

Plan de negocio para la introducción, penetración y posicionamiento en el mercado colombiano de una crema de manos, de origen alemán, con aloe vera y aceite de aguacate

Diego Andrés Castro Bayona

Asesor temático: Francisco Javier Salazar Gómez

MGP – MBA

Asesor metodológico: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, Magister en Ciencias de la
Administración

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración MBA

Medellín

Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	9
Introducción	10
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Marco de referencia conceptual.....	20
Plan de negocio.....	20
Plan de mercado.....	21
Plan operativo	21
Presupuesto	22
Flujo de caja.....	23
Estructura de costos	24
Procedimiento metodológico	26
Modelo de un plan de negocio para la introducción, penetración y posicionamiento en el mercado colombiano de una crema de manos, de origen alemán, con aloe vera y aceite de aguacate	30
Diseño de la estrategia de negocio.....	30

Determinación eficiente de importación y nacionalización de la crema de manos en el mercado colombiano.....	33
Estudio del mercado colombiano.....	35
Plan de mercadeo para establecer las etapas de posicionamiento de la crema de manos en Colombia.....	36
Identificación del público objetivo	36
Definición de la propuesta de valor	37
Definición del modelo de negocio	38
Planificación financiera	38
Seguimiento y ajuste del plan de negocios	39
Determinación de la estrategia para lo relacionado con el producto, precio, plaza y promoción	39
Producto	40
Plaza	42
Promoción.....	44
Precio	48
Determinación de las actividades previas al inicio de la operación.....	52
Proyección de la estructura de costos, presupuestos, flujo de caja y cálculo del punto de equilibrio.....	56
Ingresos presupuestados para el punto de equilibrio	56
Estructura de costos y gastos	57

Financiación.....	58
Estados financieros proyectados a tres años, mes a mes	59
Estado de resultados proyectado.	59
Flujo de caja del inversionista – con financiación.	63
Balance general	68
Criterios de evaluación financiera (VPN y TIR).	71
Escenarios de estrés.....	72
Conclusiones y recomendaciones	75
REFERENCIAS.....	76

Lista de tablas

Tabla 1 Consumo mundial de maquillaje en millones de euros	14
Tabla 2 Consumo de maquillaje per cápita, en euros	15
Tabla 3 Diseño de la estrategia de negocio.....	26
Tabla 4 Determinación de la manera más eficiente de importación y nacionalización de la crema de manos, en el mercado colombiano	26
Tabla 5 Estudio del mercado colombiano para este tipo de productos.....	27
Tabla 6 Elaboración de un plan de mercadeo que permita establecer todas las etapas para posicionar la crema de manos en Colombia	28
Tabla 7. Determinación de la estrategia para lo relacionado con el producto, precio, plaza y promoción.	28
Tabla 8 Determinación de las actividades previas al inicio de la operación	28
Tabla 9 Costos anuales de la plaza	42
Tabla 10 Comisión por unidad vendida.....	47
Tabla 11 Escala de descuentos para los distribuidores	48
Tabla 12 Estimación del punto de equilibrio en cantidades y en pesos.....	51
Tabla 13 Presupuesto de gastos trimestral	55
Tabla 14 Ingresos mensuales promedio por año.....	56
Tabla 15 Gastos mensuales promedio por año	57
Tabla 16 Costos mensuales promedio por año	57
Tabla 17 Tabla de amortización crédito de financiación	58
Tabla 18 Estado de resultados proyectado.....	60

Tabla 19 Flujo de caja del inversionista con financiación	64
Tabla 20 Balance general	68
Tabla 21 Indicadores de financiamiento	70
Tabla 22 Indicadores de rentabilidad	70
Tabla 23 Escenarios de estrés para las ventas	73

Lista de figuras

Figura 1 Presentación de la crema	41
Figura 2 Propuesta de plantilla en redes sociales.....	44
Figura 3 Ciclo de vida del producto.....	46

Resumen

Existe una amplia oferta de productos en el mercado colombiano para el cuidado de la piel, así como de las manos. Las grandes superficies y demás comercializadoras de este tipo de producto, siempre están buscando nuevas marcas con nuevos atributos para satisfacer un mercado constante y, a veces, creciente. A través de este trabajo de grado se pretende construir un plan de negocio para la introducción, penetración y posicionamiento en el mercado colombiano de una crema de manos, de origen alemán, con aloe vera y aceite de aguacate. Este plan de negocio relaciona varias características importantes en materia de propuesta de valor y la descripción de la metodología para posicionarse en el mercado colombiano con su respectivo plan de mercadeo, plan operacional y estados financieros. Además, se observa que los resultados económicos y financieros que se obtienen de este trabajo son óptimos para un horizonte de evaluación proyectado a tres años. En conclusión, aplicando debidamente este plan de negocio, la importación y comercialización de la crema de manos con aloe vera y aceite de aguacate tiene un beneficio económico considerable para todas las partes involucradas y se puede aprovechar una necesidad de mercado con proyección de crecimiento.

Palabras clave: Plan de negocio, crema de manos, aloe vera, aceite de aguacate.

Abstract

There is a wide offer of skin care products in the Colombian market, as well as hands care products. Department stores and other vendors of this kind of products are always looking for new brands with new features to supply a constant and, sometimes, growing market. Through this work, a business plan will be built to introduce, penetration and positioning into the Colombian market of a hands cream, produced in Germany, with aloe and avocado oil. This business plan connects several important features related to value proposition and the description of the methodology to enter and position within the Colombian market with its own market and operational plans, as well as with its own financial statements. As it is observed, the economic and financial results of this study are ideal for an assessment horizon projected to 3 years. To sum up, with the proper implementation of the business plan, importing and marketing the hands cream with aloe and avocado oil has an economic benefit to be considered for all the parts involved and a market need, with growing potential, can be used as an advantage.

Keywords: Business plan, Hands cream, Aloe, Avocado oil.

Introducción

El mercado colombiano demanda constantemente diferentes tipos de productos cosméticos y el valor agregado y características que ofrece una crema de manos con aceite de aguacate y aloe vera, no se encuentra presente en Colombia y puede ser un atractivo adicional para los futuros consumidores. La utilidad de este trabajo radica en poder definir si es eficiente realizar la importación de estos productos para lograr un beneficio económico.

Debido a la crisis sanitaria de 2020 se presentó un aumento en la conciencia de las personas para cuidar más su piel y Colombia se perfila como un referente en la región con respecto al consumo de cosméticos. El enfoque en el valor agregado que se quiere ofrecer está centrado en la composición de la crema de manos, la cual posee ingredientes naturales, con altos beneficios para la piel, lo que se busca, es poder tener en país un producto con estas características que, según estudios de mercado iniciales, no existe en el mercado de cosméticos colombiano.

El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, donde se expone que el mercado mundial de cosméticos en cuanto a los productos para el cuidado de la piel y protectores solares lideran el consumo, por encima de pares, como productos para el cuidado del cabello, desodorantes y fragancias y maquillaje. Es un mercado liderado por las mujeres, seguido por los hombres y, por último, se encuentran aquellos los productos unisex. El canal de distribución lo lideran los supermercados, seguidos por las tiendas especializadas, farmacias y canales virtuales. En el segundo capítulo se presenta la justificación, se responden las preguntas del porqué, para qué y el aporte que ofrece este trabajo de grado, con respecto a la generación de este emprendimiento que generaría un beneficio económico.

En el tercer capítulo se describen los objetivos generales y los específicos, su desarrollo se verá reflejado en acápite posteriores, haciendo énfasis en los puntos más relevantes. En el cuarto capítulo se hace un marco de referencia conceptual donde se ubica al lector, con respecto a conceptos como el aloe vera, aceite de aguacate, plan de mercadeo, presupuesto y flujo de caja, con el uso de artículos y diferentes trabajos académicos y científicos relacionados con este tema. El quinto capítulo hace referencia a la metodología aplicada y se describen qué actividades, fuentes y ubicación se emplean en este trabajo.

El sexto capítulo se centra en el desarrollo del modelo de negocio para la introducción, penetración y posicionamiento en el mercado colombiano de la crema de manos, para ello, primero se detalla la estrategia de negocio a seguir, enfocada en la importación, nacionalización y comercialización de la crema de manos. Después se determina cómo se puede hacer de manera eficiente la importación y nacionalización de la crema, generando un beneficio económico para el importador. Luego se procede a realizar un breve estudio del mercado colombiano enfocado en la crema de manos y su participación en la economía colombiana, competidores y plaza.

