las maquilas y posteriores distribuidores para conseguir tratos justos y beneficiosos para la empresa.

Leonardo Laviosa: es un gerente en el área de banca y finanzas con amplio conocimiento de negocios quien se ha certificado y ha hecho estudios de mercadeo con énfasis en el mercadeo digital. Tiene más de 6 años de experiencia liderando equipos de venta y mercadeo. Leonardo es un apasionado de la tecnología y sus habilidades serán la clave para lograr la penetración de mercado deseada a través de una efectiva estrategia de comunicación y ventas por los medios digitales. Leonardo ocupará el cargo de Gerente de Mercadeo y este cargo es fundamental para el logro de los objetivos de marketing y la supervisión y efectividad de los quioscos de muestra con las asesoras. Leonardo también será el responsable del entrenamiento y capacitación de las asesoras de los quioscos, tanto al inicio como en el transcurso de las operaciones de SEVEN.

Manuel Gahona: es un asesor técnico de la compañía quien tiene una vasta experiencia en la industria de maquillaje ya que ha trabajado en la misma en los últimos 7 años. Su experiencia es una pieza fundamental en el área logística, de reclutamiento y negociación con la maquila, establecimiento de procesos, y en la determinación de la estrategia de costos. El know-how de Manuel es fundamental para iniciar el emprendimiento de SEVEN. Su función principal se basará en la estructuración general de los procesos a seguir y establecimiento de contactos para el manejo de cada una de las operaciones de logística. Adicionalmente, Manuel será parte importante en el desarrollo de nuevos productos para que estén en tendencia y se mantengan dentro de la estructura de costos. Manuel, a pesar de su posición como asesor, se mantendrá dentro de la planilla de SEVEN en un horario completo desde la constitución de la empresa por su capacidad y sus conocimientos de la industria, que serán de vital importancia para la identificación de maquilas, negociación con proveedores, prueba de calidad del producto final e innovación para expandir la línea de productos desde el año 3.

En conjunto, este equipo gestor pretende de adueñarse de la oportunidad de introducir en el mercado panameño un portafolio de productos que le permitan a la usuaria sentirse que utiliza un maquillaje de alta calidad a su presupuesto y que es parte de una comunidad que es creciente, que está en tendencia y que la enseña a lograr un look profesional.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de SEVEN estará conformada de acuerdo con la Figura 1. Esta estructura está conformada por el Gerente General, Gerente de Mercadeo, Administrador, Control de Calidad y Legal que son las áreas clave para mantener el buen funcionamiento de la empresa. Los cargos más importantes se detallarán a continuación:

- Gerente General: encargado de toda la gestión inicial, creación de portafolio, relación con Maquila, relación con distribuidor, cumplimiento de los objetivos del proyecto, apertura a tiempo, diseñando los nuevos lanzamientos de productos con la maquila, etc. Este cargo debe velar por el buen funcionamiento de la empresa, el lanzamiento de los nuevos productos a tiempo y mantener la empresa actualizada de acuerdo con las tendencias del mercado. Adicionalmente, el Gerente General es el que lleva el timón del barco y debe asegurarse que la empresa cumpla con sus objetivos planteados, mantenga sus niveles de venta propuestos y controle los costos y gastos durante el horizonte de evaluación.
- Gerente de Mercadeo: encargado de gestionar y administrar la estrategia de comunicación y ventas, creación de página web y redes sociales para impulsar la promoción, manejo de influencers, de seminarios web, manejo de asesoras de quioscos y cumplimiento de metas de venta. Adicionalmente, el cargo es una pieza clave para garantizar, a través de sus estrategias planteadas, el aumento en la penetración de mercado propuesta.
- Administrador/Contralor: encargado del proceso de orden de compra, recursos humanos (incluyendo el proceso de selección y reclutamiento), previsión y cumplimiento de presupuestos.
- Asesora de quiosco: vendedora con experiencia en la industria del maquillaje que será capacitada no solamente para conocer a profundidad los productos y sus aplicaciones sino también para que asesore a la cliente sobre qué producto le conviene de acuerdo a su tono y tipo de piel. Esta persona además debe ser capacitada con nociones intermedias de cómo maquillar y estar al tanto de los looks en tendencia para maquillar y enseñar a las clientes.

En la Tabla 27 se describen el resto de los cargos que serán parte de la estructura organizacional de SEVEN. De acuerdo con el crecimiento establecido de la empresa en los próximos cinco (5) años, la Tabla 1 muestra la proyección del equipo de trabajo para crecer la

penetración de mercado tanto en distribuidores como en plataforma web manteniendo el servicio y el flujo de operaciones. Cabe destacar que el equipo de diseño de nuevos productos estará conformado por la Gerente General, el Gerente de Mercadeo y el Asesor.

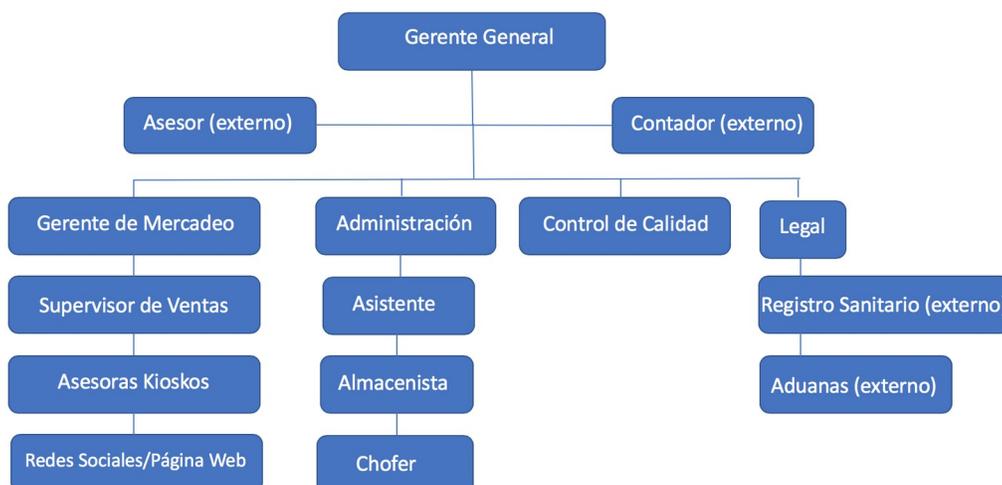


Figura 1 Estructura Organizacional SEVEN. Fuente: Elaboración Propia

PROYECCION PLANILLA SEVEN							
CARGO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ASESOR DE MUESTREO	0	8	8	8	8	8	
ALMACENISTA	0	1	1	1	2	2	
CHOFER	0	1	1	1	2	2	
ADMINISTRADOR	0	1	1	1	1	1	
ASISTENTE ADMINISTRADOR	0	0	0	1	1	1	
SUPERVISOR DE VENTAS	0	0	1	1	1	1	
HONORARIOS PROFESIONALES							
ABOGADO	1	1	1	1	1	1	
GERENTE GENERAL	1	1	1	1	1	1	
GERENTE DE MERCADEO	1	1	1	1	1	1	
CONTADOR	1	1	1	1	1	1	
INTERMEDIARIO REGISTRO SANITARIO	1	1	1	1	1	1	
INTERMEDIARIO ADUANAS	1	1	1	1	1	1	
ASESOR KNOW-HOW	1	1	1	1	1	1	
QUIMICO	1	1	1	1	1	1	
TOTAL EMPLEADOS	7	18	19	20	22	22	

Tabla 1 Proyección Crecimiento Equipo de Trabajo SEVEN. Fuente: Elaboración Propia

6.3 Incentivos y Compensaciones

Las políticas de trabajo en Cosméticos SEVEN están diseñadas para la motivación al cumplimiento de los objetivos de venta, de servicio y entrega de valor a los usuarios, además de la constante innovación en su línea de productos que lleven a la marca a ratios de satisfacción y fidelidad por cliente de los más altos del mercado.

La planilla de SEVEN está separada en personal administrativo, personal técnico y equipo de venta. Para el personal administrativo y técnico, se manejarán sueldos acordes a su nivel de preparación, responsabilidades en la empresa y acordes al mercado, más políticas internas de bonificaciones anuales según los resultados y utilidades obtenidas al final del año. Para el personal de venta, se ofrece un salario base de vendedor más un sistema de comisiones por un porcentaje del 10% de la venta realizada por la plataforma web en los quioscos de muestreo, controlado por la inserción de códigos por cada vendedor al registrar la compra. Además de las comisiones por ventas realizadas, el personal de ventas entra en la misma política de bonificación anual por utilidades netas en combinación con ratios de satisfacción del cliente. Al ser de suma importancia para SEVEN la interacción del vendedor con el cliente, más la relación sembrada para con la marca, después de cada muestreo, se realizará al consumidor una pequeña encuesta de satisfacción para evaluar el nivel de interacción y empatía del vendedor con el cliente.

Para los accionistas de Cosméticos SEVEN, al tomar roles de gerencia dentro de la organización, se les atribuye un salario en base al nivel de responsabilidad y acorde al mercado. Asimismo, al finalizar el proyecto, serán repartidas utilidades después de haber cubierto los compromisos y de acuerdo con la composición accionaria final.

El sistema de compensación extra y bonificación de la compañía está diseñado para depender directamente de los niveles de ventas y de satisfacción del cliente, ya que se está consciente de la alta competencia dentro de la industria y que el factor diferenciador que ofrece SEVEN es la entrega en exceso de valor más la relación y siembra de fidelidad por parte del consumidor con la marca, lo que se traduce en mayores ventas.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos

Los supuestos utilizados para realizar la evaluación financiera del Proyecto son los siguientes:

- El período de evaluación será a 5 años, pero se asume que el proyecto continúa su vida útil posterior a dicho período e inicia operaciones en México. Se presentaron cuatro (4) flujos de caja de manera de demostrar como aumenta el valor de la empresa en cada una de las situaciones. El primero sin valor de desecho, el segundo con valor de desecho igual a la recuperación del capital de trabajo, el tercero con perpetuidad y el cuarto asumiendo la apertura de operaciones en México.

- La demanda en Panamá se estimó en base a la población femenina económica activa, un porcentaje de la población masculina económicamente activa (ver Error: no se encontró el origen de la referencia) junto con la rotación de cada producto (ver Figura 4 en Anexos) y la penetración de mercado para cada año.
- La demanda en México se estimó en base a la población femenina económicamente activa, un porcentaje de la población masculina económicamente activa junto con la rotación de cada producto (ver Figura 9 en Anexos).
- La penetración de mercado en Panamá comenzará en 1% para el año 1 con incremento interanual de 1% del global de mercado hasta llegar a 5% en el año 5.
- Los costos variables están en base a FOB Panamá (esto incluye producto terminado, transporte marítimo, nacionalización, transporte a bodega y registro sanitario).
- La mercancía vendida al distribuidor será buscada por el Distribuidor en una bodega de alquiler en Zona Libre de tal manera de reducir la capacidad instalada de la ofi-bodega de SEVEN.
- La ofi-bodega de SEVEN será arrendada con un contrato a 5 años y tendrá una capacidad igual a la proyección de demanda de la venta web.
- El camión será comprado a través de un Lease a cinco años. A los cinco años se revenderá.
- La depreciación de los equipos de oficina será de 5 años.
- Las góndolas de exhibición de productos tendrán una vida útil de 5 años. Sin embargo, cada año se reemplazará el 13% de las mismas debido a desgaste y mal uso por parte de los consumidores.
- Los gastos de organización se amortizarán en un período de 3 años.
- La patente se amortizará en un período de 10 años.
- Durante el año 1 el 98% de las ventas se realizarán a través de distribuidor y el 2% restante mediante plataforma web. A partir del año 2 en adelante aumentará 1% anual hasta el año 5.
- Se abrirán 4 quioscos de muestra arrendados en los principales Malls populares de la ciudad durante todo el horizonte de evaluación. Todos los quioscos serán inaugurados a partir del primer año y cada uno contará con dos asesoras para poder cumplir con los días de descanso establecidos por el Ministerio del Trabajo. Durante el primer año las asesoras le reportarán directo al Gerente de Mercadeo y a partir del segundo año le reportarán al Supervisor de Ventas.

- Para la apertura de operaciones en México se asumió que los costos, penetración de mercado y gastos eran similares a los de Panamá pero adaptados a la demanda calculada para México (ver Tabla 34, Tabla 35, Tabla 36, Tabla 37, y Tabla 38 en Anexos). Sin embargo, se ajustó el salario mínimo a \$261 mensual.
- Debido a que cada referencia/producto contiene varias tonalidades, se asume que se vende cada color por igual.
- La venta por plataforma web se dividirá en la venta inducida en el quiosco de muestreo con la asesora de muestreo o cada consumidor desde su dispositivo o computadora. La venta a través del quiosco comenzará el año 1 en 80% y disminuirá un 10% anual hasta el año 5. Esto de manera de calcular efectivamente las comisiones de venta de las asesoras de los quioscos.
- Debido a que existen pérdidas el primer año, las mismas serán aprovechadas como máximo en los tres (3) años subsiguientes de acuerdo con leyes tributarias vigentes (para rebajar los impuestos a pagar en períodos posteriores).
- Se asume que la compra de inventario se efectúa para 3 meses de demanda futura y el distribuidor tiene crédito a 60 días a partir del primer año.
- La estructura de capital de SEVEN permitirá el ingreso de socios inversionistas, los cuales participarán de las utilidades, pero no tendrán voto en las decisiones.

7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos del proyecto representan todos los flujos de entrada al proyecto. Debido a que las ventas en SEVEN se efectuarán tanto a través de distribuidores como de la plataforma web en diferente precio (ver Tabla 28 y Tabla 29 en Anexos), las estimaciones de ingresos anuales se muestran en la Tabla 2. Las proyecciones de ingresos mensuales del primer año se encuentran en la Tabla 30 y fueron establecidos con un aumento progresivo debido a la inicial apertura de operaciones.

Setting Spray	\$ 6.582,46	\$ 6.582,46	\$ 6.582,46	\$ 6.582,46
Desmaquillante				
Delineador de Ojos Colores				
Delineador Boca				
Rubor				
Labial Larga Duración				
Rizador de Pestaña				
Pintura de Uñas Gel				
Máscara de Pestañas colores				
Crema Exfoliante de Cara				
Base y Top Coat para las Uñas				
TOTAL VENTA PLATAFORMA WEB	\$ 2.352,50	\$ 2.352,50	\$ 2.352,50	\$ 2.352,50
TOTAL VENTA KIOSKO DE MUESTRA	\$ 1.882,00	\$ 1.882,00	\$ 1.882,00	\$ 1.882,00
TOTAL VENTA PLATAFORMA WEB WEB	\$ 470,50	\$ 470,50	\$ 470,50	\$ 470,50

TOTAL VENTA	\$ 59.277,11	\$ 59.277,11	\$ 59.277,11	\$ 59.277,11
--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

INGRESOS TOTALES				
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Polvo de Cara con Protección UV	\$ 62.862,98	\$ 128.251,57	\$ 194.271,57	\$ 261.554,36
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof	\$ 36.601,81	\$ 74.674,16	\$ 113.114,13	\$ 152.289,37
Base Larga Duración con Protector UV	\$ 74.955,16	\$ 152.921,76	\$ 231.641,20	\$ 311.866,37
Kit de Cejas	\$ 37.609,66	\$ 76.730,35	\$ 116.228,79	\$ 156.482,73
Sombra de Contour	\$ 32.837,39	\$ 66.994,06	\$ 101.480,55	\$ 136.626,69
Sombra de Ojos Fiesta	\$ 42.340,26	\$ 86.381,59	\$ 130.848,20	\$ 176.165,34
Iluminador de Rostro	\$ 38.824,73	\$ 79.209,30	\$ 119.983,83	\$ 161.538,28

Tabla 2 Ingresos Anuales Totales. Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Plan de Inversiones

El plan de inversiones está compuesto de las inversiones iniciales y las inversiones durante la operación. Las inversiones iniciales están compuestas de las inversiones en activos fijos y las inversiones en activos intangibles. Las inversiones en activo intangible a su vez están subdivididas en Gastos de Organización, Patentes y Licencias, Gastos de Puesta en Marcha, Capacitación previa a la puesta en marcha y Desarrollo de Nuevos Productos. Durante el Año 0, las inversiones más significativas son la contratación del asesor que provee know-how, el diseño de cada producto con la maquila que incluye fórmula y empaque y la intensiva campaña de mercadeo. A partir del año 1 de operaciones, las inversiones están relacionadas con el reemplazo de las góndolas de exhibición y la investigación y desarrollo de nuevos productos los cuales ocurren un año antes de su lanzamiento por el largo período que se necesita para aprobar los registros sanitarios.

PLAN DE INVERSIONES						
Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activos Fijos						
Deposito en Garantías	\$ 3,600.00					
Compra Equipos de Oficina	\$ 10,200.00					
Compra de Góndolas para Exhibición de Productos	\$ 30,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Inversión en Activos Intangibles						
Registro de Patente	\$ 10,000.00					
Gastos de Organización						
Contratación Asesor Know-How	\$ 24,000.00					
Inscripción de la Sociedad en el Registro Público	\$ 2,500.00					
Licencia Comercial	\$ 700.00					
Estudio de Mercado	\$ 100.00					
Estudio Rotación de Inventario	\$ 100.00					
Diseño y Creación de la marca	\$ 2,000.00					
Identificación de las Maquilas	\$ 1,200.00					
Gastos de Puesta en Marcha						
Adecuación y Decoración Quioscos	\$ 2,000.00					
Negociación con la Maquila seleccionada	\$ 1,500.00					
Negociación con el Distribuidor	\$ 1,500.00					
Estrategia de Mercadeo, Comunicación y Ventas	\$ 30,000.00					
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha						
Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal	\$ 2,500.00					
Capacitación Personal	\$ 2,500.00					
Desarrollo de Nuevos Productos						
Diseño Fórmulas, Productos y Empaques	\$ 75,000.00		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 20,000.00	
Orden, envío y nacionalización de Portafolios de Prueba	\$ 23.35		\$ 15.84	\$ 16.44	\$ 33.83	
Focus Group Portafolio de Prueba	\$ 200.00		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	
Orden, envío y Nacionalización de Portafolio Final	\$ 70.05		\$ 47.51	\$ 49.33	\$ 101.49	
Trámite Registro Sanitario	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
Total	\$ 204,693.40	\$ 4,000.00	\$ 24,263.34	\$ 24,265.77	\$ 29,335.32	\$ 4,000.00

Tabla 3 Plan de Inversiones. Fuente: Elaboración Propia.

7.4 Costos

Los costos del proyecto presentados en la Tabla 4 fueron obtenidos del precio FOB (ver) junto con la Demanda proyectada (ver Error: no se encontró el origen de la referencia). Sin embargo, los egresos efectuados durante cada año para la compra y abastecimiento de productos mostrados en el flujo de caja se observan en la Tabla 5. De acuerdo con la estructura de compra antes mencionada, las órdenes de compra se efectúan cada dos (2) meses y se realizan para tres (3) meses de demanda proyectada. Como consecuencia, cada año se incurrirá en una compra adicional al final de año que representan dichos 3 meses de inventario del año siguiente. Las proyecciones de Costos mensuales se encuentran en la **Tabla 31** (Anexos).

COSTOS					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Polvo de Cara con Protección UV	\$ 34,993.73	\$ 69,987.45	\$ 104,981.18	\$ 139,974.91	\$ 174,968.64
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof	\$ 19,607.50	\$ 39,214.99	\$ 58,822.49	\$ 78,429.99	\$ 98,037.48
Base Larga Duración con Protector UV	\$ 42,757.35	\$ 85,514.71	\$ 128,272.06	\$ 171,029.41	\$ 213,786.77
Kit de Cejas	\$ 20,147.40	\$ 40,294.80	\$ 60,442.20	\$ 80,589.60	\$ 100,736.99
Sombra de Contour	\$ 18,279.48	\$ 36,558.96	\$ 54,838.43	\$ 73,117.91	\$ 91,397.39
Sombra de Ojos Fiesta	\$ 23,569.41	\$ 47,138.82	\$ 70,708.23	\$ 94,277.64	\$ 117,847.04
Iluminador de Rostro	\$ 21,946.11	\$ 43,892.23	\$ 65,838.34	\$ 87,784.45	\$ 109,730.56
Labial Matte	\$ 31,121.17	\$ 62,242.35	\$ 93,363.52	\$ 124,484.69	\$ 155,605.87
Labial Gloss	\$ 29,584.38	\$ 59,168.76	\$ 88,753.13	\$ 118,337.51	\$ 147,921.89
Delineador de Ojos	\$ 10,388.75	\$ 20,777.50	\$ 31,166.25	\$ 41,555.00	\$ 51,943.75
Kit de Sombras Ahumado	\$ 17,650.23	\$ 35,300.45	\$ 52,950.68	\$ 70,600.90	\$ 88,251.13
Máscara de Pestañas	\$ 28,420.88	\$ 56,841.75	\$ 85,262.63	\$ 113,683.50	\$ 142,104.38
Kit de Brochas y Esponjas	\$ 64,230.29	\$ 128,460.58	\$ 192,690.87	\$ 256,921.16	\$ 321,151.45
Pestañas Postizas	\$ 10,099.60	\$ 20,199.21	\$ 30,298.81	\$ 40,398.42	\$ 50,498.02
Setting Spray	\$ 22,159.14	\$ 44,318.28	\$ 66,477.42	\$ 88,636.56	\$ 110,795.70
Desmaquillante			\$ 75,103.12	\$ 100,137.49	\$ 125,171.86
Delineador de Ojos Colores			\$ 57,024.79	\$ 76,033.05	\$ 95,041.31
Delineador Boca			\$ 68,369.99	\$ 91,159.99	\$ 113,949.99
Rubor				\$ 96,218.33	\$ 120,272.91
Labial Larga Duración				\$ 94,842.80	\$ 118,553.50
Rizador de Pestaña				\$ 66,040.75	\$ 82,550.94
Pintura de Uñas Gel					\$ 104,628.35
Máscara de Pestañas colores					\$ 134,312.48
Crema Exfoliante de Cara					\$ 397,506.22
Base y Top Coat para las Uñas					\$ 130,522.94
Comisiones de venta Asesoras Quiosco (10%)	\$ 2,258.40	\$ 7,904.39	\$ 14,879.82	\$ 22,624.57	\$ 33,943.69
TOTAL COSTOS	\$ 397,213.81	\$ 797,815.21	\$ 1,400,243.95	\$ 2,126,878.63	\$ 3,431,231.24

Tabla 4 Proyección de Costos Anuales. Fuente: Elaboración Propia

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisión Asesoras	(2,258.40)	(7,904.39)	(14,879.82)	(22,624.57)	(33,943.69)
Compra del Año	(177,729.94)	(592,433.12)	(1,039,023.10)	(1,578,190.54)	(2,547,965.66)
Inventario siguiente Año	(197,477.71)	(346,341.03)	(526,063.51)	(849,321.89)	
Total Costos	(377,466.04)	(946,678.54)	(1,579,966.43)	(2,450,137.00)	(2,581,909.35)

Tabla 5 Proyección de Compras. Fuente: Elaboración Propia.

7.5 Gastos de Administración y Ventas

La Tabla 6 muestra la proyección de Gastos de Administración y Ventas. Como se puede observar, uno de los mayores gastos en los que incurre el proyecto son los de Marketing debido a la agresiva estrategia de comunicación y ventas planteada en el Capítulo 4 para lograr la penetración de mercado deseada. Se asume que cada dos años existe un aumento del sueldo mínimo del 20%. El resto de los gastos son estables debido a que se fijan de acuerdo con contratos preestablecidos. Se obviaron los gastos de Depreciación y Amortización ya que los mismos no representan desembolsos de efectivo. La proyección de Gastos Mensuales durante el Año 1 se encuentra en la Tabla 32 (Anexos).

