

Cosméticos SEVEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PARTE I

URBANI, LAURA

Panamá, 13 de Mayo de 2019

Tabla de Contenidos

Tabla de Gráficos	3
Tabla de Tablas	3
Tabla de Figuras	4
Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1 Industria	7
Tamaño del mercado:	7
Tendencias	8
Análisis del Macroentorno- PESTEL	9
Análisis del Microentorno- 5 Fuerzas de Porter	12
2.2 Competidores	13
2.3 Clientes	15
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	16
3.1 Modelo de Negocios	17
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	21
3.4 RSE y sustentabilidad	23
IV. Plan de Marketing	23
4.1 Objetivos de Marketing	23
4.2 Estrategia de segmentación	24
4.3 Estrategia de Producto/servicio	25
4.4 Estrategia de Precio	27
4.5 Estrategia de Distribución	29
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	30
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	31
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	32
V. Plan de Operaciones	33
VII. Plan Financiero	35
VIII. Riesgos Críticos	36
IX. Propuesta Inversionista	37
X. Conclusiones	37
Bibliografía	39

Tabla de Gráficos

Gráfico 1 Comportamiento del Consumo de Maquillaje por Año por País. Fuente: Euromonitor y Elaboración Propia.....	22
Gráfico 3 Composición de Importaciones de Productos de Cuidado Personal Según Principales Grupos de Productos. Fuente: PROCOMER.....	43
Gráfico 4 Estructura del Gasto Promedio por Hogar en Panamá. Fuente: Contraloría General de la República.....	43
Gráfico 5 Edad. Fuente: Elaboración Propia.....	45
Gráfico 6 Pregunta 1. Fuente: Elaboración Propia.....	45
Gráfico 7 Pregunta 2. Fuente: Elaboración Propia.....	45
Gráfico 8 Pregunta 3. Fuente: Elaboración Propia.....	46
Gráfico 9 Pregunta 4. Fuente: Elaboración Propia.....	46
Gráfico 10 Pregunta 5. Fuente: Elaboración Propia.....	46
Gráfico 11 Pregunta 6. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Gráfico 12 Pregunta 7. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Gráfico 13 Pregunta 8. Fuente: Elaboración Propia.....	47
Gráfico 14 Pregunta 9. Fuente: Elaboración Propia.....	48
Gráfico 15 Pregunta 10. Fuente: Elaboración Propia.....	48
Gráfico 16 Pregunta 11. Fuente: Elaboración Propia.....	49
Gráfico 17 Pregunta 12. Fuente: Elaboración Propia.....	49
Gráfico 18 Pregunta 13. Fuente: Elaboración Propia.....	50
Gráfico 19 Pregunta 14. Fuente: Elaboración Propia.....	50
Gráfico 20 Pregunta 15. Fuente: Elaboración Propia.....	51
Gráfico 21 Carta Gantt.....	64

Tabla de Tablas

Tabla 1 Posicionamiento por Marca en Panamá en 2017. Fuente: Euromonitor.....	14
Tabla 2 Canva Distribuidores. Fuente: Elaboración Propia.....	18
Tabla 3 Canva Distribuidor Final. Fuente: Elaboración Propia. 3.2 Descripción de la empresa.....	18
Tabla 4 Objetivos de Marketing.....	24
Tabla 5 Variables de Segmentación SEVEN. Fuente: Elaboración Propia.....	24
Tabla 6 Listado de Estructura de Precios de SEVEN.....	28
Tabla 7 Proyección de Demanda al Año 5. Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Rotación de Producto.....	32
Tabla 8 Presupuesto Marketing. Fuente: Elaboración Propia.....	33
Tabla 9 Tamaño de Mercado por Regiones (US\$). Fuente: Euromonitor.....	41
Tabla 10 Tamaño de Mercado por País en Latinoamérica (US\$). Fuente: Euromonitor.....	41
Tabla 11 Proyección de Crecimiento de Mercado de Maquillaje por Región (US\$). Fuente: Euromonitor.....	42

Tabla 12 Proyección de Crecimiento de Mercado de Maquillaje por País (US\$). Fuente: Euromonitor.....	42
Tabla 13 Gasto per Cápita en Maquillaje por País (US\$). Fuente: Euromonitor.....	44
Tabla 14 Venta por Tipo de Producto por País (%). Fuente: Euromonitor.....	44
Tabla 15 Costos y Precio de Venta Final SEVEN. Fuente: Elaboración Propia.....	51
Tabla 16 Detalle Distribuidores SEVEN Fuente: Elaboración Propia a partir de Investigación de Mercado.....	54
Tabla 17 Proyección de Demanda Mensual Año 1 Panamá. Fuente: Encuesta Rotación de Mercado.....	59
Tabla 18 Evaluación Financiera Escenario 1. Fuente: Elaboración Propia.....	65
Tabla 19 Evaluación Financiera Escenario 4. Fuente: Elaboración Propia.....	66

Tabla de Figuras

Figura 1 Imágen de SEVEN.....	25
Figura 5 Resultados Encuesta de Rotación de Productos. Fuente: Elaboración Propia.....	58
Figura 6 Fujograma Número 1 Proceso Interno de Diseño de Nuevo Producto. Fuente: Elaboración Propia.....	60
Figura 7 Fujograma Número 2 Proceso de Venta por Página Web. Fuente: Elaboración Propia.....	61
Figura 8 Fujograma Número 3 Proceso Interno de Quiosco de Muestra. Fuente: Elaboración Propia.....	62
Figura 9 Fujograma Número 4 Proceso de Venta por Distribuidor. Fuente: Elaboración Propia.....	63

Resumen Ejecutivo

SEVEN es una empresa que propone cambiar el concepto actual de maquillaje y cosméticos en los segmentos C y D ya que la oferta actual es escasa, de baja calidad y desactualizada. El segmento, generalmente realiza sus compras en tiendas por departamento y supermercados pero a la hora de su compra no recibe ni asesoría ni tiene al alcance una asesora que le recomiende los productos. La única oferta atractiva de maquillaje que percibe el segmento en las redes sociales a través de tutoriales es con productos y almacenes para estratos altos.

El estudio de mercado realizado consistió en encuestas, entrevistas y visitas de campo los cuales arrojan la idea de que en un mercado de \$85 millones, la propuesta de SEVEN sería bien recibida por la población del segmento y se puede lograr una penetración de un 5% del mercado para el año 5. Es evidente que para lograr la penetración deseada no solamente hace falta un buen portafolio de productos de buena calidad y precio accesible sino también un plan de mercadeo que combina una fuerte publicidad a través de redes sociales, una distribución masiva del producto en todas las tiendas por departamento y supermercados del país, la

creación de quioscos de muestreo en los principales centros comerciales con asesoría y muestreo gratis y la creación de una comunidad web donde exista integración, tutoriales, y testimonios de las clientas.

La industria actual del maquillaje en Panamá posee barreras altas debido a que es necesario obtener un Registro Sanitario antes de comercializar cualquier producto y éste demora aproximadamente 300 días en ser emitido lo cual causa retrasos en los futuros lanzamientos de productos que estén en tendencia. El canal de distribución es tradicional y oligopólica, siendo los distribuidores quienes manejan en exclusiva las marcas para llegar a las tiendas finales por lo que es imperativo lograr una alianza con un distribuidor en la etapa inicial de SEVEN.

El plan de SEVEN es abrir operaciones en Panamá debido a su atractivo económico y logístico y desarrollar la marca allí para posterior abrir operaciones en México para el año 6, donde el tamaño de mercado es significativamente más grande con \$1,557 millones para darle crecimiento a la marca.

SEVEN será una empresa business-to-business y business-to-client al mismo tiempo debido que sus principales ingresos vendrán de la venta a un distribuidor (con una demanda proyectada establecida) pero también tendrá acceso directo a los clientes a través de los quioscos lo cual le permitirá tener información de primera mano sobre opiniones y aceptación del producto.

El análisis financiero determino que se necesita un Capital inicial de \$510,000 para cubrir las inversiones iniciales y el capital de trabajo. Las proyecciones de flujos de caja puro (sin valor de descuento) indican que el negocio es rentable a los 5 años con un VAN positivo de \$871,929.23, una TIR de 52% y un ROI de 104% con flujos de caja positivos a partir del segundo año de operación.

I. Oportunidad de Negocio

Desde la última década, la industria de cosméticos, en Latinoamérica, ha incrementado en un 6% (Tabla 10 en Anexos) con un énfasis en el 2015 por el impulso de los productos de consumo mediante las redes sociales y la promoción digital. Este incremento indica un interés en los consumidores por el contenido progresivo, la innovación de productos de belleza y cuidado facial y, en definitiva, la oferta de valor personalizada y dirigida a los consumidores interesados en maquillaje. Las redes sociales han creado un boom para el impulso en consumo y la creación de una comunidad de maquilladoras “influencers” que sirven como canal de

distribución de contenido y promoción, recomendando marcas, productos y técnicas de maquillaje.

Empresas de maquillaje con ofertas de valor dirigidas al segmento bajo y un posicionamiento de marca a ser un “lujo accesible” han ganado vasta popularidad entre las consumidoras quienes quieren calidad al alcance de sus bolsillos. Una ejemplificación perfecta de estas empresas es “e.l.f”, quien desde el 2004 se lanza al mercado con una propuesta de maquillaje asequible y desde entonces ha sido una de las empresas de cosméticos que más crecimiento ha tenido en los Estados Unidos con ventas superando los \$1 Billones (acumulado). El modelo de negocio de e.l.f es simple: mantienen una amplia gama de productos en tendencia y de bajo precio únicamente vendiendo en tiendas Walmart y a través de la web, mientras distribuye contenido de alto valor para sus clientes en sus distancias redes sociales y a través de diversas influencers alcanzada fidelidad en la marca y a su vez compras recurrentes debido a la alta innovación en la industria del maquillaje. Esta empresa y su modelo de negocio ha servido de inspiración y modelo para el equipo gestor.

Panamá no es una excepción a la tendencia, ya que ha seguido el mismo comportamiento de incremento de consumo y tiene una proyección de crecimiento del 6% al 2022 (Tabla 12 en Anexos). Al haber realizado una encuesta sobre el consumo de productos de belleza y su rotación anual (Figura 2 Anexos) , se puede observar que nuestro mercado objetivo, mujeres jóvenes, siguen canales de maquillaje en las distintas redes sociales, siguen a sus “influencers” favoritas y consumen contenido por el valor que otorgan (Gráfico 14 Anexos). Estas mujeres, de estrato social bajo (segmento C y D), principalmente compran su maquillaje en Tiendas por Departamento (Gráfico 7 en Anexos). Sin embargo, se descubren necesidades insatisfechas en el mercado local como falta de productos de las marcas ofrecidas, productos de calidad para personas sin alto poder adquisitivo y poco contenido de valor sin la asesoría o servicio que la consumidora final se merece para crear fidelidad en la marca. Adicionalmente, la necesidad primordial del mercado objetivo, la de pertenecer a una sociedad digital de alto contenido en sus intereses, no se ve satisfecha en las marcas actualmente del mercado de belleza en Panamá.

Tomando en cuenta el crecimiento en el consumo de este tipo de producto y analizando el comportamiento PIB de Panamá³ en la última década, donde llegó a porcentajes de crecimiento interanuales de dos cifras y teniendo el salario mínimo más alto de la región⁷ con una mediana de salario de \$656 de acuerdo a la Contraloría General de la República¹⁰, se puede concluir que el poder adquisitivo de la comunidad en Panamá incrementó y seguirá incrementando, por lo que se observa una oportunidad en el mercado actual panameño que exige contenido de

alto valor con productos de buena calidad y bajo costo en el mercado nuevo. Este mercado es comprendido de mujeres jóvenes, que pertenecen a estratos sociales bajos, que consumen en Tiendas por Departamento populares, Farmacias y Supermercados y que son influenciadas por el comportamiento del consumo digital aspiracional pero no se sienten relacionadas a ninguna marca ofrecida localmente. Es un mercado al que le entra cada año una población de más de 150,000 mujeres (al 2016 de acuerdo con el Censo de la Contraloría General de la República²¹) que se vuelve económicamente activa y que presenta un potencial de crear una fidelidad con la marca con tendencias a una alta rotación de sus productos y ser los “early adopters” de los productos nuevos.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

Tamaño del mercado:

El tamaño de la industria de maquillaje en Latinoamérica es de \$6,675 MM, y ocupa el tercer lugar en el mundo después de Asia con \$17,367 MM y Europa Occidental con 13,263 MM para el 2017 (Tabla 9 Anexos). Dentro de Latinoamérica, los países con mercados más relevantes son Brasil con \$2,590 MM, México con \$1,557 MM y Colombia con \$357 MM (Tabla 9 Anexos). Panamá, por ser un país pequeño tan solo tiene un tamaño de \$57 MM. No obstante, en Panamá se ha observado, desde el 2013 un crecimiento de mercado del 6% (Tabla 9 Anexos) producto de las nuevas tendencias y la accesibilidad vía redes sociales. Las redes sociales han permitido, en distintos mercados de consumo, el nacimiento de la figura de influencer, donde exponen contenido y son esenciales para promover el consumo y la fidelidad de la marca.

En principio, el mercado objetivo en Panamá es de 713,526 mujeres de 15 años o más que se encuentran económicamente activas y ocupadas, de acuerdo con la Contraloría General de la República (Contraloría General de la República, 2015). SEVEN apunta sus esfuerzos a las mujeres de este segmento que no sean activas en el consumo de productos de belleza, que cuenten con redes sociales y su presencia digital es de suma importancia para ellas. Se calcula que, según los resultados de la encuesta realizada, las mujeres gastan \$30 cada vez que realizan una compra (Gráfico 8 en Anexos) y realizan su compra una vez cada tres (3) meses (Gráfico 9 en Anexos). De lo anterior se puede concluir que el potencial de mercado es de \$85MM.

Tendencias

- 1) Los consumidores, en su mayoría mujeres, están en un viaje de exploración. Están disfrutando de nuevos productos y encontrando nuevas marcas. Esto es parte de un mayor cambio generacional de consumidores más jóvenes que rechazan las grandes marcas que preferían sus padres y buscan productos naturales, artesanales y de fabricación local en todas las categorías. La necesidad de ser “Instagramable” (o que pueda ser publicado en Instagram) en todo momento también ayuda.
- 2) Las marcas jóvenes e independientes están apoyando un aumento en la creatividad. Parece que cada día hay una nueva marca con una nueva idea sobre cómo volverse o permanecer hermosa. El espíritu empresarial está en ebullición en la industria de la belleza. Estas jóvenes marcas están respaldadas por el canal de belleza física minorista (Kestenbaum, 2018).
- 3) Vivimos en una era de “influencers”, celebridades en las redes sociales que el público admira y sigue en sus preferencias. La mayoría de los influencers han obtenido sus seguidores otorgando valor a través de sus diversos canales, dando como resultado que muchas marcas firme acuerdo de embajadores con ellos para presentar a su público la marca y cómo aplicar los productos, más los beneficios que se puedan obtener con su uso.
- 4) La movilidad del usuario. El estilo de vida sedentario es cada vez menor y la tendencia de vivir en constante actividad (saludable, fitness) se adopta con mucha facilidad en la juventud. Los productos, como los cosméticos han adaptado sus empaques y presentaciones para ser más portables y resistentes al constante movimiento, mientras son cómodos para el traslado y portables para su aplicación diaria, volviendo el maquillaje, no como una alternativa, sino una actividad de aplicación diaria y como parte del día a día de la mujer.

Análisis del Macroentorno- PESTEL

Político y Legal:

La República de Panamá es un estado independiente y soberano según la Constitución Política de Panamá de 1972. El Plan Estratégico del Gobierno 2015-2019 tiene como uno de sus principales objetivos suscribir los principios del multilateralismo y regionalismo abierto. Bajo esta inspiración el país ha seguido una activa agenda a través de la firma de tratador de libre comercio; protección de marcas y de la propiedad intelectual; regulación y fomento de

actividades productivas y de productos singulares; los transportes y las comunicaciones - aéreos, marítimos, terrestres- así como de aquellos correspondientes a las finanzas y las instituciones financieras de carácter global y regional.