Posteriormente, se detalla el plan de mercadeo donde se involucran el público objetivo, la propuesta de valor, la competencia, el modelo de negocio, la planificación financiera y el seguimiento o ajuste al plan, se establece la estrategia relacionada con el precio, plaza, promoción y producto, lo que se denomina como *marketing mix* y se entra a describir cada uno de estos conceptos. Finalmente, se relata qué actividades previas al inicio de la operación deben considerarse para hacer de esta algo óptimo y se hace una proyección de la estructura de costos, presupuestos, flujo de caja y cálculo del punto de equilibrio, incluyendo variables financieras, supuestos y todos los conceptos necesarios para poder tener un estimativo de cómo sería la importación una vez se inicie la operación.

Planteamiento del problema

Desde el año 3.000 a.C. los trabajadores egipcios, al estar expuestos al sol durante extensos periodos de tiempo, utilizaban aceites de sésamo y ricino para acondicionar sus pieles y lograr suavidad y flexibilidad. Mas tarde, aproximadamente por los años 1.000 A.c., los griegos utilizaron el aceite de oliva y la miel para lograr hidratación en sus pieles y los romanos dieron luz, al uso de hierbas y óleos naturales como las rosas, jazmines y limón que permitían una suavización de la piel, al tiempo que la nutrían.

En la edad media el uso de aceite de almendras y miel dio como resultado un aspecto más saludable y jovial, tiempo después se descubrieron otros ingredientes como la jalea de petróleo y aceites minerales. La industria cosmética que desencadenó la producción de cremas para el cuerpo, la piel y también para las manos, tuvo su nacimiento en el siglo XX en Estados Unidos y Francia. En el año 1900, la empresa Hinds lanzó su primera pomada elaborada a base de almendras y, con un nuevo auge de las industrias cosméticas en 1930, comenzó su comercialización. A partir de 1960, debido a un accidente que sufrió el químico Max Huber y a su iniciativa de utilizar vitaminas C y E, se descubrió que con estos nuevos ingredientes se tendrían pieles más suaves y lisas.

Actualmente, el mercado mundial de cosméticos se encuentra en proceso de recuperación después de haber caído durante el 2020, debido a la crisis originada por la pandemia del COVID-19. Los crecimientos promedio a nivel mundial de 4% durante los últimos quince años demuestran que son productos cuyo mercado supera el crecimiento de las más grandes economías mundiales (Statista, 2023). Lo anterior se puede aprovechar económicamente, si se logra penetrar con este mercado en Colombia.

El mercado mundial de cosméticos muestra que los productos para el cuidado de la piel y protectores solares lideran el consumo por encima de pares, como productos para cuidado capilar, desodorantes y fragancias y maquillaje. Es un mercado liderado por las mujeres, seguido por los hombres y, por último, se encuentran aquellos productos que son unisex. El canal de distribución lo encabezan los supermercados, seguidos por las tiendas especializadas, farmacias y canales virtuales (Allied Market Research, 2021).

Los países que exportan mayor número de cosméticos, a nivel general son Francia, Alemania y EE.UU. Se tratan todos ellos de mercados muy maduros y con un gran conocimiento del producto, con exportaciones que rondan los 17.000.000 millones de euros en el caso francés, por ello sus tasas de crecimiento son más moderadas, 14 %, 32 % y 45 %, respectivamente. (Fernández, 2014, p. 44)

La autora aduce también, que países como Francia, Alemania y Estados Unidos aportan al gran total de las exportaciones al resto del mundo un poco más de 1/3 del total y destaca que hay una relevancia importante en ciertas economías porque, contando con las mencionadas anteriormente, se unen también Italia, España, Reino Unido y Holanda quienes entran también a la categoría de mayores importadores de este tipo de productos.

Estados Unidos es el país que se destaca más en el tema de importaciones con números que sobrepasan los 10.8 billones de euros, superando con creces a Alemania en el segundo lugar con un poco más de 7 billones de euros. Para Fernández (2014), al analizar la situación general mundial del consumo de productos relacionados con el cuidado personal, la Tabla 1 a presenta cifras, donde se concluye que los cinco países que más gastan en maquillaje son Estados Unidos, Japón, Brasil, Reino Unido y Francia.

Tabla 1*Consumo mundial de maquillaje en millones de euros*

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var 06/13	Var 12/13
EE.UU.	4.448	4.569	4.582	4.597	4.646	4.720	4.812	4.831	8,61%	0,39%
Japón	3.310	3.372	3.431	3.490	3.551	3.603	3.653	3.671	10,92%	0,49%
Brasil	864	957	1.101	1.299	1.559	1.832	2.125	2.272	163%	6,95%
Reino Unido	1.094	1.176	1.265	1.336	1.396	1.458	1.521	1.549	41,63%	1,86%
Francia	1.286	1.321	1.354	1.386	1.419	1.447	1.475	1.486	15,53%	0,70%
Alemania	1.185	1.236	1.282	1.325	1.363	1.401	1.440	1.455	22,75%	1,02%
Rusia	998	1.090	1.188	1.179	1.215	1.260	1.311	1.330	33,28%	1,49%
China	659	723	786	850	916	980	1.043	1.072	62,66%	2,77%
Italia	1.013	1.014	1.014	1.014	1.011	1.007	1.003	1.003	-1,02%	-0,05%
México	532	560	615	615	644	673	702	713	33,94	1,52%
España	570	593	591	591	601	620	642	646	13,36%	0,60%
Australia	514	533	568	568	588	604	624	630	22,60%	1,02%
Canadá	472	491	529	529	550	569	589	596	26,28%	1,18%
Venezuela	101	116	160	160	182	202	222	235	132,69%	5,72%
India	107	124	154	154	167	182	198	206	92,33%	4,04%
Colombia	123	130	144	144	151	157	164	167	35,54%	1,59%
Chile	90	94	103	103	107	112	117	118	31,26%	1,40%
Sudáfrica	74	80	92	92	98	105	112	115	55,50%	2,46%
Portugal	92	94	100	100	102	105	108	108	17,90%	0,81%
Perú	77	81	89	89	94	98	102	104	34,52%	1,55%
Irlanda	77	79	83	83	85	87	89	90	16,72%	0,75%

Fuente: Fernández (2014).

En el caso colombiano, se observa que desde 2006 a 2013, se tiene un incremento que equivale a un 35.54% y, luego de Brasil y Venezuela, es el tercer país en Suramérica que consume productos de maquillaje. Así mismo, es necesario abordar el consumo per cápita de este tipo de productos, tal como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2

Consumo de maquillaje per cápita, en euros

País	2009	2010	2011	2012	2013	Var. 09/13	Var. 12/13
Japón	26.39	26.87	27.36	27.88	28.33	7.32	1.6
Australia	25.07	25.36	25.87	26.45	26.84	7.09	1.49
Reino Unido	19.29	20.61	21.62	22.44	23.27	20.66	3.72
Francia	21.32	21.73	22.13	22.54	22.88	7.34	1.52
Irlanda	18.21	18.32	18.61	19	19.44	6.76	2.29
Alemania	15.04	15.63	16.2	16.7	17.2	14.38	3
Italia	17.22	17.09	16.96	16.79	16.61	-3.53	-1.06
Canadá	14.93	15.33	15.7	16.14	16.51	10.57	2.28
EE.UU.	15.13	15.04	14.96	14.97	15.07	-0.45	0.62
España	13.33	13.63	12.9	13.06	13.43	0.72	2.83
Portugal	8.87	9.14	9.41	9.59	9.85	11.09	2.75
Brasil	5.1	5.81	6.78	8.07	9.4	84.24	16.48
Rusia	7.67	8.37	8.31	8.66	9.01	17.48	4.03
Venezuela	4.22	4.92	5.59	6.24	6.78	60.72	8.7
Chile	5.67	5.85	6.1	6.22	6.43	13.36	3.23
México	5.29	5.5	5.72	5.93	6.14	15.9	3.48
Colombia	2.96	3.08	3.2	3.32	3.42	15.49	3.02
Perú	2.87	2.97	3.06	3.18	3.25	13.31	2.25
Sudáfrica	1.67	1.77	1.87	1.96	2.08	24.69	6.17
China	0.55	0.59	0.64	0.68	0.73	32.84	6.44
India	0.11	0.12	0.13	0.14	0.15	38.94	7.68

Fuente: Fernández (2014).

Fernández (2014) establece que cuando se observa el comportamiento del gasto de maquillaje totalizado por nación, se debe aterrizar con referencia al comportamiento del consumo y, a través de la Tabla 2, se cuenta con el consumo per cápita de maquillaje en el mundo. Se tiene evidencia que las naciones emergentes en el mundo están cobrando mayor importancia, pero son los países industrializados, quienes aún cuentan con mayor consumo relativo per cápita ocupando las once primeras posiciones del *ranking*. Y las últimas posiciones están ocupadas por países emergentes como China, India, Sudáfrica, Perú y Colombia quienes han venido incrementando paulatinamente, desde finales de la última década.