Gastos de Administración y Ventas Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales					
Arrendamiento de Ofi-Bodega	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00
Arrendamiento de Quioscos de Muestreo 5x 6 m2 (\$75/m2)	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00
Servicios (Luz, Agua, Data)	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00
Contratación Servicios de Limpieza	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Otros Gastos (Imprevistos)	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Seguro Inventario	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00	\$ 3,360.00
Seguro Camión	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
Impuestos Municipales	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Fumigación	\$ 321.00	\$ 321.00	\$ 321.00	\$ 321.00	\$ 321.00
Lease Camión 350 Ford	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Software de Logística					
Honorarios Profesionales					
Contador	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Intermediario Aduanas	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00
Intermediario Registro Sanitario	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00
Químico	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Asesor Know-How	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Abogado	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00
Gerente General (Dieta)	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Gerente de Mercadeo (Dieta)	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Salarios					
Administrador	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Almacenista	\$ 10,200.00	\$ 10,200.00	\$ 12,240.00	\$ 24,480.00	\$ 29,376.00
Chofer	\$ 7,800.00	\$ 7,800.00	\$ 9,360.00	\$ 18,720.00	\$ 22,464.00
SEGURO SOCIAL	\$ 24,135.21	\$ 30,229.96	\$ 38,226.27	\$ 42,614.49	\$ 48,699.49
XIII	\$ 9,900.00	\$ 12,400.00	\$ 15,680.00	\$ 17,480.00	\$ 19,976.00
Cesantía					\$ 25,232.31
Marketing					
Campaña en Redes Sociales	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00	\$ 64,800.00	\$ 77,760.00	\$ 93,312.00
Influencers	\$ 29,000.00	\$ 29,000.00	\$ 29,000.00	\$ 29,000.00	\$ 29,000.00
Asesoras Punto de Muestreo	\$ 76,800.00	\$ 76,800.00	\$ 92,160.00	\$ 92,160.00	\$ 110,592.00
Creación Portal Web					
Mantenimiento del Portal Web	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Imprevistos					
Imprevistos	\$ 45,171.62	\$ 46,031.10	\$ 50,734.73	\$ 54,809.55	\$ 62,453.28
Total Gastos Administración y Ventas Anual	\$ 496,887.83	\$ 506,342.06	\$ 558,082.00	\$ 602,905.04	\$ 686,986.08
Depreciaciones y Amortizaciones Gastos	\$ 33,713.33	\$ 33,713.33	\$ 33,713.33	\$ 10,180.00	\$ 10,180.00

Tabla 6 Proyección de Gastos de Administración Anual. Fuente: Elaboración Propia

7.6 Flujo de Caja

De acuerdo con los cálculos presentados en las secciones 7.2, 7.3, 7.4 y 7.5, la Tabla 7 representa el Flujo de Caja libre del proyecto. Durante el primer año se producen pérdidas debido a la baja penetración de mercado (1%) y lo altos gastos de administración y ventas. Es importante resaltar que el aumento en la penetración de mercado de 1% para el año 2 es fundamental para la viabilidad del proyecto en el horizonte de evaluación planteado debido a los altos gastos de administración y ventas y las inversiones posteriores necesarias para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. La proyección de Flujo de Caja Mensual durante el Año 1 se encuentra en la (Anexos).

Flujo de Caja Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	\$ 711,325.36	\$ 1,451,229.20	\$ 2,574,882.27	\$ 3,953,248.19	\$ 6,416,076.02	
Costos Variables Totales	\$ (377,466.04)	\$ (946,678.54)	\$ (1,579,966.43)	\$ (2,450,137.00)	\$ (2,581,909.35)	
Margen Operativo	\$ 333,859.32	\$ 504,550.66	\$ 994,915.84	\$ 1,503,111.19	\$ 3,834,166.67	
% Margen	47%	35%	39%	38%	60%	
Gastos de Administración y Ventas	\$ (496,887.83)	\$ (506,342.06)	\$ (558,082.00)	\$ (602,905.04)	\$ (686,986.08)	
EBITDA	\$ (163,028.51)	\$ (1,791.40)	\$ 436,833.84	\$ 900,206.15	\$ 3,147,180.59	
% Margen	-23%	0%	17%	23%	49%	
Depreciación	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	
Amortización de Activos Intangibles	\$ (24,533.33)	\$ (24,533.33)	\$ (24,533.33)	\$ (1,000.00)	\$ (1,000.00)	
Resultado Antes de Impuesto	\$ (196,741.84)	\$ (35,504.73)	\$ 403,120.51	\$ 890,026.15	\$ 3,137,000.59	
Tasa de Impuestos (25%)	\$ -	\$ (16,662.34)	\$ (157,207.50)	\$ (302,321.13)	\$ (571,919.68)	
Resultado Después de Impuesto	\$ (196,741.84)	\$ (52,167.07)	\$ 245,913.00	\$ 587,705.02	\$ 2,565,080.91	
Depreciación	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	
Amortización de Activos Intangibles	\$ 24,533.33	\$ 24,533.33	\$ 24,533.33	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Inversión en Activos Fijos	\$ (43,800.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)
Inversión en Activos Intangibles	\$ (10,000.00)					
Gastos de Organización	\$ (30,600.00)					
Gastos de Puesta en Marcha	\$ (35,000.00)					
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha	\$ (5,000.00)					
Desarrollo de Nuevos Productos	\$ (80,293.40)	\$ -	\$ (20,263.34)	\$ (20,265.77)	\$ (25,335.32)	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (50,545.10)	\$ (163,028.51)	\$ (1,791.40)	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho						
Flujo de Caja Puro	\$ (255,238.49)	\$ (330,057.02)	\$ (44,508.48)	\$ 255,360.57	\$ 568,549.70	\$ 2,571,260.91
Tasa de Descuento	20.42%					
VAN	\$ 871,929.83					
TIR	52%					
Payback Period	4.06					
ROI	204%					

Tabla 7 Flujo de Caja SEVEN. Fuente: Elaboración Propia

7.7 Cálculo de Tasa de Descuento

Para el cálculo de la Tasa de Costo de Capital del Proyecto, se utilizó el método de CAPM. El Premio por riesgo de Panamá, de acuerdo con Damodaran (Damodaran, 2019) es de 8.60% para el 2019. La Tasa Libre de riesgo fue obtenida de acuerdo con el rendimiento a vencimiento de deuda soberana panameña con vencimiento a 6 años (2026) de 3.74%, según fuente Bloomberg (Bloomberg, 2019) (ver Figura 10 en Anexos). El riesgo sistemático de la industria (sin deuda) o β de 1.12 fue también obtenido de Damodaran (Damodaran, 2019) para la industria de "Healthcare Products". La Prima de Riesgo por Start-up de 4% fué obtenida del Profesor Mauricio González (Gonzalez, 2018) al igual que la Prima de Iliquidez del 3%. Los resultados del cálculo de la Tasa de Costo de Capital se muestran a continuación:

$$\rho = rf + \beta p^{\frac{S}{D}} \cdot PRM + PR + PI$$

$$\rho = 3.74\% + 1.12 \cdot 8.60\% + 4\% + 3\%$$

$$\rho = 20.42\%$$

7.8 Evaluación Financiera del Proyecto (puro, sin deuda): VAN, TIR, payback, ROI, punto de equilibrio.

Para la evaluación financiera del proyecto, se realizaron cuatro (4) flujos de caja con diferente valor de desecho y se tomó en cuenta la continuidad del proyecto a México para determinar el aumento de valor del proyecto en cada escenario.

- Escenario 1: se evaluó financieramente el proyecto sin valor de desecho para determinar la viabilidad de las operaciones netas al término de cinco años en Panamá. Este flujo asume que al término de cinco años se cierran operaciones.
- Escenario 2: se evaluó financieramente el proyecto con un valor de desecho igual a la recuperación del capital de trabajo. Este flujo asume que al término de cinco años se cierran operaciones.
- Escenario 3: se evaluó financieramente el proyecto con un valor de desecho por método económico, es decir, supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar a perpetuidad.
- Escenario 4: se evaluó financieramente el proyecto prolongando las actividades hasta el año 7 donde se inician operaciones en México en el año 6 y se continúan las operaciones en Panamá.

FLUJO 1- SIN VALOR DE DESECHO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Puro	\$ (255,238.49)	\$ (330,057.02)	\$ (44,508.48)	\$ 255,360.57	\$ 568,549.70	\$ 2,571,260.91
Flujo de Caja Descontado	\$ (255,238.49)	\$ (274,083.66)	\$ (30,692.42)	\$ 146,229.95	\$ 270,361.65	\$ 1,015,352.80
Flujo de Caja Descontado Acumulado	\$ (255,238.49)	\$ (529,322.15)	\$ (560,014.56)	\$ (413,784.61)	\$ (143,422.96)	\$ 871,929.83
Tasa de Descuento	20.42%					
VAN	\$ 871,929.83					
TIR	52%					
Payback Period	4.06					
ROI	204%					

Tabla 8 Evaluación Financiera Flujo de Caja Escenario 1. Fuente: Elaboración Propia

FLUJO 2- VALOR DE DESECHO IGUAL A RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Puro	\$ (255,238.49)	\$ (330,057.02)	\$ (44,508.48)	\$ 255,360.57	\$ 568,549.70	\$ 2,786,625.92
Flujo de Caja Descontado	\$ (255,238.49)	\$ (274,083.66)	\$ (30,692.42)	\$ 146,229.95	\$ 270,361.65	\$ 1,100,397.24
Flujo de Caja Descontado Acumulado	\$ (255,238.49)	\$ (529,322.15)	\$ (560,014.56)	\$ (413,784.61)	\$ (143,422.96)	\$ 956,974.28
Tasa de Descuento	20.42%					
VAN	\$ 956,974.28					
TIR	54%					
Payback Period	4.05					
ROI	224%					

Tabla 9 Evaluación Financiera Flujo de Caja Escenario 2. Fuente: Elaboración Propia

FLUJO 3- VALOR DE DESECHO IGUAL A PERPETUIDAD							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Flujo de Caja Puro	\$ (255,238.49)	\$ (330,057.02)	\$ (44,508.48)	\$ 255,360.57	\$ 568,549.70	\$ 15,086,689.92	
Flujo de Caja Descontado	\$ (255,238.49)	\$ (274,083.66)	\$ (30,692.42)	\$ 146,229.95	\$ 270,361.65	\$ 5,957,510.07	
Flujo de Caja Descontado Acumulado	\$ (255,238.49)	\$ (529,322.15)	\$ (560,014.56)	\$ (413,784.61)	\$ (143,422.96)	\$ 5,814,087.11	
Tasa de Descuento	20.42%						
VAN	\$ 5,814,087.11						
TIR	110%						
Payback Period	4.01						
ROI	1362%						

Tabla 10 Evaluación Financiera Flujo de Caja Escenario 3. Fuente: Elaboración Propia

FLUJO 4- PANAMA MEXICO									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	
Flujo de Caja Puro	\$ (255,238.49)	\$ (330,057.02)	\$ (44,508.48)	\$ 255,360.57	\$ 568,549.70	\$ (1,546,465.44)	\$ 10,482,562.27	\$ 36,806,288.99	
Flujo de Caja Descontado	\$ (255,238.49)	\$ (274,083.66)	\$ (30,692.42)	\$ 146,229.95	\$ 270,361.65	\$ (610,676.26)	\$ 10,482,562.27	\$ 36,806,288.99	
Flujo de Caja Descontado Acumulado	\$ (255,238.49)	\$ (529,322.15)	\$ (560,014.56)	\$ (413,784.61)	\$ (143,422.96)	\$ (754,099.23)	\$ 9,728,463.04	\$ 46,534,752.04	
Tasa de Descuento	20.42%								
VAN	\$ 12,705,937.55								
TIR	103%								
Payback Period	5.07								
ROI	618%								

Tabla 11 Evaluación Financiera Flujo de Caja Escenario 4. Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 8, El proyecto puro genera un VAN positivo de \$871,929.83 y una TIR de 52% devolviéndole al inversionista su inversión en el año 5 y además generándole rentabilidad. Sin embargo, al incorporar el valor de desecho en distinta medida, es evidente observar que escalando el negocio a México en el Año 6 se obtiene la mayor rentabilidad por la naturaleza del negocio (consumo). Este aumento significativo del VAN, como se observa en Gráfico 1 es debido al nuevo potencial de mercado que se va a satisfacer en México. Los flujos de caja de los distintos escenarios se observan en la Tabla 7, Tabla 39, Tabla 40 y Tabla 41 (en Anexos).

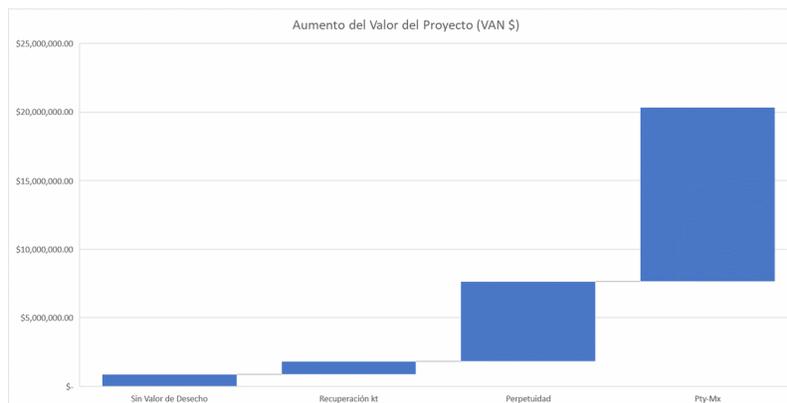


Gráfico 1. Aumento Proporcional del Proyecto de Acuerdo al Método de Valor de Desecho Utilizado. Fuente: Elaboración Propia

7.9 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo del proyecto fue calculado bajo el método de período de desfase, el cual consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en el que se efectúa el primer pago por la adquisición de todo lo necesario para

operar hasta aquel en el que se recauda el ingreso por la venta de los productos, más lo necesario para continuar la operativa de la empresa. En el caso de SEVEN, el período promedio de recuperación es de sesenta (60) días. Para el cálculo del Capital de Trabajo de SEVEN se toman las siguientes consideraciones:

- El ingreso de las ventas realizadas al distribuidor en Panamá se obtiene 60 días después de haber realizado el pedido, así como las ventas por plataforma web y quiosco de muestra, mensuales tal como se muestra en la Tabla 12.
- El Costo de Venta está compuesto por la compra del producto final y las comisiones pagadas a las asesoras de ventas.
- La compra del inventario se realiza cada 3 meses para abastecer los próximos 3 meses de demanda proyectada.
- Como resultado se obtuvo que el primero y segundo año se tuvo un Capital de Trabajo negativo, necesitando así inversión para continuar las operaciones regulares de la empresa como se muestra en la Tabla 13. A partir del año 3, el aumento en penetración de mercado basta para cubrir dichos Costos Operativos.

El Capital de Trabajo necesario para cubrir las necesidades del proyecto es de \$215,365.00 de acuerdo con la Tabla 13.

	AÑO 0		AÑO 1											
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos														
Ventas al Distribuidor			-	75,140.49	-		102,464.31	-	-	193,520.93	-	-	-	-
Ventas por Quioscos de Muestra			677.52	677.52	1,129.20	1,129.20	1,129.20	1,129.20	1,881.24	2,258.40	2,258.40	3,387.60	3,387.60	3,538.91
Ventas por Plataforma Web			169.38	169.38	282.30	282.30	282.30	282.30	470.31	564.60	564.60	846.90	846.90	884.73
Total Ingresos	-	-	846.90	75,987.39	1,411.50	1,411.50	103,875.81	1,411.50	2,351.56	196,343.92	2,823.00	4,234.49	316,204.16	4,423.64
Costo de Venta														
Inventario	(43,445.10)			(59,243.31)			(59,243.31)							(197,477.71)
Costo Comisión Asesoras			(67.75)	(67.75)	(112.92)	(112.92)	(112.92)	(112.92)	(188.12)	(225.84)	(225.84)	(338.76)	(338.76)	(353.89)
Total Costo de Venta	(43,445.10)	-	(67.75)	(59,311.06)	(112.92)	(112.92)	(59,356.23)	(112.92)	(188.12)	(59,469.15)	(225.84)	(338.76)	(197,816.47)	(353.89)
Gastos Administración y Ventas		(7,100.00)	(41,798.09)	(41,350.39)	(41,350.39)	(41,350.39)	(41,468.09)	(41,350.39)	(41,350.39)	(41,350.39)	(41,468.09)	(41,350.39)	(41,350.39)	(41,350.39)
Flujo Efectivo	(43,445.10)	(7,100.00)	(41,018.95)	(24,674.07)	(40,051.82)	(40,051.82)	3,051.48	(40,051.82)	(39,186.96)	95,524.38	(38,870.94)	(37,454.66)	77,037.30	(37,280.65)

Tabla 12 Flujo de Operaciones. Fuente: Elaboración Propia

CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ventas al Distribuidor	-	683,095.40	1,338,309.35	2,326,885.29	3,500,756.76	5,567,483.74
Ventas por Quioscos de Muestra	-	22,583.97	79,043.90	148,798.19	226,245.72	339,436.91
Ventas por Plataforma Web	-	5,645.99	33,875.96	99,198.79	226,245.72	509,155.37
Total Ingresos	-	711,325.36	1,451,229.20	2,574,882.27	3,953,248.19	6,416,076.02
Costo de Venta						
Inventario	(43,445.10)	(375,207.64)	(938,774.15)	(1,565,086.61)	(2,427,512.43)	(2,547,965.66)
Costo Comisión Asesoras	-	(2,258.40)	(7,904.39)	(14,879.82)	(22,624.57)	(33,943.69)
Total Costo de Venta	(43,445.10)	(377,466.04)	(946,678.54)	(1,579,966.43)	(2,450,137.00)	(2,581,909.35)
Gastos Administración y Ventas	(7,100.00)	(496,887.83)	(506,342.06)	(558,082.00)	(602,905.04)	(686,986.08)
Capital de Trabajo	(50,545.10)	(163,028.51)	(1,791.40)	436,833.84	900,206.15	3,147,180.59

Tabla 13 Proyección de Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

7.10 Valor de Desecho

De acuerdo con los cuatro (4) escenarios planteados para la evaluación del proyecto en la sección 7.8, se utilizaron diferentes valores de desecho:

- Escenario 1: El Proyecto se evaluó sin valor de desecho.
- Escenario 2: El valor de desecho utilizado es igual al capital de trabajo. En este caso y de acuerdo con la Tabla 13 el valor de desecho es de \$215,365.00
- Escenario 3: El valor de desecho fue calculado de acuerdo al método económico. Este cálculo supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar a perpetuidad, es decir, refleja de alguna manera la valorización de flujos netos del proyecto más allá del horizonte de evaluación explícito. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$VD = \frac{(B-C)_k - Dep_k}{i}$$

$$VD = \frac{\$2,565,080.91 - \$9180.00}{0.2042}$$

$$VD = \$12,515,429.01$$

- Escenario 4: Para este escenario se asumió la continuidad de las operaciones en Panamá y la apertura de operaciones en México por lo que no se asignó ningún valor de desecho.

7.11 Proyección de Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Ventas al Distribuidor	683,095.40	1,338,309.35	2,326,885.29	3,500,756.76	5,567,483.74
Ventas por Kioscos de Muestra	22,583.97	79,043.90	148,798.19	226,245.72	339,436.91
Ventas por Plataforma Web	5,645.99	33,875.96	99,198.79	226,245.72	509,155.37
Total Ventas	711,325.36	1,451,229.20	2,574,882.27	3,953,248.19	6,416,076.02
Costo de Ventas					
+ Inventario inicial	43,445.10	197,477.71	346,341.03		
+ compras	375,207.64	938,774.15	1,565,086.61		
- Inventario Final	(197,477.71)	(346,341.03)	(526,063.51)		
Inventario	(221,175.03)	(789,910.82)	(1,385,364.13)	(2,104,254.05)	(3,397,287.55)
Costo Comisión Asesoras	(2,258.40)	(7,904.39)	(14,879.82)	(22,624.57)	(33,943.69)
Total Costo de Ventas	(223,433.43)	(797,815.21)	(1,400,243.95)	(2,126,878.63)	(3,431,231.24)
	487,891.93				
Gastos de Administración y Ventas					
Gastos Generales					
Arrendamiento de Ofi-Bodega	(21,600.00)	(21,600.00)	(21,600.00)	(21,600.00)	(21,600.00)
Arrendamiento de Quioscos de Muestreo 5x 6 m2 (\$75/m2)	(21,600.00)	(21,600.00)	(21,600.00)	(21,600.00)	(21,600.00)
Servicios (Luz, Agua, Data)	(7,800.00)	(7,800.00)	(7,800.00)	(7,800.00)	(7,800.00)
Contratación Servicios de Limpieza	(3,600.00)	(3,600.00)	(3,600.00)	(3,600.00)	(3,600.00)
Otros Gastos (Imprevistos)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)
Seguro Inventario	(3,360.00)	(3,360.00)	(3,360.00)	(3,360.00)	(3,360.00)
Seguro Camión	(900.00)	(900.00)	(900.00)	(900.00)	(900.00)
Impuestos Municipales	(300.00)	(300.00)	(300.00)	(300.00)	(300.00)
Fumigación	(321.00)	(321.00)	(321.00)	(321.00)	(321.00)
Lease Camión 350 Ford	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)	(10,000.00)
Depreciaciones y Amortizaciones Gastos	(33,713.33)	(33,713.33)	(33,713.33)	(10,180.00)	(10,180.00)
Honorarios Profesionales					
Contador	(3,000.00)	(3,000.00)	(3,000.00)	(3,000.00)	(3,000.00)
Intermediario Aduanas	(10,800.00)	(10,800.00)	(10,800.00)	(10,800.00)	(10,800.00)
Intermediario Registro Sanitario	(13,200.00)	(13,200.00)	(13,200.00)	(13,200.00)	(13,200.00)
Químico	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)
Asesor Know-How	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)
Abogado	(14,400.00)	(14,400.00)	(14,400.00)	(14,400.00)	(14,400.00)
Gerente General (Dieta)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)
Gerente de Mercadeo (Dieta)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)	(24,000.00)
Salarios					
Administrador	(24,000.00)	(24,000.00)	(30,000.00)	(30,000.00)	(30,000.00)
Almacenista	(10,200.00)	(10,200.00)	(12,240.00)	(24,480.00)	(29,376.00)
Chofer	(7,800.00)	(7,800.00)	(9,360.00)	(18,720.00)	(22,464.00)
SEGURO SOCIAL	(24,135.21)	(30,229.96)	(38,226.27)	(42,614.49)	(48,699.49)
XIII	(9,900.00)	(12,400.00)	(15,680.00)	(17,480.00)	(19,976.00)
Cesantía	-	-	-	-	(25,232.31)
Marketing					
Campaña en Redes Sociales	(54,000.00)	(54,000.00)	(64,800.00)	(77,760.00)	(93,312.00)
Influencers	(29,000.00)	(29,000.00)	(29,000.00)	(29,000.00)	(29,000.00)
Asesoras Punto de Muestreo	(76,800.00)	(76,800.00)	(92,160.00)	(92,160.00)	(110,592.00)
Mantenimiento del Portal Web	(3,000.00)	(3,000.00)	(3,000.00)	(3,000.00)	(3,000.00)
Imprevistos					
Imprevistos	(45,171.62)	(46,031.10)	(50,734.73)	(54,809.55)	(62,453.28)
Total Gastos Administración y Ventas Anual	(530,601.16)	(540,055.39)	(591,795.33)	(613,085.04)	(697,166.08)
Otros Gastos	-	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	-
Utilidad/Pérdida antes de Impuesto	(42,709.23)	109,358.60	578,842.99	1,209,284.52	2,287,678.70
ISR	-	(16,662.34)	(157,207.50)	(302,321.13)	(571,919.68)
Utilidad/Pérdida Después de impuesto	(42,709.23)	92,696.26	421,635.49	906,963.39	1,715,759.03

Tabla 14 Proyección de Estados de Resultados. Fuente: Elaboración Propia

7.12 Balance Proyectado

Cosméticos SEVEN BALANCE GENERAL						
	AL CIERRE DEL AÑO 0	AL CIERRE DEL AÑO 1	AL CIERRE DEL AÑO 2	AL CIERRE DEL AÑO 3	AL CIERRE DEL AÑO 4	AL CIERRE DEL AÑO 5
Activos						
Activos Corrientes						
Bancos	238,524.65	73,096.14	68,104.74	484,276.24	1,222,474.89	4,064,034.34
Inventarios	43,445.10	197,477.71	346,341.03	526,063.51	849,321.89	0.00
Depositos en Garantía	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Total Activos Corrientes	285,569.74	274,173.84	418,045.77	1,013,939.75	2,075,396.77	4,067,634.34
Propiedades, planta y equipos						
Equipos de Oficinas	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00
Góndola	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Deprec. Ac. Equipos de Oficinas	0.00	-6,780.00	-16,760.00	-25,940.00	-34,320.00	-40,200.00
Total Activos No Corrientes	40,200.00	33,420.00	23,440.00	14,260.00	5,880.00	0.00
Activos No Corrientes						
Intangibles	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Amortización Ac. Intangibles	0.00	-1,000.00	-2,000.00	-3,000.00	-4,000.00	-5,000.00
Gastos de Organización	70,600.00	70,600.00	70,600.00	70,600.00	70,600.00	70,600.00
Amort. Gastos de Organización	0.00	-23,533.33	-47,066.67	-70,600.00	-70,600.00	-70,600.00
Total Activos No Corrientes	80,600.00	56,066.67	31,533.33	7,000.00	6,000.00	5,000.00
Total Activos	406,369.74	363,660.51	473,019.11	1,035,199.75	2,087,276.77	4,072,634.34
Pasivos						
Pasivos Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto por Pagar	0.00	0.00	16,662.34	157,207.50	302,321.13	571,919.68
Total Pasivos Corrientes	0.00	0.00	16,662.34	157,207.50	302,321.13	571,919.68
Pasivos No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas por pagar Accionistas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivos No Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Patrimonio						
Capital Contable	406,369.74	406,369.74	406,369.74	406,369.74	406,369.74	406,369.74
Superavit Ejercicio	0.00	-42,709.23	92,696.26	421,635.49	906,963.39	1,715,759.03
Superavit/Deficit Acumulado	0.00	0.00	-42,709.23	49,987.02	471,622.51	1,378,585.90
Total Patrimonio	406,369.74	363,660.51	456,356.77	877,992.25	1,784,955.64	3,500,714.67
Total Pasivo y Capital	406,369.74	363,660.51	473,019.11	1,035,199.75	2,087,276.77	4,072,634.34

Tabla 15 Proyección de Balance General. Fuente: Elaboración Propia.