Económico:

La industria de cosméticos en Latinoamérica es una de las que más crece a nivel mundial con proyecciones a tener un mercado de US\$ 9,872 MM para el 2022 (Tabla 11 Anexos) y un crecimiento del 8% desde 2017 la cual representará el 11.4% del mercado global. En Panamá, el mercado proyecta tener un tamaño de US\$ 77 MM para el 2022 (Tabla 11 Anexos) y un crecimiento del 6% desde 2017, manteniendo el patrón de consumo del potencial de mercado actual. Sin embargo, gracias al auge de las redes sociales y al impulso que se genera en ventas a industrias de consumo, tendencias y modas, el pronóstico de crecimiento de ventas aumenta drásticamente, así como la población creciente de jóvenes prospectos, que en su gran mayoría se ven influidas por las promociones digitales, indica un crecimiento del potencial de mercado y un espacio para nuevas marcas de maquillaje. Al analizar la **Tabla 12** (Anexos), es de notar que el mercado panameño de esta industria es de los que más crece después de Brasil con un 9% y México con un 7%. También es de notar que la industria en USA proyecta un decrecimiento de un 6% (Tabla 9 Anexos) a un 5% (Tabla 11 Anexos).

Panamá es considerada como una de las mejores economías de América Latina, al exhibir, un Producto Interno Bruto per cápita en el 2017 de US \$15,087.68 (Banco Mundial, 2018) de los más altos de la región al compararlo con Chile (US\$15,346.45) (Banco Mundial, 2018), Brasil (US\$ 9,821.41) (Banco Mundial, 2018) o Argentina (US\$ 14,401.97) (Banco Mundial, 2018). Panamá es una economía de servicios, en donde las actividades de intermediación financiera y las ligadas al Canal de Panamá dominan su aparato productivo. De acuerdo con el Financial Red de México, el salario en Panamá es de US\$744 y es considerado el más alto de América Latina en comparación a México (US\$261) ó Chile (US\$456) (Financial Red México, s.f.).

De acuerdo al Gráfico 2 (Anexos), dentro de las importaciones de cuidado personal, las preparaciones de belleza representan el 14% después de las preparaciones capilares con un 15% y el papel higiénico con 26% respectivamente. Así mismo, dentro de la estructura de gasto de la familia panameña, como se muestra en el Gráfico 3 se resalta que los Alimentos, bebidas y tabaco (29%) y el transporte (18%) ocupan los primeros lugares mientras que Cuidado y efectos personales (6%), cuidados médicos (4%), muebles (4%) y educación (4%) ocupan los últimos lugares. Por otro lado, al analizar el Gasto per Cápita en maquillaje en distintos países

de Latinoamérica (Tabla 13 Anexos), Panamá con \$13.26 es el segundo más alto después de USA con \$46.7 indicativo que coloca a Panamá como un mercado atractivo.

Social:

De acuerdo con la Contraloría General de la República, Panamá al 2016 tuvo una población de 4,037,043 habitantes de los cuales el 52% vive en Ciudad de Panamá y Panamá Oeste (Contraloría General de la República). La población femenina entre 15 y 39 años (utilizada como población para el presente estudio) es de 780,633 (Contraloría General de la República). Sin embargo, para determinar el mercado objetivo se tomó como referencia la población femenina de 15 años o más que es económicamente activa ocupada (con empleo) al 2016 (713,526 habitantes) (Contraloría General de la República, 2015). Para la venta del primer año, y para el flujo de caja proyectado se toma en consideración una penetración de 1% para los años siguientes por el comportamiento del mercado creciente, la inclusión de nueva población económicamente activa, impulsada al consumo, y al segmento del mercado de mujeres que sienten que no hay una oferta de valor dirigida hacia ellas.

La distribución del mercado de productos cosméticos varía dependiendo del nivel socioeconómico al que pertenezca el consumidor, evidenciando mayor preocupación por el cuidado de la piel por parte de las clases económicas más altas, así como una mayor disposición a pagar por productos de alta calidad y elevado valor agregado. A medida que disminuye el poder adquisitivo de los consumidores, se vuelven menos importantes los productos de tratamiento y cuidado de la piel y aumenta la preferencia por los productos de maquillaje (Quiroga, 2015).

Según la data mostrada en la Tabla 14 (Anexos), los productos de maquillaje más utilizados por las panameñas son los siguientes: Labial (33%), Base (17%), Delineador de ojos (17%), Mascara (17%), y Polvo (17%) en comparación con otros países de América Latina donde el consumo de maquillaje abarca una mayor gama. De acuerdo con estos resultados se puede observar que las panameñas tienen un estilo más básico al maquillarse y por ende la oferta tiende a ser limitada.

La estructura familiar en Panamá tiene sus diferencias dependiendo de la clase social a la que pertenezca el grupo familiar. Usualmente, en las comunidades de clase baja, las familias son numerosas con grupos de 5 o más personas, mientras que la estructura familiar en urbanizaciones de clase alta, las cantidades no superan los 4 miembros. Las familias de clases

más bajas normalmente son desestructuradas (parejas divorciadas o separadas varias veces) lo cual hace que el gasto en cosméticos y productos personales sea reducido.

Al analizar al panameño como consumidor de productos de cuidado personal y en general, es importante tener en mente algunos aspectos básicos que definen en gran medida su interés hacia productos importados:

- El rol del centro logístico que ha desempeñado Panamá a través de su historia por medio del Canal, le ha permitido al consumidor local estar muy vinculado y en contacto con los productos importados en general, de allí que exista una alta preferencia hacia los productos importados que también se ve favorecida por el hecho de que existe una industria local reducida.
- La exposición a productos importados estuvo muy ligada a patrones de consumo estadounidense, como producto de la presencia física que durante muchos años mantuvo ese país en Panamá a través de la administración que ejercían del Canal.
- El concepto de producto importado es asociado por el consumidor panameño a calidad y en ciertos grupos de productos y segmentos a marcas de reconocido prestigio en el ámbito internacional.

Tecnológico:

La industria de los cosméticos y el maquillaje, debido a las redes sociales y el auge tecnológico, experimenta cada vez más el acortamiento de los ciclos de vida de los artículos, introduciendo cambios frecuentes en los productos, tanto en su presentación, como en su fórmula. Las tendencias más actuales del uso de tecnología en la cosmética son las siguientes:

- Nanotecnología (Silvana & Parra, 2013): los nanomateriales han producido una revolución para la industria cosmética ya que las nanopartículas se utilizan cada vez más para mejorar los cosméticos, sobre todo en productos para la protección solar y el antienviejecimiento (Cosmetic Design USA, 2011)
- Nutricosmética (Silvana & Parra, 2013): la utilización de productos similares a los alimentos funcionales, que contienen nutrientes y nutren a las células de los tejidos de la piel y ejercen una acción cosmética beneficiosa que mejorará la estética y el aspecto (Cosmeceutica, 2011).
- Cosmeceuticos (Silvana & Parra, 2013): son un tipo específico de cosméticos que contienen principios activos con efectos farmacológicos, pero con una clara finalidad protectora o estética. Aún no existe una reglamentación legal clara para estos productos, pero se entiende que son cosméticos con funciones específicas y terapéuticas.

Ecológico:

Cada vez más el mundo tiende hacia el consumo de productos cosméticos que usan insumos naturales tomando en cuenta la sostenibilidad y el impacto ambiental. La industria de la belleza se está encaminando hacia el fenómeno llamado “Cosmética verde” que significa el uso de insumos naturales, así como también la fabricación sin pruebas en animales. Adicionalmente, es tendencia la utilización de empaques verdes para los cosméticos resaltando la importancia del reciclaje y la reutilización (Cosmopolitan, 2018).

Análisis del Microentorno- 5 Fuerzas de Porter

- **Barreras de Entrada:** existen altas barreras de entrada en Panamá debido a que los registros sanitarios (ley 10 de enero de 2001) demoran aproximadamente 300 días por referencia (Sapag, Sapag, & Sapag). Estos registros producen pérdida de tiempo y dinero, que conlleva, entre otras cosas, a que el mercado de los cosméticos en Panamá cuente con un retraso considerable respecto a las tendencias actuales del mercado y que los productos que se venden en el país no sean los que están triunfando en el resto del mundo. Adicionalmente, es un reto para los nuevos entrantes que desean competir en el segmento “bajo costo” hacerlo sin tener la economía de escala de las grandes casas de belleza.
- **Sustitutos:** debido a que los productos de belleza satisfacen la necesidad de verse bien, existen sustitutos directos e indirectos. Los sustitutos directos son, por ejemplo, el maquillaje permanente, las cremas elaboradas de manera casera y el maquillaje natural como la vaselina pigmentada, talco, hielo, entre otros. Entre los sustitutos indirectos se encuentran los accesorios tales como joyas, perfumes, ropa y zapatos, etc.
- **Rivalidad de Competidores:** en Panamá existe una alta rivalidad entre los competidores (L’Oreal, Revlon, Vogue, Nailen, Essence, Catrice, Wendy, etc) por ser un mercado maduro, manejarse en exclusiva con las agencias distribuidoras y por lo tanto llegar a un posicionamiento en las tiendas por departamento y supermercados populares.
- **Poder de Negociación de Compradores:** para llegar al consumidor final, en Panamá se deben vender los productos de maquillaje por medio de distribuidores. Estos distribuidores, son escasos, tienen un oligopolio establecido y manejan en exclusiva las marcas para tiendas departamentales, supermercados, farmacias y otros espacios para segmentos de áreas populares que exhiben los productos en sus góndolas junto al resto de las marcas, por lo que su poder de negociación es alto. La estrategia de promoción establecida está dirigida al consumidor final, sin embargo, se debe contar con el apoyo de los distribuidores, como canales de ventas, para la expansión de los productos en las principales zonas donde

converge el segmento objetivo. Las principales agencias son Agencias Feduro, Agencias Lindo y Maduro y Agencias Motta. Por otra parte, en las ventas generadas a través de la plataforma e-commerce los compradores son los clientes finales y agregan un sistema de compra virtual poco visto en el mercado de cosméticos panameños, pero exclusivamente dirigido a nuestro segmento, donde ofrece un canal de distribución con entrega a domicilio y por lo tanto su poder de negociación es bajo.

- Poder de Negociación de los Proveedores: el poder de negociación de los proveedores es mediano bajo debido a que Cosméticos SEVEN será fabricado en maquilas ubicadas en México y Colombia y pueden ser reemplazadas si existen otras que ofrezcan mayor valor.

En líneas generales la rentabilidad del fabricante oscila alrededor del 70%. De allí, el distribuidor le carga al producto entre un 45% y un 50% (en donde el 30% es su margen mientras que el 15-20% restante queda como gastos de promoción impuestos por el fabricante). Finalmente, el beneficio del retailer se sitúa entre el 30 y el 35% (Quiroga, 2015).

Panamá es un mercado atractivo por su economía, crecimiento de la industria y alto gasto per cápita, pero difícil de entrar debido a las altas barreras a nivel regulatorio y el alto poder de negociación que tienen los canales de distribución de nuestros productos en un mercado de tan reducido tamaño. No obstante, esto no impide que las empresas más chicas como Cosméticos SEVEN, que no cuentan con suficientes recursos para hacer altas inversiones en publicidad, ocupen un espacio dentro de este sector, particularmente en aquellos nichos que no son o no han sido lo suficientemente explotados por las firmas con mejor posicionamiento como es el caso del sector popular con productos de alta calidad.

2.2 Competidores

Al realizar visitas en todos los Centros Comerciales populares de Panamá, donde se encuentran todas las tiendas por departamento y supermercados populares, se pudo observar lo siguiente:

- La mayor concentración de personas comprando maquillaje se ubican en las Tiendas por Departamento populares en vez de Supermercados.
- Todas las tiendas por Departamento contienen la misma oferta en maquillaje con los mismos productos y las mismas marcas las cuales se detallan a continuación:
 - Wendy: es una marca producida localmente
 - Raquel
 - Nailen
 - L'Oreal

- Revlon
 - Catrissse
 - Essence
 - Covergirl
 - L.A. Cosmetics
 - Vogue- marca “bajo costo” de L’oreal.
- Todas las góndolas exhiben una oferta básica de productos las cuales incluían, pero no estaban exentas de: polvos, bases, labial, lápiz de ojo, cejas y mascara, poca presencia de sombras y de rubor. Es resaltante la ausencia de paletas de sombras, de labial brillante o mate (como son tendencia actualmente) y en general de una oferta atractiva de maquillaje a excepción de las marcas Essence y Catrice
 - Las tiendas de maquillaje popular individuales como Many y Sacha no tienen una afluencia de tráfico importante debido a que las personas las perciben como caras a pesar de tener productos a precios competitivos.
 - El maquillaje estaba muchas veces desordenado dentro de las góndolas y no era atractivo a la vista.
 - No había productos de probador para sentir la textura, y los tonos.
 - No hay una oferta abundante de brochas y accesorios de maquillaje.
 - Se percibió en las consumidoras presentes una conducta de búsqueda por una relación óptima calidad precio y resaltó su afinidad por los cosméticos “Essence”.
 - Las góndolas de Essence y Catrice (que no estuvieron presentes en todas las tiendas por departamento) destacaban por su iluminación, orden y buena presentación en sus productos, haciéndolos más atractivos que el resto. Essence, adicionalmente, es la única góndola que ofrece productos para un segmento más juvenil con productos de probador.

Participación de Mercado de Marcas en Panamá					
MARCAS	2013	2014	2015	2016	2017
Marcas Pequeñas	45,68 %	44,97 %	44,42 %	44,38 %	40,00 %
L'Oréal Paris	15,08 %	15,20 %	15,38 %	15,10 %	14,91 %
Estée Lauder	9,53 %	9,45 %	9,62 %	9,58 %	9,82 %
Revlon	8,20 %	8,21 %	8,27 %	8,29 %	8,42 %

Tabla 1 Posicionamiento por Marca en Panamá en 2017. Fuente: Euromonitor

De acuerdo con la Tabla 1, el mercado de maquillaje en Panamá se compone, en un 40% de muchas marcas pequeñas para el 2017. Cabe destacar que El grupo L'Oreal, quien es el líder con un 14.91% de penetración de mercado posee las marcas L'Oreal, Vogue, Wendy, entre otras. También cabe destacar que Essence es una marca relativamente nueva y quien ya posee una penetración de mercado del 5% demostrando que su apunte hacia el segmento juvenil y su propuesta diferente ha sido bien aceptado dentro de la comunidad panameña. De la tabla también se reflejan las marcas principales de maquillaje en Panamá, pero no todas compiten en el segmento popular.

2.3 Clientes

Los clientes de Cosméticos SEVEN se dividen en dos grupos, los distribuidores en las tiendas por departamento y supermercados populares, que sirven como canales de distribución para el segmento objetivo, y el segundo grupo que es el consumidor final.

El mercado objetivo y consumidor final del producto, es la mujer panameña joven de 15 a 40 años. La mayoría vive en la Ciudad de Panamá y pertenecen a la clase media – baja. Generalmente, no cuentan con vehículo propio y se desplazan en transporte público. De acuerdo a la encuesta de mercado realizada a 21 mujeres del segmento, éstas realizan sus compras en las tiendas por departamento y supermercados populares (Gráfico 7 Anexos) y buscan aumentar la calidad de su imagen y percepción hacia terceras personas a través del maquillaje (Gráfico 17 Anexos). Su frecuencia de uso es diaria (Gráfico 6 Anexos) porque ven el impacto de éste, tanto en el atractivo que generan como en la confianza que irradian. La frecuencia de compra en productos de maquillaje de la mujer actual es en promedio de una vez

cada 3 meses (Gráfico 9 Anexos), manteniendo congruencia en los productos de mayor uso diario, como son las bases, el polvo y el labial. El cliente objetivo, según los resultados obtenidos, sufre una separación en el monto gastado cada vez que compra el maquillaje. La mujer joven profesional (de 31 a 35 años) aumenta su gasto en casi un 500% comparada con las otras generaciones (Gráfico 10 Anexos), categorizándola como alta consumidoras de estos productos.