Según cifras de comercio internacional, lo que se importa de cosméticos, de acuerdo con la categorización HS con el código 3304, a nivel mundial es mayor de lo que se exporta y, por esta razón, la balanza comercial mundial en este aspecto es negativa. Y, de igual manera, las cifras a 2021 muestran que Colombia tiene una balanza comercial negativa en este tipo de producto con Alemania, país del cual se desea traer el producto que se menciona en este trabajo (International Trade Administration, s.f.).

La crisis sanitaria del 2020 dio como resultado un aumento en la conciencia de las personas para cuidar más su piel y Colombia se perfila como un referente en la región con respecto al consumo de cosméticos. Cifras recientes muestran que los productos para el cuidado de la piel representan el 11% del total del mercado del sector cosmético en Colombia, antecedido por las fragancias, cuidado capilar, higiene masculina y cuidado bucal quienes, en conjunto, suman 53% del total de mercado de cosméticos (Mejía, 2018). En Colombia, según se afirma, para el año 2012 se contó con que el tercer sector que mayor valor agregado generó en la economía nacional fue el de los jabones, productos de limpieza y cosméticos, representando el

4,4% del valor agregado del sector manufacturero y representando un 4% del total de empleo (ONUDI, 2015).

Entrando a la definición de una problemática más ajustada al asunto de este trabajo el enfoque en el valor agregado que se quiere ofrecer es que la crema de manos está compuesta por varios ingredientes, entre los que se destacan, el aloe vera y el aceite de aguacate y “los productos cosméticos elaborados con ingredientes naturales son altamente valorados por el consumidor, especialmente, aquellos con ingredientes naturales exóticos.” (ONUDI, 2015) y lo que se busca es poder tener en Colombia un producto con estas características que, según se observa en estudios de mercado iniciales, no existe en nuestro mercado de cosméticos.

El mercado colombiano demanda constantemente diferentes tipos de productos cosméticos y tanto el valor agregado como las características que ofrece esta línea no se encuentran presente en Colombia y puede ser un atractivo adicional para los futuros consumidores. La utilidad de este trabajo radica en definir si es eficiente realizar la importación de estos productos para lograr un beneficio económico, informando a diferente público o si hacer un plan de negocios, equivalente con productos similares es efectivo . En caso de concretar el proyecto, se debe determinar si los intermediarios se beneficiarían con la comercialización de los productos.

El objetivo de este plan de negocio puede justificarse con la necesidad de ofrecer en el mercado colombiano un producto con características que no existe, que puede cubrir una demanda que busca nuevas y mejores alternativas para el cuidado de las manos. Además, se cuenta con datos donde se demuestra que el mercado de este tipo de productos es creciente y se puede obtener un beneficio económico de su explotación.

Si se tiene en cuenta el crecimiento proyectado de la demanda en los próximos cinco años, se pueden aprovechar atributos adicionales de un producto que ya está posicionado en el mercado, por lo tanto, podría dejar beneficios económicos a aquellos que intervienen en la cadena de comercialización. Debido a lo anterior, este documento pretende abordar una oportunidad de negocio y elaborar una cadena de pasos y condiciones que deben cumplirse para que la puesta en marcha del proyecto sea exitosa. Por último, este plan de negocio presenta aspectos clave como la propuesta de valor, la oportunidad de negocio, las ventajas comparativas que resultan claves para la elaboración de las estrategias de mercadeo y, por tanto, funciona como referencia para posibles emprendedores e inversionistas que deseen conocer sobre estos productos.

Objetivos

Objetivo general

Estructurar un plan de negocio para la introducción, penetración y posicionamiento en el mercado colombiano de una crema de manos, de origen alemán, con aloe vera y aceite de aguacate.

Objetivos específicos

- Diseñar la estrategia de negocio.
- Proponer la manera más eficiente de importación y nacionalización de la crema de manos en el mercado colombiano.
- Estudiar el mercado colombiano para este tipo de productos.
- Elaborar un plan de mercadeo que permita establecer todas las etapas para posicionar la crema de manos en Colombia.
- Formular la estrategia para lo relacionado con el producto, precio, plaza y promoción.
- Definir las actividades previas al inicio de la operación.
- Proyectar la estructura de costos, presupuestos y flujo de caja, para llevar a cabo la importación mencionada, asimismo, calcular el punto de equilibrio de la operación, mes a mes.

Marco de referencia conceptual

Plan de negocio

A continuación se presentan varios puntos de vista sobre este concepto, con algunas características comunes que resaltan cuando dan su definición. Para Mir (2001) un plan de negocio debería comportarse como una pieza fundamental para la gestión de cualquier empresa y, sin embargo, se encuentra que la mayoría de los planes tienen tres fallas: están estructurados con proyecciones de ventas inventadas, carecen de actualizaciones constantes y terminan siendo olvidados y no tenidos en cuenta para gestionar.

Los autores Schwetje & Vaseghi (2007) definen un plan de negocio como un documento que comercializa una idea de negocio como un todo, hacia clientes potenciales y accionistas. Concluyen que este plan es exitoso si su autor logra converger para el lector las oportunidades más significativas y las capacidades de crecimiento de la compañía de manera realista.

Kauss et al. (1990) concuerdan que, para entender el concepto del plan de negocio en general, es importante reconocer que el plan no es un documento. El plan puede ser presentado a través de un documento de planeación, pero el mismo plan de negocio debe ser un conjunto de decisiones de administración, las cuales la compañía pondrá en práctica para asegurar éxito en el futuro. Por último, Ford et al. (2007) definen un plan de negocios como un plan que se puede utilizar para desarrollar ideas de cómo se va a llevar a cabo un negocio y es una oportunidad para definir estrategias y “cometer errores sobre el papel”, en vez de en el mundo real, al examinar la compañía desde todas las perspectivas, tales como el *marketing*, finanzas y operaciones.

Plan de mercado

Según Kotler et al. (2004), un estudio de mercado está compuesto por las actividades de reunir, planificar, analizar y comunicar de manera estructurada los datos relevantes para el escenario de mercado puntual, al cual se enfrenta una empresa. Así mismo se establece que un estudio de mercado permite determinar qué monto de capital inicial debe invertirse en una empresa, la oferta y demanda del producto y qué otros aspectos relevantes, como requisitos administrativos, se requieren y tienen una importancia significativa para iniciar la empresa. También, Kotler (2001) va más allá de la definición planteando que con la investigación de mercados se planea, recopila y analiza información relevante para tomar decisiones estratégicas enfocadas en el mercadeo de las empresas. Para concluir, Malhorta (1997) define el estudio de mercado como un proceso donde se identifica, recopila, analiza y difunde información de manera sistemática y objetiva, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercado.

Plan operativo

Otra variable para poder sacar adelante un plan de negocio es planear o pronosticar cómo puede ser la operatividad de este y poder adelantarse a cualquier situación que pueda poner en riesgo su continuidad; es decir, sirve como mitigante de riesgos. Según Luna (2005), el plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado, generalmente es anual. Este plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización. El plan operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Además, se puede realizar el seguimiento necesario a

todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique. Y para Pasek-de Pinto et al. (2017) la planificación se da como un proceso, tanto de reflexión, como de acción desde el concepto humano y tiene sus raíces en la realidad, meditación anticipada o reflexión futura.

Presupuesto

Utilizar un presupuesto tiene fundamento en poder adelantarse a todas las variables que impactan el desarrollo de las actividades del negocio y que deben estar listas en diferentes periodos de tiempo. El presupuesto involucra distintas áreas de la empresa e impacta tanto a los costos como a los ingresos que se pueden predecir. De acuerdo con Burbano (2005) el presupuesto es un elemento cuantitativo y formal de los objetivos a los que se desea llegar a partir de la administración de la empresa en un período determinado adoptando las estrategias necesarias para lograrlas. De igual forma, el autor indica que es una estimación programada de los términos operacionales y de los resultados a obtener por parte de una organización en un intervalo de tiempo dado.

Según Del Río (2009), lo que se busca con el presupuesto es cumplir con objetivos de previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control. Lo anterior denota que el presupuesto está en todas las instancias del proceso administrativo. Y para enfocarse en cada uno de los objetivos del presupuesto se centra primero en un concepto general de la etapa del proceso administrativo, para enseguida pasar a él o los objetivos del presupuesto en cada etapa.