7.13 Ratios Financieros Clave Comparados con la Competencia o la Industria

Para analizar los resultados de las operaciones proyectadas, se realiza una comparación de los ratios de retorno (ROA y ROE) entre Cosméticos SEVEN y ELF, una empresa que cotiza en bolsa con un concepto muy similar a SEVEN; otorgar valor agregado a sus consumidores finales mediante productos de alta calidad pero accesible y alto valor en contenido por redes sociales y la creación de una comunidad digital para la prestación de servicio a la clientela. ELF no importa al mercado Panameño, por lo que no sería competencia directa en los primeros 5 años, sin embargo, se encuentra presente en México con alto éxito.

Al ser SEVEN financiado enteramente por un inversionista al cual se le otorgarán beneficios de dividendos, la deuda externa o bancaria es nula, por lo que los ratios de eficiencia y solvencia no se pueden calcular. Por lo tanto, por tratarse del mismo tipo de negocio, en la misma industria, y con sentidos de oferta de valor muy similares, se pueden comparar los ratios de rentabilidad como el ROE y el ROA. Los ratios de ELF (Tabla 42 y Tabla 43, en Anexos) muestran un ROA a finales de 2018 (después de llevar años de constituida) de un 3.83%, no muy alejado del promedio de 2.45% obtenido de los 5 años de proyección. El ROA de SEVEN

se puede explicar enteramente por el aumento de Activos que sufre por las ventas acumuladas en efectivo a medida que pasan los períodos, donde el ROE de 0.24 muestra que el mismo exceso de Utilidades Retenidas en Bancos disminuye el ratio por el incremento progresivo en el patrimonio, al compararlo con el ROE de ELF de 7.34.

Se pueden concluir que la rentabilidad obtenida por la inversión realizada en los activos es congruente en cada empresa de cosméticos, y que la utilidad obtenida debe reutilizarse para seguir promocionando el producto y seguir innovando, dado el nivel de competencia y las exigencias cambiantes de la demanda por las tendencias creadas por los medios digitales. La constante innovación, promoción y lanzamiento de nuevos productos, en este tipo de negocios, lleva al aumento de los ratios de rentabilidad, en vez de una acumulación de efectivo y capital.

7.14 Análisis de Sensibilidad

Utilizando la herramienta de Crystall Ball de Excel, se analizaron diversos escenarios de manera de medir qué variable presentaba mayor variabilidad en el VAN del proyecto. Los siguientes escenarios fueron evaluados:

- % de Penetración de mercado inicial: Se estableció una distribución normal tomando como valor medio 1% y una σ de 0.5%.
- Aumento o Disminución del % de Penetración de mercado: Se estableció una distribución uniforme tomando como valor medio 1% y un mínimo de 0% para cada una de las variables de aumento de penetración de mercado desde el año 1 al año 5.
- Aumento o Disminución del Precio de Venta al Distribuidor: Se estableció una distribución triangular tomando como valor medio cada uno de los precios y aumentando y disminuyendo 10% respectivamente.

Como resultado se obtuvo que a pesar de todos los escenarios conjuntos que se introdujeron en la simulación, existe un 97.5% de probabilidad que el VAN sea positivo.

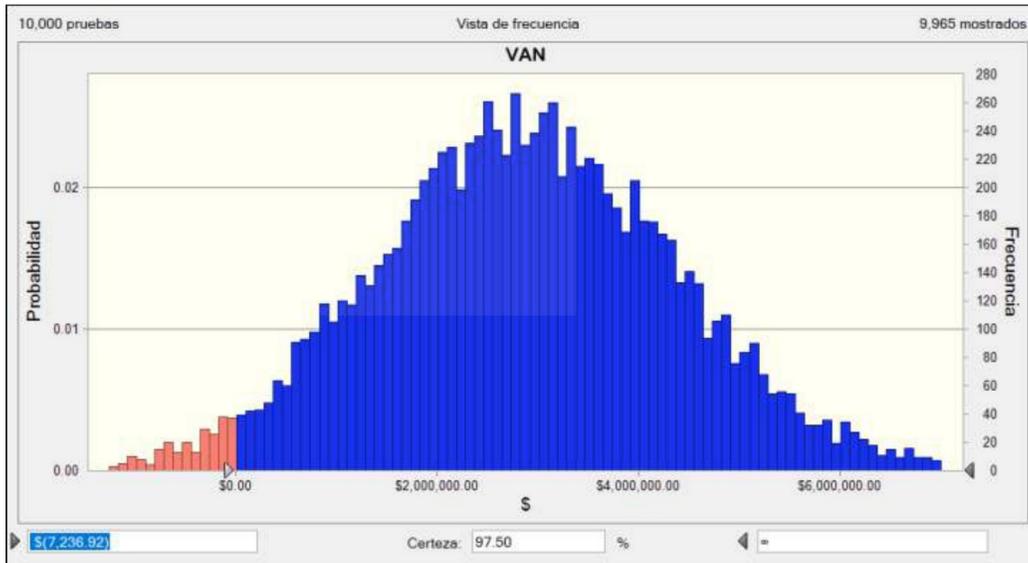


Figura 2 Simulación de Monte Carlo. Fuente: Crystall Ball

El software también realiza un análisis de sensibilidad en el cual se determina cual de las variables estudiadas causan una mayor variabilidad en el VAN. En el caso de SEVEN, mostrado en la Figura 3, las variables más sensibles son las variables de % de aumento de penetración de mercado. Como se puede observar, la variable de Penetración de Mercado Inicial es la más importante y determinante debido a que entre el año 1 y el año 2 se duplica la penetración de mercado (de 1% a 2%) y el impacto en ingresos es significativo. En consecuencia, la penetración de mercado es un factor crítico de éxito y si es más lenta de lo establecido, entonces el horizonte de evaluación debe ser más largo con una optimización de los gastos administrativos.

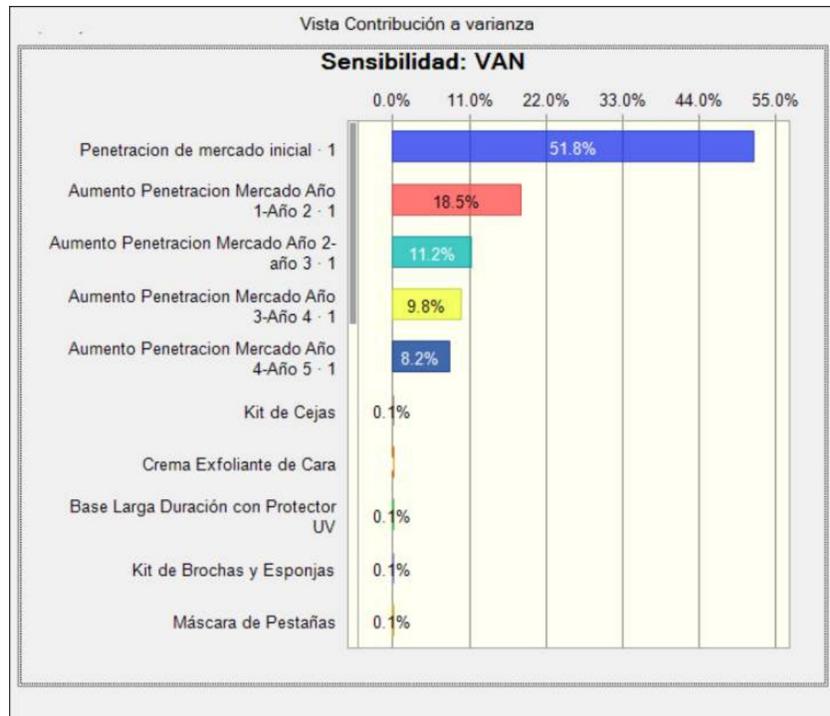


Figura 3 Contribución a Varianza en el VAN por variable. Fuente: Crystall Ball

VIII. Riesgos Críticos

8.1 Fuentes de Riesgo Interno

- **Ineficiencia en la logística asociada a los productos terminados:** incumplimientos en el cronograma de envíos de pedidos por parte de la maquila y atrasos para la nacionalización y trámites en aduanas significaría una violación al contrato con el distribuidor, desabastecimiento en los anaqueles de las tiendas y falta de inventario para la página web. Esto generaría multas por parte del distribuidor además de un desbalance en el capital de trabajo proyectado y por ende un negocio ineficiente. Probabilidad: Media. Impacto: Alto.
- **Falta de Experiencia y Know-How del grupo gestor:** Debido a la falta de experiencia del grupo gestor podrían tomarse malas decisiones con respecto a que maquila seleccionar, los gestores para realizar los trámites y los productos y cantidades a fabricar. Como consecuencia de esto, la empresa podría tener un desempeño por debajo del esperado mientras ocurre la curva de aprendizaje y se necesitaría una mayor inversión para subsanar los huecos en el flujo de caja. Probabilidad: Media. Impacto: Medio.

8.2 Fuentes de Riesgo Externo

- **Ineficiencia asociada a la estrategia de comercialización:** si SEVEN no logra el contrato con el distribuidor para una comercialización en masa de los productos. Si esto ocurre, entonces el único canal de distribución posible sería la plataforma web lo cual resultaría en un desempeño por debajo de las expectativas del proyecto ya que los productos no tendrían la misma exposición, no se podría lograr la penetración adecuada de mercado y por lo tanto las ventas serían menores a la demanda proyectada. Probabilidad: Alta. Riesgo: Alto.
- **Ineficiencia asociada a la baja penetración de mercado:** El riesgo más importante y de mayor impacto ocurre si SEVEN logra el contrato con el distribuidor, pero éste no logra llegar a la meta de la demanda proyectada. Si esto ocurre entonces el horizonte de evaluación sería más largo ocasionando pérdidas debido a los altos gastos administrativos.
- **Incremento de la Competencia directa:** Debido a las crecientes tendencias hacia el consumo de maquillaje, existe la posibilidad de que las marcas actuales mejoren sus propuestas y su estrategia de venta, lo que tendrá un impacto negativo en las proyecciones de penetración de mercado y por ende en los flujos de caja proyectados. Probabilidad: Media. Riesgo: Medio.
- **Cambios en las Regulaciones y Normas:** Si las normas en el Ministerio de Sanidad se incrementan para la obtención de Registros Sanitarios, ocurriría un impacto negativo en los flujos proyectados de SEVEN ya que el tiempo de lanzamiento de nuevos productos sería tan extenso y costoso que la empresa estaría desfasada con las tendencias actuales del mercado y no valdría la pena el lanzamiento. Probabilidad: Media. Riesgo: Alto.
- **Pérdida de la competitividad de Panamá:** En caso de que Panamá entrara en una desaceleración económica y el mercado objetivo pierda su poder adquisitivo en la compra, la concentración del consumo será en los productos de primera necesidad y no en maquillaje. Probabilidad: Media. Riesgo: Alto.

8.3 Plan de Mitigación

- **Ineficiencia en la logística asociada a los productos terminados:** se trabajaría con una maquila reconocida con amplia experiencia haciendo envíos internacionales, que tenga trayectoria y experiencia haciendo envíos a Panamá. Se debe hacer un plan de programación de envíos con varios meses de anticipación de manera de prever retrasos

comunes en la producción y en el envío. En Panamá se contratará a un agente aduanal que se encargue de velar porque se cumplan los tiempos establecidos entre que desembarca el contenedor y es retirado por el distribuidor. Debe ser un experto en nacionalizaciones y tener experiencia y contactos en el puerto.

- **Falta de experiencia y know-how del grupo gestor:** para mitigar este riesgo es necesaria la contratación a tiempo completo durante el año 0 del asesor con vasta experiencia en la industria cosmética y que adicionalmente tenga una red de contactos que permitan tomar buenas decisiones sobre la contratación del químico, la selección y negociación con la maquila y la negociación con el distribuidor. Adicionalmente, es una persona que es clave en la creación de manuales del proceso de almacenaje de acuerdo con las normas ISO y que será fundamental su opinión en el desarrollo de nuevos productos.
- **Ineficiencia asociada a la estrategia de comercialización:** En caso de que falle la alianza con el distribuidor el modelo de negocio debe ser replanteado y redirigido hacia la página web con el apoyo de quioscos de venta. La estrategia de comunicación digital seguiría siendo agresiva y el número de quioscos se incrementaría para una mayor exposición a nivel nacional. Las proyecciones de demanda deben rehacerse para tener el mínimo de venta factible. Adicionalmente, el horizonte de evaluación del proyecto deberá ser más extenso debido a una penetración de mercado más lenta. Cabe destacar que en este escenario habría una reducción gastos extensa y por lo tanto el riesgo del inversionista bajaría. No obstante, se mitigaría el riesgo de menor exposición compensando unas posibles menores ventas con mayores márgenes de ganancia ya que se elimina la figura del distribuidor y el margen de utilidad costo retail sería más amplio. En este escenario es también es posible adelantar la apertura en México utilizando el mismo modelo de negocios debido a que el tamaño de mercado en el país es significativamente mayor al de Panamá.
- **Ineficiencia asociada a la baja penetración de Mercado:** el riesgo que impacta drásticamente la viabilidad del negocio es el asociado a la baja o nula penetración del Mercado. Al ocurrir este escenario, la recuperación del capital invertido se extiende al igual que el horizonte de tiempo evaluado, y se debe redefinir la estrategia de mercadeo y el presupuesto a seguir. Sin embargo, como se pudo analizar en la Simulación de Montecarlo, al disminuir la penetración de Mercado en un 50%, aún el Proyecto sigue siendo viable y el VAN sigue dando positivo. La baja penetración de Mercado puede incurrir por diferentes razones, pero se puede mitigar un mayor impacto al analizar las

circunstancias e indagar en el Mercado las razones del rechazo hacia el producto o realizar los ajustes necesarios para una promoción efectiva de mercadeo.

- **Incremento de la competencia directa:** las ventajas competitivas de SEVEN que son una comunidad virtual y la posibilidad de tener una asesora de imagen en un quiosco de muestra. Por lo tanto, para mitigar este riesgo, se deben tener acciones dentro del plan de mercadeo para otorgar valor a través del lanzamiento de nuevos productos en tendencia con mayor frecuencia e incrementar la fidelización a través de la ya creada comunidad web.
- **Cambios en las regulaciones y normas:** en caso de que exista un incremento en las regulaciones para la obtención de los registros sanitarios se debe contar con un equipo de gestores que se mantengan al día con dichos cambios incluso antes de que los mismos sean oficiales de manera que preparen la empresa anticipadamente y además tengan los contactos dentro del Ministerio para conseguir los registros en el menor tiempo posible.
- **Pérdida de Competitividad en Panamá:** en caso de que una recesión económica esté a la vista en el país, la estructura de SEVEN deberá ser optimizada a un mínimo de manera de poder permitir una disminución en el volumen de ventas sin que afecte las utilidades proyectadas. Este mínimo volumen de ventas estará compuesto de clientes fidelizadas y para mantenerlas se necesitarán estrategias de promoción enfatizando la calidad del producto y el valor otorgado muy por encima con respecto a la competencia además de más descuentos y más promociones.

IX. Propuesta Inversionista

SEVEN S.A se registrará de acuerdo con las legislaciones panameñas para sociedades anónimas. La empresa emitirá dos tipos de acciones, tipo A y tipo B. Las acciones tipo A poseen voz y voto en las asambleas de accionistas. El grupo gestor poseerá acciones del tipo A mientras que el socio inversionista poseerá acciones del tipo B. Las acciones tipo A serán acciones “Comunes”, por lo tanto, serán las que tomen las decisiones con voz y voto en la asamblea de accionistas de la empresa. El derecho a votación corresponderá exclusivamente a los tenedores de las acciones comunes de la sociedad, a razón de un (1) voto por cada acción. Las acciones tipo B serán acciones “Preferidas”, por lo tanto, tendrán derecho al pago de dividendos de forma prioritaria y con antelación a las acciones tipo A. Los dividendos que

surjan de las acciones tipo A y tipo B, no serán “fijos mínimos garantizados”, ni contendrán privilegios de “acumulación.

En caso en que SEVEN SA requiriese aportes adicionales de capital, se harían sucesivas rondas de emisiones de acciones hasta cubrir las necesidades de financiamiento del proyecto, diluyendo la participación accionaria de cada accionista. Al ser emitidas nuevas acciones, se le dará derecho preferente a todos los accionistas existentes al momento de la emisión, para que puedan suscribir el porcentaje de acciones al que le da derecho su participación actual, de acuerdo a lo establecido en los estatutos de SEVEN SA.

La primera ronda de certificados de acciones será por un valor de \$510,000 para las inversiones iniciales, gastos de administración y ventas y capital de trabajo de acuerdo con la Tabla 16. En esta primera ronda cada acción tendrá un valor de \$15,000 y se dividirán de la siguiente manera: cada socio fundador tendrá 4 acción tipo A y el socio inversionista tendrá 26 acciones tipo B, respectivamente.

Capital Requerido	Año 0	
Inversiones	\$	290,557.83
Capital de Trabajo	\$	215,365.00
Total	\$	505,922.84

Tabla 16 Total Inversiones. Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación del inversionista, se proyectaron los flujos de caja a una tasa de descuento del 25%. Los resultados se muestran en la Tabla 17. Como se observa, SEVEN ofrecerá al inversionista un ROI de 1048% al año 5, un VAN positivo de \$5,700,105.32 y una tasa interna de retorno (TIR) de 103% la cual cuadruplica la tasa de descuento, lo que demuestra que es un negocio financieramente más rentable que otra alternativa de inversión de acuerdo con el escenario financiero que contempla la perpetuidad (Escenario 3). Entre las alternativas de inversión se encuentran bonos de la República, Bonos del Tesoro, Plazos fijos bancarios, cuentas de ahorro bancarias, o portafolios de acciones los cuales son volátiles y menos estables.

FLUJO 3- VALOR DE DESECHO IGUAL A PERPETUIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Descontado	\$ (255,238.49)	\$ (264,045.62)	\$ (28,485.43)	\$ 130,744.61	\$ 232,877.96	\$ 4,192,621.22
Tasa de Descuento	25.00%					
VAN	\$ 4,008,474.25					
TIR	104%					
Payback Period	4.01					
ROI	958%					

Tabla 17 Cálculo del VAN del Inversionista. Fuente: Elaboración Propia

X. Conclusiones

La industria de maquillaje en Panamá se caracteriza por ser toda importada y dirigida principalmente a los segmentos altos de la población. La oferta de productos para estratos más bajos es escasa, limitada, y con aspecto de mala calidad. Dada la brecha que existe entre lo que las clientes buscan y necesitan y lo que se ofrece a nivel nacional nace SEVEN, una empresa de maquillaje la cual ofrece un portafolio de productos completos de alta calidad y bajo costo

SEVEN operará de la siguiente manera: tercerizará el diseño y la fabricación de sus productos en manos de una maquila importante de Latinoamérica y se encargará de la supervisión del control de calidad, la logística y comercialización de los productos en Panamá. El portafolio inicial de productos serán 15 que abarcan cara, labios y ojos. A partir del año 3 de operaciones y hasta el año 5, se lanzarán al mercado productos anualmente que representen el 15% del portafolio total y que expandirán las líneas actuales y a su vez crearán nuevas.

La estrategia de marketing planteada considera una inversión inicial de \$60,000 la cual va subiendo gradualmente hasta \$180,608 en el año 5 de manera de lograr un crecimiento en la penetración de mercado anual del 1% hasta llegar a 5% en el año 5 con un EBITDA de \$4,128,697.33 el cual representa un 56% sobre las ventas.

Para la puesta en marcha de SEVEN se requiere una inversión inicial total de \$510,000 para los gastos de organización, desarrollo del portafolio e inversión en capital de trabajo. De este capital, \$390,000 serán requeridos con un inversionista el cual tendrá un ROI de 1048% para el año 5.

Siguiendo el modelo de negocio, se identificaron riesgos internos y externos siendo el más relevante una ineficiencia en lograr la penetración de mercado proyectada para lo cual se midió el grado de sensibilidad y recortando el grado de penetración a un 50%, el proyecto sigue siendo factible y se deberá evaluar en un horizonte mayor.

Panamá en definitiva es un buen país para comenzar un emprendimiento por sus beneficios logísticos y económicos. Sin embargo, el mercado está limitado ya que es de los más pequeños de Latinoamérica por lo que los primeros cinco (5) años de SEVEN se considerarán de prueba para llevar la marca a México a partir del año 6, donde el potencial de mercado es mayor.

Bibliografía

- Banco Mundial. (6 de 07 de 2018). *Producto Interno Bruto Argentina*. Obtenido de https://www.google.com/search?rlz=1C5CHFA_enPA692PA700&ei=cnQ6Xiu_C-Pc5gLpnqfgCg&q=pib+argentina&oq=pib+argentina&gs_l=psy-ab.3..0i203l10.43378.44563..44752...0.0..0.116.867.7j2.....0....1..gws-wiz.....0i71j0i20i263.aGtazHVia7k
- Banco Mundial. (6 de 7 de 2018). *Producto Interno Bruto Brasil*. Obtenido de https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bnppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktp_cd&idim=country:BRA:MEX:ARG&hl=en&dl=en
- Banco Mundial. (6 de 7 de 2018). *Producto Interno Bruto Chile*. Obtenido de https://www.google.com/search?rlz=1C5CHFA_enPA692PA700&ei=93M6XJDKAs3v5gLy1LTgCA&q=pib+chile&oq=pib+chile&gs_l=psy-ab.3..0i203l10.102889.104310..104873...0.0..0.144.869.7j2.....0....1..gws-wiz.....0i71j35i39j0i67j0i20i263j0i131.j1lAM7Lsibk
- Banco Mundial. (16 de 07 de 2018). *Producto Interno Bruto Panamá*. Obtenido de https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bnppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktp_cd&idim=country:PAN:CRI:GTM&hl=en&dl=en
- Bloomberg. (2019). Tasa de Rendimiento Bono Soberano a 20 Años de la República de Panamá. Bloomberg.
- Clarín. (26 de 09 de 2013). *Responsabilidad Empresarial Cosmética Sustentable*. Obtenido de https://www.clarin.com/buena-vida/tendencias/Cosmetica-sustentable_0_rJyfkTXswmg.html
- Contraloría General de la República. (16 de 03 de 2015). *POBLACIÓN DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD EN LA REPÚBLICA, POR SEXO, SEGÚN ÁREA, PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA Y CONDICIÓN EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA: ENCUESTA DE MERCADO LABORAL*. Obtenido de https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=38&ID_PUBLICACION=751&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=5
- Contraloría General de la República. (s.f.). *Cuadro 1. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA, SEGÚN ÁREA, PROVINCIA Y COMARCA INDÍGENA: AÑOS 2012-16*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P8821012-01.pdf>
- Contraloría General de la República. (s.f.). *Población Comentarios*. Obtenido de Cuadro 1. ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL EN LA REPÚBLICA SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD: AÑOS 2012-16: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P85512%20-%20Poblaci%C3%B3n%201.pdf>

- Cosmopolitan. (31 de Agosto de 2018). *Cosmética Verde*. Obtenido de <https://www.cosmopolitan.com/es/belleza/novedades-belleza/g22600192/cosmetica-verde/>
- Damodaran, A. (2019). Obtenido de Country Default Spreads and Risk Premiums: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Financial Red México. (s.f.). *Salario Mínimo en Latinoamérica ¿En donde se gana más?* Obtenido de <http://salariominimo.com.mx/comparativa-salario-minimo-latinoamerica/>
- Gobierno de Panamá. (s.f.). *Presidencia de la República de Panamá*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.pa/en/>
- Gonzalez, M. (Septiembre de 2018). Determinación de Tasa de Descuento. (L. Urbani, Entrevistador)
- Kestenbaum, R. (9 de September de 2018). *The Biggest Trends In The Beauty Industry*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/09/09/beauty-industry-biggest-trends-skin-care-loreal-shiseido-lauder/#6da15a496982>
- Ministerio de Salud. (10 de 01 de 2001). *Decreto Ejecutivo N° 1 Sobre Medicamentos y Otros Productos Para la Salud Humana*. Obtenido de https://www.minsa.gob.pa/sites/default/files/normatividad/manual_de_leyes_decreto_y_articulos_julio_2004.pdf
- Normas ISO. (s.f.). *ISO 22716 Aplicación Práctica de la Norma*. Obtenido de <https://www.normas-iso.com/wp-content/uploads/2013/07/ISO22716.pdf>
- Quiroga, B. A. (08 de 2015). *Panamá Cosméticos y Perfumes*. Obtenido de <http://bdigital.binal.ac.pa/bdp/descarga.php?f=artpma/cosmeticosyperfumes.pdf>
- República, C. G. (s.f.). *Contraloría General de la República*. Obtenido de https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=2&ID_PUBLICACION=882&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=1
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. M. (s.f.). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: McGraw Hill.
- Silvana, M., & Parra, M. B. (2013). *El Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos en el Sector Cosmético Colombiano: Perfiles de Innovación*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/11212/1/822070.2013.pdf>
- Yobel Maquilas. (6 de Diciembre de 2017). *Maquila Yobel SCM*. Youtube.