El segmento objetivo se compone de mujeres socialmente activas en su vida digital; las redes sociales forman parte de su vida cotidiana y método de interacción y socialización (Gráfico 14 Anexos). Debido a su gran dedicación a las redes sociales, buscan información y contenido de valor para el uso del maquillaje, sus beneficios, tipos y maneras de maquillarse, tendencias y nuevos productos, y, sobre todo, tendencias del manierismo o cambio en el uso de ciertos productos según su aplicación (Gráfico 16 Anexos). Al ser una mujer actual, que vive de la digitalización y le importa la imagen que proyecta, los productos deben representar quién es y cómo se ve, por eso su gran insistencia en comprobar la calidad del producto antes de adquirirlo (Gráfico 13 Anexos). La portabilidad de los productos de maquillaje, para ella, es de gran importancia, sin perder el glamur que la marca le otorga. A su vez, valora el hecho de poder obtener productos de alta calidad y contenido de extenso valor sin necesidad de pagar por un servicio profesional, creando una fidelidad estrecha en la marca, en sus distintas etapas de madurez.

El segundo grupo de clientes son los distribuidores de productos en tiendas departamentales, farmacias y supermercados populares. Por su escasez, su extensa trayectoria en el mercado y la propiedad de ser el distribuidor en las tiendas, su poder de negociación es muy alto y su elección de productos a distribuir es selectivo. Este segmento corresponde a grandes grupos que se encargan de presentar distintas marcas a las zonas populares del país teniendo una contraprestación con un margen por producto vendido. Los distribuidores, conscientes de la extensa competencia que existe en los distintos tipos de productos en la industria de consumo, eligen cuidadosamente las marcas a distribuir teniendo en cuenta las tendencias actuales, la innovación y la oferta de valor agregado que tengan las marcas. SEVEN, para poder ganar ese canal, cubre la necesidad actualmente insatisfecha del mercado de maquillaje de ofrecer productos de alta calidad a un precio accesible, y sobre todo un extenso valor agregado de información y servicio para la alta fidelidad de la marca por parte del consumidor final.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de Negocios

Cosméticos SEVEN es una empresa dedicada a la comercialización de cosméticos y maquillaje dirigido al segmento clase media-baja de Panamá y Latinoamérica. Los productos serán colecciones de maquillaje que cubran rostro, ojos y labios que se destaquen por su calidad y su apariencia dándole un aspecto aspiracional y haciendo de éste un lujo accesible. El aspecto distintivo de las líneas de cosméticos SEVEN viene dada por su relación calidad/precio de manera de fidelizar a las consumidoras. Durante los primeros 5 años de operaciones, el modelo se centrará en dos grandes estrategias para la penetración de mercado, distribuir el producto masivamente en las principales tiendas por departamentos, supermercados y farmacias del país, y en la creación del “top of mind” en el consumidor final por medio de quioscos de muestreo, donde los clientes pueden probar el producto, maquillarse y recibir información, asesoría y demás valor agregado para crear fidelidad de la marca además de tener la posibilidad de comprar por la página web desde allí y pagar en efectivo. A partir del sexto años de operaciones, después de haber creado la logística en Panamá, y haber construido una marca con grupos de testeo, SEVEN se expandirá a México, por ser un mercado con una cultura de consumo mucho más establecida, con una población del segmento objetivo mucho mayor que aprecia los valores agregados del producto.

En cuanto a la marca, SEVEN tendrá una gama persuasiva con los tonos más actuales y clásicos para conseguir looks diversos. Los productos se caracterizarán por tener embalajes premium, fórmulas novedosas, y buenas texturas de acabados en la piel. Adicionalmente tendrá una gama variada de accesorios de toda índole y para todas las tonalidades de piel para lograr looks profesionales. Por último, SEVEN se dedicará a actualizar a su mercado juvenil a través de las redes de las últimas tendencias y looks de pasarela de manera de ser reproducidos por las mismas clientes y tendrá un programa VIP de manera de crear comunidad y usuarias fieles. SEVEN es profesionalismo, SEVEN es multifacética, SEVEN es la mujer de hoy.

En SEVEN es importante la comunidad, es por eso por lo que tendrá un canal en las redes sociales donde exista una comunidad de vlogger, maquilladoras y clientas que suban sus videos de experiencias con los productos SEVEN y que además estén interesadas en recrear looks para que otras se inspiren, aprendan y se maquillen cada vez con mayor profesionalismo. Así mismo, habrá premios, regalos y concursos que estimulen a las usuarias a utilizar los productos y dar lo mejor de sí recreando los mejores looks de la temporada. Lo mejor de todo, es que la idea de la comunidad es que exista interacción y permita a SEVEN saber, de primera mano las necesidades de sus clientas.

Para definir de forma concreta el modelo de negocios de SEVEN, se utilizará el Canvas para orientar las vertientes relacionadas a la definición del negocio, medios de captación de clientes, mecanismos de promoción y, en fin, generar valor a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). 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 (producto – dinero). Los CANVA de la relación con el distribuidor y el cliente final se encuentran representados en la Tabla 2 y la Tabla 3.

CANVA	
<p>SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores - Bodegas u operadores logísticos - Productores - Gestores de permisos higiénicos - Aencias Publicitarias - Relacionistas Públicos - Vloggers e influencers 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato con Distribuidor. - Importación y venta a principales distribuidores del país.

Tabla 2 Canva Distribuidores. Fuente: Elaboración Propia

CANVA VENTA POR F		
SOCIOS CLAVES - Bodegas u operadores logísticos. - Productores. Gestores de permisos higiénicos. - Agencias Publicitarias. - Relacionistas Públicos. - Vloggers e influencers.	ACTIVIDADES CLAVES - Venta de los productos de belleza por la plataforma web, con entrega en el kiosko de muestreo o domicilio.	PROPUESTA DE VALOR - Maquillajes que ofrecen look profesional que se día para mujeres que no los recursos y fondos en la compra de las altas m industria. - Contenido de alto valor e digitales, sobre sugerencias maquillaje y actualizaci tendencias. Atención personalizada kioskos de muestreo con sugerencias in situ sobre y apariencias que se aju piel.
	RECURSOS CLAVES	

Tabla 3 Canva Distribuidor Final. Fuente: Elaboración Propia. 3.2 Descripción de la empresa

La empresa que desarrollará los productos los importará y comercializará a distribuidores de Cosméticos SEVEN, será una sociedad anónima organizada conforme a las leyes y regulaciones de la República de Panamá. La totalidad de las acciones de la empresa será entre el grupo gestor con la participación de un socio inversionista.

Misión: Hacer que todas las mujeres tengan la posibilidad de verse bellas, sentirse bien y andar con confianza usando productos de primera calidad que se encuentren al alcance de sus presupuestos.

Visión: Ser la empresa líder en Centroamérica y México de cosméticos de bajo costo y alta calidad. Además de ser una de las comunidades digitales más fuertes en esa industria en cuanto a colaboraciones, videos tutoriales y forums de los clientes.

Valores:

- Creemos en el lujo accesible a todos a través de productos innovativos con precios solidarios inspirados por ti.
- Creemos en que la verdadera belleza sumado a una historia es una fuente de inspiración.
- Trabajo en Equipo
- Creatividad

- Respeto
- Honestidad

Metas a corto plazo:

- Hacer contrato con una empresa distribuidora que maneje que la marca en exclusiva y coloque los productos de manera masiva en las principales tiendas por departamento del país.
- Lograr una penetración de mercado del 1% a través de los puntos de muestreo en los quioscos de los principales centros comerciales de la ciudad.
- Impulsar la plataforma e-commerce durante los primeros 3 años para ventas en Ciudad de Panamá que complementen a las de retail.
- Lograr exitosamente el lanzamiento de nuevos productos que representen el 15% del portafolio existente en los últimos 3 años operativos.
- Impulsar con éxito las redes sociales y crear la comunidad virtual con presencia de las principales maquilladoras e influencers de la zona que utilicen los productos y se cree fidelidad con la marca.

Metas a largo plazo:

- Lograr presencia en todas las tiendas por departamento, supermercados y farmacias de Panamá para el año 5.
- Incrementar la penetración de mercado al 5% para el año 5 en Panamá.
- Internacionalizar la marca y llevarla a México en primera instancia para el año 6. La empresa seguiría operando desde Panamá y utilizando Zona Libre como centro de distribución.
- Lograr exitosamente el lanzamiento anual de nuevos productos que representen el 25% del portafolio.
- Plataforma e-commerce que se realicen compras y envíos a toda Latinoamérica.
- Crear una de las comunidades virtuales más grandes donde exista una interacción real entre las clientes, las influencers y las maquilladoras a través de reviews, tutoriales,

Factores Críticos de Éxito:

- Lograr el contrato con la Agencia Distribuidora que maneje la marca en exclusiva y distribuya en las principales tiendas por departamento y supermercados del país.
- Lograr gestionar los permisos de sanidad en menos tiempo del promedio.

- Implementar los quioscos de prueba de productos en los principales centros comerciales del país.
- Portafolio de productos con factores diferenciadores en cuanto empaque, calidad, gama completa de productos y comunidad virtual de respaldo.

Capacidades:

La empresa se encuentra constituida por dos socios uno de ellos con una amplia experiencia en el tema administrativo, de mercadeo, comercial y de dirección de grupo y la otra con conocimientos profundos en el área química, de ingeniería química y de gerencia de proyectos con el sustento de una empresa familiar que posee un equipo multifacético con más de 20 años de experiencia en la administración de empresas lo cual complementará los campos que se requieren para el desarrollo de la idea de negocios.

Cuentan con las bases necesarias para la gestión de una empresa de comercialización de cosméticos destacándose por su liderazgo y compromiso. Poseen excelentes habilidades de comunicación, de formación y motivación de equipos además de relacionamiento público y ventas.

Estrategia de Entrada:

La estrategia de entrada viene dada con la combinación entre el posicionamiento masivo en las tiendas por departamento a nivel nacional junto con la implementación de los quioscos de muestreo de los productos en los centros comerciales. De esta manera las usuarias pueden comenzar a tener involucramiento con la marca y crear fidelidad al encontrar los productos en las tiendas por departamento y los supermercados. Los quioscos tendrán una computadora disponible por si la cliente desea realizar la compra web y cancelar en efectivo. Adicional a esto, se plantea una fuerte campaña en medios digitales e impresos con las principales figuras del momento, influencers y modelos. Esta campaña viene acompañada de seminarios vía web donde se recreen estilos utilizando los productos y se enseñe a la usuaria a maquillarse como una profesional. En la página web también existirá una tienda virtual de manera de impulsar la venta. Esta inversión se realizará antes del inicio de operaciones y es detallada en los estados financieros.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Estudiando la data del mercado de cosméticos de Latinoamérica y Estados Unidos entre los años 2013 al 2017 en el Gráfico 1, se observa que, en global, la industria va en un crecimiento

sostenido desde el 2016 con una tendencia al crecimiento para los siguientes años. Sin embargo, la variación porcentual del consumo de maquillaje per cápita para Panamá es cada vez menor con una estimación de una disminución del mercado para el año 2019 en adelante. Esto implica una gran preocupación para nuevas marcas que entran a un mercado ya maduro ocupado por otras con trayectoria y renombre.

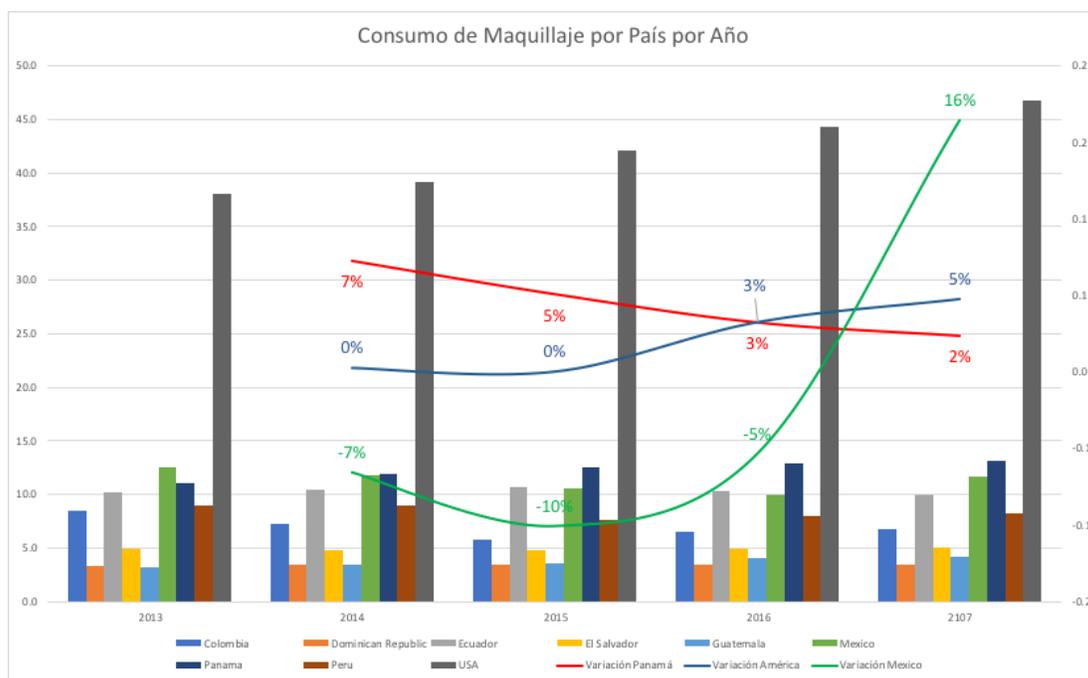


Gráfico 1 Comportamiento del Consumo de Maquillaje por Año por País. Fuente: Euromonitor y Elaboración Propia

Como se indica en el Gráfico 1, el consumo de maquillaje en el continente americano es básicamente lineal, obteniendo un crecimiento conservador, a excepción de México. México es el país con mayor potencial de crecimiento de la industria, comenzando a ser un mercado en crecimiento con una población atraída a la promoción digital e influenciada por las distintas tendencias de los productos de consumo, lo cual lo hace un mercado sumamente atractivo para SEVEN, por el segmento que se está apuntando. Así mismo, México pertenece al NAFTA (North American Free Trade Agreement), lo cual hace la producción y distribución de los maquillajes a precios muy competitivos y su disponibilidad en menor tiempo.

Se estima que el modelo de negocios de SEVEN comenzaría con la incorporación de la marca en Panamá, con presencia en retailers, y luego de haber establecido las relaciones necesarias y las alianzas requeridas para el año 5, se avanzará con la penetración de la marca en el segmento de mercado de México en el año 6, con un potencial y un tamaño de mercado mayor

para nuevas marcas y con la disminución de los costos logísticos, por ser la misma jurisdicción. Una vez México esté establecido proceder con la apertura de operaciones en Colombia, Perú, Ecuador y Costa Rica.

Así mismo, se busca impulsar la plataforma web de manera de ser un referente de envíos a toda Latinoamérica con sede en Panamá.