Los autores, Doncel & Montes (2017) enmarcan lo importante de la utilización del presupuesto como herramienta de soporte para las unidades gerenciales por la información que provee, así como por su función dinamizadora de las funciones administrativas y porque es un

soporte bastante útil para la proyección, formulación y presentación de los estados financieros. Se concluye entonces que es un deber de las empresas para que diseñen, instalen e implementen sistemas presupuestales para generar a futuro información de la situación financiera de la empresa con sus respectivos indicadores económicos y financieros y contrarrestarlos con niveles de liquidez, solidez, solvencia y rentabilidad futura del negocio.

Flujo de caja

Este indicador sirve para un diagnóstico acertado sobre el nivel de efectivo disponible para la empresa en diferentes periodos de tiempo y a causa de sus actividades operativas, de financiación o de inversión. El concepto de García (2009) sobre el flujo de caja libre es claro en que este concepto muestra el saldo disponible, con el fin de pagar a los accionistas y cubrir tanto los intereses, como el capital de los pasivos financieros de la empresa, después de descontar las inversiones y necesidades operáticas de los fondos. Es una medida financiera que verdaderamente muestra el valor de una organización al enmarcar el monto de efectivo que permanece, luego de reemplazar la capacidad de producción actual y continuar con los dividendos o participaciones de capital actuales.

Otro argumento como el de Ávila et al. (2020) se enfoca en que el flujo de caja se compone de cuatro elementos básicos que son: Ingresos y egresos de operación: Este elemento constituye todos los flujos de entradas y salidas reales de caja; egresos iniciales de fondo: Este elemento se refiere al total de la inversión inicial requerida y necesaria para la puesta en marcha de un proyecto; momento en el que ocurren estos ingresos y egresos. El flujo de caja se expresa en momentos, es decir, que incumbe a los intervalos de tiempo definidos para ejecutar la proyección de flujos, pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. Valor de desecho o salvamento del proyecto: Este elemento hace referencia al valor del proyecto al

finalizar la evaluación. Algunas veces el elemento decisivo entre diversas opciones de inversión la constituye el valor de desecho.

Por último, Ditta (2017) señala que el *cash flow* es un instrumento contable que muestra el dinero que genera la empresa, tanto a través de sus actividades ordinarias como extraordinarias. El término *cash flow* es una contracción de *flow of cash*, cuya traducción sería flujo de caja, definido como el flujo interno de fuentes y usos del dinero durante un periodo determinado. El mismo autor señala que el flujo de caja y el presupuesto del efectivo son los listados de ingresos y egresos de efectivo que se esperan se produzcan, tratándolos en consecuencia como términos sinónimos.

Estructura de costos

La estructura de costos es un elemento fundamental para verificar la rentabilidad del negocio y discriminarla por división o área es importante en el momento de decidir, no solamente sobre los proveedores sino también sobre las actividades que puedan generar más erogaciones que ingresos para la empresa. La definición de Morillo (2018) que una estructura de costos se enmarca en aquellas erogaciones que hacen posible la obtención de bienes y/o servicios a ser vendidos, para generar ingresos; generalmente estas erogaciones están representadas por un conjunto de proporciones por tipo de costo que respecto al costo total de la empresa. Es decir, que van de la mano con la operación y el objeto social de la empresa.

También menciona que la estructura de costos es un proceso de organización de manera práctica de los costos incurridos, contemplando todas las operaciones de forma cuantitativa y financiera con fines de toma de decisiones por parte de los agentes internos, así como por partes externas interesadas. De la misma manera, aduce que al ser necesario contar con una adecuada estructura de costos se debe cumplir con eficiencia y eficacia en el uso de los recursos para

justificar las estrategias de reducción y control de costos con el fin de estudiar las tendencias y comportamientos de cada uno de los elementos del costo, tomando como ejes comparativos períodos anteriores y otras empresas o sectores económicos.

Procedimiento metodológico

La realización del objetivo se llevó a cabo, partiendo de datos cuantitativos y cualitativos, los cuales se construyeron con bases secundarias. A continuación, se presentan las actividades que, posteriormente, se desarrollaron para estructurar el plan de negocios.

Tabla 3

Diseño de la estrategia de negocio

Actividades	Fuente de información	Ubicación
- Diseño de concepto del negocio	Osterwalder, A. & Bland, D. (2020). <i>Testing business ideas</i> . Wiley	https://learning-oreilly-com.ezproxy.eafit.edu.co/library/view/testing-business-ideas/9781119551447/c01a.xhtml#c1_5
- Diseño del negocio	Osterwalder, A. & Bland, D. (2020). <i>Testing business ideas</i> . Wiley	https://learning-oreilly-com.ezproxy.eafit.edu.co/library/view/testing-business-ideas/9781119551447/c01a.xhtml#c1_5
- Estructura organizacional	Tracy, B. (2015). <i>Business Strategy</i> . Amacom	https://learning-oreilly-com.ezproxy.eafit.edu.co/library/view/business-strategy-the/9780814436271/xhtmll/contents.html
- Construcción de una ventaja competitiva	Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (2006). <i>Handbook of strategy management</i> . SAGE Publications	https://sk-sagepub-com.ezproxy.eafit.edu.co/reference/hdbk_strategymgmt

Tabla 4

Determinación de la manera más eficiente de importación y nacionalización de la crema de manos, en el mercado colombiano

Actividades	Fuente de información	Ubicación
- Reglamentación para importar bienes a territorio colombiano	¿Cómo importar a Colombia?	https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-importar-a-colombia

Actividades	Fuente de información	Ubicación
- Tipos de importaciones	Cómo importar a Colombia. Invierta en Colombia.	https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/como-importar-a-colombia
- Paso a paso de las importaciones	¿Cómo importar a Colombia? MINCIT.	https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-importar-a-colombia
- Nacionalización de mercancías	Nacionalización de Mercancías en cinco pasos. <i>MisionPyme</i> .	https://misionpyme.com/innovacion/6330-nacionalizacion-de-mercancias-en-cinco-pasos
- Sociedades de Intermediación Aduanera	Artículo 34 a 55 del Decreto 1165 de 2019	https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2019/07/DECRETO-1165-DEL-2-DE-JULIO-DE-2019_compressed-1-comprimido.pdf

Tabla 5*Estudio del mercado colombiano para este tipo de productos*

Actividades	Fuente de información	Ubicación
- Descripción del sector y crecimiento	Colombia: La industria cosmética un sector que crece y promete	https://www.legiscomex.com/Documentos/colombia-industria-cosmetica-sector-crece-promete
- Características principales	Sector de Cosméticos en Colombia	https://diveco.co/wp-content/uploads/2016/03/sector-cosmeticos-en-colombia.pdf
- Alcance de las ventas en los últimos años	Variación de las ventas de productos de cosmética, cuidado personal y perfumería en Colombia de enero de 2020 a mayo de 2022	https://es.statista.com/estadisticas/1304027/colombia-crecimiento-de-las-ventas-de-productos-de-belleza-e-higiene/
- Evolución comercialización	Colombia: La industria cosmética un sector que crece y promete	https://www.legiscomex.com/Documentos/colombia-industria-cosmetica-sector-crece-promete

Tabla 6

Elaboración de un plan de mercadeo que permita establecer todas las etapas para posicionar la crema de manos en Colombia

Actividades	Fuente de información	Ubicación
- Descripción de plan de negocio	Cómo crear un plan de negocio útil y creíble: Guía para crear un Plan de Negocio Iterativo a través de la escucha activa del mercado	https://www-oreilly-com.ezproxy.eafit.edu.co/library/view/como-crear-un/9788412067521/

Tabla 7

Determinación de la estrategia para lo relacionado con el producto, precio, plaza y promoción

Actividades	Fuente de información	Ubicación
- Determinación del <i>Marketing Mix</i> .	Caso de estudio de Nivea	https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/10/Isoraite_Analysis_of_marketing_mix_Nivea_case_study.pdf
- Relacionamiento de las 4P.	<i>Marketing</i> empresarial.	Mix https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/48/78/2865?inline=1
- Seguimiento a las metas planeadas.	Lanzamiento de productos nuevos.	https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113372/cf-orrego_jp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
	Tesis de grado sobre línea de cosméticos.	https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11765/PerezBotero_LilianaPatricia_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Tabla 8

Determinación de las actividades previas al inicio de la operación

Actividades	Fuente de información	Ubicación
- Realizar operaciones de comercio exterior	How to launch new products?	https://learning-oreilly-com.ezproxy.eafit.edu.co/library/view/how-to-launch/53863MIT60114/chapter001.html#h1-4
- Logística de la importación	The Art and Science Behind Successful Product Launches	https://link-springer-com.ezproxy.eafit.edu.co/book/10.1007/978-90-481-2860-0

Actividades	Fuente de información	Ubicación
- Cómo contratar personal adecuado	Dirección mercadotecnia	de https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf
- Pruebas de mercado antes de tu lanzamiento Realizar operaciones de comercio exterior	de 3 fases a seguir para que producto sea todo un proceso-lanzamiento-producto	de https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/pasos-lanzamiento

Modelo de un plan de negocio para la introducción, penetración y posicionamiento en el mercado colombiano de una crema de manos, de origen alemán, con aloe vera y aceite de aguacate

Diseño de la estrategia de negocio

Según la definición de Bland & Osterwalder (2019) se diseña para convertir ideas, conocimiento del mercado y las evidencias que se tengan y llevarlas a propuestas de valor concretas y modelos de negocios robustos. Un diseño apropiado lleva consigo patrones de modelos de negocio para poder maximizar la rentabilidad del negocio y competir con un valor agregado que supere los estándares de producto, precio y tecnología. El riesgo es que un negocio no puede tener acceso a recursos claves (tecnología, IP, marca, etc.), no puede desarrollar capacidades para desempeñar actividades clave o no puede encontrar socios clave para construir y escalar la propuesta de valor.