Anexos

1. TAMAÑOS DE MERCADO POR PAÍS A NIVEL LATAM

Categoría	- todo -	
Sub Categoría	- todo -	
Tipo	- todo -	

Copiar el Cuadrado inferior!!!

Se deberá seleccionar la categoría en la sección Categoría de la tabla dinámica

Si se quiere obtener el total de mercado de todas las categorías se deberá seleccionar todas menos

Tabla 18 Tamaño de Mercado por Regiones (US\$). Fuente: Euromonitor

Middle East and Africa	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
Western Europe	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
Eastern Europe	-	-	-	-	-	7 %

Mercado \$ (MM) PAISES						
	2013	2014	2015	2016	2017	Cagr 17 vs 13
BO	55	61	65	69	72	7 %
BR	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	3 %
CL	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
CO	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
CR	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
DO	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
EC	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
GT	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
MX	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D
PA	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D	#N/D

Tabla 19 Tamaño de Mercado por País en Latinoamérica (US\$). Fuente: Euromonitor

Tipo

- todo -

Mercado US\$ (MM) REGIONES							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Cagr 22 vs 17
Asia Pacific	-	-	-	-	-	-	8 %
Australasia	-	-	-	-	-	-	#¡DIV/0!
Eastern Europe	-	-	-	-	-	-	#¡DIV/0!
Middle East and Africa	-	-	-	-	-	-	#¡DIV/0!
Western Europe	-	-	-	-	-	-	#¡DIV/0!
North America	-	-	-	-	-	-	#¡DIV/0!

Tabla 20 Proyección de Crecimiento de Mercado de Maquillaje por Región (US\$). Fuente: Euromonitor

Tipo

- todo -

Mercado US\$ (MM) REGIONES							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Cagr 22 vs 17
Asia Pacific	-	-	-	-	-	-	8 %
Australasia	-	-	-	-	-	-	#¡ DIV/0!
Eastern Europe	-	-	-	-	-	-	#¡ DIV/0!
Middle East and Africa	-	-	-	-	-	-	#¡ DIV/0!
Western Europe	-	-	-	-	-	-	#¡ DIV/0!
North America	-	-	-	-	-	-	#¡ DIV/0!
World	-	-	-	-	-	-	6 %
LATAM	-	-	-	-	-	-	#¡ DIV/0!
Total general	126.080	-	-	-	-	-	-100 %

Tabla 21 Proyección de Crecimiento de Mercado de Maquillaje por País (US\$). Fuente: Euromonitor

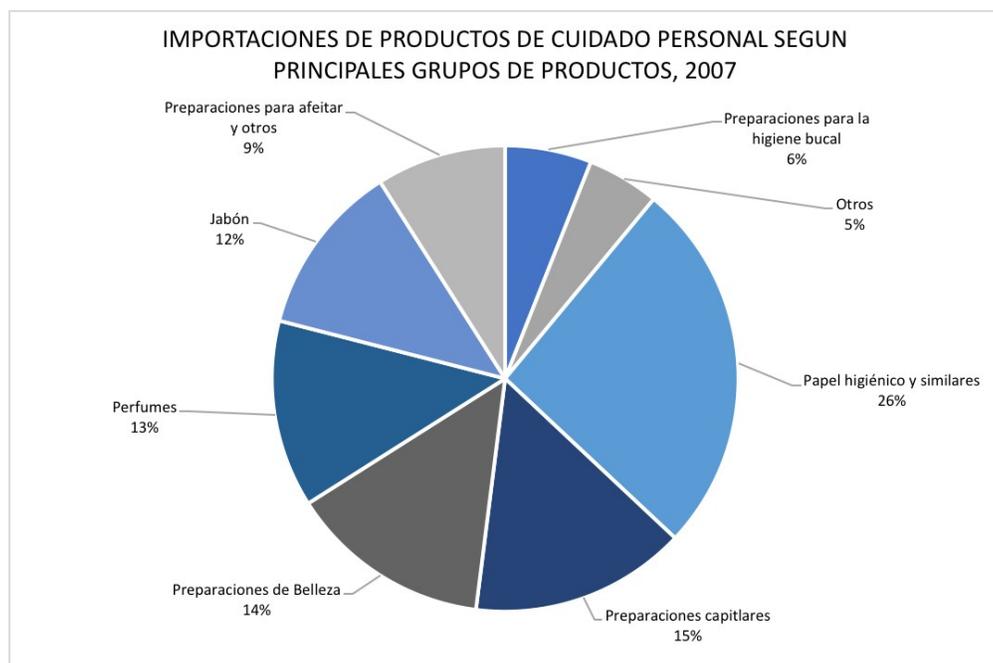


Gráfico 2 Composición de Importaciones de Productos de Cuidado Personal Según Principales Grupos de Productos. Fuente: PROCOMER

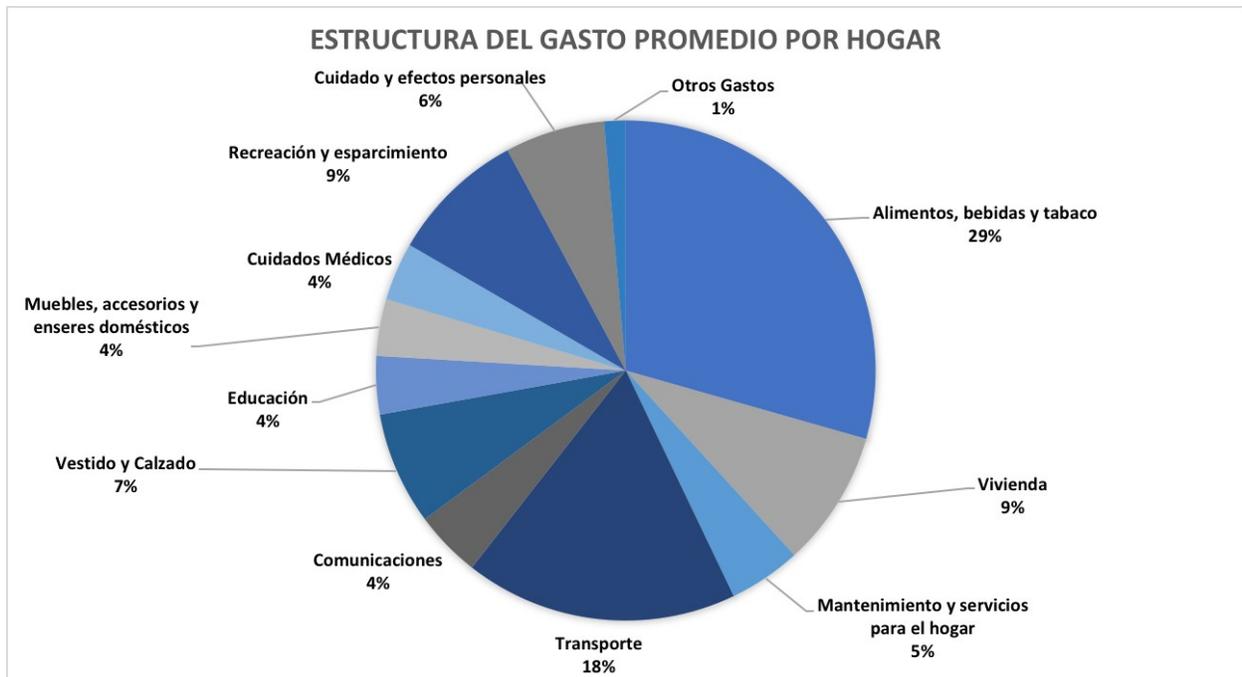


Gráfico 3 Estructura del Gasto Promedio por Hogar en Panamá. Fuente: Contraloría General de la República

Polish Remover	2 %	2 %	14 %	20 %	13 %
Powder	3 %	3 %	3 %	3 %	4 %
Grand Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Gasto per Cápita en Maquillaje por País US\$					
Geographies	2013	2014	2015	2016	2017
Colombia	8,5	7,2	5,8	6,5	6,8
Dominican Republic	3,3	3,4	3,4	3,5	3,4
Ecuador	10,2	10,5	10,7	10,3	10,0

Tabla 22 Gasto per Cápita en Maquillaje por País (US\$). Fuente: Euromonitor

Catrice	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,35 %
Grand Total	100,00 %				

Suma de 2016		Geographies					
Tipo de Producto	Venta por Tipo de Producto pro País (2016)						
	BR	MX	AR	EC	CO	PE	Panama
Blusher/Bronzer/Highlighter	1 %	4 %	7 %	3 %	3 %	4 %	
Eye Liner/Pencil	4 %	5 %	10 %	7 %	7 %	8 %	17 %
Eye Shadow	2 %	4 %	10 %	4 %	7 %	5 %	
Foundation/Concealer	4 %	3 %	6 %	7 %	5 %	8 %	17 %
Lip Gloss	3 %	2 %	4 %	3 %	7 %	7 %	
Lip Liner/Pencil		3 %	1 %	3 %	3 %	3 %	
Lipstick	17 %	17 %	17 %	25 %	20 %	23 %	33 %
Mascara	5 %	5 %	9 %	6 %	5 %	10 %	17 %
Nail Polish	50 %	52 %	17 %	8 %	14 %	19 %	
Nail Treatments/Strengthener	4 %		3 %	2 %	6 %	0 %	
Other Eye Make-Up	2 %	1 %		2 %	2 %	2 %	

Tabla 23 Venta por Tipo de Producto por País (%). Fuente: Euromonitor

Resultados de Encuesta de Mercado

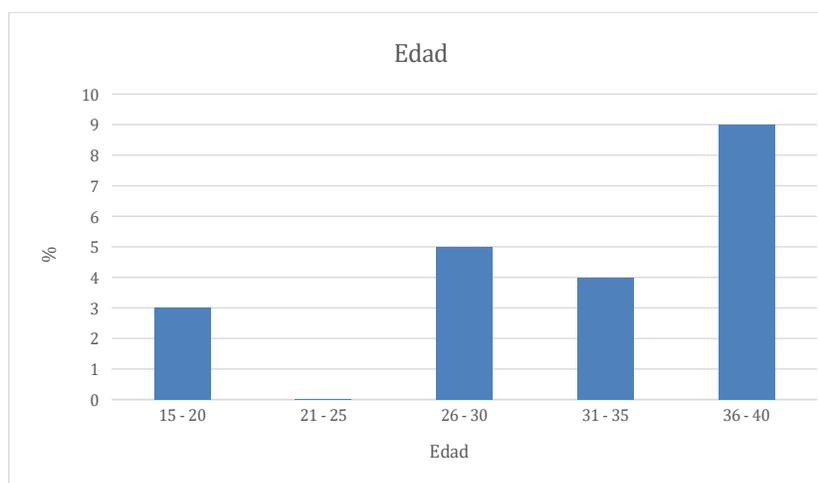


Gráfico 4 Edad. Fuente: Elaboración Propia

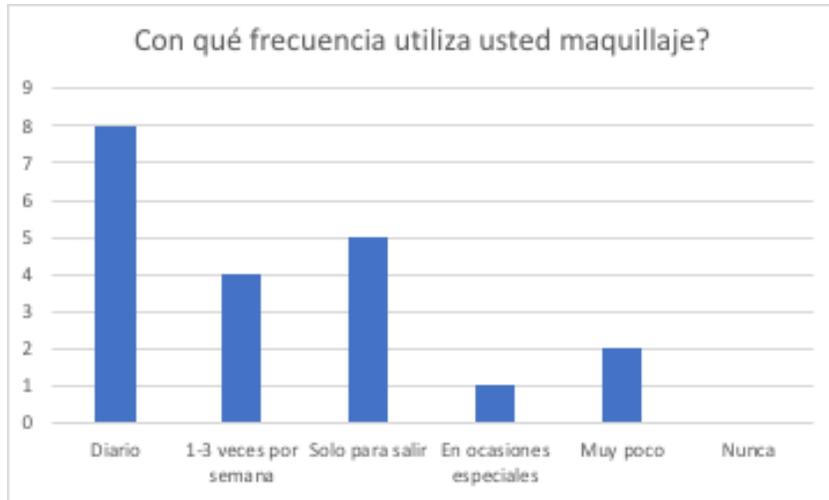


Gráfico 5 Pregunta 1. Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 6 Pregunta 2. Fuente: Elaboración Propia

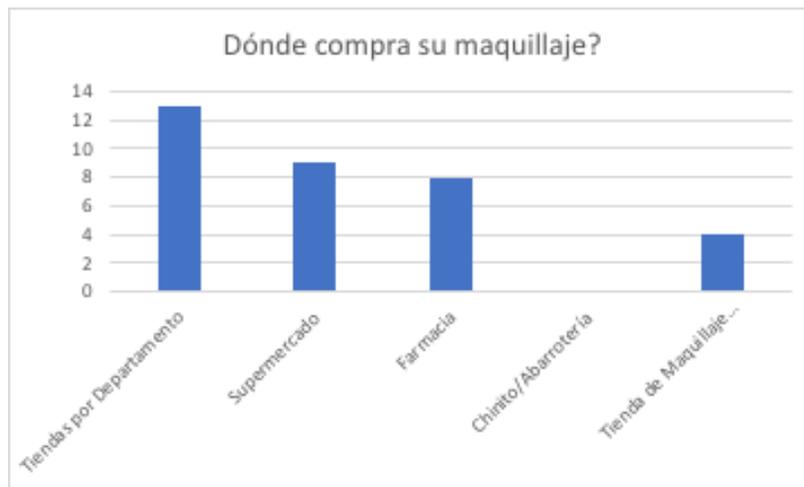


Gráfico 7 Pregunta 3. Fuente: Elaboración Propia

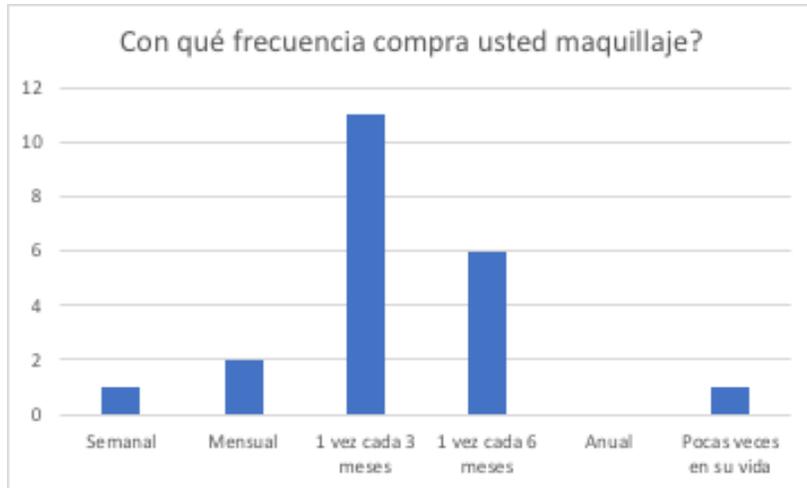


Gráfico 8 Pregunta 4. Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 9 Pregunta 5. Fuente: Elaboración Propia