3.4 RSE y sustentabilidad

En la cosmética, la sustentabilidad representa un compromiso de respeto con la utilización de los recursos que se toman de la tierra, los procesos a los cuales se los somete y la obligación de que los desechos que se generan sean biodegradables (Clarín, 2013). Debido a que Cosméticos SEVEN será un producto maquillado, las siguientes consideraciones serán tomadas en cuenta a la hora de su producción para lograr una cosmética sustentable:

- Rechazo de muestreo en animales.
- Uso de materiales con menos impacto ambiental como el PET reciclado para los empaques.
- Incorporación de la química verde con el máximo uso de materias primas naturales y orgánicas.
- Analizar los procesos de producción, poniendo especial atención en el consumo de agua y el tratamiento de efluentes.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Mediante los objetivos SMART se deben cumplir con las 5 reglas siguientes:

- **Specific – Especifico:** el objetivo será lo más concreto y detallado posible.
- **Measurable – Medible:** el objetivo será cuantificable.
- **Attainable – Alcanzable:** el objetivo deberá ser ambicioso, pero alcanzable.
- **Relevant – Relevante:** el objetivo se adaptará a la realidad de la empresa o del negocio.
- **Timely – A tiempo:** el objetivo debe contar con un plazo de cumplimiento.

Al crear objetivos que cumplan con estas características se obtienen bases claras de lo que se quiere para el crecimiento constante del negocio. Los objetivos tomados para el aumento de exposición de marca y aumento en la conversión a ventas se exponen en la Tabla 4.

Objetivo 1

Meta General para Redes Sociales: Crear Reconocimiento de Marca

- Publicar 120 contenidos en blog y Redes Sociales (Instagram y Facebook) en períodos de 12 meses.
- Llegar a un mínimo de 1000 visitas en los primeros 12 meses con incremento del 100% para los siguientes períodos

Objetivo 2

Meta General para las Redes Sociales: Número de Seguidores

- Aumentar el número de seguidores a un mínimo de 2500 para cada año para estrategia de aumento de fidelidad hacia la marca de los clientes.

Objetivo 3

Meta General para sitio Web: Aumentar las visitas en sitio web

- Obtener un mínimo de 500 visitas al sitio web durante el primer año con un crecimiento progresivo de 75% para los siguientes periodos.

Objetivo 4

Meta General de Ventas: Aumentar la penetración de mercado por cada año

- Aumentar la penetración de mercado en 1% anual hasta 5% en el año 5.

Objetivo 5

Meta General de Ventas: Cobertura de Capital de Trabajo

- Vender el mínimo de mercancía requerida para cubrir el Capital de Trabajo antes del cierre del segundo año y minimizar la inyección de capital externo.

Objetivo 6

Meta general del Negocio: Registro de participantes en los seminarios web de maquillaje

- Aumentar el número de registros en el sitio web de los seminarios en un 25% (de 500 a 625 al mes) en períodos de 3 meses para aumentar la captación de clientes por medio de ecommerce.

Objetivo 7

Meta general del negocio: Conversión de participantes a clientes por seminarios web

- Aumentar nuevos clientes mediante captación por seminarios web, comenzando con un mínimo de 10% para los primeros 3 meses y aumentar en 10% para cada periodo siguiente de 3 meses.

Objetivo 8

Meta General de Actividad: Aumentar el % de venta web total anual

- Aumentar 1 % de venta web anual comenzando en 2% en el año 1 y terminando en 6% para el año 5

Tabla 4 Objetivos de Marketing

4.2 Estrategia de segmentación

Para entender el mercado objetivo, se realiza un estudio de cada una de las variables de segmentación para lograr partir de una estrategia de mercado promocional totalmente dirigida. Las variables de segmentación incluidas son: demográficas, socioeconómicas, psicográficas, por uso o utilización, y por comportamiento. La Tabla 5 resume la estrategia de segmentación de SEVEN. Cabe destacar que los productos están dirigidos al consumo masivo y por eso serán distribuidos en los principales supermercados, farmacias y tiendas por departamento de segmento popular en el país.

Variable de Segmentación	Descripción
Demográficas	Género
	Nacionalidad
	Estado civil
Socioeconómicas	Niveles de ingreso
	Nivel de estudio
	Nivel socio-económico
Psicográficas	Nivel de extroversión
Por uso o utilización	Por cantidad de uso
	Por tipo de uso
	Por lealtad de la marca
Por Comportamiento	Por sensibilidad al Precio
	Por búsqueda de beneficios y ofertas

Tabla 5 Variables de Segmentación SEVEN. Fuente: Elaboración Propia

4.3 Estrategia de Producto/servicio

SEVEN, dirigida a mujeres dinámicas con una vida social y rodeada de las redes sociales, ofrece una experiencia desde la envoltura del producto hasta su aplicación. La marca SEVEN, otorga el mismo glamour de productos dirigido hacia otros segmentos más altos pero ajustada al presupuesto de las masas. La marca significa confianza, calidad y glamour, el estilo de vida que la mujer joven aspira tener en su día a día. Por ello, SEVEN, con su nombre inspira una garantía, que a pesar de estar dirigido a segmentos populares, da la sensación, junto con la experiencia de la desenvoltura y aplicación, de un producto de calidad, en conjunto con el posicionamiento de marca y branding en la estrategia de venta, la mujer sienta al maquillarse la

confianza de reflejar sus atributos y verse tan bien como las otras mujeres de las redes que utilizan productos caros.

Los productos SEVEN tienen el mismo objetivo en la presentación al cliente. Con la combinación de los colores negro mate y letras blancas reflejan la elegancia que la mujer profesional busca en sus productos de belleza. Con el sello de garantía, del mismo color negro mate, que rodea la tapa del producto, le brinda al consumidor la experiencia y el placer de abrir un producto que se asegura que es nuevo.



Figura 1 Imágen de SEVEN

El portafolio de productos iniciales de SEVEN comprenderá una gama completa, pero sencilla de maquillaje que incluirá productos para el rostro, los ojos, los labios y accesorios. Cabe destacar que los productos son versátiles dentro del portafolio inicial y las consumidoras serán capaces de lograr todos los looks que deseen sin la necesidad de cambiar de marca o de tener profundidad de líneas en los distintos productos. Los productos, además, han sido diseñados para que posean alta calidad, una variedad de tonos que puedan ser utilizados por cualquier tipo de piel, mucha pigmentación, protección solar y larga duración, todas cualidades deseadas a la hora de la escogencia. El portafolio de productos es el siguiente:

Rostro: se diseñaron los productos esenciales para dejar el rostro bien maquillado, lozano y con protección UV. Los productos de base y corrector de ojeras vendrán en una gama de tonos para satisfacer las diferentes pigmentaciones de la piel.

- Concealer Larga Duración con Protector UV Waterproof
- Base Larga Duración con Protector UV
- Kit Sombra Contour
- Paleta Highlighters
- Polvo Larga Duración Protección UV.

Ojos: Los ojos generalmente son la parte que toma más tiempo a la hora de maquillarse y es un área muy subjetiva ya que cada persona se maquilla utilizando tonos de acuerdo a sus gustos y a la ocasión. Por ello, se diseñó una paleta para hacer ahumado y otra de fiesta. La paleta de ahumado es versátil ya que es un maquillaje que deja bien a la mujer en cualquier ocasión. El Kit Sombra de Fiesta está compuesta por cuatro colores para lograr un look completo y vienen en 8 combinaciones abarcando la paleta de tonos desde los más fríos hacia

los más cálidos. El Kit de Cejas y el delineador son básicos para que el rostro se vea bien maquillado.

- Kit de Cejas Sombra
- Delineador de Ojo Waterproof
- Kit Sombra de Fiesta
- Kit Sombra Ahumado
- Mascara de Pestaña

Labios: Para los labios, se diseñaron dos productos: uno mate y uno brillante y ambos vendrán en diez tonos distintos que abarcan marrones, naranjas, rosas, nudes y rojo.

- Labial Mate Líquido
- Labial Shiny Líquido

Accesorios: SEVEN se caracterizará por poseer una pequeña, pero completa gama de accesorios para darle al look un toque más profesional. En la actualidad, las clientes del segmento popular no tienen acceso a accesorios como brochas, esponjas. Las pestañas postizas, el primer y el setting spray son productos opcionales que terminarán el maquillaje con un aspecto más profesional.

- Setting Spray
- Pestañas Postizas
- Set de Brochas y esponjas

A partir del tercer año se lanzarán al mercado nuevos productos los cuales complementarán las líneas ya existentes y crearán nuevas.

Año 3:

- Desmaquillante
- Delineador de Ojos de Colores
- Delineador de Boca

Año 4:

- Rubor
- Labial Larga Duración
- Rizador de Pestaña

Año 5:

- Pintura de Uñas Gel
- Máscara de Pestaña de Colores

- Crema Exfoliante de Cara
- Base y Top Coat para las Uñas de Gel.

4.4 Estrategia de Precio

Debido a que el modelo de negocios de Cosméticos SEVEN es Business to Business la estructura de precio considerada debe ser tal que involucre la venta inicial al distribuidor y la venta al detallista hacia el consumidor final. De acuerdo con Blanca Arregui (Quiroga, 2015), las rentabilidades del distribuidor y el detallista oscilan en un 35% y 30% respectivamente. Para determinar el precio del portafolio de productos se tomaron en cuenta tres factores fundamentales:

- 1) Costo del Producto: se realizó el estudio de mercado con YOBEL Maquila (Yobel Maquilas, 2017) (la maquila de empresas Belcorp) debido a que la empresa brinda servicios de fabricación a terceros en Perú. Se ha decidido contratar esos servicios por ser una empresa líder en la industria con más de 50 años de trayectoria y una clientela fiel a sus productos debido a la calidad que brinda. Los costos FOB Panamá se encuentran detallados en la Error: no se encontró el origen de la referencia
- 2) Precio de la Competencia: se realizó estudio de mercado presencial en las principales tiendas por departamento populares de Panamá para hacer un análisis comparativo de las distintas marcas con un posicionamiento de mercado hacia el mismo segmento objetivo. Los resultados por productos se encuentran detallados en la Error: no se encontró el origen de la referencia
- 3) Valor Agregado de la Marca: SEVEN ofrece ser una marca de productos de alta calidad, larga duración, empaque exclusivo y con piezas más resistentes a lo que ofrece el resto del mercado a un costo accesible. Por ello, el mercado objetivo, mujeres dinámicas, valoran esta cualidad y están dispuestas a pagar un porcentaje del 20% por encima de la competencia original.

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

Tabla 6 Listado de Estructura de Precios de SEVEN

Para la venta al distribuidor, debido a su alto poder de mercado y de negociación, se determinará en el contrato un pago cada 60 días, el cual corresponderá a mercancía equivalente a tres (3) meses de demanda proyectada. Este desfase está representado en el cálculo del Capital de Trabajo en el Capítulo 7.

Por otro lado, la venta web la podrán realizar las usuarias tanto en los quioscos como desde sus dispositivos electrónicos. En los quioscos se tendrá un dispositivo electrónico desde donde ordenaran sus productos y se permitirá el pago tanto en efectivo como en tarjeta al finalizar la compra. El precio de venta será igual al Precio de Venta Retail. Adicionalmente, se fomentarán actividades y promociones dentro de la web para fomentar su uso y crear fidelización con el canal.

4.5 Estrategia de Distribución

Los productos de maquillaje en Panamá llegan al consumidor final a través de canales relativamente tradicionales o similares a los observados en otros mercados. Entre ellos figuran las farmacias, supermercados, tiendas por departamento y minoristas. La práctica más común es la utilización de un intermediario o distribuidor, que por lo general es bastante especializado en esta línea o tipo de productos. La Tabla 16 (Anexos) detalla la información sobre los

Distribuidores, Supermercados, Farmacias y Tiendas por Departamento del país que formarán parte de la cadena de Distribución de SEVEN.

Inicialmente SEVEN establecerá relaciones exclusivas con un distribuidor que sea capaz de colocar el portafolio de productos en los principales Supermercados, Farmacias y Tiendas por Departamento de manera de llegar masivamente a los consumidores sin la necesidad de inaugurar tiendas propias. El distribuidor seleccionado deberá ser aquel que no posea productos de maquillaje popular que se puedan canibalizar entre sí con SEVEN. De acuerdo con el estudio de mercado realizado, el Distribuidor ideal es Cosméticos Selectos debido a que no poseen en su portafolio productos de maquillaje del segmento popular.

Adicionalmente, SEVEN iniciará la venta de sus productos a través de su portal web con envíos a toda Ciudad de Panamá, exclusivamente, de manera que sea otra opción para las clientes. Para lograr esto, todo pedido recibido de manera online será preparado dentro de la bodega y despachado en los siguientes días con el transporte de la empresa. La demanda estimada para la venta web comenzará con el 2% de la Demanda actual y tendrá un incremento de 1% hasta el año 5. La venta web además se dividirá en la venta desde un dispositivo electrónico y la venta web desde el quiosco. La venta en el quiosco representará el 80% de la venta web el primer año de operación y disminuirá hasta un 40% en el año cinco mientras la venta desde cualquier dispositivo electrónico aumenta su popularidad.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Debido a que SEVEN no poseerá tienda propia, su éxito depende de estar presente en las tiendas por departamento y en los supermercados combinado con una intensiva campaña de redes sociales y los quioscos de muestreo de los productos.

Para comprender el mercado al cual está dirigido la marca, es necesario analizar la estrategia de ventas de la competencia. La principal debilidad de la competencia es el testeo y muestra de los productos antes de la compra, dejando al consumidor a ciegas sobre el producto que están eligiendo y la incógnita de si le brindará la calidad o los atributos que busca. SEVEN cubre esta debilidad presentando a la comunidad, en los principales centros comerciales del segmento objetivo, quioscos de presentación y muestreo del producto. En estos quioscos, vendedoras/maquilladoras invitarán a la audiencia a maquillarse gratuitamente mientras le recomienda el producto, le comenta los beneficios y orienta al consumidor qué tonalidad resalta las facciones en su rostro. El marketing directo de los quioscos ofrece al usuario la alternativa de probar el producto, mientras se obtiene el beneficio de ir creando una relación estrecha y cultivando fidelidad en la marca.

Como canal primordial para el cultivo del “Top of mind” en el consumidor final, tenemos las redes sociales. La comunidad en Instagram, específicamente, se mantendrá activa mediante la publicación de los nuevos productos, promociones y rebajas de distintas líneas, tutoriales gratis en video y en vivo en las historias sobre tips de maquillaje y una atención gratuita y activa sobre preguntas que las consumidoras puedan tener. Una comunicación activa, y la creación de una comunidad virtual que otorga valor es fundamental para la penetración de mercado en el segmento al cual SEVEN se dirige, ya que no existe una relación actual de las clientes con la marca.

La promoción digital comienza con la incorporación de captaciones orgánicas e inorgánicas mediante la captación de clientela directamente con pagos hacia la plataforma Instagram y aprovechar la base de datos incluida por edades, género e intereses. Asimismo, la promoción digital de SEVEN se impulsará contratando los servicios de influencers cuyos seguidores sean el mercado objetivo que se quiere captar. Los influencers, mujeres activas en las redes sociales, hablarán sobre la marca, se maquillarán en vivo y recomendarán los productos y sus distintas aplicaciones para cada una de las ocasiones en la vida activa de la mujer.

Tanto el mercadeo directo de los quioscos y las redes sociales deben mantenerse en congruencia, dando el mismo mensaje al mismo segmento objetivo, hablando sobre los atributos y dirigiendo a los prospectos a los centros de distribución en donde se realiza la venta bien sea los puntos de venta y la plataforma digital. El mensaje de SEVEN hacia sus consumidores finales y prospectos es que existe una marca que le puede otorgar un look profesional a la mujer sin importar los recursos que tenga y que cuenta con una marca que está a su lado constantemente y en que puede confiar gracias a la garantía de su calidad y sus servicios en línea; SEVEN es su aliado fashionista que le otorga confianza. De igual manera, por ambos medios se captarán los datos de los prospectos y se impulsará al seguimiento constante de las redes sociales para promover y hacer campañas digitales para la venta digital por el portal de e-commerce de SEVEN, la página web.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

SEVEN posee un portafolio inicial comprendido por dieciséis (16) productos los cuales tienen una rotación anual independiente. Es por ello, que para la estimación de la demanda de cada uno de los productos fueron necesarios los siguientes datos y suposiciones:

- 1) La determinación del Mercado Objetivo vino dada por la población femenina entre 15 y 40 años que se encuentran económicamente activas (Contraloría General de la República, 2015). De acuerdo con la Contraloría esta cifra es de 713,526 mujeres.
- 2) Fue necesaria realizar una encuesta a 39 mujeres acerca de cuantas veces compraban cada uno de los productos en el año de manera de tener una rotación de cada producto real. Los resultados se encuentran en la Figura 3. Cada pregunta estaba formulada de la siguiente manera: “Cuantas veces en el año consume XXX producto?” y en las respuestas había 4 opciones: 1 vez al año, 2 veces al año, 3 veces al año y 4 veces al año. (Nota: el N fue calculado para fines del trabajo ya que se requiere un estudio más profundo del mercado basado en data histórica para determinar la demanda).
- 3) El factor variable más importante es la Penetración de Mercado. Esta variable fue supuesta que comienza en 1% y aumenta a razón de 1% anual. La Penetración de Mercado dependerá 100% de la efectividad de la campaña de comunicación y ventas.