De acuerdo con lo anterior, el negocio será competitivo no solamente, con un producto atractivo o de bajo costo, sino que contará con unas ventajas competitivas que el mercado colombiano aún no ha introducido que son el aloe vera y el aceite de aguacate, principalmente para las cremas de manos. Para minimizar los riesgos que puedan presentarse en la construcción de una marca desde su nacimiento, se cuenta con una marca europea que tiene amplia trayectoria en el mercado, al ser productos importados.

De otra parte, la estructura organizacional es fundamental en cualquier tipo de negocio y para Tracy (2015) cuando los líderes empresariales piensan en la estrategia, piensan mucho en el desarrollo de productos, las ventas y el *marketing*. Pero la estructura de una empresa puede marcar una gran diferencia en la implementación exitosa de su estrategia. Por ejemplo, si se

fabrica un producto básico, la estrategia se basará en convertirse en un productor de bajo costo. En este caso, la estructura está destinada a lograr economías de escala y alcance.

Si la estrategia es ser una empresa especializada, haciendo algo para cierto tipo de cliente, o si tiene un enfoque geográfico, entonces probablemente quiera descentralizarse en diferentes unidades de negocio. Si tiene una estrategia de diferenciación, se debe crear diferentes divisiones comerciales para sus productos de gama alta o baja. Para las operaciones globales, la estructura debe ser capaz de respaldar sus productos en todo el mundo, pero al mismo tiempo debe tener en cuenta las diferentes preferencias geográficas. En este caso, una organización matricial es una buena estructura: puede enfocarse horizontalmente en sus productos y verticalmente en los diferentes mercados geográficos.

Así, se tendrá una estructura centralizada de importación y comercialización con énfasis en la oferta de productos diferenciados ante la competencia y considerando al área de mercadeo como la más importante para la empresa, pues de esta depende el éxito del negocio debido a su vital importancia para conseguir canales de distribución. En este sentido, para que el negocio tenga éxito es necesario tener una ventaja competitiva donde se gane mercado y poder competir con aquellos jugadores que también quieran una rebajada del potencial que presenta cada industria.

Por ello, Pettigrew et al. (2006) aseguran que una empresa logra una ventaja competitiva en un mercado dado siempre que supera a sus competidores. Una ventaja competitiva puede resultar de un menor costo de producción, de la capacidad de brindar a un grupo de clientes mayores beneficios percibidos, o de una combinación de ambos. Una corriente importante, a menudo denominada visión de la estrategia "basada en los recursos", hace hincapié en los

recursos específicos de la empresa como determinantes fundamentales de la ventaja competitiva y el rendimiento.

Las ventajas competitivas sostenibles pueden basarse, no en activos o capacidades específicas de la empresa, sino en posiciones de mercado privilegiadas. Una estrategia puede conducir a una ventaja competitiva sostenible porque resulta del despliegue de recursos únicos. Los economistas de la organización industrial han identificado una serie de dimensiones en las que los compromisos que son irrevocables por períodos de tiempo no triviales pueden conducir a posiciones de mercado privilegiadas y ventajas competitivas sostenibles.

La investigación de las condiciones para una ventaja competitiva sostenida constituye el principal tema de investigación de la perspectiva basada en recursos. Claramente, para que los recursos produzcan una ventaja competitiva, tienen que ser únicos. La heterogeneidad de recursos, que conduce a diferencias de eficiencia y, por tanto, de rentas, es una condición necesaria para que un paquete de recursos constituya la base de una ventaja competitiva. Si todas las empresas en un mercado tienen el mismo stock de recursos, ninguna estrategia está disponible para una empresa que no estaría disponible para todas las demás empresas en el mercado. Sin embargo, la singularidad no es una condición suficiente para que los recursos produzcan una ventaja competitiva sostenible y beneficios económicos. Por último, la estrategia será introducir un producto que es difícil de superar por la competencia debido a los ingredientes únicos que ofrecen y mejoran la calidad en el cuidado de las manos. Lo anterior genera que los clientes perciban mayores beneficios al adquirir la crema.

Determinación eficiente de importación y nacionalización de la crema de manos en el mercado colombiano

En Colombia existen varias organizaciones oficiales que dan un apoyo y sirven como guía para todos los temas de comercio exterior. Entre ellas se encuentra el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) quien, dentro de su estructura, alberga a Procolombia, entidad encargada de promover tanto las exportaciones para el mercado colombiano, entre otros.

Ahora bien, según recomendaciones del Mincit (s.f.) lo primero que se debe tener en cuenta para importar un producto a Colombia es ubicar la subpartida arancelaria del bien o servicio, luego se procede a tener un registro como importador y, según dicha entidad:

Para ello debe estar inscrito en Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario-RUT, el cual se constituye como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. (párr. 2)

Para evitar pasar por todos estos procesos actuando como importadores, también se puede contratar a una Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA) que maneje como tercero todo el proceso entre el exportador y el importador e intermedie por estos actores del proceso de comercialización ante los agentes oficiales que correspondan. Según el Artículo 34 del Decreto 1165:

Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia

de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

Las agencias de aduanas tienen como fin esencial colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes, modalidades aduaneras y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos. (Presidencia de la República de Colombia, 2019)

Se empleará una SIA para ayudar a hacer una gestión temprana para que, desde el comienzo, se mitiguen errores operativos que, para una persona jurídica nueva, pueden ser dispendiosos y podrían hacer que un proceso de importación falle desde el comienzo tal como definir exactamente los códigos de la partida y subpartida arancelaria.

Además de lo anterior, se buscará que, a través de la SIA, se haga una importación ordinaria porque se requieren las siguientes ventajas tal como lo describe Colombia.co (s.f.):

Importación ordinaria: Es la modalidad de importación más utilizada, a través de la cual el importador en Colombia recibe la mercancía de manera indefinida, en libre disposición, una vez verificado el cumplimiento de todas las obligaciones aduaneras y tributarias. Las declaraciones de importación quedarán en firme luego de tres años contados a partir de su fecha de presentación y aceptación, y constituyen el documento que acredita la introducción legal de mercancías al Territorio Aduanero Nacional.

Y, así como la SIA puede ayudar a realizar el trabajo anteriormente mencionado, también es importante que, además de la importación de los productos, también se encargue de la nacionalización de la mercancía para que esté en territorio colombiano y pase su proceso “migratorio” de la manera como lo establece la reglamentación aduanera nacional.

En temas de nacionalización también es importante la operatividad de toda la documentación que se requiere no solamente con la DIAN en temas impositivos sino también en cuanto a diferentes documentos que deben estar en regla. A pesar del costo que estas empresas puedan presentar, se contará con sus servicios, por lo menos en la etapa temprana de la empresa, para agilizar el proceso y minimizar riesgos operativos al importar la mercancía, nacionalizarla y cumplir con los requisitos que exige la ley en materia aduanera.

Estudio del mercado colombiano

Para el año 2016 se estimaba que el sector de cosméticos y aseo personal abarcaba el 4.4% del PIB de la industria manufacturera y 50 puntos básicos del PIB nacional y, dentro de América Latina, es el tercer mercado más grande (Cosmetic Latam, s.f.). Los segmentos entre los cuales se caracteriza al sector cosmético son el maquillaje, productos capilares, productos para la limpieza personal, perfumes, productos para la higiene oral y los productos para el cuidado de la piel donde se pueden incluir las cremas para el cuidado de las manos (SafePlus, 2015).