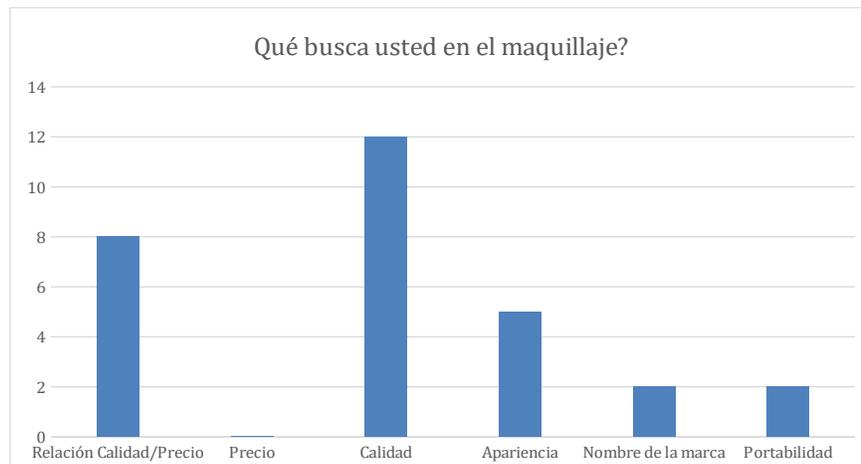


Gráfico 10 Pregunta 6. Fuente: Elaboración Propia

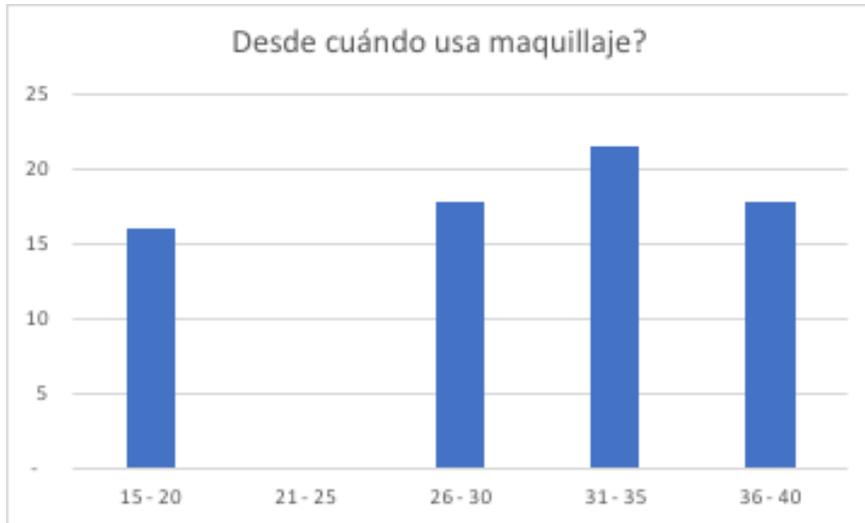


Gráfico 11 Pregunta 7. Fuente: Elaboración Propia

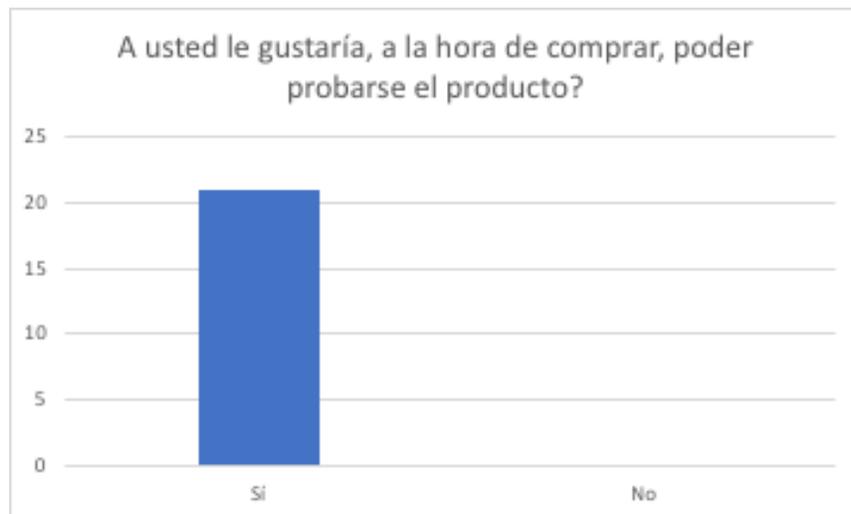


Gráfico 12 Pregunta 8. Fuente: Elaboración Propia

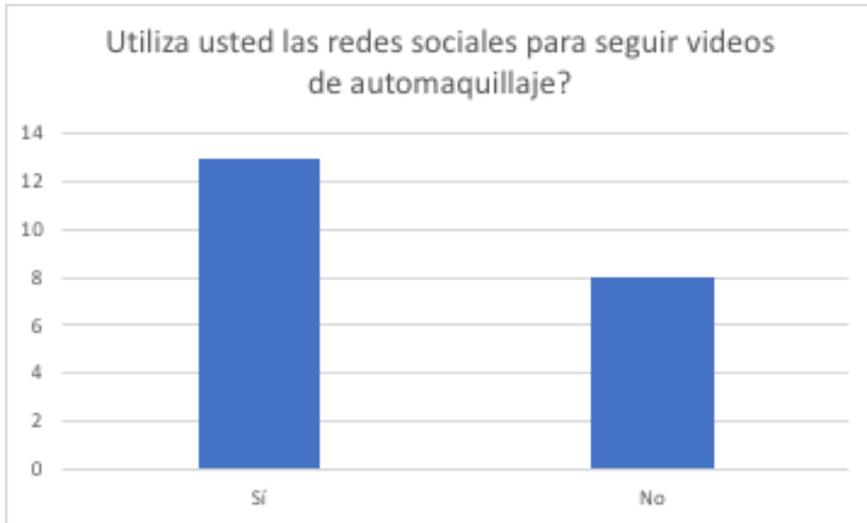


Gráfico 13 Pregunta 9. Fuente: Elaboración Propia

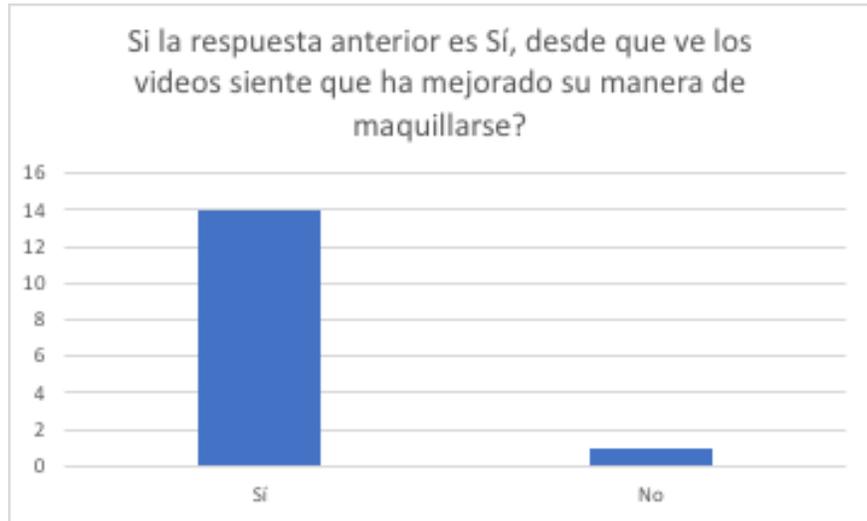


Gráfico 14 Pregunta 10. Fuente: Elaboración Propia

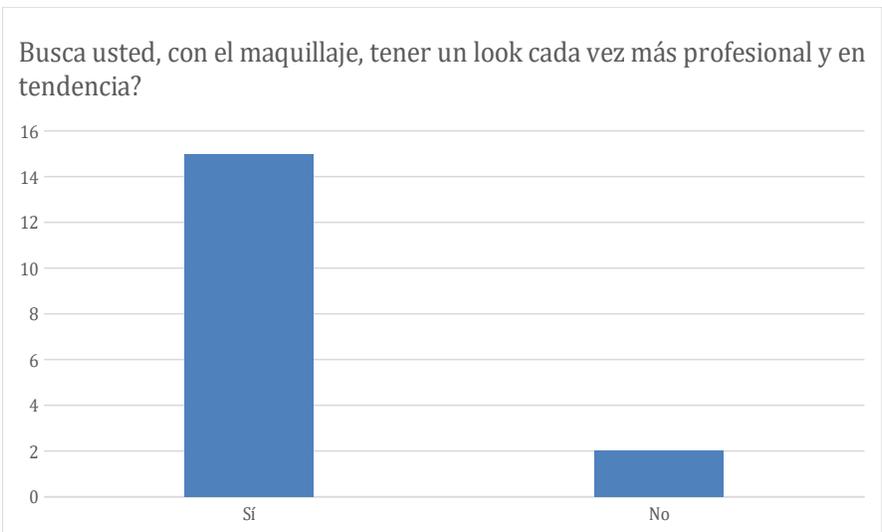


Gráfico 15 Pregunta 11. Fuente: Elaboración Propia

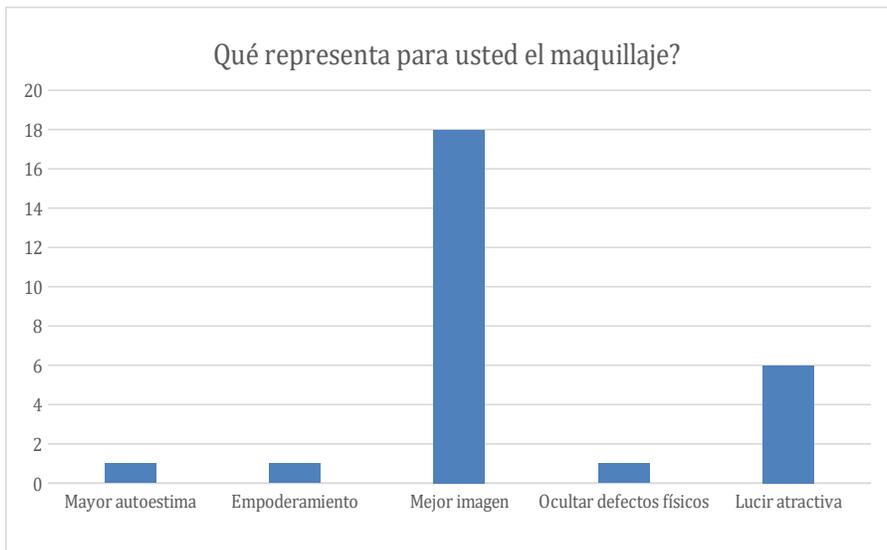


Gráfico 16 Pregunta 12. Fuente: Elaboración Propia

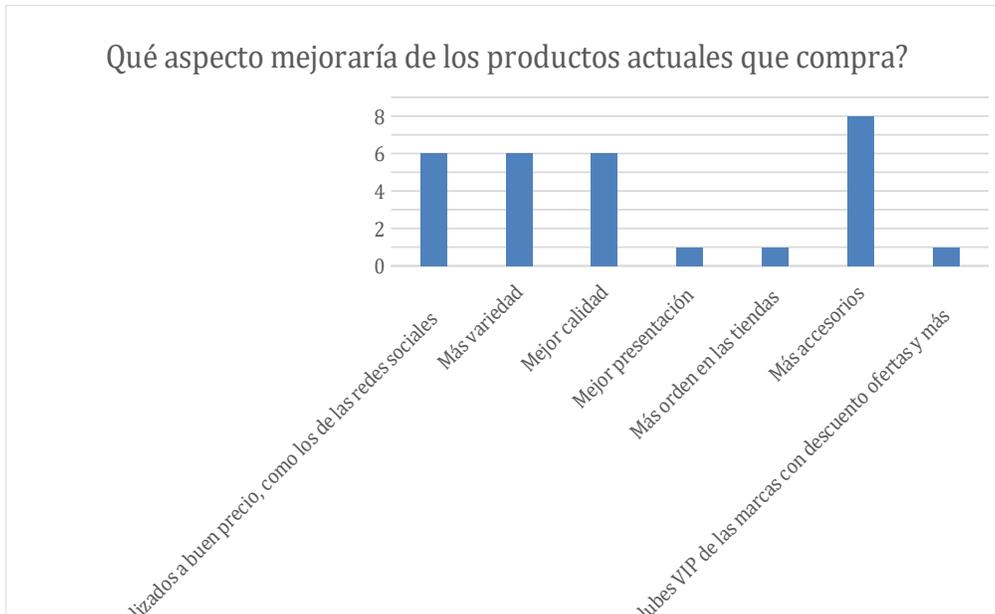


Gráfico 17 *Pregunta 13. Fuente: Elaboración Propia*



Gráfico 18 *Pregunta 14. Fuente: Elaboración Propia*



Gráfico 19 Pregunta 15. Fuente: Elaboración Propia

Costos Variables

Costos Variables (US \$)	Costo FOB Pty	Venta Distribuidor
Polvo de Cara con Protección UV	\$1,54	\$2,71
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof	\$1,08	\$1,97
Base Larga Duración con Protector UV	\$2,10	\$3,60
Kit de Cejas	\$1,08	\$1,97
Sombra de Contour	\$1,54	\$2,71
Sombra de Ojos Fiesta	\$1,54	\$2,71
Iluminador de Rostro	\$1,85	\$3,20
Labial Matte	\$1,54	\$2,71
Labial Gloss	\$1,54	\$2,71
Delineador de Ojos	\$0,46	\$0,98
Kit de Sombras Metalizadas	\$1,23	\$2,22
Máscara de Pestañas	\$1,23	\$2,22
Kit de Brochas y Esponjas	\$4,47	\$7,40
Pestañas Postizas	\$0,61	\$1,23
Setting Spray	\$1,54	\$2,71
Desmaquillante	\$1,42	\$2,52
Delineador de Ojos Colores	\$1,27	\$2,28
Delineador Boca	\$1,27	\$2,28
Rubor	\$1,72	\$3,00
Labial Larga Duración	\$1,20	\$2,16

Tabla 24 Costos y Precio de Venta Final SEVEN. Fuente: Elaboración Propia

Supermercados	
El Machetazo	Es uno de los supermercados con tienda por departamentos de mayor tradición en Panamá. Se dirige al segmento bajo y medio bajo de la población panameña. En la actualidad cuenta con cinco sucursales.
Super 99	Este supermercado se dirige a la clase media y baja de Panamá. Las compras se centralizan a través de la Importadora Ricamar que pertenece al mismo grupo del 99. Actualmente cuenta con 47 sucursales en todo el territorio nacional.
El Fuerte	Es un supermercado junto con tienda por departamentos que sirve al segmento medio-bajo y bajo de la población. Actualmente cuenta con 4 sucursales.
Super Xtra	Inició operaciones en la década de los 90s. Cuenta con 16 sucursales. Este supermercado está orientado al segmento de la clase media baja y baja de Panamá. Actualmente cuenta con 16 sucursales a nivel nacional.
Rey	Es un supermercado dirigido a la clase media y media-alta de Panamá. Actualmente cuentan con 19 sucursales en todo el territorio nacional.
Mr. Precio	Es un supermercado parte de Grupo Rey dirigido al segmento clase media-baja y baja. Actualmente cuenta con trece sucursales a nivel nacional
Jumbo	Es una cadena de supermercados Chilena con reciente apertura en el territorio Panameño. Esta dirigida al segmento de clase media baja-baja y cuenta con 2 sucursales.
Tiendas por Departamento	
El Costo	Es la tienda por departamento predilecta del panameño. Posee alrededor del 40% del mercado y se enfoca en el segmento medio bajo y bajo de la población. Actualmente cuenta con 9 sucursales.
El Titan	Tienda por Departamento con el segundo posicionamiento más grande de mercado. Está dirigido al segmento medio bajo y bajo de la población. Actualmente cuenta con 6 sucursales.
La Onda	Tienda por Departamento para el segmento medio bajo y bajo de la población. Actualmente cuenta con 9 sucursales.
Madison	Tienda por Departamento para el segmento medio bajo y bajo de la

	población. Actualmente cuenta con 7 sucursales.
--	---

El Campeón	Tienda por Departamento para el segmento medio bajo y bajo de la población. Actualmente cuenta con 8 sucursales.
La Oca Loca	Tienda por Departamento para el segmento medio bajo y bajo de la población. Actualmente cuenta con 3 sucursales.
Todo a Dollar	Cadena de tiendas pequeñas por departamento para segmento medio, medio-bajo y bajo. Actualmente cuenta con 6 sucursales.
Farmacias	
Metro	Pertenece a Grupo Rey apunta al segmento medio-medio-alto de la población. Tiene 25 sucursales.
Distribuidores	
Agencias Motta	Esta empresa con casi 50 años de existencia, se dedica principalmente a la representación y distribución de fragancias y cosméticos selectos entre los que se destacan Vogue, Jolie by Vogue y Wendy de maquillaje.
Agencias Feduro	Entre sus representantes se encuentran marcas exclusivas y Covergirl.
Cosméticos Selectos	Es una compañía dedicada a la distribución de cosméticos y productos de cuidado personal, entre ellos los de marca Ilicit, Mood, U-2 y Rolda. Esta empresa ofrece la oportunidad de comercializar marcas propias y desarrollarlas en el mercado Panameño lo cual representa una oportunidad para SEVEN.
Productos de Prestigio S.A	Es una compañía de ventas y distribución de artículos de tocador, fragancias, cosméticos, productos alimenticios y para la limpieza del hogar. Entre las marcas se destaca Nailen, la cual es una marca de maquillaje popular.
Tagarópulos	Esta empresa opera como representante exclusivo de una serie de marcas reconocidas a nivel internacional tanto en el segmento de productos alimenticios, para el hogar y cuidado personal. Distribuyen, entre otras, las marcas L'oreal y Maybelline. En el 2018, Tagarópulos anunció el cese de sus operaciones y venta de la mayoría de sus inventarios y marcas a un grupo Ecuatoriano.
Tzanetatos	Es una de las más grandes distribuidoras de productos de consumo masivo en Panamá, tanto de marcas propias como importadas. Se ha dedicado a distribuir marcas líderes en diferentes segmentos: Alimentos, Cuidado personal, Cosméticos, Hogar y Auto. Entre las marcas destacadas de maquillaje se

encuentran Revlon, Almay.

Tabla 25 Detalle Distribuidores SEVEN Fuente: Elaboración Propia a partir de Investigación de Mercado

Resultados de Encuesta de Rotación de Productos

Mercado Objetivo				713526				
Población				7,135	14,270.52	21,406	28,541	35,676
Penetración de Mercado (%)				1	2	3	4	5
Encuesta Rotación Productos de Maquillaje								
Q1. Cuantas veces en el año compras Polvo de Cara?								
Answer Choices		Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	30.77%	12	2,196	4,391	6,587	8,782	10,978
2 veces al año	2	23.08%	9	3,294	6,587	9,881	13,175	16,468
3 veces al año	3	15.38%	6	3,292	6,584	9,877	13,169	16,461
4 veces al año	4	30.77%	12	8,782	17,564	26,346	35,128	43,910
		Answered	39	Total	17,563	35,127	52,690	70,254
		Skipped	0	Total/mes	1,464			
Q2. Cuantas veces en el año compras Corrector de Ojeras/Concealer?								
Answer Choices		Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	50.00%	18	3,568	7,135	10,703	14,271	17,838
2 veces al año	2	22.22%	8	3,171	6,342	9,513	12,684	15,855
3 veces al año	3	19.44%	7	4,161	8,323	12,484	16,645	20,806
4 veces al año	4	11.11%	4	3,171	6,342	9,513	12,684	15,855
		Answered	36	Total	14,071	28,141	42,212	56,283
		Skipped	3	Total/mes	1,173			
Q3. Cuantas veces en el año compras Base para Rostro?								
Answer Choices		Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	36.84%	14	2,629	5,257	7,886	10,515	13,143
2 veces al año	2	23.68%	9	3,379	6,759	10,138	13,517	16,896
3 veces al año	3	21.05%	8	4,506	9,012	13,518	18,024	22,530
4 veces al año	4	18.42%	7	5,257	10,515	15,772	21,029	26,286
		Answered	38	Total	15,771	31,542	47,313	63,084
		Skipped	1	Total/mes	1,314			
Q4. Cuantas veces en el año compras Sombra de Cejas/Lapiz de Ceja?								
Answer Choices		Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	52.63%	20	3,755	7,511	11,266	15,021	18,776
2 veces al año	2	10.53%	4	1,503	3,005	4,508	6,011	7,513
3 veces al año	3	18.42%	7	3,943	7,886	11,829	15,772	19,715
4 veces al año	4	18.42%	7	5,257	10,515	15,772	21,029	26,286
		Answered	38	Total	14,458	28,916	43,375	57,833
		Skipped	1	Total/mes	1,205			

Q5. Cuantas veces en el año compras Sombra de Contour?					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	77.14%	27		5,504	11,008	16,512	22,017	27,521
2 veces al año	2	20.00%	7		2,854	5,708	8,562	11,416	14,271
3 veces al año	3	0.00%	0		-	-	-	-	-
4 veces al año	4	2.86%	1		816	1,633	2,449	3,265	4,081
		Answered	35	Total	9,175	18,349	27,524	36,698	45,873
		Skipped	4	Total/mes	765				
Q6. Cuantas veces en el año compras Sombra de Ojos?									
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	63.16%	24		4,507	9,013	13,520	18,027	22,533
2 veces al año	2	21.05%	8		3,004	6,008	9,012	12,016	15,020
3 veces al año	3	2.63%	1		563	1,126	1,689	2,252	2,815
4 veces al año	4	13.16%	5		3,756	7,512	11,268	15,024	18,780
		Answered	38	Total	11,830	23,659	35,489	47,318	59,148
		Skipped	1	Total/mes	986				
Q7. Cuantas veces en el año compras Iluminadores de Rostro?									
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	80.00%	28		5,708	11,416	17,125	22,833	28,541
2 veces al año	2	14.29%	5		2,039	4,079	6,118	8,157	10,196
3 veces al año	3	2.86%	1		612	1,224	1,837	2,449	3,061
4 veces al año	4	2.86%	1		816	1,633	2,449	3,265	4,081
		Answered	35	Total	9,176	18,352	27,528	36,704	45,880
		Skipped	4	Total/mes	765				
Q8. Cuantas veces en el año compras Labiales Mate?									
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	35.14%	13		2,507	5,015	7,522	10,029	12,537
2 veces al año	2	24.32%	9		3,471	6,941	10,412	13,882	17,353
3 veces al año	3	27.03%	10		5,786	11,572	17,358	23,144	28,930
4 veces al año	4	13.51%	5		3,856	7,712	11,568	15,424	19,279
		Answered	37	Total	15,620	31,240	46,859	62,479	78,099
		Skipped	2	Total/mes	1,302				
Q9. Cuantas veces en el año compras Labiales tipo gloss?									
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	48.65%	18		3,471	6,943	10,414	13,885	17,357
2 veces al año	2	24.32%	9		3,471	6,941	10,412	13,882	17,353
3 veces al año	3	8.11%	3		1,736	3,472	5,208	6,944	8,680
4 veces al año	4	21.62%	8		6,171	12,341	18,512	24,682	30,853
		Answered	37	Total	14,848	29,697	44,545	59,394	74,242
		Skipped	2	Total/mes	1,237				

Q10. Cuantas veces en el año compras Delineador de Ojos?					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	34.21%	13		2,441	4,882	7,323	9,764	12,205
2 veces al año	2	23.68%	9		3,379	6,759	10,138	13,517	16,896
3 veces al año	3	26.32%	10		5,634	11,268	16,902	22,536	28,170
4 veces al año	4	21.05%	8		6,008	12,016	18,024	24,032	30,039
		Answered	38	Total	17,462	34,924	52,386	69,848	87,311
		Skipped	1	Total/mes	1,455				
Q11. Cuantas veces en el año compras Kit de Sombras?									
Answer Choices	Responses				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	68.42%	26		4,882	9,764	14,646	19,528	24,410
2 veces al año	2	18.42%	7		2,629	5,257	7,886	10,515	13,143
3 veces al año	3	2.63%	1		563	1,126	1,689	2,252	2,815
4 veces al año	4	10.53%	4		3,005	6,011	9,016	12,021	15,027
		Answered	38	Total	11,079	22,158	33,237	44,316	55,395
		Skipped	1	Total/mes	923				
Q12. Cuantas veces en el año compraras Máscara de Pestañas?									
Answer Choices	Responses				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	33.33%	12		2,378	4,756	7,135	9,513	11,891
2 veces al año	2	22.22%	8		3,171	6,342	9,513	12,684	15,855
3 veces al año	3	16.67%	6		3,568	7,137	10,705	14,273	17,842
4 veces al año	4	30.56%	11		8,722	17,444	26,166	34,889	43,611
		Answered	36	Total	17,840	35,679	53,519	71,358	89,198
		Skipped	3	Total/mes	1,487				
Q13. Cuantas veces en el año comprarías un kit de brochas y esponjas?									
Answer Choices	Responses				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	63.89%	23		4,559	9,117	13,676	18,235	22,794
2 veces al año	2	30.56%	11		4,361	8,722	13,083	17,444	21,805
3 veces al año	3	2.78%	1		595	1,190	1,785	2,380	2,975
4 veces al año	4	5.56%	2		1,587	3,174	4,761	6,348	7,934
		Answered	36	Total	11,102	22,204	33,305	44,407	55,509
		Skipped	3	Total/mes	925				
Q14. Cuantas veces en el año comprarías pestañas postizas?									
Answer Choices	Responses				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	68.75%	22		4,905	9,811	14,716	19,622	24,527
2 veces al año	2	12.50%	4		1,784	3,568	5,351	7,135	8,919
3 veces al año	3	3.13%	1		670	1,340	2,010	2,680	3,350
4 veces al año	4	18.75%	6		5,351	10,703	16,054	21,406	26,757
		Answered	32	Total	12,711	25,422	38,132	50,843	63,554
		Skipped	7	Total/mes	1,059				
Q15. Cuantas veces en el año comprarías primer y setting spray para antes y después de Maquillarte?									
Answer Choices	Responses				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez al año	1	64.71%	22		4,617	9,234	13,852	18,469	23,086
2 veces al año	2	23.53%	8		3,358	6,716	10,074	13,431	16,789
3 veces al año	3	2.94%	1		629	1,259	1,888	2,517	3,147
4 veces al año	4	8.82%	3		2,517	5,035	7,552	10,069	12,587
		Answered	34	Total	11,122	22,243	33,365	44,487	55,609
		Skipped	5	Total/mes	927				

2 veces al año	2	12,50 %	4	2.308	5.769	9.231	12.692
3 veces al año	3	3,13 %	1	867	2.167	3.467	4.767
4 veces al año	4	18,75 %	6	6.923	17.308	27.692	38.077
Answered			32	Total	16.444	41.109	65.774
Skipped			7	Total/mes	1.370		

Q15. Cuantas veces en el año comprarías primer y setting spray para antes y después de Maquillarte?

Answer Choices	Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
1 vez al año	1	64,71 %	22	5.973	14.933	23.893	32.853
2 veces al año	2	23,53 %	8	4.344	10.860	17.376	23.892
3 veces al año	3	2,94 %	1	814	2.035	3.257	4.478
4 veces al año	4	8,82 %	3	3.257	8.141	13.026	17.911
Answered			34	Total	14.388	35.970	57.552
Skipped			5	Total/mes	1.199		

Q16. Cuantas veces en el año comprarías desmaquillante?

Answer Choices	Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
1 vez al año	1	38,00 %	22	3.508	8.769	14.031	19.292
2 veces al año	2	42,00 %	8	7.754	19.384	31.015	42.646
3 veces al año	3	11,10 %	1	3.074	7.685	12.295	16.906
4 veces al año	4	8,90 %	3	3.286	8.215	13.145	18.074
Answered			34	Total	17.621	44.054	70.486
Skipped			5	Total/mes	1.468		

Q17. Cuantas veces en el año comprarías delineador de ojos de colores?

Answer Choices	Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
1 vez al año	1	54,66 %	22	5.046	12.614	20.182	27.750
2 veces al año	2	32,66 %	8	6.029	15.074	24.118	33.162
3 veces al año	3	8,45 %	1	2.340	5.850	9.360	12.870
4 veces al año	4	4,23 %	3	1.562	3.905	6.247	8.590
Answered			34	Total	14.977	37.442	59.907
Skipped			5	Total/mes	1.248		

Q18. Cuantas veces en el año comprarías delineador de boca?

Answer Choices	Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
1 vez al año	1	33,67 %	22	3.108	7.770	12.432	17.094
2 veces al año	2	44,35 %	8	8.188	20.469	32.751	45.032
3 veces al año	3	15,76 %	1	4.364	10.911	17.457	24.004
4 veces al año	4	6,22 %	3	2.297	5.741	9.186	12.631
Answered			34	Total	17.956	44.891	71.826
Skipped			5	Total/mes	1.496		

Q19. Cuantas veces en el año comprarías rubor?

Answer Choices	Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
1 vez al año	1	62,98 %	22	5.813	14.534	23.254	31.974
2 veces al año	2	27,78 %	8	5.129	12.821	20.514	28.207
3 veces al año	3	3,92 %	1	1.086	2.714	4.342	5.970
4 veces al año	4	5,32 %	3	1.964	4.911	7.857	10.804
Answered			34	Total	13.992	34.980	55.968
Skipped			5	Total/mes	1.166		

Q20. Cuantas veces en el año comprarías labial de Larga Duración?

Answer Choices	Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
1 vez al año	1	37,24 %	22	3.438	8.594	13.750	18.906
2 veces al año	2	27,78 %	8	5.129	12.821	20.514	28.207
3 veces al año	3	17,89 %	1	4.954	12.385	19.816	27.248
4 veces al año	4	17,09 %	3	6.310	15.775	25.240	34.706
Answered			34	Total	19.830	49.576	79.321
Skipped			5	Total/mes	1.653		

Q21. Cuantas veces en el año comprarías rizador de pestañas?

Answer Choices	Responses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
----------------	-----------	--	-------	-------	-------	-------

	Answered	34	Total	23.363	58.407	93.452	128.496
	Skipped	5	Total/mes	1.947			
Q23. Cuantas veces en el año comprarías máscara de pestañas de colores?							
Answer Choices	Responses			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1 vez al año	1	51,50 %	22	4.754	11.885	19.015	26.146
2 veces al año	2	32,77 %	8	6.050	15.125	24.199	33.274
3 veces al año	3	8,34 %	1	2.310	5.774	9.238	12.702
4 veces al año	4	7,39 %	3	2.729	6.821	10.914	15.007
	Answered		34	Total	15.842	39.604	63.367
	Skipped		5	Total/mes	1.320		
Q24. Cuantas veces en el año comprarías crema exfoliante de cara?							
Answer Choices	Responses			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1 vez al año	1	55,54 %	22	5.127	12.817	20.507	28.197
2 veces al año	2	24,11 %	8	4.451	11.128	17.804	24.481
3 veces al año	3	11,89 %	1	3.293	8.231	13.170	18.109
4 veces al año	4	8,46 %	3	3.124	7.809	12.495	17.180
	Answered		34	Total	15.994	39.985	63.976
	Skipped		5	Total/mes	1.333		
Q25. Cuantas veces en el año comprarías base y top coat para las uñas?							
Answer Choices	Responses			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1 vez al año	1	8,05 %		743	1.858	2.972	4.087
2 veces al año	2	24,11 %		4.451	11.128	17.804	24.481
3 veces al año	3	11,89 %		3.293	8.231	13.170	18.109
4 veces al año	4	55,95 %		20.658	51.646	82.633	113.621

Figura 4 Resultados Encuesta de Rotación de Productos. Fuente: Elaboración Propia

DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO

Mercado Objetivo Femenino	713.526
Mercado Objetivo Masculino	1.047.722
Penetración de Mercado	1%

	AÑO 1									
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Polvo de Cara con Potección UV	1.893	1.893	1.893	1.893	1.893	1.893	1.893	1.893	1.893	1.893
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof	1.517	1.517	1.517	1.517	1.517	1.517	1.517	1.517	1.517	1.517
Base Larga Duración con Protector UV	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Kit de Cejas	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559
Sombra de Contour	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989
Sombra de Ojos Fiesta	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275	1.275
Iluminador de Rostro	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989
Labial Matte	1.684	1.684	1.684	1.684	1.684	1.684	1.684	1.684	1.684	1.684
Labial Gloss	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601	1.601
Delineador de Ojos	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883
Kit de Sombras Metalizado	1.194	1.194	1.194	1.194	1.194	1.194	1.194	1.194	1.194	1.194
Máscara de Pestañas	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923	1.923
Kit de Brochas y Esponjas	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197	1.197
Pestañas Postizas	1.370	1.370	1.370	1.370	1.370	1.370	1.370	1.370	1.370	1.370
Setting Spray	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199
Desmaquillante										
Delineador de Ojos Colores										
Delineador Boca										
Rubor										
Labial Larga Duración										
Rizador de Pestaña										
Pintura de Uñas Gel										
Máscara de Pestañas colores										
Crema Exfoliante de Cara										
Base y Top Coat para las Uñas										

Tabla 26 Proyección de Demanda Mensual Año 1 Panamá. Fuente: Encuesta Rotación de Mercado.