De tal manera que para determinar la demanda por producto por año se multiplicó el mercado objetivo por la penetración de mercado por cada una de las opciones de respuesta de cada pregunta de la encuesta. La Tabla 7 muestra un resumen de la demanda proyectada para los primeros cinco (5) años de operación. En la Tabla 17 se muestra el detalle que incluye proyección mensual de demanda para el primer año. Cabe destacar que la demanda será distribuida entre distribuidor y venta a través de la página web.

Cabe destacar, que la demanda web comenzará en 2% para el año 1 con incrementos del 1% anual hasta el año 5.

Crema Exfoliante de Cara				
Base y Top Coat para las Uñas				
TOTAL	21.974	21.974	21.974	21.974

DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO

Mercado Objetivo Femenino	713.526			
Mercado Objetivo Masculino	1.047.722			
Penetración de Mercado	1 %	2 %	3 %	4 %
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Polvo de Cara	22.721	45.443	68.164	90.886
Corrector de Ojeras	18.203	36.406	54.609	72.812
Base	20.403	40.805	61.208	81.611
Lápiz para Cejas	18.704	37.408	56.113	74.817
Sombra de Contour	11.869	23.738	35.607	47.475
Sombra de Ojos	15.304	30.607	45.911	61.214
Iluminador de Rostro	11.871	23.741	35.612	47.483
Labial Matte	20.207	40.414	60.621	80.828
Labial Gloss	19.209	38.418	57.627	76.836
Delineador de Ojos	22.590	45.181	67.771	90.361
Kit de Sombras	14.333	28.665	42.998	57.330
Máscara de Pestañas	23.079	46.157	69.236	92.314
Kit de Brochas y Esponjas	14.362	28.724	43.086	57.448
Pestañas Postizas	16.444	32.887	49.331	65.774
Setting Spray/ Primer	14.388	28.776	43.164	57.552
Desmaquillante			52.864	70.486
Delineador de Ojos Colores			44.930	59.907
Delineador Boca			53.869	71.826
Rubor				55.968
Labial Larga Duración				79.321

Tabla 7 Proyección de Demanda al Año 5. Fuente: Elaboración Propia a partir de Encuesta de Rotación de Producto.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

La implementación del presupuesto de mercadeo de Cosméticos SEVEN va acorde con la penetración de la marca, la oferta de valor del producto, la entrega de valor y al final la fidelización del cliente a la marca. Se asumen costos al inicio del lanzamiento de la marca para las campañas publicitarias que irán aumentando en un horizonte de 5 años, pronosticando un aumento de la demanda de los productos y de la introducción anual de nuevos productos al portafolio. De igual manera, como la estrategia de los canales de comunicación son tanto por quioscos de venta y prueba de productos, como por campañas de promoción digital, se integran dentro del presupuesto el alquiler del quiosco más al personal de ventas, así como el mantenimiento del portal web/ecommerce y el pago a los influencers (maquilladoras que recomienden los productos y otorgan valor al consumidor final). El presupuesto total de mercadeo en un horizonte de 5 años se detalla en la Tabla 8.

Presupuesto Marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña en Redes Sociales	\$ 30,000.00	\$ 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 del Portal Web	\$ 500.00					
Mantenimiento del Portal Web		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Total Presupuesto Marketing	\$ 30,500.00	\$ 162,800.00	\$ 162,800.00	\$ 188,960.00	\$ 201,920.00	\$ 235,904.00

Tabla 8 Presupuesto Marketing. Fuente: Elaboración Propia

V. Plan de Operaciones

Las operaciones de SEVEN estarán basadas en la importación y comercialización de los productos en Panamá. El diseño de cada producto estará a cargo del equipo gestor de SEVEN junto con el equipo técnico de la Maquila ubicada en Perú. La Maquila escogida es Yobel Maquila (Yobel Maquilas, 2017), quienes son líderes en diseño y fabricación de productos en Latinoamérica y proveeran las fórmulas, empaques y fabricación. El control de calidad será supervisado por personal de SEVEN de acuerdo a las normas ISO 22716 (Normas ISO). De esta manera, al tercerizar la fabricación, se reducen los costos y riesgos de desabastecimientos de insumos para SEVEN. El proceso operativo es el siguiente: 1) El equipo Gestor junto con la Maquila diseñan formula, producto y empaque 2) La maquila fabrica los productos probador 3) Se inicia el proceso de obtención de Registro Sanitario 4) Se hacen las negociaciones con el Distribuidor (quien trabaja la marca en exclusiva) 5) SEVEN coloca la orden de fabricación a la Maquila de acuerdo con las estimaciones de tres meses de demanda tanto del distribuidor como de la venta web 6) La Maquila envía el pedido a Panamá separado para el distribuidor y la venta web 7) El Distribuidor busca su pedido directo en el puerto de manera de obtener ahorros en el costo del transporte y almacenaje. El distribuidor posteriormente almacena su pedido en su bodega y se encarga de repartirlo en las tiendas por departamentos, supermercados y farmacias 8) SEVEN, de igual manera, busca su pedido en el puerto y lo almacena en su ofibodega, distribuye a los quioscos de muestreo y reparte los pedidos que se realicen a través de la web (Figura 3 Figura 4 Figura 5 y Figura 6). Entre los factores claves de éxito el más importante es lograr la obtención de los registros sanitarios en el menor tiempo posible así como también lograr buenas relaciones en el puerto de manera de descargar los contenedores eficientemente una vez se lleva un ritmo operativo estable.

De acuerdo a lo anterior, los requerimientos de infraestructura de SEVEN son pocos y consisten en una ofibodega arrendada de tamaño pequeño para almacenar únicamente la demanda web, una oficina equipada y un camión para realizar las reparticiones. El tiempo

esperado previo a la operatividad de la empresa es de 15 meses de acuerdo a la Carta Gantt en el Gráfico 20 (Anexos).

Los quioscos de muestreo estarán ubicados en centros comerciales estratégicos de Ciudad de Panamá y serán atendidas por vendedoras, las cuales estarán capacitadas de manera de brindar una buena asesoría a la cliente en cuanto a tonos, calidades y tendencias. Adicionalmente, en los quioscos estarán disponibles computadoras donde, si la cliente lo desea, podrá realizar su compra y cancelar en efectivo con el pedido a domicilio. La capacitación de las vendedoras estará a cargo del Gerente de Mercadeo el primer año y posterior a cargo del Supervisor de Ventas.

El equipo de SEVEN estará conformado por el Equipo Gestor (Gerente General, Gerente de Mercadeo y Asesor), Contador, Gestores en el Ministerio de Salud y Aduanas, Administrador, Vendedoras, Almacenista y Chofer.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

VI. Equipo del Proyecto

La estructura organizacional de SEVEN está conformada por el Gerente General, el Asesor, el Contador (externo), el Equipo Legal (el Abogado junto con los Gestores para Ministerio de Salud y Aduanas), el Equipo de Mercadeo (Gerente de Mercadeo, Supervisor de Ventas, y Vendedoras), el Equipo Administrativo (Administrador, Asistente, Almacenista y Chofer) y el Control de Calidad. El equipo Gestor estará conformado por la Gerente General quien es Ingeniero Químico y apasionada del maquillaje, el Gerente de Mercadeo quien es experto en medios digitales y tiene experiencia en liderar equipos de venta y el Asesor, quien es un profesional en la industria cosmética con muchos años de experiencia y quien es una pieza fundamental en negociaciones, tendencias, diseños y contactos. El equipo gestor se encargará de las negociaciones con la maquila, el diseño del portafolio y la alianza con el distribuidor. Su know-how combinado les permitirá velar por el buen funcionamiento de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, se encargarán de la capacitación inicial del personal y su supervisión así como también la creación de manuales de procedimientos y seguirán al frente del desarrollo de nuevos productos en los siguientes años de acuerdo a las tendencias del mercado. También deberán garantizar que el equipo de vendedoras se encuentre capacitado y cumpliendo las metas planteadas así como también mantener constante la publicidad agresiva en los medios digitales para lograr la penetración de mercado planteada. El equipo administrativo se encargará de recursos humanos, compra de insumos, administración de

recursos y control del flujo de operaciones de manera que se cumplan los procesos logísticos de envío de mercancía a tiempo. El equipo legal se encargará de velar por la rápida obtención de los Registros Sanitarios, la expedita descarga de los contenedores en Aduanas y sus respectivos trámites y de todos los demás temas legales de la empresa. Las vendedoras se encargarán de asesorar a las clientes sobre el producto que más les conviene y debe tener nociones de maquillaje para enseñarla a usar los productos.

La estructura de incentivos de SEVEN para el personal de venta son comisiones del 10% de la venta realizada por la plataforma web en los quioscos de muestreo, mientras que el resto del personal técnico y administrativo tendrá un salario de acuerdo a su posición, nivel y experiencia. Los accionistas y equipo gestor de SEVEN tendrán un salario base de acuerdo a su nivel y al final del proyecto se repartirán las utilidades finales generadas.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios

VII. Plan Financiero

Entre los supuestos utilizados para la evaluación financiera de SEVEN se encuentran: horizonte de evaluación a 5 años en Panamá y posterior 2 años de operación en México. Las demandas, precios, costos y gastos de ambos países se calcularon de manera similar. La penetración de mercado inicial se estimó en 1% con aumento anual de 1%. Todos los activos de SEVEN serán arrendados (ofi-bodega) y con lease (camión) excepto los quioscos que serán propios reemplazando cada año un porcentaje de los mismos. Por ende la estructura de gastos de la empresa será estable pero la misma incrementará debido a la agresiva estrategia de mercadeo. Dentro del plan de inversiones se encuentran las inversiones iniciales para puesta en marcha y posterior las inversiones en reemplazo de quioscos y el desarrollo de nuevos productos. Las ventas iniciales corresponderán 98% al distribuidor y 2% al web y éste último ira incrementando en 1% anual. Se tendrán 4 quioscos de muestreo con 2 asesoras por quiosco. La estructura de compra de la empresa será de pedidos para demandas de 3 meses con ingresos por parte del distribuidor cada 60 días. La empresa tendrá una estructura sin deuda ya que los accionistas invertiran capital propio a cambio de utilidades. La tasa de Descuento estimada es de 20.42% y el Capital de Trabajo total requerido es de \$215,385

El Flujo de Caja puro del proyecto (sin valor de desecho) (Tabla 18 en Anexos) genera pérdidas el primer año debido a la baja penetración de mercado y altos Gastos Administrativos pero con un VAN positivo de \$871,929.23 y una TIR de 52%, el Período de Recuperación es de 4 años y el ROI de 204%.

Para el posterior análisis de los valores de desecho se jugaron con varios escenarios: sin valor de desecho, con valor de desecho igual a capital de trabajo, con valor de desecho igual a perpetuidad y con valor de desecho igual a la continuidad de la empresa en Panamá y apertura en México (Tabla 19 en Anexos). Como consecuencia el valor de la empresa aumenta significativamente hasta tener un VAN en el último escenario de \$12, 705,937.55 y una TIR de 103% con un ROI de 618% concluyendo que Panamá es un mercado rentable para el desarrollo de la empresa y México es fundamental para su crecimiento. El análisis de sensibilidad del proyecto demuestra que existe una probabilidad del 97.5% que el VAN sea positivo y la variable de Aumento de Penetración de Mercado en el Año 1 tiene 51.8% de sensibilidad por lo que es indispensable lograr una efectiva campaña digital así como la alianza con el distribuidor.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

VIII. Riesgos Críticos

Entre las fuentes de Riesgo Interno del proyecto se encuentran: Ineficiencia en la logística asociada a los productos terminados (los cuales generarían multas, incumplimiento del contrato del distribuidor y desbalance del capital de trabajo) y es de probabilidad media e impacto alto, y Falta de experiencia y know-how del grupo gestor (la cual podría ocasionar bajo desempeño de la empresa e incumplimiento de sus objetivos) y es de probabilidad media e impacto medio. Entre las Fuentes de Riesgo Externo del proyecto se encuentran: Ineficiencia asociada a la estrategia de comercialización (ocasionando que los productos no tendrían exposición masiva y por tanto no se cumplirían los niveles de venta) y es de probabilidad alta y riesgo alto, Ineficiencia asociada a la baja penetración de mercado (el riesgo más importante ya que la demanda proyectada no sería cumplida y ocasionaría que el negocio no sea rentable) y es de probabilidad media y riesgo alto y Cambios en las Regulaciones y Normas (incrementando los tiempos de tramitación de los Registros Sanitarios) de probabilidad media y riesgo alto. El plan de mitigación de los riesgos internos debe comprender la apropiada selección de maquilas, establecimientos de cronogramas y presupuestos adecuados y el seguimiento adecuado de los procesos así como también un equipo gestor con la figura del asesor con su experiencia que sirva de guía dentro de la industria. El plan de mitigación de los riesgos externos es más complejo ya que involucra cambios profundos en las estrategias y proyecciones de costos de la empresa. Si no se logra la alianza con el distribuidor, la empresa deberá plantear otras estrategias de mercadeo como venta directa a través de catálogo y un aumento de quioscos de

muestreo y venta o también la aceleración de la apertura de operaciones en México pero la demanda proyectada, ingresos y costos deberán ser ajustados. Si no se logra la penetración de mercado adecuada, entonces el proyecto debe reajustarse para extender su horizonte de evaluación, revisión de las estrategias de mercadeo y análisis del mercado para investigar las razones del rechazo del producto. Sin embargo, en el análisis de sensibilidad se determinó que aún así con la penetración de mercado al 50% de lo planteado el proyecto genera un VAN positivo. Si existe un cambio en las regulaciones de Panamá para la obtención del Registro Sanitario, se deberá contar con el trabajo del Gestor quien deberá estar al día, preparado y prevenido ante un cambio para tener un plan de acción que retrase lo menos posible los trámites.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

IX. Propuesta Inversionista

SEVEN levantará el capital necesario a través de la emisión de acciones para socios inversionistas. Las acciones serán de tipo A y tipo B. Las acciones tipo A serán comunes y tendrán voz y voto en la asamblea de accionistas y pertenecerán al equipo gestor mientras que las acciones tipo B serán preferidas, pertenecerán a los inversionistas y les otorgará el derecho al pago de dividendos de forma prioritaria. Las rondas de acciones se harán de manera sucesiva tal y como sean las necesidades de capital adicional.

La primera emisión de acciones será por un valor de \$510,000 de manera de cubrir las inversiones iniciales y capital de trabajo donde cada acción tendrá un valor de \$15,000 y se dividirán así: 8 acciones para el equipo fundador y 26 acciones para los inversionistas.