A pesar de la desaceleración económica mundial de los años 2006 al 2013, el sector cosméticos creció un 7.9% en promedio durante este periodo de tiempo y se afirma que este tipo de productos cuando son elaborados con ingredientes naturales son altamente valorados por el consumidor, especialmente, aquellos con ingredientes naturales exóticos. Este tipo de productos es cada vez más popular y necesario en Colombia debido a que asuntos como el bienestar personal y el cuidado de la salud toman presencia en la mente de los consumidores y el mercado está dispuesto a pagar más por productos que puedan ofrecer protección e hidratación para las manos.

Algunos de los competidores principales que se encuentran en el segmento de cremas de manos son: L'Occitane, Avon, Neutrogena, Nivea, Eucerin y Victoria's Secret. Las anteriores

marcas listadas pueden encontrarse en varias tiendas por departamentos, supermercados, farmacias y misceláneas de todo el país y, así mismo, se observa que, incluso, pueden encontrarse en tiendas de belleza y en línea.

Plan de mercadeo para establecer las etapas de posicionamiento de la crema de manos en Colombia

Para realizar un plan de negocios efectivo es necesario escuchar y tener cercanía con el mercado para poder determinar qué necesidades tiene y cómo nuestro producto puede satisfacerlas. Se debe ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse sin sacrificar las características de identidad que se ofrecen en el mercado ni llegar a centrarse en un pequeño grupo, sino tener la visión de poder pivotar y acomodarse a situaciones, donde la mayoría de los consumidores se sientan atendidos. A continuación se desarrollan los pasos que involucra el plan de mercadeo.

Identificación del público objetivo

En este acápite se resalta que es indispensable saber muy bien los beneficios que tiene el aceite de aguacate y el aloe vera para poder cautivar a los clientes y venderles sensaciones, beneficios y experiencias, en vez de un producto como tal. De igual manera, se debe tener en cuenta un análisis demográfico que incluya factores como género, edad, rangos salariales, nivel educativo, ciudad de residencia y número de dependientes, según sea el caso. Lo anterior lleva a una segmentación mucho más profunda que permita enfocar los esfuerzos en *marketing* de manera efectiva tendiendo siempre a aprovechar al máximo los recursos disponibles. Así, se tiene una encuesta preliminar donde se resaltan algunos de estos aspectos, el nivel de expectativa que tienen las personas encuestadas y el conocimiento que tienen sobre los ingredientes naturales que destacan en la crema de manos. Con estos resultados, se busca llegar a enfocar los mensajes

adecuados y los canales eficientes (redes sociales, *direct marketing*, medios tradicionales, etc.) para poder crear una campaña eficiente que cautive a los potenciales clientes.

Definición de la propuesta de valor

En este paso se resalta que, una vez se identifica el público objetivo como se hizo en el punto anterior, se debe realizar un enfoque en sus necesidades, problemas y deseos o motivaciones para que adquieran la crema de manos. Si el objetivo es poder tener la piel de las manos humectada durante la mayor parte del día debido que, junto la cara, son las partes del cuerpo que más se exponen, entonces el beneficio que ofrece una crema con aceite de aguacate y aloe vera es humectación, suavidad y cuidado, durante la mayor parte del tiempo con alta calidad comprobada lo que se traduce en satisfacción y retención de cliente y un posible voz a voz favorable para el producto y la marca.

Un aspecto que no se puede dejar atrás es que esta crema de manos se diferencia de la competencia, al ofrecer componentes como el aceite de aguacate y aloe vera que no se encuentran presentes en los productos que ofrece la competencia y que terminan siendo los verdaderos potenciadores de humectación en la piel de las manos de la manera más eficiente posible.

- Identificación de competidores: Lo tradicional es ver al competidor como un rival que perjudica mi mercado, que me quita participación en el mismo y que impone barreras para impedir que mi producto sea conocido por mis clientes potenciales. La verdad es que, si se trata de una manera adecuada y se maneja desde una perspectiva simbiótica, la competencia puede alimentar y servir de ejemplo para mejorar la oferta, entender al consumidor y llegar a más personas según pasa el tiempo.

A través de agremiaciones y con la experiencia en los puntos de venta se puede conocer qué competidores son los que tratan de ganar una posición en el mercado en el cual y ver qué se puede sacar de ellos de manera provechosa y aplicarlo en la crema de manos. Con un análisis DOFA propio y de los competidores se puede hacer una comparación entre los productos de terceros y la crema de manos y ver cómo competir, qué dejar a un lado y qué características pueden acuñarse como propias.

Definición del modelo de negocio

Se propone trabajar un modelo de negocio de distribución a terceros que involucre la venta y posible publicidad de las cremas en las góndolas donde se van a ofrecer. El ideal de modelo es la importación y papel como distribuidor directo y exclusivo de estas cremas, para evitar que un tercero interesado pueda tomar el negocio y desarrollarlo. Además, se busca tener estándares de calidad en cuanto a ventas y distribución sin sacrificar una gran presencia en el mercado, reducción de costos y flexibilidad en la cadena de suministros.

Planificación financiera

Para determinar los recursos necesarios que se deben tener en cuenta para implementar el plan de negocio de la manera más eficiente calibrando los flujos de ingresos y egresos que podrían esperar que sucedan en la vida de este. Se proyectará un balance general, estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias “P y G” y un flujo de caja a 36 meses y mes a mes. Todos ellos deben estar relacionados de la manera como su naturaleza les exige.

Debido a lo anterior, se debe determinar las variables que los impactan como son los costos de mercadeo y publicidad, de distribución, gastos de personal y pronósticos de ventas de acuerdo con distintas variables y factores que pueden determinar su comportamiento. Asimismo, se calculan márgenes y razones financieras que ayuden a comprender cómo se relacionan los

estados financieros y se fijan metas para saber si esas razones financieras están dentro de los límites establecidos o si se deben cambiar las estrategias y funcionamiento del negocio para acoplarse a los niveles deseados. Por último, es importante que se haga un seguimiento constante a la planeación financiera con alertas tempranas y un manejo adecuado de estas alarmas cuando la situación lo amerite.

Seguimiento y ajuste del plan de negocios

Monitorear de manera continua y con parámetros definidos si las condiciones planeadas inicialmente se han cumplido, además de seguir evaluando qué oportunidades y desafíos se han presentado en el camino y que hacen que se requiera una calibración del plan de negocios bajo las circunstancias en las cuales se está moviendo el mercado. Asimismo, es importante que todas las áreas que están involucradas en el proceso de distribución estén enteradas sobre las medidas a adoptar según se haya dado el seguimiento y si hay que cambiar la estrategia. Lo anterior para que haya coordinación y toda la operación continúe de manera apropiada.

Determinación de la estrategia para lo relacionado con el producto, precio, plaza y promoción

Es bien conocido que el *marketing mix* es la denominación que se le da al concepto donde se describen y convergen las 4P del mercadeo (plaza, promoción, producto y precio). Si están bien alineadas, pueden ser útiles para generar una comunicación apropiada entre el oferente y el demandante (consumidor). Lo anterior, se traduce en ingresos y ventas para la empresa que pone en práctica este concepto. Es así como el objetivo de nuestra estrategia de establecer un *marketing mix* apropiado para nuestro producto es poder hacer conocida la marca en el primer año de implementación, lograr altos niveles de recordación y permanecer en el largo plazo en las mentes de los clientes.

Independientemente del mercado, es necesario siempre contar con estrategias y con la imaginación e inventiva suficientes para poder desarrollar el *marketing mix* que pueda maximizar los ingresos y ventas y poder vencer a la competencia y a las demás estrategias anteriormente implementadas para no rezagarse y poder siempre contar con un frente innovador para la mezcla de las 4P. A continuación, se explica cómo se va a llevar a cabo la implementación de estas variables:

Producto

Entre las muchas categorías dentro de la familia de cosméticos están las cremas y, dentro de estas últimas, se encuentran aquellas que están enfocadas en distintos propósitos y, lo concerniente a este trabajo, se centra en el cuidado, humectación y duración del cuidado de las manos a través de un producto que las cuide y que tenga un alto nivel de recordación. En cuanto al diseño, esta es una crema que cuenta con un envase que puede dejarse de pie desde su tapa y cuyo contenido va a estar constantemente cayendo y depositándose en el fondo del empaque para que, cuando el usuario quiera aplicarla, pueda simplemente apretar el envase y poder utilizarla.

Cuenta, usualmente con un tamaño de 100 ml que puede variar y puede incrementar de acuerdo con la oferta que haga la casa matriz y que también podría ordenarse que se fabricase en formato *sachet* o empaque de bolsa para poder tener una opción de lanzamiento y de llegar al consumidor si se intenta una estrategia de *direct marketing*, cuando se esté en esta etapa que más adelante se describirá.