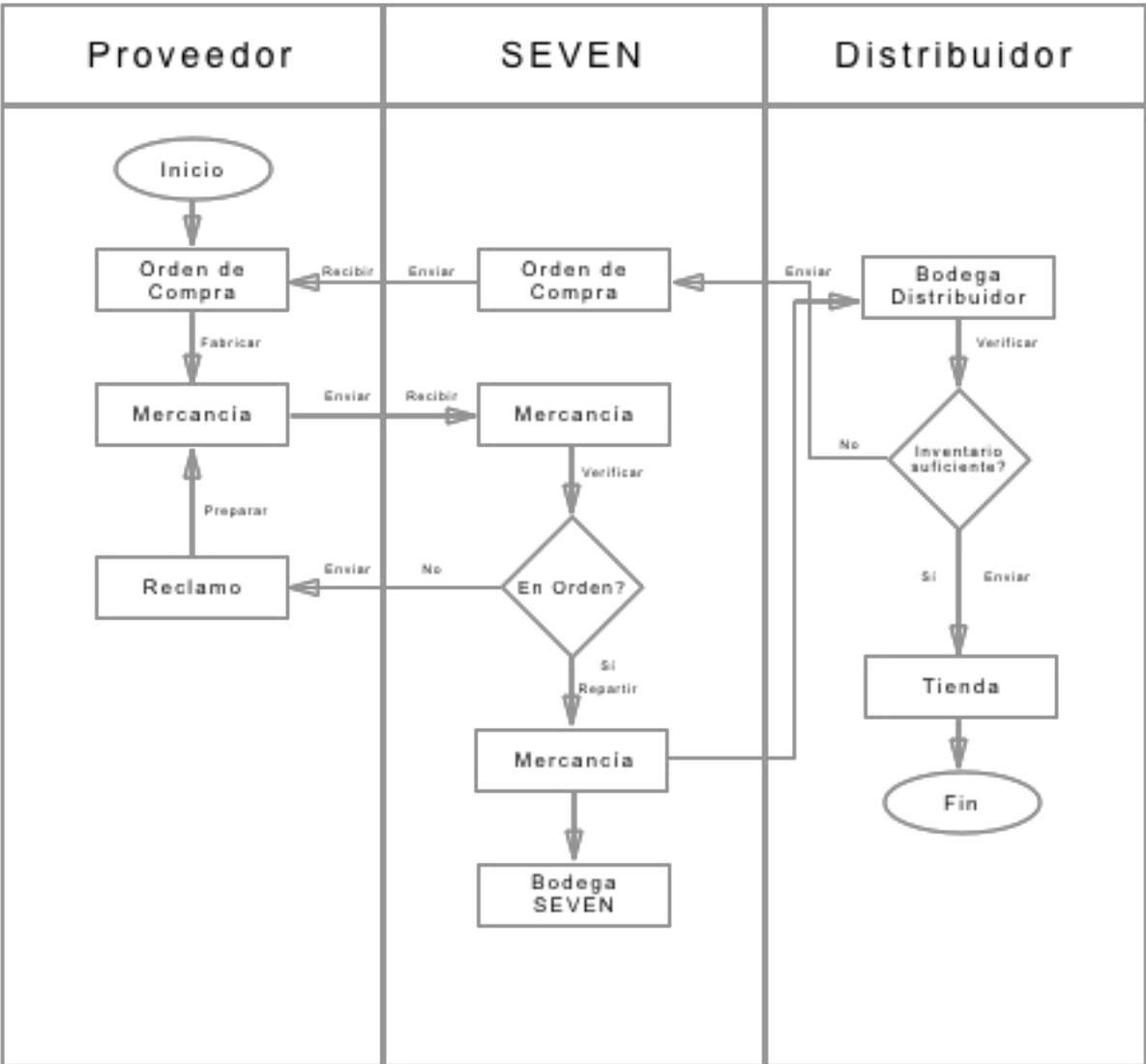


Figura 8 Fugograma Número 4 Proceso de Venta por Distribuidor. Fuente: Elaboración Propia

Carta Gantt

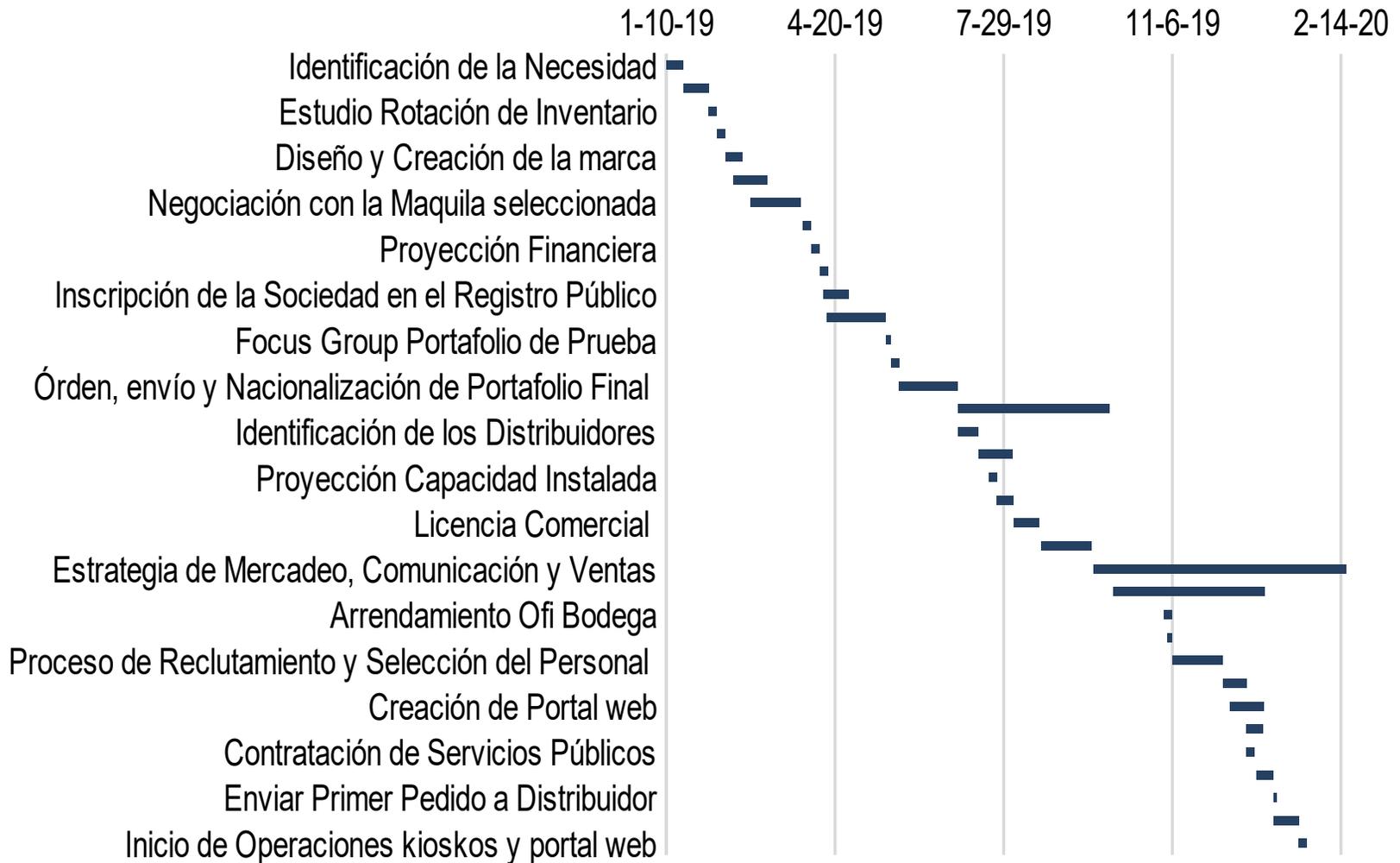


Gráfico 20 Carta Gantt

DESCRIPCION DE CARGOS SEVEN

Intermediario Ministerio de Salud	Persona con un activo de relaciones importante encargada de tramitar los registros sanitarios y moverse dentro del ministerio de salud para acelerar el proceso. Así mismo debe estar al tanto de las nuevas regulaciones para el lanzamiento de los nuevos productos.
Intermediario Aduanas	Persona encargada de gestionar el proceso aduanal y de nacionalización de los pedidos. Debe estar en constante comunicación con las autoridades de manera de agilizar el proceso de importación y nacionalización de los pedidos sin mayores inconvenientes ni retrasos.
Abogado	Encargado de todos los trámites legales de la empresa y de la protección de la misma en sus relaciones contractuales con el resto de stakeholders.
Asesora Quiosco	Encargada de trabajar en los quioscos de muestreo ofreciendo los productos, aconsejando a los clientes del producto que más les conviene e induciéndolos a que realicen una compra bien sea en la tienda por departamentos o a través del canal web.
Químico	Encargado de la gestión de calidad de los productos de acuerdo a las normativas ISO 22716. Ubicado en Perú cerca de la Maquila.
Almacenista	Encargado preparar los pedidos web, mantener ordenado el depósito, mantener al día el control del inventario. Debe tener conocimientos sobre los requerimientos básicos de seguridad de almacenaje de acuerdo a las normas ISO 22176.
Chofer	Encargado de transportar los pedidos para la venta web desde Zona Libre hasta la ofi-bodega y de allí hasta el cliente.
Gerente de Venta	Encargado de cumplir las metas de venta, de velar por la rentabilidad de los quioscos, de las asesoras de venta y de la plataforma web.

Tabla 27 Descripción Cargos SEVEN. Fuente: Elaboración Propia

Venta a Distribuidor

Item
Polvo de Cara con Potección UV
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof
Base Larga Duración con Protector UV
Kit de Cejas
Sombra de Contour
Sombra de Ojos Fiesta
Iluminador de Rostro
Labial Matte
Labial Gloss
Delineador de Ojos
Kit de Sombras Ahumado
Máscara de Pestañas
Kit de Brochas y Esponjas
Pestañas Postizas
Setting Spray
Desmaquillante
Delineador de Ojos Colores
Delineador Boca
Rubor
Labial Larga Duración
Rizador de Pestaña
Pintura de Uñas Gel
Máscara de Pestañas colores
Crema Exfoliante de Cara
Base y Top Coat para las Uñas

Tabla 28 Precio de Venta a Distribuidor. Fuente: Elaboración Propia

Venta por Plataforma Web

Item
Polvo de Cara con Potección UV
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof
Base Larga Duración con Protector UV
Kit de Cejas
Sombra de Contour
Sombra de Ojos Fiesta
Iluminador de Rostro
Labial Matte
Labial Gloss
Delineador de Ojos
Kit de Sombras Ahumado
Máscara de Pestañas
Kit de Brochas y Esponjas
Pestañas Postizas
Setting Spray
Desmaquillante
Delineador de Ojos Colores
Delineador Boca
Rubor
Labial Larga Duración
Rizador de Pestaña
Pintura de Uñas Gel
Máscara de Pestañas colores

Tabla 29 Precio de Venta Plataforma Web. Fuente: Elaboración Propia

INGRESOS TOTALES MENSUALES

	AÑO 1												AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE						
Polvo de Cara con Protección UV	\$ 3,742.21	\$ 3,742.21	\$ 6,237.02	\$ 6,237.02	\$ 6,237.02	\$ 12,474.04	\$ 12,474.04	\$ 18,711.05	\$ 18,711.05	\$ 19,546.82	\$ 249,480.73	\$ 374,221.09	\$ 498,961.46	\$ 623,701.82		
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof	\$ 2,178.89	\$ 2,178.89	\$ 3,631.49	\$ 3,631.49	\$ 3,631.49	\$ 7,262.98	\$ 7,262.98	\$ 10,894.46	\$ 10,894.46	\$ 11,381.08	\$ 145,259.53	\$ 217,889.29	\$ 290,519.05	\$ 363,148.82		
Base Larga Duración con Protector UV	\$ 4,462.05	\$ 4,462.05	\$ 7,436.76	\$ 7,436.76	\$ 7,436.76	\$ 14,873.51	\$ 14,873.51	\$ 22,310.27	\$ 22,310.27	\$ 23,306.80	\$ 297,470.27	\$ 446,205.41	\$ 594,940.55	\$ 743,675.68		
Kit de Cejas	\$ 2,238.89	\$ 2,238.89	\$ 3,731.48	\$ 3,731.48	\$ 3,731.48	\$ 7,462.97	\$ 7,462.97	\$ 11,194.45	\$ 11,194.45	\$ 11,694.47	\$ 149,259.32	\$ 223,888.98	\$ 298,518.64	\$ 373,148.30		
Sombra de Contour	\$ 1,954.80	\$ 1,954.80	\$ 3,258.00	\$ 3,258.00	\$ 3,258.00	\$ 6,515.99	\$ 6,515.99	\$ 9,773.99	\$ 9,773.99	\$ 10,210.56	\$ 130,319.85	\$ 195,479.78	\$ 260,639.71	\$ 325,799.64		
Sombra de Ojos Fiesta	\$ 2,520.50	\$ 2,520.50	\$ 4,200.83	\$ 4,200.83	\$ 4,200.83	\$ 8,401.67	\$ 8,401.67	\$ 12,602.50	\$ 12,602.50	\$ 13,165.41	\$ 168,033.35	\$ 252,050.03	\$ 336,066.71	\$ 420,083.39		
Iluminador de Rostro	\$ 2,311.22	\$ 2,311.22	\$ 3,852.04	\$ 3,852.04	\$ 3,852.04	\$ 7,704.07	\$ 7,704.07	\$ 11,556.11	\$ 11,556.11	\$ 12,072.29	\$ 154,081.50	\$ 231,122.24	\$ 308,162.99	\$ 385,203.74		
Labial Matte	\$ 3,328.08	\$ 3,328.08	\$ 5,546.80	\$ 5,546.80	\$ 5,546.80	\$ 11,093.61	\$ 11,093.61	\$ 16,640.41	\$ 16,640.41	\$ 17,383.68	\$ 221,872.14	\$ 332,808.21	\$ 443,744.27	\$ 554,680.34		
Labial Gloss	\$ 3,163.74	\$ 3,163.74	\$ 5,272.90	\$ 5,272.90	\$ 5,272.90	\$ 10,545.79	\$ 10,545.79	\$ 15,818.69	\$ 15,818.69	\$ 16,525.26	\$ 210,915.86	\$ 316,373.80	\$ 421,831.73	\$ 527,289.66		
Delineador de Ojos	\$ 1,348.64	\$ 1,348.64	\$ 2,247.74	\$ 2,247.74	\$ 2,247.74	\$ 4,495.47	\$ 4,495.47	\$ 6,743.21	\$ 6,743.21	\$ 7,044.40	\$ 89,909.40	\$ 134,864.10	\$ 179,818.80	\$ 224,773.50		
Kit de Sombras Ahumado	\$ 1,930.59	\$ 1,930.59	\$ 3,217.65	\$ 3,217.65	\$ 3,217.65	\$ 6,435.30	\$ 6,435.30	\$ 9,652.95	\$ 9,652.95	\$ 10,084.11	\$ 128,705.98	\$ 193,058.96	\$ 257,411.95	\$ 321,764.94		
Máscara de Pestañas	\$ 3,108.69	\$ 3,108.69	\$ 5,181.15	\$ 5,181.15	\$ 5,181.15	\$ 10,362.29	\$ 10,362.29	\$ 15,543.44	\$ 15,543.44	\$ 16,237.71	\$ 207,245.88	\$ 310,868.82	\$ 414,491.77	\$ 518,114.71		
Kit de Brochas y Esponjas	\$ 6,458.61	\$ 6,458.61	\$ 10,764.36	\$ 10,764.36	\$ 10,764.36	\$ 21,528.72	\$ 21,528.72	\$ 32,293.07	\$ 32,293.07	\$ 33,735.50	\$ 430,574.33	\$ 645,861.49	\$ 861,148.66	\$ 1,076,435.82		
Pestañas Postizas	\$ 1,228.34	\$ 1,228.34	\$ 2,047.23	\$ 2,047.23	\$ 2,047.23	\$ 4,094.45	\$ 4,094.45	\$ 6,141.68	\$ 6,141.68	\$ 6,416.00	\$ 81,889.01	\$ 122,833.51	\$ 163,778.02	\$ 204,722.52		
Setting Spray	\$ 2,369.69	\$ 2,369.69	\$ 3,949.48	\$ 3,949.48	\$ 3,949.48	\$ 7,898.96	\$ 7,898.96	\$ 11,848.43	\$ 11,848.43	\$ 12,377.66	\$ 157,979.12	\$ 236,968.69	\$ 315,958.25	\$ 394,947.81		
Desmaquillante												\$ 269,766.23	\$ 359,688.30	\$ 449,610.38		
Delineador de Ojos Colores												\$ 207,225.53	\$ 276,300.71	\$ 345,375.89		
Delineador Boca												\$ 248,453.52	\$ 331,271.36	\$ 414,089.19		
Rubor													\$ 339,731.19	\$ 424,663.99		
Labial Larga Duración													\$ 346,951.30	\$ 433,689.13		
Rizador de Pestaña													\$ 241,588.44	\$ 301,985.56		
Pintura de Uñas Gel														\$ 397,403.13		
Máscara de Pestañas colores														\$ 474,776.77		
Crema Exfoliante de Cara														\$ 1,327,905.24		
Base y Top Coat para las Uñas														\$ 495,756.87		
TOTAL VENTA	\$ 21,339.76	\$ 21,339.76	\$ 35,566.27	\$ 35,566.27	\$ 35,566.27	\$ 71,132.54	\$ 71,132.54	\$ 106,698.80	\$ 106,698.80	\$ 111,464.68	\$ 1,451,229.20	\$ 2,574,882.27	\$ 3,953,248.19	\$ 6,416,076.02		

Tabla 30 Proyección de Ingresos Totales Mensuales Año 1. Fuente: Elaboración Propia

COSTOS MENSUALES	AÑO 1												AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE								
Polvo de Cara con Protección UV	\$ 1,049.81	\$ 1,049.81	\$ 1,749.69	\$ 1,749.69	\$ 1,749.69	\$ 3,499.37	\$ 3,499.37	\$ 5,249.06	\$ 5,249.06	\$ 5,483.52	\$ 69,987.45	\$ 104,981.18	\$ 139,974.91	\$ 174,968.64	\$ 1,430,694.39	\$ 2,686,420.14		
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof	\$ 588.22	\$ 588.22	\$ 980.37	\$ 980.37	\$ 980.37	\$ 1,960.75	\$ 1,960.75	\$ 2,941.12	\$ 2,941.12	\$ 3,072.49	\$ 39,214.99	\$ 58,822.49	\$ 78,429.99	\$ 98,037.48	\$ 843,775.43	\$ 1,547,376.92		
Base Larga Duración con Protector UV	\$ 1,282.72	\$ 1,282.72	\$ 2,137.87	\$ 2,137.87	\$ 2,137.87	\$ 4,275.74	\$ 4,275.74	\$ 6,413.60	\$ 6,413.60	\$ 6,700.08	\$ 85,514.71	\$ 128,272.06	\$ 171,029.41	\$ 213,786.77	\$ 1,691,430.92	\$ 3,225,749.04		
Kit de Cejas	\$ 604.42	\$ 604.42	\$ 1,007.37	\$ 1,007.37	\$ 1,007.37	\$ 2,014.74	\$ 2,014.74	\$ 3,022.11	\$ 3,022.11	\$ 3,157.10	\$ 40,294.80	\$ 60,442.20	\$ 80,589.60	\$ 100,736.99	\$ 867,009.21	\$ 1,589,984.72		
Sombra de Contour	\$ 548.38	\$ 548.38	\$ 913.97	\$ 913.97	\$ 913.97	\$ 1,827.95	\$ 1,827.95	\$ 2,741.92	\$ 2,741.92	\$ 2,864.39	\$ 36,558.96	\$ 54,838.43	\$ 73,117.91	\$ 91,397.39	\$ 747,343.83	\$ 1,403,290.28		
Sombra de Ojos Fiesta	\$ 707.08	\$ 707.08	\$ 1,178.47	\$ 1,178.47	\$ 1,178.47	\$ 2,356.94	\$ 2,356.94	\$ 3,535.41	\$ 3,535.41	\$ 3,693.33	\$ 47,138.82	\$ 70,708.23	\$ 94,277.64	\$ 117,847.04	\$ 963,619.02	\$ 1,809,391.00		
Iluminador de Rostro	\$ 658.38	\$ 658.38	\$ 1,097.31	\$ 1,097.31	\$ 1,097.31	\$ 2,194.61	\$ 2,194.61	\$ 3,291.92	\$ 3,291.92	\$ 3,438.96	\$ 43,892.23	\$ 65,838.34	\$ 87,784.45	\$ 109,730.56	\$ 878,932.72	\$ 1,666,453.83		
Labial Matte	\$ 933.64	\$ 933.64	\$ 1,556.06	\$ 1,556.06	\$ 1,556.06	\$ 3,112.12	\$ 3,112.12	\$ 4,668.18	\$ 4,668.18	\$ 4,876.69	\$ 62,242.35	\$ 93,363.52	\$ 124,484.69	\$ 155,605.87	\$ 1,272,367.70	\$ 2,389,129.52		
Labial Gloss	\$ 887.53	\$ 887.53	\$ 1,479.22	\$ 1,479.22	\$ 1,479.22	\$ 2,958.44	\$ 2,958.44	\$ 4,437.66	\$ 4,437.66	\$ 4,635.87	\$ 59,168.76	\$ 88,753.13	\$ 118,337.51	\$ 147,921.89	\$ 1,209,536.88	\$ 2,271,151.86		
Delineador de Ojos	\$ 311.66	\$ 311.66	\$ 519.44	\$ 519.44	\$ 519.44	\$ 1,038.87	\$ 1,038.87	\$ 1,558.31	\$ 1,558.31	\$ 1,627.92	\$ 20,777.50	\$ 31,166.25	\$ 41,555.00	\$ 51,943.75	\$ 546,752.39	\$ 919,545.52		
Kit de Sombras Ahumado	\$ 529.51	\$ 529.51	\$ 882.51	\$ 882.51	\$ 882.51	\$ 1,765.02	\$ 1,765.02	\$ 2,647.53	\$ 2,647.53	\$ 2,765.79	\$ 35,300.45	\$ 52,950.68	\$ 70,600.90	\$ 88,251.13	\$ 743,735.38	\$ 1,377,101.55		
Máscara de Pestañas	\$ 852.63	\$ 852.63	\$ 1,421.04	\$ 1,421.04	\$ 1,421.04	\$ 2,842.09	\$ 2,842.09	\$ 4,263.13	\$ 4,263.13	\$ 4,453.55	\$ 56,841.75	\$ 85,262.63	\$ 113,683.50	\$ 142,104.38	\$ 1,197,583.04	\$ 2,217,446.57		
Kit de Brochas y Esponjas	\$ 1,926.91	\$ 1,926.91	\$ 3,211.51	\$ 3,211.51	\$ 3,211.51	\$ 6,423.03	\$ 6,423.03	\$ 9,634.54	\$ 9,634.54	\$ 10,064.89	\$ 128,460.58	\$ 192,690.87	\$ 256,921.16	\$ 321,151.45	\$ 2,415,456.30	\$ 4,720,315.93		
Pestañas Postizas	\$ 302.99	\$ 302.99	\$ 504.98	\$ 504.98	\$ 504.98	\$ 1,009.96	\$ 1,009.96	\$ 1,514.94	\$ 1,514.94	\$ 1,582.61	\$ 20,199.21	\$ 30,298.81	\$ 40,398.42	\$ 50,498.02	\$ 489,043.00	\$ 851,460.32		
Setting Spray	\$ 664.77	\$ 664.77	\$ 1,107.96	\$ 1,107.96	\$ 1,107.96	\$ 2,215.91	\$ 2,215.91	\$ 3,323.87	\$ 3,323.87	\$ 3,472.34	\$ 44,318.28	\$ 66,477.42	\$ 88,636.56	\$ 110,795.70	\$ 905,961.14	\$ 1,701,126.58		
Desmaquillante											\$ 75,103.12	\$ 100,137.49	\$ 125,171.86	\$ 1,034,036.96	\$ 1,932,378.16			
Delineador de Ojos Colores											\$ 57,024.79	\$ 76,033.05	\$ 95,041.31	\$ 797,429.11	\$ 1,479,527.48			
Delineador Boca											\$ 68,369.99	\$ 91,159.99	\$ 113,949.99	\$ 956,079.41	\$ 1,773,882.78			
Rubor											\$ 96,218.33	\$ 120,272.91	\$ 150,327.49	\$ 970,928.38	\$ 1,834,110.49			
Labial Larga Duración											\$ 94,842.80	\$ 118,553.50	\$ 1,003,547.79	\$ 1,854,389.87				
Rizador de Pestaña											\$ 66,040.75	\$ 82,550.94	\$ 698,788.41	\$ 1,291,245.08				
Pintura de Uñas Gel											\$ 104,628.35	\$ 930,812.06	\$ 1,681,715.29					
Máscara de Pestañas colores											\$ 134,312.48	\$ 1,085,933.27	\$ 2,049,875.42					
Crema Exfoliante de Cara											\$ 397,506.22	\$ 2,976,011.24	\$ 5,828,858.49					
Base y Top Coat para las Uñas											\$ 130,522.94	\$ 1,161,179.78	\$ 2,097,924.87					
TOTAL COSTO	\$ 11,848.66	\$ 11,848.66	\$ 19,747.77	\$ 19,747.77	\$ 19,747.77	\$ 39,495.54	\$ 39,495.54	\$ 59,243.31	\$ 59,243.31	\$ 61,889.51	\$ 789,910.82	\$ 1,385,364.13	\$ 2,104,254.05	\$ 3,397,287.55	\$ 27,817,987.76	\$ 52,199,851.68		

Tabla 31 Proyección de Costos Mensuales Año 1. Fuente: Elaboración Propia

Gastos de Administración y Ventas Mensual	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Gastos Generales												
Arrendamiento de Ofi-Bodega	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Arrendamiento de Quioscos de Muestreo 5x 6 m2 (\$75/m2)	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Servicios (Luz, Agua, Data)	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00
Contratación Servicios de Limpieza	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Otros Gastos (Imprevistos)	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Seguro Inventario	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00
Seguro Camión	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00
Impuestos Municipales	\$ 300.00											
Fumigación	\$ 107.00				\$ 107.00					\$ 107.00		
Lease Camión 350 Ford	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33
Honorarios Profesionales												
Contador	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Intermediario Aduanas	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
Intermediario Registro Sanitario	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Químico	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Asesor Know-How	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Abogado	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Gerente General	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Gerente de Mercadeo	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Salarios												
Administrador	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Almacenista	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00	\$ 850.00
Chofer	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00
SEGURO SOCIAL	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27	\$ 2,011.27
XIII	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00	\$ 825.00
Cesantía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing												
Campaña en Redes Sociales	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Influencers	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67	\$ 2,416.67
Asesoras Punto de Muestreo	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00
Mantenimiento del Portal Web	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Imprevistos												
Imprevistos	\$ 3,799.83	\$ 3,759.13	\$ 3,759.13	\$ 3,759.13	\$ 3,769.83	\$ 3,759.13	\$ 3,759.13	\$ 3,759.13	\$ 3,759.13	\$ 3,769.83	\$ 3,759.13	\$ 3,759.13
Total Gastos Administración y Ventas Mensual	\$ 41,798.09	\$ 41,350.39	\$ 41,350.39	\$ 41,350.39	\$ 41,468.09	\$ 41,350.39	\$ 41,350.39	\$ 41,350.39	\$ 41,468.09	\$ 41,350.39	\$ 41,350.39	\$ 41,350.39
Depreciaciones y Amortizaciones Gastos	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44	\$ 2,809.44

Tabla 32 Proyección de Gastos Mensuales Año 1. Fuente: Elaboración Propia.