Para el inversionista, SEVEN ofrecerá un ROI de 1048% al año 5, un VAN positivo de \$5,700,105.32 y una TIR de 103% al evaluar los flujos de caja con una tasa de descuento del 25%. Lo anterior demuestra que SEVEN es una alternativa de inversión más rentable que otras como Bonos de la República, Bonos del Tesoro, Plazos Fijos e incluso portafolios de acciones.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

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. Las tiendas por departamento y supermercados solamente proveen vitrinas de exhibición de los productos que se encuentran desordenados y las clientes no tienen asesoría ni productos de probador o testeo a la hora de realizar su compra.

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. La propuesta de SEVEN es simple: se trata de estar presente masivamente en tiendas por departamento, supermercados y farmacias a nivel nacional a través de la alianza con un distribuidor y darle un servicio de asesoría y muestreo a las clientes a través de los quioscos de muestra ubicados en los principales malls de la ciudad. SEVEN además, innovará en el mercado a través de la creación de una comunidad virtual con seminarios, tutoriales, y clases sobre como maquillarse para lograr los looks más en tendencia. Esta plataforma web estará también impulsada a través de una fuerte campaña de medios digitales con influencers panameños que utilicen los productos y los incorporen a su vida diaria para lograr, aún más, una exposición de los productos, sus usos y beneficios.

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..0i203110.43378.44563..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=d5bnccppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktc_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..0i203110.102889.104310..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=d5bnccppjof8f9_&met_y=ny_gdp_mktc_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
- Financiar 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 Cuadrito 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 9 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 10 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 11 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 12 Proyección de Crecimiento de Mercado de Maquillaje por País (US\$). Fuente: Euromonitor

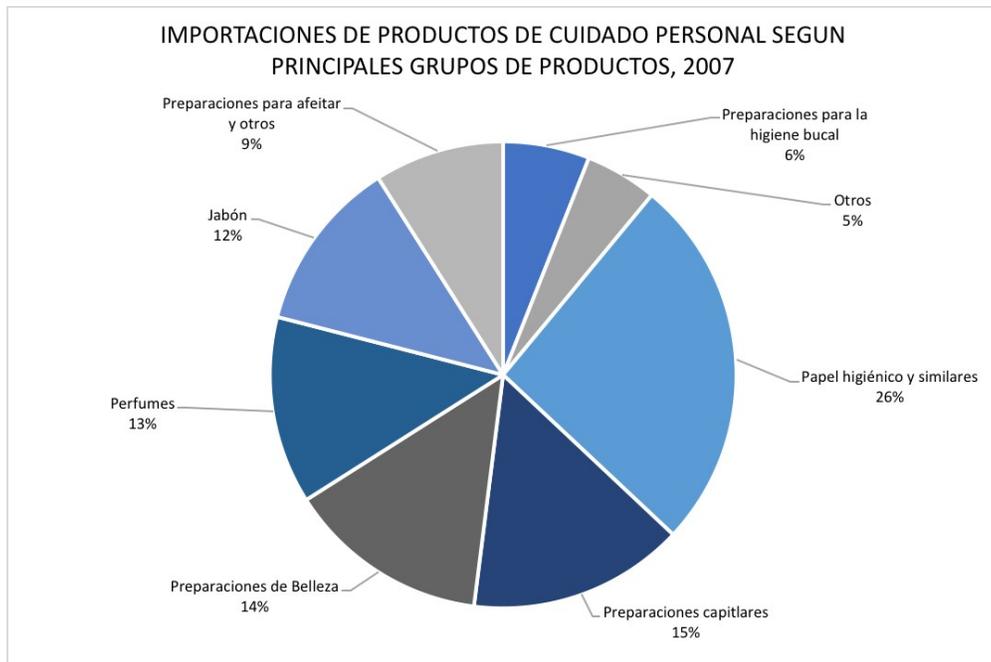


Gráfico 2 Composición de Importaciones de Productos de Cuidado Personal Según Principales Grupos de Productos. Fuente: PROCOMER

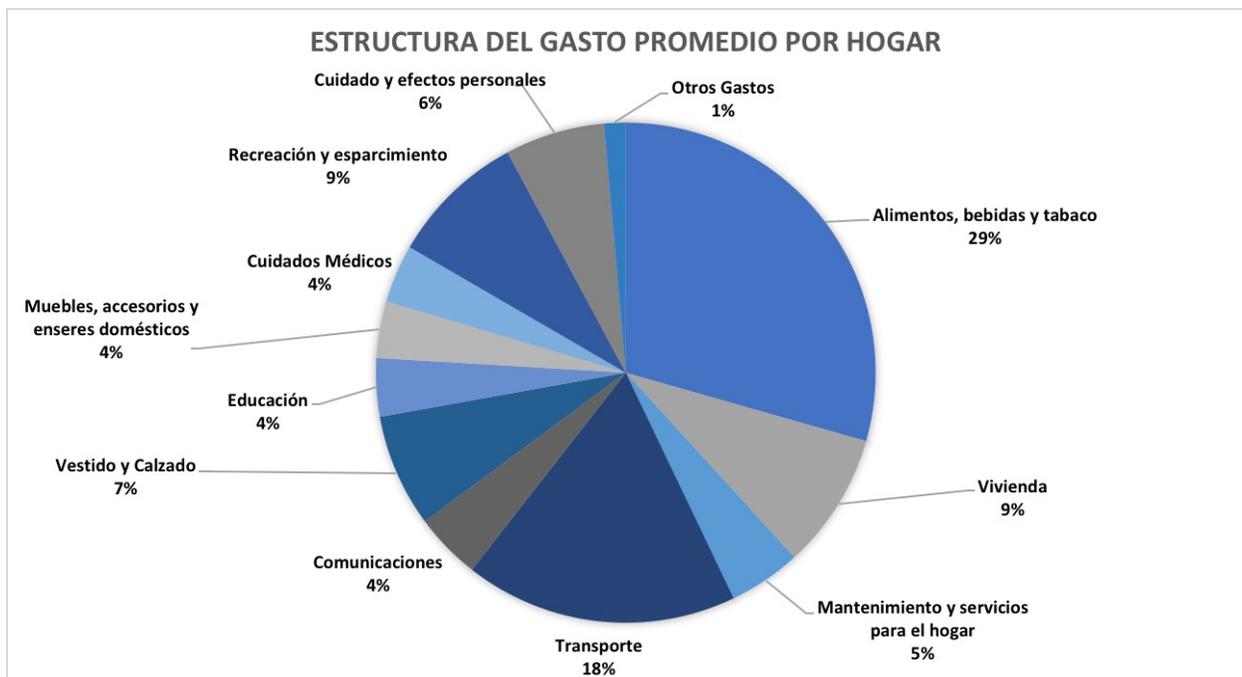


Gráfico 3 Estructura del Gasto Promedio por Hogar en Panamá. Fuente: Contraloría General de la República

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 13 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						
	Venta por Tipo de Producto pro País (2016)						
Tipo de Producto	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 14 Venta por Tipo de Producto por País (%). Fuente: Euromonitor