También, el empaque resalta las características y beneficios del producto desde que se ve, haciendo énfasis en el aloe vera con dibujos de esta clase de planta y también haciendo un zoom en los beneficios del extracto de aguacate. Es también muy importante que el producto es certificado 100% vegano, lo que significa que no es probado en animales y esto es un gran

atributo que el mercado puede considerar y tener en altos estándares al momento de conocer la crema. Asimismo, es un producto que cuenta con certificación orgánica lo que puede hacer que el producto sea aún más atractivo para el mercado. La empresa que la produce aduce que, desde el 2012 hasta el 2019, fue la crema para el cuidado de las manos más comprada en Alemania debido a una encuesta llevada a cabo por Nielsen.

De otra parte, la portabilidad que ofrece el producto es bastante alta porque se puede guardar en bolsillos de chaqueta como en bolsos, maletas y no ocupa un volumen alto, sino que busca distribuirse uniformemente desde su base, hacia arriba para que, lo que la hace apta para todos los compartimentos donde quiera guardarse y transportarse. También se debe resaltar que el producto como tal, no es solamente la crema de manos, sino el respaldo que tiene de una empresa productora que tiene una larga trayectoria en el mercado de cosméticos, la cual ofrece soporte, consejería y atención en su página web no solamente con este producto, sino con los demás que fabrica y este es un atributo de respaldo de marca y producto, que se suma a las características y beneficios de la crema. A continuación, se puede apreciar cómo son las presentaciones que se ofrecerán de la crema, tanto en frasco como en sachet:

Figura 1

Presentación de la crema



Fuente: Kamill (s.f.).

Plaza

Es importante destacar que con el uso de la tecnología se cuentan con más lugares que antes para poder llegar a los clientes y no solamente depender de lugares físicos sino poder ofrecer los productos y concretar ventas a través de canales que tengan que ver con redes sociales e internet.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que se creará una página web de Colombia dedicada a la promoción y actualización de la crema de manos. Lo anterior con el fin de dar a conocer cuándo, dónde y cómo se puede conseguir este producto y también cómo se pueden aprovechar los beneficios que ofrece. Es importante crear un blog que permita un posicionamiento orgánico de esta página web en los diferentes buscadores *online* y que también haya una comunicación constante con los clientes. Para poder cumplir con este propósito, se estima que es necesario incurrir en cada uno de estos costos anuales:

Tabla 9

Costos anuales de la plaza

Concepto	Cifras en pesos
Hosting (vía GoDaddy) de 25 GB	\$ 228,000
Dominio (nombre página web)	\$ 7,000
Página web (construcción)*	\$ 1,500,000
Mantenimiento página web	\$ 250,000
Social media manager	\$ 1,800,000
Publicidad en redes e internet	\$ 12,000,000
Total	\$ 15,785,000

* Un solo pago inicial

Además, se buscará comenzar con una penetración a través de sitios minoristas como comercios informales donde, a través de estrategias de mercadeo directo o *direct marketing*, se

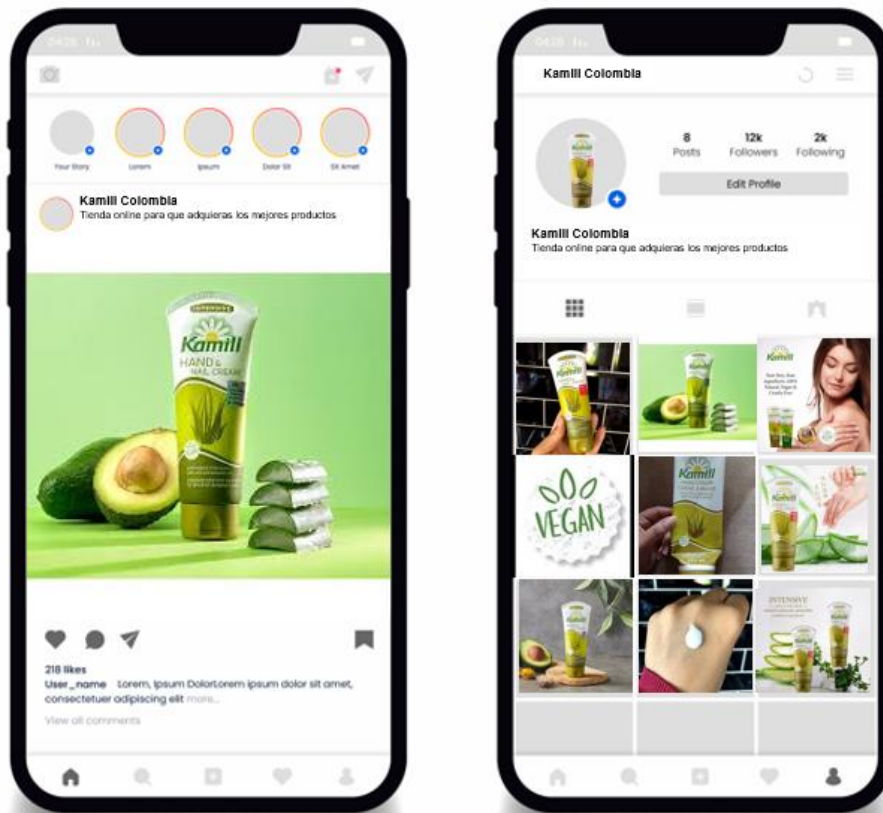
pueda ofrecer el producto en diferentes formas y crear alianzas para que varios locales se lancen a ofrecer la crema en sus estantes previa demostración de los beneficios que tiene.

Asimismo, siguiendo con el tema de plaza en mercados *online*, el siguiente paso es crear redes sociales como Instagram y Tik Tok donde se puede ofrecer la crema de manos y monetizar las ventas. Lo anterior se logra a través de campañas donde haya un *call to action* que lleve al usuario de estas redes a un sitio en internet donde pueda hacer su compra y pagar para que el producto le llegue al domicilio que escoja previo pago de una tarifa por el domicilio de la crema.

Por último, sin dejar de tener una importancia relevante en el factor plaza dentro de las 4P, se buscará poder distribuir a cadenas de droguerías y supermercados para que puedan ofrecer el producto en sus góndolas y que sus clientes encuentren este producto al entrar en ellos. De ser posible se buscará tener lugar en los diferentes catálogos y plazas que estas cadenas ofrezcan y poder aparecer en la publicidad que ellos sacan al público. De acuerdo con lo anterior, se plantea el siguientes modelo de presentación para la red social *Instagram*:

Figura 2

Propuesta de plantilla en redes sociales



Promoción

La promoción es todas las actividades que una compañía lleva a cabo para comunicar a sus clientes existentes y potenciales sobre sus productos o servicios, ofertas, lanzamientos, entre otros y, para esto, se pueden usar diferentes canales y terceras partes que puedan cumplir con la misión de comunicación. Es necesario, en primer lugar, contar con un presupuesto para que la estrategia de promoción sea llevada a cabo de la mejor manera. Como se mencionó anteriormente, las ventas son fundamentales para mantener y sacar adelante la actividad de comercialización de cualquier producto y, debido a la naturaleza de las ventas y su importancia, se contará con un presupuesto que no escatimará en impulsar la promoción de esta crema para las

manos a través de los diferentes canales disponibles haciendo énfasis en aquellos que arrojen los mejores resultados en el corto y largo plazo.

El mensaje que se querrá comunicar tendrá que estar relacionado con que la crema de manos ofrece una calidad excelente en su cuidado, con una duración en la piel y una penetración en la humectación que dejará satisfechos a los clientes a la primera probada y se resaltarán que es una crema vegana, que ha tenido reconocimiento en su mercado de origen y que cuenta con ingredientes especiales como el aloe vera y crema de aguacate, que son únicos, hasta el momento en el mercado colombiano de cremas de manos.

Llevar el mensaje se hará a través de diferentes métodos tradicionales y se quiere contar con el apoyo de una empresa de mercadeo y publicidad para salir al producto y poderlo llevar a las calles, a través de publicidad en los diferentes paraderos de transporte público en distintas ciudades del país. Se buscará que haya promociones, descuentos y mucha más publicidad en fechas especiales como navidad, día de la madre y de la mujer y día del amor y la amistad. Asimismo, se busca que haya un lanzamiento a través de impulsores que se encuentren en los diferentes sitios donde se definió la plaza para promocionar la crema de manos y se quiere ofrecer incentivos de ventas para que, a través de ventas escalonadas, mientras más vendan estos impulsores, mayores comisiones obtendrán.