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Totales		846.90	75,987.39	1,411.50	1,411.50	103,875.81	1,411.50	2,351.56	196,343.92	2,823.00	4,234.49	316,204.16	4,423.64
Costos Variables Totales		-67.75	-59,311.06	-112.92	-112.92	-59,356.23	-112.92	-188.12	-59,469.15	-225.84	-338.76	-197,816.47	-353.89
Margen Operativo		779.15	16,676.33	1,298.58	1,298.58	44,519.58	1,298.58	2,163.43	136,874.77	2,597.16	3,895.73	118,387.70	4,069.74
% Margen		92%	22%	92%	92%	43%	92%	92%	70%	92%	92%	37%	92%
Gastos de Administración y Ventas		-41,798.09	-41,350.39	-41,350.39	-41,350.39	-41,468.09	-41,350.39	-41,350.39	-41,350.39	-41,468.09	-41,350.39	-41,350.39	-41,350.39
EBITDA		-41,018.95	-24,674.07	-40,051.82	-40,051.82	3,051.48	-40,051.82	-39,186.96	95,524.38	-38,870.94	-37,454.66	77,037.30	-37,280.65
% Margen		-4843%	-32%	-2838%	-2838%	3%	-2838%	-1666%	49%	-1377%	-885%	24%	-843%
Depreciación		-765.00	-765.00	-765.00	-765.00	-765.00	-765.00	-765.00	-765.00	-765.00	-765.00	-765.00	-765.00
Amortización de Activos Intangibles		-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44	-2,044.44
Resultado Antes de Impuesto		-43,828.39	-27,483.51	-42,861.26	-42,861.26	242.04	-42,861.26	-41,996.41	92,714.93	-41,680.38	-40,264.10	74,227.86	-40,090.09
Tasa de Impuestos (25%)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultado Después de Impuesto		-43,828.39	-27,483.51	-42,861.26	-42,861.26	242.04	-42,861.26	-41,996.41	92,714.93	-41,680.38	-40,264.10	74,227.86	-40,090.09
Depreciación		765.00	765.00	765.00	765.00	765.00	765.00	765.00	765.00	765.00	765.00	765.00	765.00
Amortización de Activos Intangibles		2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44	2,044.44
Inversión en Activos Fijos	-43,800.00								-4,000.00				
Inversión en Activos Intangibles	-10,000.00												
Gastos de Organización	-30,600.00												
Gastos de Puesta en Marcha	-35,000.00												
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha	-5,000.00												
Desarrollo de Nuevos Productos	-80,293.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo	-50,545.10	-41,018.95	-24,674.07	-40,051.82	-40,051.82	3,051.48	-40,051.82	-39,186.96	95,524.38	-38,870.94	-37,454.66	77,037.30	-37,280.65
Valor de Desecho													
Flujo de Caja Puro	-255,238.49	-41,018.95	-24,674.07	-40,051.82	-40,051.82	3,051.48	-40,051.82	-39,186.96	95,524.38	-38,870.94	-37,454.66	77,037.30	-37,280.65

Tabla 33 Proyección de Flujo de Caja Mensual. Fuente: Elaboración Propia

ESTIMACIONES MEXICO

MEXICO									
Mercado Objetivo Femenino				27,856,028.51					
Mercado Objetivo Masculino				26,338,579.49					
Población				331,237.44	662,474.89	993,712.33	1,324,949.78	1,656,187.22	
Penetración de Mercado (%)				1.00%	2.00%	3.00%	4.00%	5.00%	
Encuesta Rotación Productos de Maquillaje									
Q1. Cuantas veces en el año compras Polvo de Cara?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	30.77%	12		101,922	203,844	305,765	407,687	509,609
2 veces al año	2	23.08%	9		152,899	305,798	458,698	611,597	764,496
3 veces al año	3	15.38%	6		152,833	305,666	458,499	611,332	764,165
4 veces al año	4	30.77%	12		407,687	815,374	1,223,061	1,630,748	2,038,435
		Answered	39	Total	815,341	1,630,682	2,446,023	3,261,364	4,076,705
		Skipped	0	Total/mes	67,945				
Q2. Cuantas veces en el año compras Corrector de Ojeras/Concealer?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	50.00%	18		165,619	331,237	496,856	662,475	828,094
2 veces al año	2	22.22%	8		147,202	294,404	441,606	588,808	736,010
3 veces al año	3	19.44%	7		193,178	386,355	579,533	772,711	965,888
4 veces al año	4	11.11%	4		147,202	294,404	441,606	588,808	736,010
		Answered	36	Total	653,200	1,306,400	1,959,601	2,612,801	3,266,001
		Skipped	3	Total/mes	54,433				
Q3. Cuantas veces en el año compras Base para Rostro?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	36.84%	14		122,028	244,056	366,084	488,111	610,139
2 veces al año	2	23.68%	9		156,874	313,748	470,622	627,496	784,370
3 veces al año	3	21.05%	8		209,176	418,353	627,529	836,706	1,045,882
4 veces al año	4	18.42%	7		244,056	488,111	732,167	976,223	1,220,279
		Answered	38	Total	732,134	1,464,268	2,196,402	2,928,536	3,660,671
		Skipped	1	Total/mes	61,011				
Q4. Cuantas veces en el año compras Sombra de Cejas/Lapiz de Ceja?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	52.63%	20		174,330	348,661	522,991	697,321	871,651
2 veces al año	2	10.53%	4		69,759	139,517	209,276	279,034	348,793
3 veces al año	3	18.42%	7		183,042	366,084	549,125	732,167	915,209
4 veces al año	4	18.42%	7		244,056	488,111	732,167	976,223	1,220,279
		Answered	38	Total	671,186	1,342,373	2,013,559	2,684,746	3,355,932
		Skipped	1	Total/mes	55,932				

Q5. Cuantas veces en el año compras Sombra de Contour?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	77.14%	27		255,517	511,033	766,550	1,022,066	1,277,583
2 veces al año	2	20.00%	7		132,495	264,990	397,485	529,980	662,475
3 veces al año	3	0.00%	0		-	-	-	-	-
4 veces al año	4	2.86%	1		37,894	75,787	113,681	151,574	189,468
		Answered	35	Total	425,905	851,810	1,277,715	1,703,620	2,129,526
		Skipped	4	Total/mes	35,492				
Q6. Cuantas veces en el año compras Sombra de Ojos?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	63.16%	24		209,210	418,419	627,629	836,838	1,046,048
2 veces al año	2	21.05%	8		139,451	278,902	418,353	557,804	697,255
3 veces al año	3	2.63%	1		26,135	52,269	78,404	104,539	130,673
4 veces al año	4	13.16%	5		174,363	348,727	523,090	697,454	871,817
		Answered	38	Total	549,159	1,098,317	1,647,476	2,196,634	2,745,793
		Skipped	1	Total/mes	45,763				
Q7. Cuantas veces en el año compras Iluminadores de Rostro?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	80.00%	28		264,990	529,980	794,970	1,059,960	1,324,950
2 veces al año	2	14.29%	5		94,668	189,335	284,003	378,671	473,338
3 veces al año	3	2.86%	1		28,420	56,840	85,261	113,681	142,101
4 veces al año	4	2.86%	1		37,894	75,787	113,681	151,574	189,468
		Answered	35	Total	425,971	851,943	1,277,914	1,703,885	2,129,857
		Skipped	4	Total/mes	35,498				
Q8. Cuantas veces en el año compras Labiales Mate?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	35.14%	13		116,397	232,794	349,191	465,587	581,984
2 veces al año	2	24.32%	9		161,114	322,228	483,342	644,456	805,569
3 veces al año	3	27.03%	10		268,600	537,201	805,801	1,074,402	1,343,002
4 veces al año	4	13.51%	5		179,001	358,001	537,002	716,003	895,004
		Answered	37	Total	725,112	1,450,224	2,175,336	2,900,448	3,625,559
		Skipped	2	Total/mes	60,426				
Q9. Cuantas veces en el año compras Labiales tipo gloss?									
Answer Choices		Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1 vez al año	1	48.65%	18		161,147	322,294	483,441	644,588	805,735
2 veces al año	2	24.32%	9		161,114	322,228	483,342	644,456	805,569
3 veces al año	3	8.11%	3		80,590	161,180	241,770	322,360	402,950
4 veces al año	4	21.62%	8		286,454	572,908	859,362	1,145,817	1,432,271
		Answered	37	Total	689,305	1,378,610	2,067,915	2,757,220	3,446,526
		Skipped	2	Total/mes	57,442				

Q10. Cuantas veces en el año compras Delineador de Ojos?				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	34.21%	13	113,316	226,633	339,949	453,265	566,582	
2 veces al año	2	23.68%	9	156,874	313,748	470,622	627,496	784,370	
3 veces al año	3	26.32%	10	261,545	523,090	784,635	1,046,180	1,307,725	
4 veces al año	4	21.05%	8	278,902	557,804	836,706	1,115,608	1,394,510	
		Answered	38	Total	810,637	1,621,275	2,431,912	3,242,550	4,053,187
		Skipped	1	Total/mes	67,553				
Q11. Cuantas veces en el año compras Kit de Sombras Metalizadas?									
Answer Choices	Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
1 vez al año	1	68.42%	26	226,633	453,265	679,898	906,531	1,133,163	
2 veces al año	2	18.42%	7	122,028	244,056	366,084	488,111	610,139	
3 veces al año	3	2.63%	1	26,135	52,269	78,404	104,539	130,673	
4 veces al año	4	10.53%	4	139,517	279,034	418,552	558,069	697,586	
		Answered	38	Total	514,317	1,028,625	1,542,937	2,057,250	2,571,562
		Skipped	1	Total/mes	42,859				
Q12. Cuantas veces en el año compraras Máscara de Pestañas?									
Answer Choices	Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
1 vez al año	1	33.33%	12	110,401	220,803	331,204	441,606	552,007	
2 veces al año	2	22.22%	8	147,202	294,404	441,606	588,808	736,010	
3 veces al año	3	16.67%	6	165,652	331,304	496,956	662,607	828,259	
4 veces al año	4	30.56%	11	404,905	809,809	1,214,714	1,619,619	2,024,523	
		Answered	36	Total	828,160	1,656,320	2,484,480	3,312,639	4,140,799
		Skipped	3	Total/mes	69,013				
Q13. Cuantas veces en el año comprarías un kit de brochas y esponjas?									
Answer Choices	Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
1 vez al año	1	63.89%	23	211,628	423,255	634,883	846,510	1,058,138	
2 veces al año	2	30.56%	11	202,452	404,905	607,357	809,809	1,012,262	
3 veces al año	3	2.78%	1	27,625	55,250	82,876	110,501	138,126	
4 veces al año	4	5.56%	2	73,667	147,334	221,002	294,669	368,336	
		Answered	36	Total	515,372	1,030,745	1,546,117	2,061,489	2,576,862
		Skipped	3	Total/mes	42,948				
Q14. Cuantas veces en el año comprarías pestañas postizas?									
Answer Choices	Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
1 vez al año	1	68.75%	22	227,726	455,451	683,177	910,903	1,138,629	
2 veces al año	2	12.50%	4	82,809	165,619	248,428	331,237	414,047	
3 veces al año	3	3.13%	1	31,103	62,206	93,310	124,413	155,516	
4 veces al año	4	18.75%	6	248,428	496,856	745,284	993,712	1,242,140	
		Answered	32	Total	590,066	1,180,133	1,770,199	2,360,266	2,950,332
		Skipped	7	Total/mes	49,172				
Q15. Cuantas veces en el año comprarías primer y setting spray para antes y después de Maquillarte?									
Answer Choices	Responses			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
1 vez al año	1	64.71%	22	214,344	428,688	643,031	857,375	1,071,719	
2 veces al año	2	23.53%	8	155,880	311,761	467,641	623,521	779,402	
3 veces al año	3	2.94%	1	29,215	58,430	87,645	116,861	146,076	
4 veces al año	4	8.82%	3	116,861	233,721	350,582	467,442	584,303	
		Answered	34	Total	516,300	1,032,600	1,548,899	2,065,199	2,581,499
		Skipped	5	Total/mes	43,025				

Q16. Cuantas veces en el año comprarías desmaquillante?				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	38.00%	22	125,870	251,740	377,611	503,481	629,351	
2 veces al año	2	42.00%	8	278,239	556,479	834,718	1,112,958	1,391,197	
3 veces al año	3	11.10%	1	110,302	220,604	330,906	441,208	551,510	
4 veces al año	4	8.90%	3	117,921	235,841	353,762	471,682	589,603	
		Answered	34	Total	632,332	1,264,665	1,896,997	2,529,329	3,161,661
		Skipped	5	Total/mes	52,694				
Q17. Cuantas veces en el año comprarías delineador de ojos de colores?				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	54.66%	22	181,054	362,109	543,163	724,218	905,272	
2 veces al año	2	32.66%	8	216,364	432,729	649,093	865,457	1,081,821	
3 veces al año	3	8.45%	1	83,969	167,937	251,906	335,875	419,843	
4 veces al año	4	4.23%	3	56,045	112,091	168,136	224,182	280,227	
		Answered	34	Total	537,433	1,074,866	1,612,298	2,149,731	2,687,164
		Skipped	5	Total/mes	44,786				
Q18. Cuantas veces en el año comprarías delineador de boca?				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	33.67%	22	111,528	223,055	334,583	446,111	557,638	
2 veces al año	2	44.35%	8	293,808	587,615	881,423	1,175,230	1,469,038	
3 veces al año	3	15.76%	1	156,609	313,218	469,827	626,436	783,045	
4 veces al año	4	6.22%	3	82,412	164,824	247,236	329,648	412,059	
		Answered	34	Total	644,356	1,288,712	1,933,069	2,577,425	3,221,781
		Skipped	5	Total/mes	53,696				
Q19. Cuantas veces en el año comprarías rubor?				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	62.98%	22	208,613	417,227	625,840	834,453	1,043,067	
2 veces al año	2	27.78%	8	184,036	368,071	552,107	736,142	920,178	
3 veces al año	3	3.92%	1	38,954	77,907	116,861	155,814	194,768	
4 veces al año	4	5.32%	3	70,487	140,975	211,462	281,949	352,437	
		Answered	34	Total	502,090	1,004,179	1,506,269	2,008,359	2,510,449
		Skipped	5	Total/mes	41,841				
Q20. Cuantas veces en el año comprarías labial de Larga Duración?				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	37.24%	22	123,353	246,706	370,058	493,411	616,764	
2 veces al año	2	27.78%	8	184,036	368,071	552,107	736,142	920,178	
3 veces al año	3	17.89%	1	177,775	355,550	533,325	711,101	888,876	
4 veces al año	4	17.09%	3	226,434	452,868	679,302	905,736	1,132,170	
		Answered	34	Total	711,597	1,423,195	2,134,792	2,846,390	3,557,987
		Skipped	5	Total/mes	59,300				
Q21. Cuantas veces en el año comprarías rizador de pestañas?				Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	65.36%	22	216,497	432,994	649,490	865,987	1,082,484	
2 veces al año	2	25.23%	8	167,142	334,285	501,427	668,570	835,712	
3 veces al año	3	3.87%	1	38,457	76,913	115,370	153,827	192,283	
4 veces al año	4	5.54%	3	73,402	146,804	220,207	293,609	367,011	
		Answered	34	Total	495,498	990,996	1,486,494	1,981,992	2,477,490
		Skipped	5	Total/mes	41,292				

Q22. Cuántas veces en el año comprarías pintura de uña en gel?					Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	29.54%	22		97,848	195,695	293,543	391,390	489,238
2 veces al año	2	18.54%	8		122,823	245,646	368,469	491,291	614,114
3 veces al año	3	21.20%	1		210,667	421,334	632,001	842,668	1,053,335
4 veces al año	4	30.72%	3		407,025	814,049	1,221,074	1,628,098	2,035,123
		Answered	34	Total	838,362	1,676,724	2,515,086	3,353,448	4,191,810
		Skipped	5	Total/mes	69,863				
Q23. Cuántas veces en el año comprarías máscara de pestañas de colores?					Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	51.50%	22		170,587	341,175	511,762	682,349	852,936
2 veces al año	2	32.77%	8		217,093	434,186	651,279	868,372	1,085,465
3 veces al año	3	8.34%	1		82,876	165,751	248,627	331,502	414,378
4 veces al año	4	7.39%	3		97,914	195,828	293,741	391,655	489,569
		Answered	34	Total	568,470	1,136,939	1,705,409	2,273,879	2,842,349
		Skipped	5	Total/mes	47,372				
Q24. Cuántas veces en el año comprarías crema exfoliante de cara?					Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	55.54%	22		183,969	367,939	551,908	735,877	919,846
2 veces al año	2	24.11%	8		159,723	319,445	479,168	638,891	798,613
3 veces al año	3	11.89%	1		118,152	236,305	354,457	472,610	590,762
4 veces al año	4	8.46%	3		112,091	224,182	336,272	448,363	560,454
		Answered	34	Total	573,935	1,147,870	1,721,805	2,295,740	2,869,676
		Skipped	5	Total/mes	47,828				
Q25. Cuántas veces en el año comprarías base y top coat para las uñas?					Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Answer Choices	Responses								
1 vez al año	1	8.05%			26,665	53,329	79,994	106,658	133,323
2 veces al año	2	24.11%			159,723	319,445	479,168	638,891	798,613
3 veces al año	3	11.89%			118,152	236,305	354,457	472,610	590,762
4 veces al año	4	55.95%			741,309	1,482,619	2,223,928	2,965,238	3,706,547
		Answered	34	Total	1,045,849	2,091,698	3,137,547	4,183,396	5,229,246
		Skipped	5	Total/mes	87,154				

Figura 9 Resultados Encuesta de Rotación de Productos México basado en Panamá. Fuente: Elaboración Propia

DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO MEXICO

Mercado Objetivo Femenino	27,856,029					
Mercado Objetivo Masculino	26,338,579					
Penetración de Mercado	1%	2%	3%	4%	5%	
	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
Polvo de Cara	815,341	1,630,682	2,446,023	3,261,364	4,076,705	
Corrector de Ojeras	653,200	1,306,400	1,959,601	2,612,801	3,266,001	
Base	732,134	1,464,268	2,196,402	2,928,536	3,660,671	
Lápiz para Cejas	671,186	1,342,373	2,013,559	2,684,746	3,355,932	
Sombra de Contour	425,905	851,810	1,277,715	1,703,620	2,129,526	
Sombra de Ojos	549,159	1,098,317	1,647,476	2,196,634	2,745,793	
Iluminador de Rostro	425,971	851,943	1,277,914	1,703,885	2,129,857	
Labial Matte	725,112	1,450,224	2,175,336	2,900,448	3,625,559	
Labial Gloss	689,305	1,378,610	2,067,915	2,757,220	3,446,526	
Delineador de Ojos	810,637	1,621,275	2,431,912	3,242,550	4,053,187	
Kit de Sombras	514,312	1,028,625	1,542,937	2,057,250	2,571,562	
Máscara de Pestañas	828,160	1,656,320	2,484,480	3,312,639	4,140,799	
Kit de Brochas y Esponjas	515,372	1,030,745	1,546,117	2,061,489	2,576,862	
Pestañas Postizas	590,066	1,180,133	1,770,199	2,360,266	2,950,332	
Setting Spray/ Primer	516,300	1,032,600	1,548,899	2,065,199	2,581,499	
Desmaquillante	632,332	1,264,665	1,896,997	2,529,329	3,161,661	
Delineador de Ojos Colores	537,433	1,074,866	1,612,298	2,149,731	2,687,164	
Delineador Boca	644,356	1,288,712	1,933,069	2,577,425	3,221,781	
Rubor	502,090	1,004,179	1,506,269	2,008,359	2,510,449	
Labial Larga Duración	711,597	1,423,195	2,134,792	2,846,390	3,557,987	
Rizador de Pestaña	495,498	990,996	1,486,494	1,981,992	2,477,490	
Pintura de Uñas Gel	838,362	1,676,724	2,515,086	3,353,448	4,191,810	
Máscara de Pestañas colores	568,470	1,136,939	1,705,409	2,273,879	2,842,349	
Crema Exfoliante de Cara	573,935	1,147,870	1,721,805	2,295,740	2,869,676	
Base y Top Coat para las Uñas	1,045,849	2,091,698	3,137,547	4,183,396	5,229,246	
TOTAL	16,012,084	32,024,169	48,036,253	64,048,337	80,060,421	

Tabla 34 Estimación de Demanda México. Fuente: Elaboración Propia.