Resultados de Encuesta de Mercado

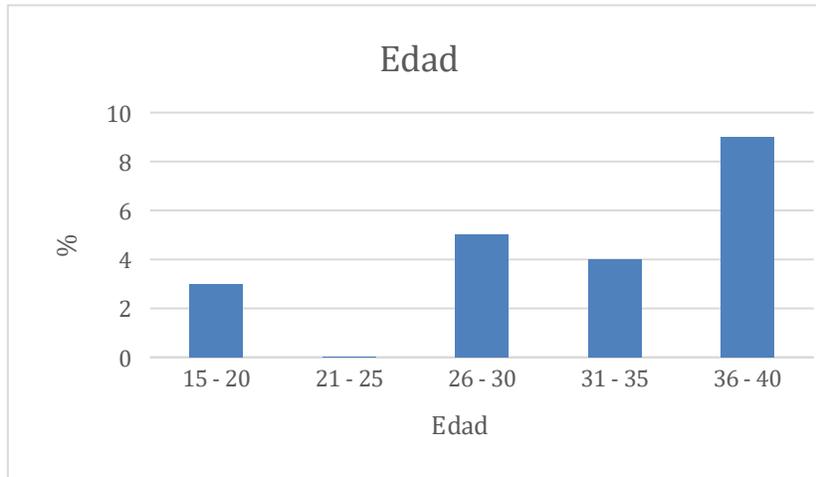


Gráfico 4 Edad. Fuente: Elaboración Propia

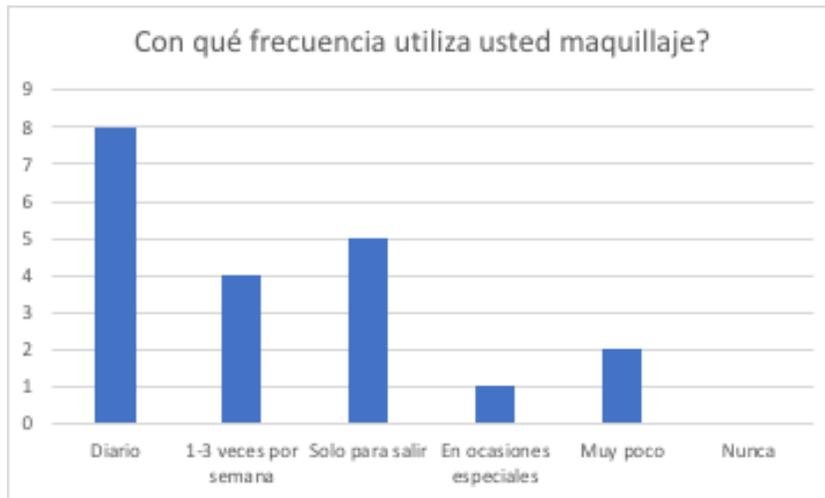


Gráfico 5 Pregunta 1. Fuente: Elaboración Propia

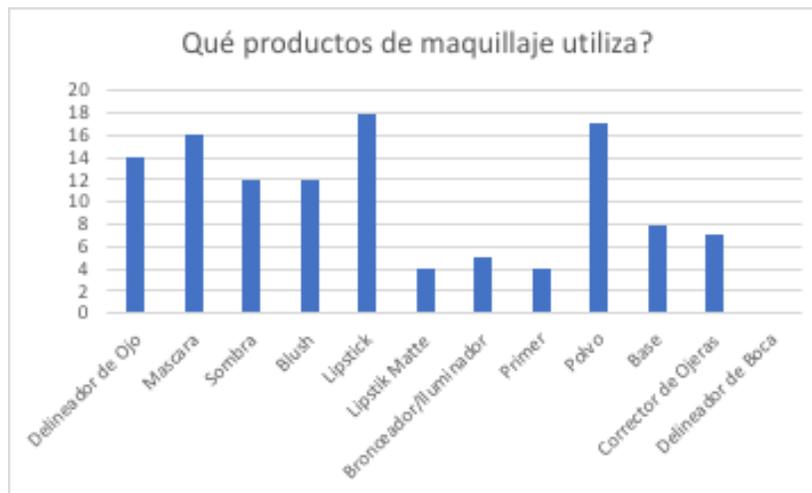


Gráfico 6 Pregunta 2. Fuente: Elaboración Propia

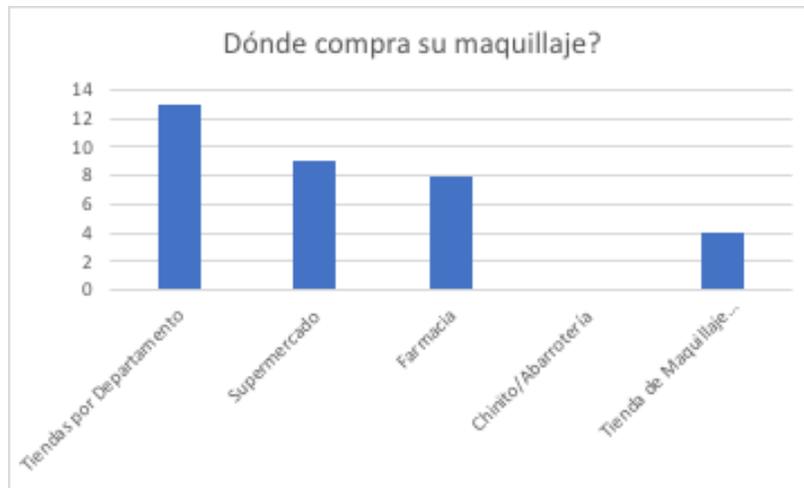


Gráfico 7 Pregunta 3. Fuente: Elaboración Propia

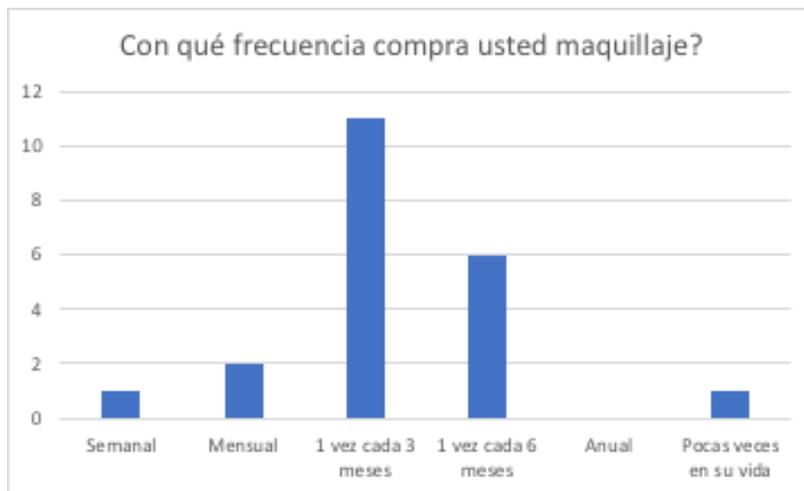


Gráfico 8 Pregunta 4. Fuente: Elaboración Propia

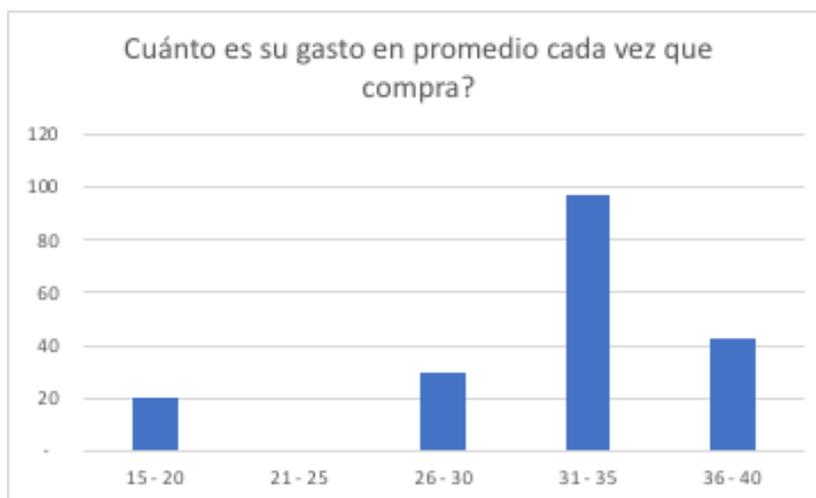


Gráfico 9 Pregunta 5. Fuente: Elaboración Propia

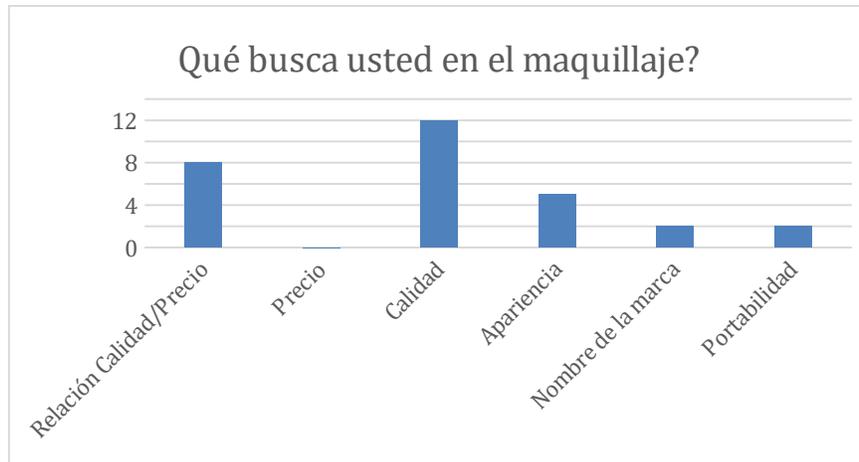


Gráfico 10 Pregunta 6. Fuente: Elaboración Propia

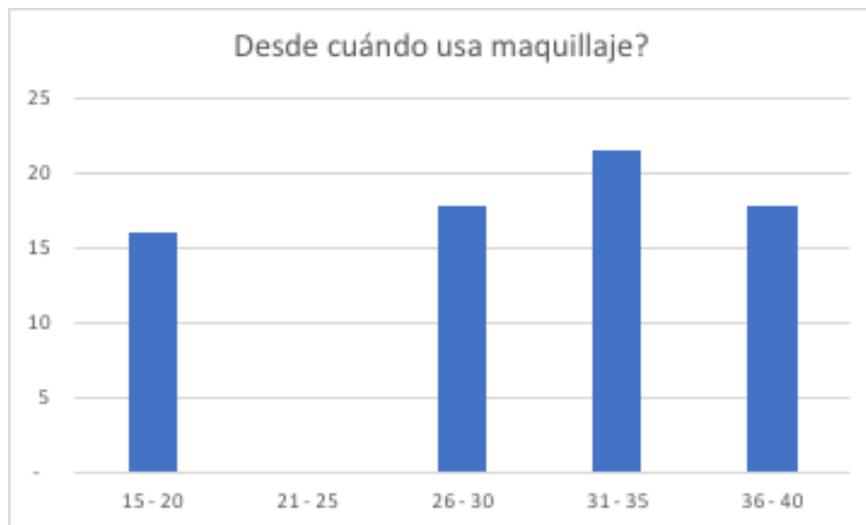


Gráfico 11 Pregunta 7. Fuente: Elaboración Propia

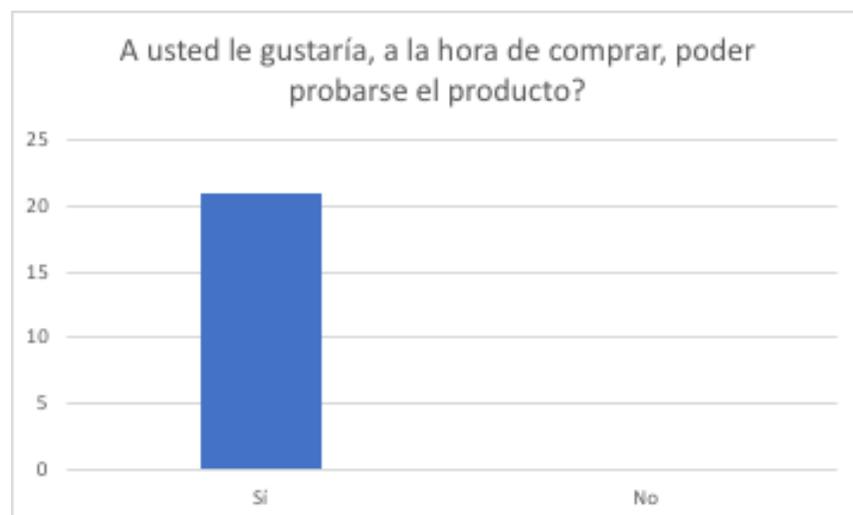


Gráfico 12 Pregunta 8. Fuente: Elaboración Propia

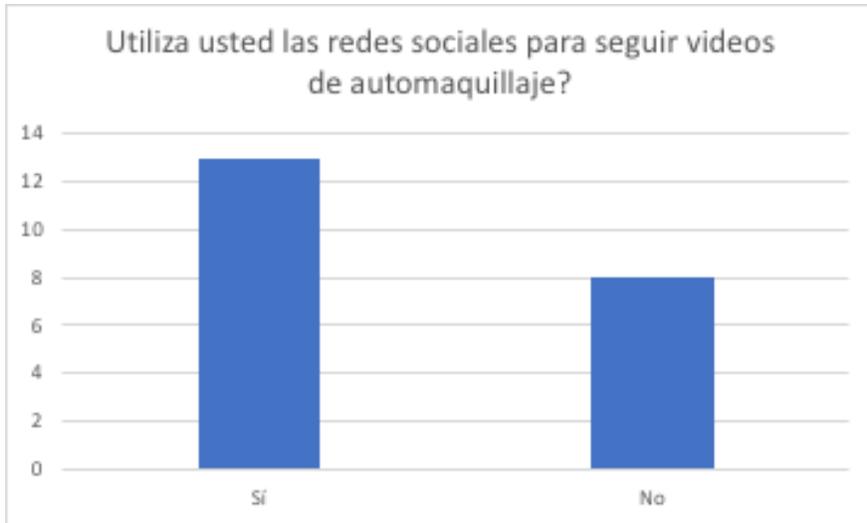


Gráfico 13 Pregunta 9. Fuente: Elaboración Propia

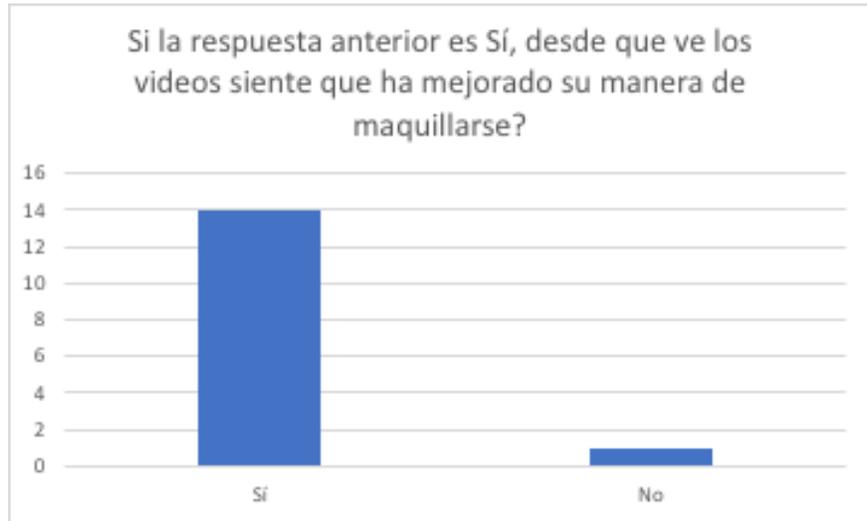


Gráfico 14 Pregunta 10. Fuente: Elaboración Propia

Busca usted, con el maquillaje, tener un look cada vez más profesional y en tendencia?

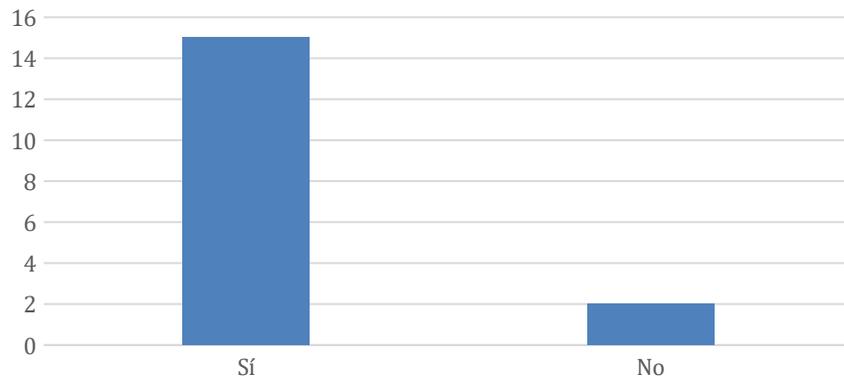


Gráfico 15 Pregunta 11. Fuente: Elaboración Propia

Qué representa para usted el maquillaje?

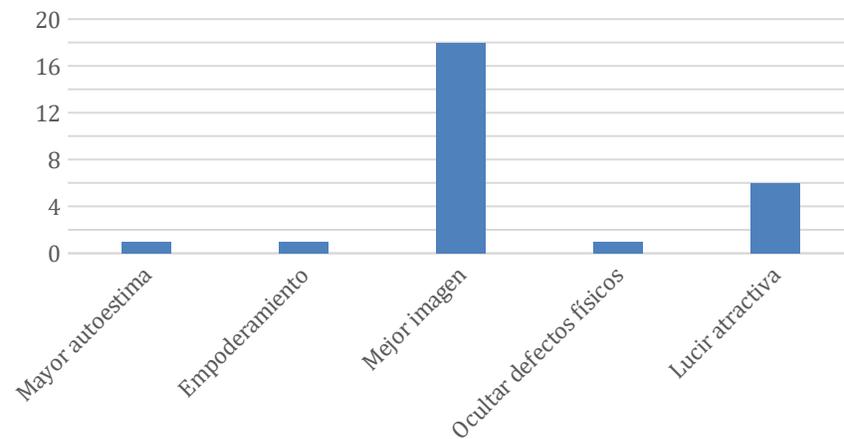


Gráfico 16 Pregunta 12. Fuente: Elaboración Propia

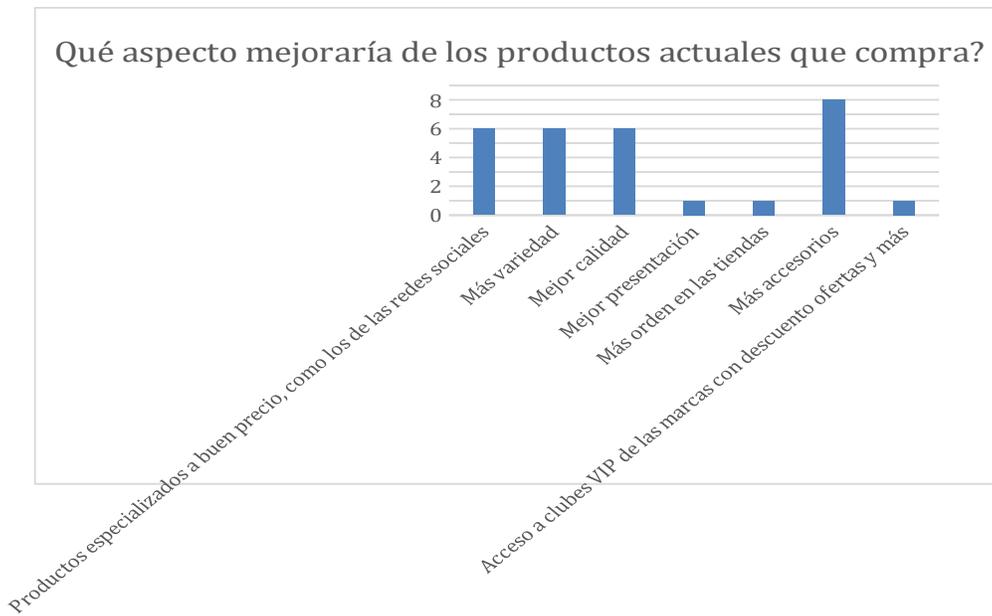


Gráfico 17 *Pregunta 13. Fuente: Elaboración Propia*

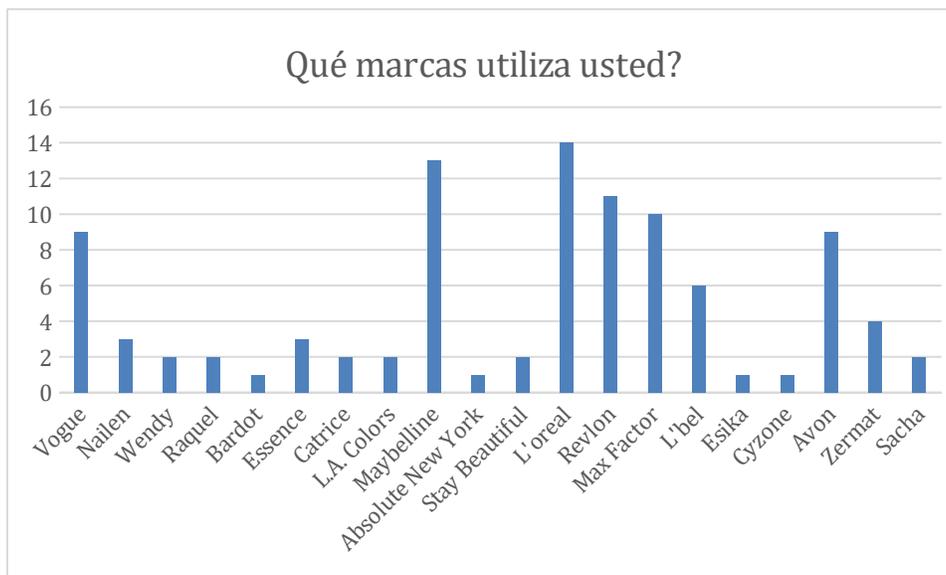


Gráfico 18 *Pregunta 14. Fuente: Elaboración Propia*

Si pudiera enumerar las marcas, de la mejor a la peor (donde 1 es la mejor y 10 es la peor) qué puntuación le daría a cada marca?

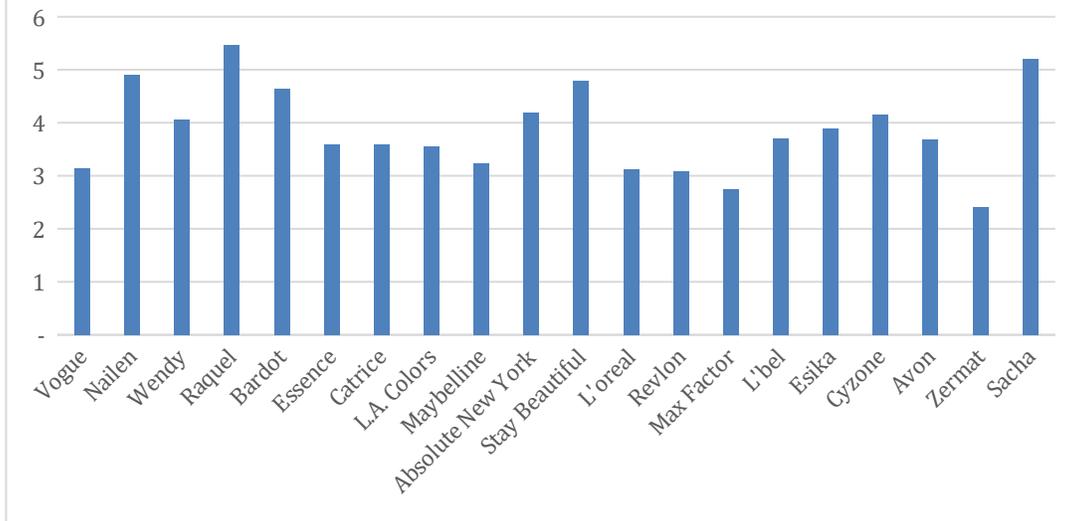


Gráfico 19 Pregunta 15. Fuente: Elaboración Propia

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 15 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 16 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	87,817
		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	70,354
		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	78,855
		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	72,291
		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 2 Resultados Encuesta de Rotación de Productos. Fuente: Elaboración Propia

DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO

Mercado Objetivo Femenino 713.526
 Mercado Objetivo Masculino 1.047.722

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

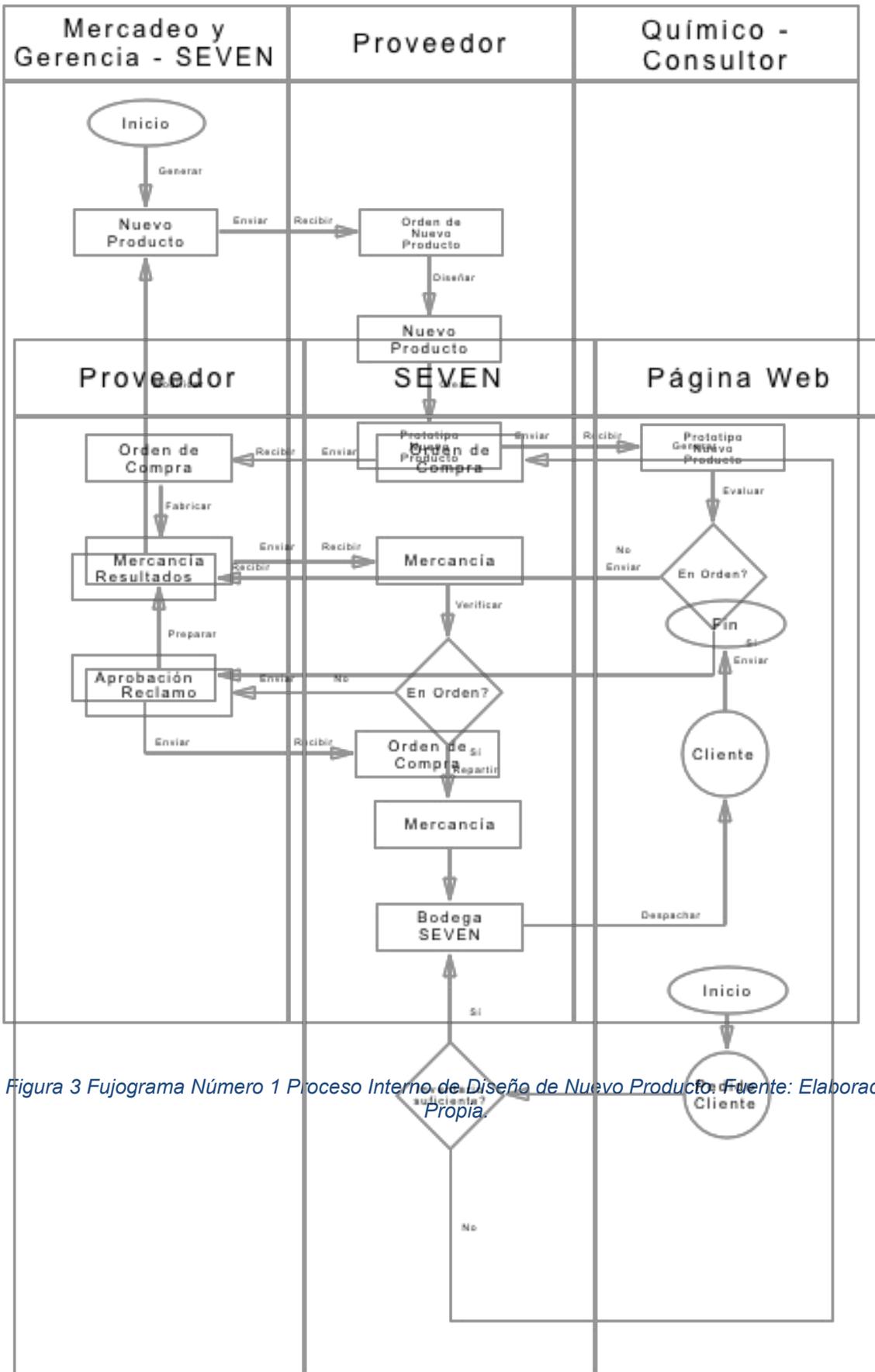


Figura 3 Fujograma Número 1 Proceso Interno de Diseño de Nuevo Producto. Fuente: Elaboración Propia.

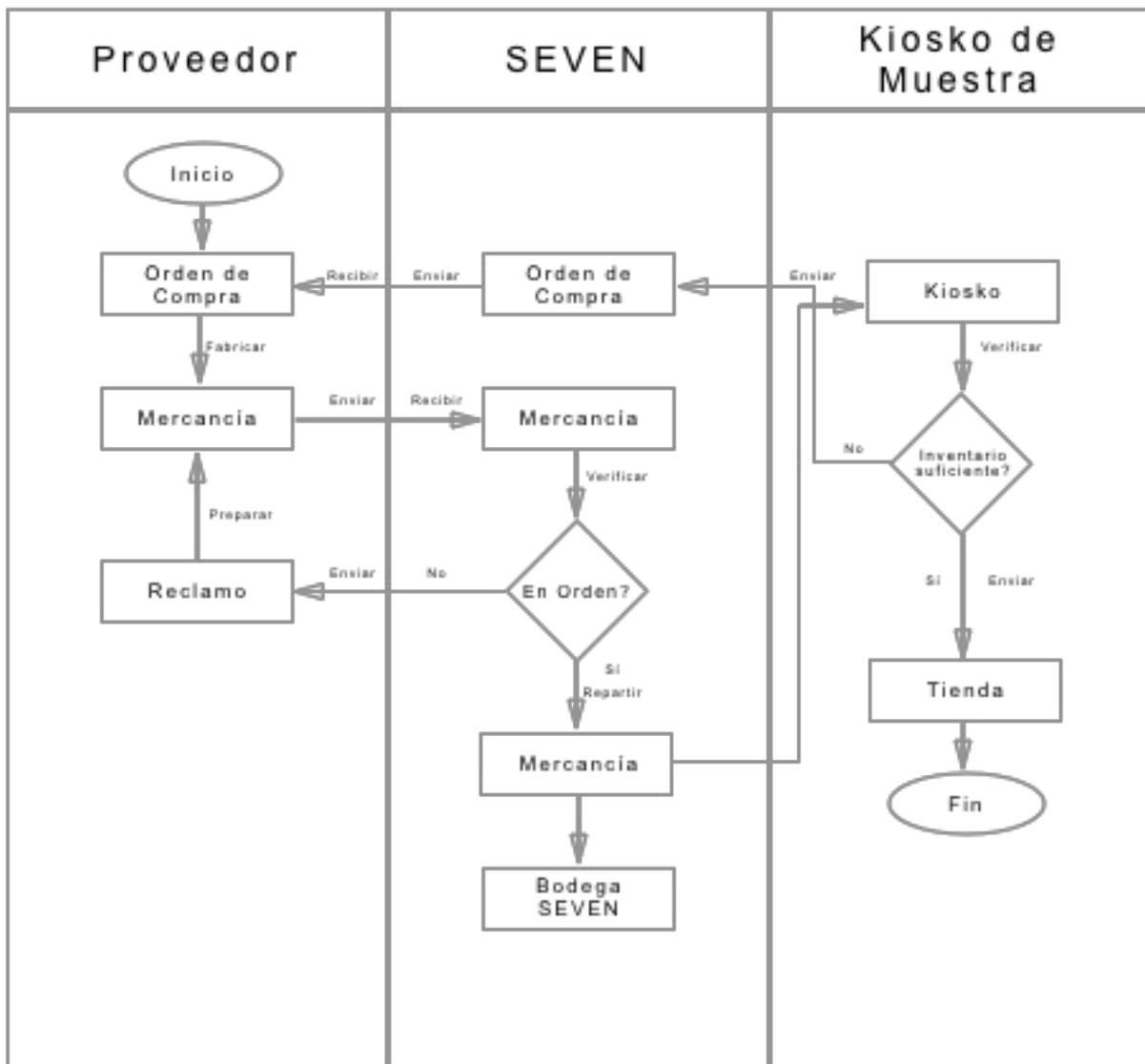


Figura 5 Fugograma Número 3 Proceso Interno de Quiosco de Muestra. Fuente: Elaboración Propia

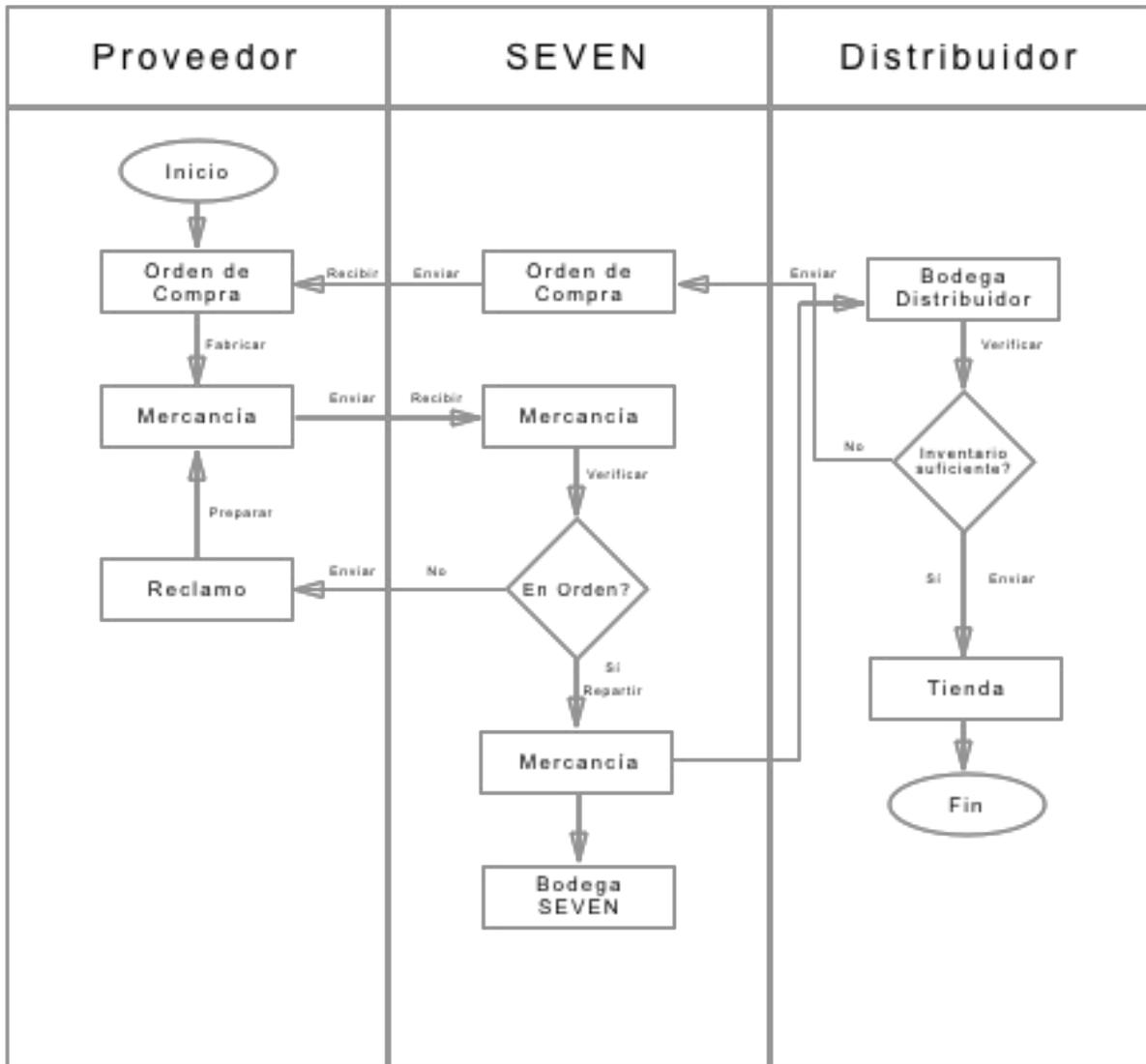


Figura 6 Fugograma Número 4 Proceso de Venta por Distribuidor. Fuente: Elaboración Propia

Carta Gantt

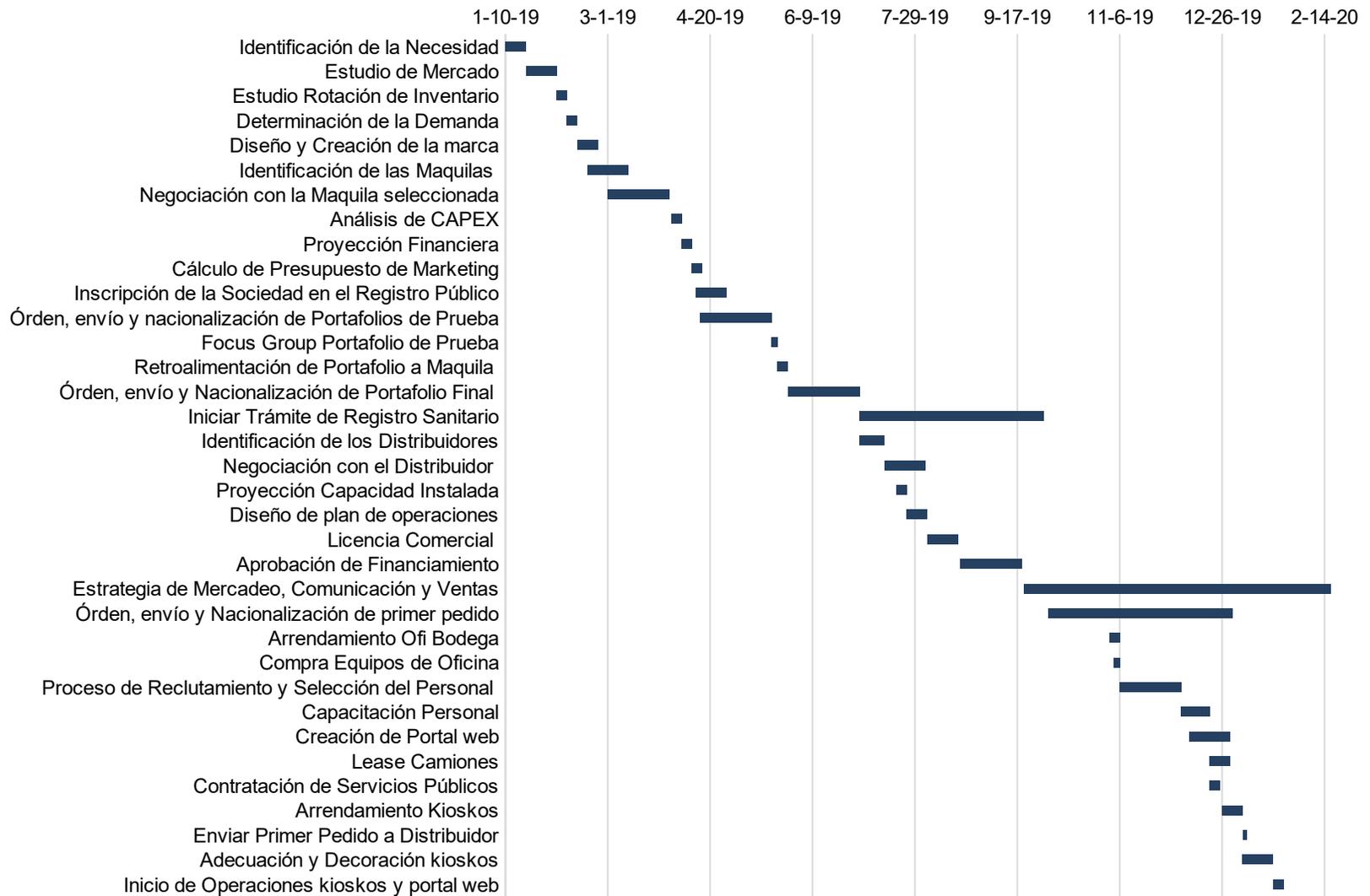


Gráfico 20 Carta Gantt

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)		
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%										

Tabla 18 Evaluación Financiera Escenario 1. 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)					\$ (10,000.00)		
Gastos de Organización	\$	(30,600.00)					\$ (26,760.00)		
Gastos de Puesta en Marcha	\$	(35,000.00)					\$ (116,500.00)		
Capacitación Previa a la Puesta en Marcha	\$	(5,000.00)					\$ (33,750.00)		
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	\$ 36,806,288.99
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	\$ 36,806,288.99
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	\$ 46,597,958.50
Tasa de Descuento		25.00%							
VAN	\$	9,775,886.30							
TIR		103%							
Payback Period		5.07							
ROI		552%							

Tabla 19 Evaluación Financiera Escenario 4. Fuente: Elaboración Propia