INGRESOS TOTALES MEXICO Y PANAMA		
PRODUCTOS	AÑO 6	AÑO 7
Polvo de Cara con Potección UV	\$ 5,099,923.74	\$ 9,576,145.66
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof	\$ 2,969,417.77	\$ 5,575,686.73
Base Larga Duración con Protector UV	\$ 6,080,933.44	\$ 11,418,191.19
Kit de Cejas	\$ 3,051,182.17	\$ 5,729,216.04
Sombra de Contour	\$ 2,664,018.67	\$ 5,002,237.70
Sombra de Ojos Fiesta	\$ 3,434,963.87	\$ 6,449,844.36
Iluminador de Rostro	\$ 3,149,757.82	\$ 5,914,311.90
Labial Matte	\$ 4,535,544.61	\$ 8,516,408.88
Labial Gloss	\$ 4,311,574.77	\$ 8,095,859.89
Delineador de Ojos	\$ 1,837,941.92	\$ 3,451,110.34
Kit de Sombras Ahumado	\$ 2,631,027.53	\$ 4,940,290.11
Máscara de Pestañas	\$ 4,236,552.47	\$ 7,954,990.23
Kit de Brochas y Esponjas	\$ 8,801,867.19	\$ 16,527,298.56
Pestañas Postizas	\$ 1,673,987.82	\$ 3,143,253.11
Setting Spray	\$ 3,229,433.73	\$ 6,063,919.66
Desmaquillante	\$ 3,676,402.01	\$ 6,903,193.63
Delineador de Ojos Colores	\$ 2,824,090.99	\$ 5,302,806.08
Delineador Boca	\$ 3,385,950.20	\$ 6,357,811.20
Rubor	\$ 3,472,418.87	\$ 6,520,173.75
Labial Larga Duración	\$ 3,546,216.16	\$ 6,658,743.19
Rizador de Pestaña	\$ 2,469,294.21	\$ 4,636,602.87
Pintura de Uñas Gel	\$ 3,249,510.56	\$ 6,101,617.98
Máscara de Pestañas colores	\$ 3,882,184.17	\$ 7,289,591.56
Crema Exfoliante de Cara	\$ 10,858,097.90	\$ 20,388,290.55
Base y Top Coat para las Uñas	\$ 4,053,735.53	\$ 7,611,714.19
TOTAL VENTA	\$ 52,463,368.21	\$ 98,510,660.40

Tabla 35 Proyección de Ingresos México y Panamá. Fuente Elaboración Propia

COSTOS PTY MEXICO		
PRODUCTO	AÑO 6	AÑO 7
Polvo de Cara con Potección UV	\$ 1,430,694.39	\$ 2,686,420.14
Corrector/ Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof	\$ 843,775.43	\$ 1,547,376.92
Base Larga Duración con Protector UV	\$ 1,691,430.92	\$ 3,225,749.04
Kit de Cejas	\$ 867,009.21	\$ 1,589,984.72
Sombra de Contour	\$ 747,343.83	\$ 1,403,290.28
Sombra de Ojos Fiesta	\$ 963,619.02	\$ 1,809,391.00
Iluminador de Rostro	\$ 878,932.72	\$ 1,666,453.83
Labial Matte	\$ 1,272,367.70	\$ 2,389,129.52
Labial Gloss	\$ 1,209,536.88	\$ 2,271,151.86
Delineador de Ojos	\$ 546,752.39	\$ 919,545.52
Kit de Sombras Ahumado	\$ 743,735.38	\$ 1,377,101.55
Máscara de Pestañas	\$ 1,197,583.04	\$ 2,217,446.57
Kit de Brochas y Esponjas	\$ 2,415,456.30	\$ 4,720,315.93
Pestañas Postizas	\$ 489,043.00	\$ 851,460.32
Setting Spray	\$ 905,961.14	\$ 1,701,126.58
Desmaquillante	\$ 1,034,036.96	\$ 1,932,378.16
Delineador de Ojos Colores	\$ 797,429.11	\$ 1,479,527.48
Delineador Boca	\$ 956,079.41	\$ 1,773,882.78
Rubor	\$ 970,928.38	\$ 1,834,110.49
Labial Larga Duración	\$ 1,003,547.79	\$ 1,854,389.87
Rizador de Pestaña	\$ 698,788.41	\$ 1,291,245.08
Pintura de Uñas Gel	\$ 930,812.06	\$ 1,681,715.29
Máscara de Pestañas colores	\$ 1,085,933.27	\$ 2,049,875.42
Crema Exfoliante de Cara	\$ 2,976,011.24	\$ 5,828,858.49
Base y Top Coat para las Uñas	\$ 1,161,179.78	\$ 2,097,924.87
TOTAL COSTOS	\$ 27,817,987.76	\$ 52,199,851.68

Tabla 36 Proyección de Costos México y Panamá. Fuente Elaboración Propia

Gastos de Administración y Ventas Anual	Año 6	Año 7
Gastos Generales		
Arrendamiento de Ofi-Bodega	\$ 518,400.00	\$ 518,400.00
Arrendamiento de Quioscos de Muestreo 5x 6 m2 (\$75/m2)	\$ 216,000.00	\$ 216,000.00
Servicios (Luz, Agua, Data)	\$ 187,200.00	\$ 187,200.00
Contratación Servicios de Limpieza	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00
Otros Gastos (Imprevistos)	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Seguro Inventario	\$ 80,640.00	\$ 80,640.00
Seguro Camión	\$ 21,600.00	\$ 21,600.00
Impuestos Municipales	\$ 300.00	\$ 300.00
Fumigación	\$ 321.00	\$ 321.00
Lease Camión 350 Ford	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
Software de Logística		
Honorarios Profesionales		
Contador	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Intermediario Aduanas	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00
Intermediario Registro Sanitario	\$ 10,560.00	\$ 10,560.00
Químico	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Asesor Know-How	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Abogado	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00
Gerente General (Dieta)	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Gerente de Mercadeo (Dieta)	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Salarios		
Administrador	\$ 19,200.00	\$ 19,200.00
Almacenista	\$ 8,160.00	\$ 8,160.00
Chofer	\$ 31,200.00	\$ 31,200.00
SEGURO SOCIAL	\$ 83,961.28	\$ 86,028.62
XIII	\$ 34,440.00	\$ 35,288.00
Cesantía		
Marketing		
Campaña en Redes Sociales	\$ 200,000.00	\$ 240,000.00
Influencers	\$ 100,000.00	\$ 120,000.00
Asesoras Punto de Muestreo	\$ 313,200.00	\$ 313,200.00
Creación Portal Web		
Mantenimiento del Portal Web	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Imprevistos		
Imprevistos	\$ 199,562.23	\$ 205,853.76
Total Gastos Administración y Ventas Anual	\$ 2,195,184.50	\$ 2,264,391.38
Depreciaciones y Amortizaciones Gastos	\$ 83,383.33	\$ 83,383.33

Tabla 37 Proyección de Gastos México y Panamá. Fuente Elaboración Propia.

PLAN DE INVERSIONES	MEXICO	
	Año 6	Año 7
Inversión		
Inversión en Activos Fijos		
Deposito en Garantías	\$ 43,200.00	
Compra Equipos de Oficina	\$ 10,200.00	\$ -
Compra de Góndolas para Exhibición de Productos	\$ 70,000.00	
Inversión en Activos Intangibles		
Registro de Patente	\$ 10,000.00	
Gastos de Organización		
Contratación Asesor Know-How	\$ 24,000.00	
Inscripción de la Sociedad en el Registro Público	\$ 2,000.00	
Licencia Comercial	\$ 560.00	
Estudio de Mercado	\$ 100.00	
Estudio Rotación de Inventario	\$ 100.00	
Diseño y Creación de la marca	\$ -	
Identificación de las Maquilas	\$ -	
Gastos de Puesta en Marcha		
Adecuación y Decoración Quioscos	\$ 25,000.00	
Negociación con la Maquila seleccionada	\$ -	
Negociación con el Distribuidor	\$ 1,500.00	
Estrategia de Mercadeo, Comunicación y Ventas	\$ 90,000.00	
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha		
Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal	\$ 2,500.00	
Capacitación Personal	\$ 31,250.00	
Desarrollo de Nuevos Productos		
Diseño Fórmulas, Productos y Empaques	\$ -	\$ -
Orden, envío y nacionalización de Portafolios de Prueba	\$ 33.83	\$ 33.83
Focus Group Portafolio de Prueba	\$ 200.00	\$ 200.00
Orden, envío y Nacionalización de Portafolio Final	\$ 101.49	\$ 101.49
Trámite Registro Sanitario	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Total	\$ 315,745.32	\$ 5,335.32

Tabla 38 Proyección de Inversiones México y Panamá. Fuente Elaboración Propia

ESCENARIO 1-FLUJO SIN VALOR DE DESECHO						
Flujo de Caja Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	\$ 711,325.36	\$ 1,451,229.20	\$ 2,574,882.27	\$ 3,953,248.19	\$ 6,416,076.02	
Costos Variables Totales	\$ (377,466.04)	\$ (946,678.54)	\$ (1,579,966.43)	\$ (2,450,137.00)	\$ (2,581,909.35)	
Margen Operativo	\$ 333,859.32	\$ 504,550.66	\$ 994,915.84	\$ 1,503,111.19	\$ 3,834,166.67	
% Margen	47%	35%	39%	38%	60%	
Gastos de Administración y Ventas	\$ (496,887.83)	\$ (506,342.06)	\$ (558,082.00)	\$ (602,905.04)	\$ (686,986.08)	
EBITDA	\$ (163,028.51)	\$ (1,791.40)	\$ 436,833.84	\$ 900,206.15	\$ 3,147,180.59	
% Margen	-23%	0%	17%	23%	49%	
Depreciación	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	
Amortización de Activos Intangibles	\$ (24,533.33)	\$ (24,533.33)	\$ (24,533.33)	\$ (1,000.00)	\$ (1,000.00)	
Resultado Antes de Impuesto	\$ (196,741.84)	\$ (35,504.73)	\$ 403,120.51	\$ 890,026.15	\$ 3,137,000.59	
Tasa de Impuestos (25%)	\$ -	\$ (16,662.34)	\$ (157,207.50)	\$ (302,321.13)	\$ (571,919.68)	
Resultado Después de Impuesto	\$ (196,741.84)	\$ (52,167.07)	\$ 245,913.00	\$ 587,705.02	\$ 2,565,080.91	
Depreciación	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	
Amortización de Activos Intangibles	\$ 24,533.33	\$ 24,533.33	\$ 24,533.33	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Inversión en Activos Fijos	\$ (43,800.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)
Inversión en Activos Intangibles	\$ (10,000.00)					
Gastos de Organización	\$ (30,600.00)					
Gastos de Puesta en Marcha	\$ (35,000.00)					
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha	\$ (5,000.00)					
Desarrollo de Nuevos Productos	\$ (80,293.40)	\$ -	\$ (20,263.34)	\$ (20,265.77)	\$ (25,335.32)	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (50,545.10)	\$ (163,028.51)	\$ (1,791.40)	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho						
FLUJO 1- SIN VALOR DE DESECHO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Puro	\$ (255,238.49)	\$ (330,057.02)	\$ (44,508.48)	\$ 255,360.57	\$ 568,549.70	\$ 2,571,260.91
Flujo de Caja Descontado	\$ (255,238.49)	\$ (274,083.66)	\$ (30,692.42)	\$ 146,229.95	\$ 270,361.65	\$ 1,015,352.80
Flujo de Caja Descontado Acumulado	\$ (255,238.49)	\$ (529,322.15)	\$ (560,014.56)	\$ (413,784.61)	\$ (143,422.96)	\$ 871,929.83
Tasa de Descuento	20.42%					
VAN	\$ 871,929.83					
TIR	52%					
Payback Period	4.06					
ROI	204%					

FLUJO 2- VALOR DE DESECHO IGUAL A RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		\$ 711,325.36	\$ 1,451,229.20	\$ 2,574,882.27	\$ 3,953,248.19	\$ 6,416,076.02
Costos Variables Totales		\$ (377,466.04)	\$ (946,678.54)	\$ (1,579,966.43)	\$ (2,450,137.00)	\$ (2,581,909.35)
Margen Operativo		\$ 333,859.32	\$ 504,550.66	\$ 994,915.84	\$ 1,503,111.19	\$ 3,834,166.67
% Margen		47%	35%	39%	38%	60%
Gastos de Administración y Ventas		\$ (496,887.83)	\$ (506,342.06)	\$ (558,082.00)	\$ (602,905.04)	\$ (686,986.08)
EBITDA		\$ (163,028.51)	\$ (1,791.40)	\$ 436,833.84	\$ 900,206.15	\$ 3,147,180.59
% Margen		-23%	0%	17%	23%	49%
Depreciación		\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)
Amortización de Activos Intangibles		\$ (24,533.33)	\$ (24,533.33)	\$ (24,533.33)	\$ (1,000.00)	\$ (1,000.00)
Resultado Antes de Impuesto		\$ (196,741.84)	\$ (35,504.73)	\$ 403,120.51	\$ 890,026.15	\$ 3,137,000.59
Tasa de Impuestos (25%)		\$ -	\$ (16,662.34)	\$ (157,207.50)	\$ (302,321.13)	\$ (571,919.68)
Resultado Después de Impuesto		\$ (196,741.84)	\$ (52,167.07)	\$ 245,913.00	\$ 587,705.02	\$ 2,565,080.91
Depreciación		\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00
Amortización de Activos Intangibles		\$ 24,533.33	\$ 24,533.33	\$ 24,533.33	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Inversión en Activos Fijos	\$ (43,800.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)
Inversión en Activos Intangibles	\$ (10,000.00)					
Gastos de Organización	\$ (30,600.00)					
Gastos de Puesta en Marcha	\$ (35,000.00)					
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha	\$ (5,000.00)					
Desarrollo de Nuevos Productos	\$ (80,293.40)	\$ -	\$ (20,263.34)	\$ (20,265.77)	\$ (25,335.32)	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (50,545.10)	\$ (163,028.51)	\$ (1,791.40)	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho						\$ 215,365.00
FLUJO 2- VALOR DE DESECHO IGUAL A RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Puro	\$ (255,238.49)	\$ (330,057.02)	\$ (44,508.48)	\$ 255,360.57	\$ 568,549.70	\$ 2,786,625.92
Flujo de Caja Descontado	\$ (255,238.49)	\$ (274,083.66)	\$ (30,692.42)	\$ 146,229.95	\$ 270,361.65	\$ 1,100,397.24
Flujo de Caja Descontado Acumulado	\$ (255,238.49)	\$ (529,322.15)	\$ (560,014.56)	\$ (413,784.61)	\$ (143,422.96)	\$ 956,974.28
Tasa de Descuento		20.42%				
VAN	\$	956,974.28				
TIR		54%				
Payback Period		4.05				
ROI		224%				

Tabla 39 Evaluación Financiera Escenario 2. Fuente: Elaboración Propia

FLUJO 3- VALOR DE DESECHO IGUAL A PERPETUIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		\$ 711,325.36	\$ 1,451,229.20	\$ 2,574,882.27	\$ 3,953,248.19	\$ 6,416,076.02
Costos Variables Totales		\$ (377,466.04)	\$ (946,678.54)	\$ (1,579,966.43)	\$ (2,450,137.00)	\$ (2,581,909.35)
Margen Operativo		\$ 333,859.32	\$ 504,550.66	\$ 994,915.84	\$ 1,503,111.19	\$ 3,834,166.67
% Margen		47%	35%	39%	38%	60%
Gastos de Administración y Ventas		\$ (496,887.83)	\$ (506,342.06)	\$ (558,082.00)	\$ (602,905.04)	\$ (686,986.08)
EBITDA		\$ (163,028.51)	\$ (1,791.40)	\$ 436,833.84	\$ 900,206.15	\$ 3,147,180.59
% Margen		-23%	0%	17%	23%	49%
Depreciación		\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)	\$ (9,180.00)
Amortización de Activos Intangibles		\$ (24,533.33)	\$ (24,533.33)	\$ (24,533.33)	\$ (1,000.00)	\$ (1,000.00)
Resultado Antes de Impuesto		\$ (196,741.84)	\$ (35,504.73)	\$ 403,120.51	\$ 890,026.15	\$ 3,137,000.59
Tasa de Impuestos (25%)		\$ -	\$ (16,662.34)	\$ (157,207.50)	\$ (302,321.13)	\$ (571,919.68)
Resultado Después de Impuesto		\$ (196,741.84)	\$ (52,167.07)	\$ 245,913.00	\$ 587,705.02	\$ 2,565,080.91
Depreciación		\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00	\$ 9,180.00
Amortización de Activos Intangibles		\$ 24,533.33	\$ 24,533.33	\$ 24,533.33	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Inversión en Activos Fijos	\$ (43,800.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)	\$ (4,000.00)
Inversión en Activos Intangibles	\$ (10,000.00)					
Gastos de Organización	\$ (30,600.00)					
Gastos de Puesta en Marcha	\$ (35,000.00)					
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha	\$ (5,000.00)					
Desarrollo de Nuevos Productos	\$ (80,293.40)	\$ -	\$ (20,263.34)	\$ (20,265.77)	\$ (25,335.32)	\$ -
Capital de Trabajo	\$ (50,545.10)	\$ (163,028.51)	\$ (1,791.40)	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho						\$ 10,223,603.65
FLUJO 3- VALOR DE DESECHO IGUAL A PERPETUIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Puro	\$ (255,238.49)	\$ (330,057.02)	\$ (44,508.48)	\$ 255,360.57	\$ 568,549.70	\$ 12,794,864.56
Flujo de Caja Descontado	\$ (255,238.49)	\$ (264,045.62)	\$ (28,485.43)	\$ 130,744.61	\$ 232,877.96	\$ 4,192,621.22
Flujo de Caja Descontado Acumulado	\$ (255,238.49)	\$ (519,284.11)	\$ (547,769.53)	\$ (417,024.92)	\$ (184,146.97)	\$ 4,008,474.25
Tasa de Descuento		25.00%				
VAN	\$ 4,008,474.25					
TIR		104%				
Payback Period		4.01				
ROI		958%				

Tabla 40 Evaluación Financiera Escenario 3. Fuente: Elaboración Propia

FLUJO 4- PANAMA MEXICO														
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7						
Ingresos Totales	\$	711,325.36	\$	1,451,229.20	\$	2,574,882.27	\$	3,953,248.19	\$	6,416,076.02	\$	52,463,368.21	\$	98,510,660.40
Costos Variables Totales	\$	(377,466.04)	\$	(946,678.54)	\$	(1,579,966.43)	\$	(2,450,137.00)	\$	(2,581,909.35)	\$	(34,191,006.62)	\$	(39,671,050.83)
Margen Operativo	\$	333,859.32	\$	504,550.66	\$	994,915.84	\$	1,503,111.19	\$	3,834,166.67	\$	18,272,361.59	\$	58,839,609.57
% Margen		47%		35%		39%		38%		60%		35%		60%
Gastos de Administración y Ventas	\$	(496,887.83)	\$	(506,342.06)	\$	(558,082.00)	\$	(602,905.04)	\$	(686,986.08)	\$	(2,195,184.50)	\$	(2,264,391.38)
EBITDA	\$	(163,028.51)	\$	(1,791.40)	\$	436,833.84	\$	900,206.15	\$	3,147,180.59	\$	16,077,177.09	\$	56,575,218.20
% Margen		-23%		0%		17%		23%		49%		31%		57%
Depreciación	\$	(9,180.00)	\$	(9,180.00)	\$	(9,180.00)	\$	(9,180.00)	\$	(9,180.00)	\$	(9,180.00)	\$	(9,180.00)
Amortización de Activos Intangibles	\$	(24,533.33)	\$	(24,533.33)	\$	(24,533.33)	\$	(1,000.00)	\$	(1,000.00)	\$	(83,383.33)	\$	(83,383.33)
Resultado Antes de Impuesto	\$	(196,741.84)	\$	(35,504.73)	\$	403,120.51	\$	890,026.15	\$	3,137,000.59	\$	15,984,613.75	\$	56,482,654.86
Tasa de Impuestos (25%)	\$	-	\$	(16,662.34)	\$	(157,207.50)	\$	(302,321.13)	\$	(571,919.68)	\$	(5,594,614.81)	\$	(19,768,929.20)
Resultado Después de Impuesto	\$	(196,741.84)	\$	(52,167.07)	\$	245,913.00	\$	587,705.02	\$	2,565,080.91	\$	10,389,998.94	\$	36,713,725.66
Depreciación	\$	9,180.00	\$	9,180.00	\$	9,180.00	\$	9,180.00	\$	9,180.00	\$	9,180.00	\$	9,180.00
Amortización de Activos Intangibles	\$	24,533.33	\$	24,533.33	\$	24,533.33	\$	1,000.00	\$	1,000.00	\$	83,383.33	\$	83,383.33
Inversión en Activos Fijos	\$	(43,800.00)	\$	(4,000.00)	\$	(4,000.00)	\$	(4,000.00)	\$	(4,000.00)	\$	(127,400.00)		
Inversión en Activos Intangibles	\$	(10,000.00)												
Gastos de Organización	\$	(30,600.00)												
Gastos de Puesta en Marcha	\$	(35,000.00)												
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha	\$	(5,000.00)												
Desarrollo de Nuevos Productos	\$	(80,293.40)	\$	-	\$	(20,263.34)	\$	(20,265.77)	\$	(25,335.32)	\$	-		
Capital de Trabajo	\$	(50,545.10)	\$	(163,028.51)	\$	(1,791.40)	\$	-	\$	-	\$	(3,807,316.35)	\$	-
Valor de Desecho														
FLUJO 4- PANAMA MEXICO														
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7						
Flujo de Caja Puro	\$	(255,238.49)	\$	(330,057.02)	\$	(44,508.48)	\$	255,360.57	\$	568,549.70	\$	(1,546,465.44)	\$	10,482,562.27
Flujo de Caja Descontado	\$	(255,238.49)	\$	(264,045.62)	\$	(28,485.43)	\$	130,744.61	\$	232,877.96	\$	(506,745.80)	\$	10,482,562.27
Flujo de Caja Descontado Acumulado	\$	(255,238.49)	\$	(519,284.11)	\$	(547,769.53)	\$	(417,024.92)	\$	(184,146.97)	\$	(690,892.76)	\$	9,791,669.51
Tasa de Descuento		25.00%												
VAN	\$	9,775,886.30												
TIR		103%												
Payback Period		5.07												
ROI		552%												

Tabla 41 Evaluación Financiera Escenario 4. Fuente: Elaboración Propia

GRAB		PANAMA 7 1/8 01/29/26 Corp		Settings ▾		Yield and Spread Analysis	
119.662/120.149		3.867/3.794		CBBT @ 09:28		95 Buy 96 Sell	
1 Yield & Spread		2 Graphs		3 Pricing		4 Description	
5 Custom		PANAMA 7 1/8 01/29/26 (698299AV6)		Risk			
Spread 115.32 bp vs 10yr T 2 5/8 02/15/29				Workout		OAS	
Price 120.149		99-27+ 09:28:14		M.Dur Dur		5.604 5.610	
Yield 3.794314 Wst		2.641086 S/A		Risk		6.757 6.764	
Wkout 01/29/2026 @ 100.00		Consensus Yld 6.6		Convexity		0.381 0.382	
Settle 02/21/19		02/20/19		DV 01 on 1MM		676 676	
				Benchmark Risk		8.721 8.761	
				Risk Hedge		775M 772M	
				Proceeds Hedge		1,207M	
Spreads		Yield Calculations		Invoice			
1) G-Sprd 125.1		Street Convention 3.794314		Face		1,000 M	
2) I-Sprd 120.6		Equiv 1 /Yr 3.830307		Principal		1,201,490.00	
3) Basis -23.4		Mmkt (Act/360)		Accrued (22 Days)		4,354.17	
4) Z-Sprd 121.1		True Yield 3.794171		Total (USD)		1,205,844.17	
5) ASW 132.5		Current Yield 5.930					
6) OAS 126.0							
After Tax (Inc 40.800 % CG 23.800 %)		1.771644					

Figura 10 Detalle Rendimiento a Vencimiento Bono Deuda Soberana de la República de Panamá.
Fuente: Bloomberg

Estados Financieros ELF

Management Effectiveness

Return on Assets (ttm)	3.83%
Return on Equity (ttm)	7.34%

Tabla 42 ROE y ROA ELF. Fuente: Yahoo Finance

Balance Sheet

All numbers in thousands

Annual | Quarterly

Period Ending	12/31/2018	12/31/2017	12/31/2016	12/31/2015
Current Assets				
Cash And Cash Equivalents	51,205	10,059	15,295	14,004
Short Term Investments	-	-	-	-
Net Receivables	36,724	44,634	37,825	22,475
Inventory	46,341	62,679	69,397	31,261
Other Current Assets	-	-	-	-
Total Current Assets	141,743	123,644	124,904	70,718
Long Term Investments	2,875	2,875	-	-
Property Plant and Equipment	21,804	18,037	17,151	9,854
Goodwill	157,264	157,264	157,264	157,264
Intangible Assets	98,773	105,882	113,003	121,282
Accumulated Amortization	-	-	-	-
Other Assets	13,397	9,542	2,407	1,954
Deferred Long Term Asset Charges	-	-	-	-
Total Assets	435,856	417,244	414,729	361,072

Tabla 43 Balance General ELF. Fuente: Yahoo Finance