Una de las estrategias que se quieren implementar es lanzar el producto y promocionarlo a través de *flyers* y *brochures* donde se destaquen las ya mencionadas características y beneficios y que traigan pegados pequeños *sachets* con muestras del producto y con mensajes promocionales donde no solo se destaque el precio sino también los lugares en donde la crema de manos se encuentra presente.

También, la promoción *online* será vital no solamente, a través de la página web, sino a través de las diferentes redes sociales donde se intente tener presencia y, básicamente, se llevará el mismo mensaje que en la estrategia de *direct marketing* que se describió anteriormente. Aunado a esto, es importante que haya creación de contenido diferenciador, fresco y a través de videos que puedan reproducirse en las redes sociales y que sean cautivadores para el público objetivo. Por último, se buscará también crear promoción y publicidad POP a través de la entrega de artículos como esferos y papelería que recuerde a la marca y que tenga la imagen de ella con sus beneficios.

Figura 3

Ciclo de vida del producto



Fuente: Moya (2015, p. 105).

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se planea tener un presupuesto para la estrategia de lanzamiento de \$ 15'000.000 de pesos que incluirá tres impulsadoras de la marca

para que hagan la labor comercial de mostrar el producto y aplicarlo a aquellos potenciales compradores que muestren interés y quieran ver los beneficios que se obtienen del producto. Lo anterior, también incluye los *flyers* y *brochures* donde se dé una descripción breve y precisa de los componentes de la crema y otros atributos como su durabilidad y su agradable olor.

Asimismo, se tiene planeado incurrir en un gasto publicitario extra, en cuatro periodos más de cada año que tendrán un costo de tres millones de pesos cada uno. Lo anterior para promocionar la crema en fechas especiales como el día del amor y la amistad, día de la madre y en junio y diciembre, que son meses donde las personas reciben ingresos extras en sus trabajos. Para incentivar el trabajo y las ventas de las impulsadoras se desea plantear la siguiente tabla de comisión por unidad vendida:

Tabla 10

Comisión por unidad vendida

# Unidades vendidas	Comisión por unidad vendida
1 – 10	\$ 1,000
11 – 20	\$ 1,500
21 – 30	\$ 2,000
31 – 40	\$ 2,500
41 – 50	\$ 3,000
51- adelante	\$ 3,500

Por último, se considera manejar estos descuentos para los distribuidores al momento de adquirir el producto:

Tabla 11*Escala de descuentos para los distribuidores*

# Unidades compradas	Descuento aplicable
<u>Dcto pago antes 30 días = 2%</u>	
100 - 200	1%
201 - 300	1.3%
301 - 400	1.6%
401 - 500	2%
501 - 600	2.3%
601 - adelante	2.5%

Precio

Para elaborar la estrategia de precios se requiere tener conocimiento del mercado al cual se va a ofrecer el producto y evaluar si lo que se quiere cobrar por la obtención de la crema de manos será beneficioso y atraerá a que los potenciales clientes la adquieran. Asimismo, la determinación del precio es vital para la obtención de ingresos de una organización y la maximización de beneficios económicos. Y también puede determinar la demanda y ser diferenciador frente a la competencia, por ello es una tarea decisiva en esta actividad.

En primer lugar, al negociar con la compañía productora se tiene que los precios de importación están por debajo de 1 euro por unidad y no se manejan economías de escala. La importación mínima es de 2.500 euros y debe repetirse, como mínimo, en un periodo de dos meses para no perder los derechos de distribución en el país. Lo anterior cobra importancia porque esta variable se enfrenta a una cambiante tasa de cambio que puede incrementar el precio de oferta de esta crema y, si hay una devaluación considerable de la moneda colombiana frente al dólar – moneda de referencia para negociaciones internacionales – o frente al euro, se podría llegar a tener un precio de importación que podría resultar difícil de mantener en el tiempo. Para mitigar estos riesgos se va a contar con estrategias de cobertura de divisas y poder asegurar tasas

favorables que cubran o compensen cualquier pérdida de valor del pesos frente a otras divisas mundiales.

Debido a lo anterior, con el producto ya en el país y con un valor unitario que incluya fletes, seguros, logística y distribución, se podría tener un costo inicial de 9.000 pesos a 10.000 pesos. Suponiendo un nivel de precio inicial de 10.000 pesos y, teniendo en cuenta que las personas, como se mencionó anteriormente, estarían dispuestas a pagar entre 20 mil y 25 mil pesos por la crema, se discriminaría el precio unitario de venta al público de la siguiente manera:

Para distribuir al minorista, dependiendo de la comisión por venta que éste cobre, el precio de venta sería de quince mil a dieciséis mil pesos, con todo incluido y dejándolo listo en los centros de distribución de los minoristas para que el producto sea puesto en góndolas. Además, se seguiría con la estrategia de venderlo por internet y redes sociales y, para no competir con los precios de los minoristas, se ofrecería al promedio de lo que las cadenas de droguerías y supermercados la vendan con unos mil o dos mil pesos por encima para incentivar más la venta en esos sitios que por internet y, además a esto, se incrementaría en el valor del domicilio dependiendo de adónde quiere el cliente que le sea enviada la crema.

Seguimiento a las variables que componen las 4P: Es importante resaltar que todas las variables anteriormente mencionadas deben ser constantemente monitoreadas de manera mensual con indicadores numéricos que permitan hacer un seguimiento y medición con umbrales determinados. De igual manera, no solamente deben establecerse métricas sino también poder determinar alertas tempranas para saber y adelantarse a posibles eventos de no cumplir con las metas anteriormente fijadas. Establecer un gobierno corporativo para poder comunicar dentro de las áreas organizacionales estos posibles eventos y mitigar riesgos es lo que debe primar en este tipo de situaciones. Por último, es importante contar con varios escenarios de promoción, plaza,

precio y producto para poder saber qué acciones tomar cuando no se pueda cumplir con lo pronosticado en cada una de ellas. De acuerdo con lo anterior se presenta el cálculo del punto de equilibrio:

Determinación de las actividades previas al inicio de la operación

La crema de manos es producida en un país de la Unión Europea y se debe tener y asegurar un contrato de compraventa donde se determine el permiso y licencia por parte de la empresa productora para comercializar, vender y distribuir en Colombia dicho producto. Es importante, no solamente lograr un primer acuerdo para poder realizar la venta de la crema de manos, sino también poder asegurar el mismo proceso para el mediano y largo plazo, es decir, en periodos que alcancen a tres años. También es relevante, tener la visión de renovar, cuando sea oportuno, el acuerdo hasta por diez años o más con el fin de exigir el pago de honorarios y de comisiones por distribuir y vender la crema y tener los derechos de esto en el país y pensar también en lograr acuerdos a largo plazo, que puedan abarcar más países de la región si las condiciones económicas, políticas y de mercado son favorables.

La segunda etapa, luego de asegurar el contrato con la empresa productora, se debe hacer la gestión financiera para asegurar que la operación sea llevada a cabo de manera eficiente y con las garantías necesarias para cumplir con lo estipulado, no solamente desde el punto de vista del monto, sino también de los tiempos y de la forma. Para cumplir con lo anterior, se asegurará la operación a través de una carta de crédito con uno de los bancos de mayor renombre en el país y con el cual se tiene historial crediticio y comercial desde hace más de quince años.

En línea con lo anterior, se debe cubrir la operación con contratos *forward* de dólar que cubran las fluctuaciones del valor del precio del dólar, en caso de inferir que pueda haber devaluación y pueda incrementar el valor a pagar al momento de realizar la operación, debido a este fenómeno de tasa de cambio. Ya con la operación financiera pactada se realizan dos actividades que son fundamentales para incrementar las ventas e ingresos de la empresa y poder reducir costos desde la primera etapa por temas de transporte. Es decir, lo que se busca es poder

contratar al personal idóneo para llevar a cabo la comercialización, promoción y venta de la crema de manos y, de la misma manera, realizar los trámites necesarios para poder completar la operación logística desde Alemania hasta Colombia.

El trámite logístico se encargará a una Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA) como se mencionó en acápites anteriores y, dependiendo del Incoterm, si es *Exworks* que es recoger la mercancía desde la sede del productor en Alemania o si es FOB (*Free on Board*) que es transportar la mercancía ya puesta en el puerto, se buscará que la mercancía llegue y sea distribuida a las diferentes plazas que se tienen pensadas para la venta del producto.

La idea es que la SIA se haga cargo de todos los trámites aduaneros, legales e impositivos que involucra una operación de comercio exterior debido que es lo más eficiente en términos económicos, de experiencia y logísticos. Entrar a desarrollar estas actividades por cuenta propia podría desembocar en problemas innecesarios que pueden mitigarse con la gestión de un intermediario. Mientras el trámite y proceso completo de logística se completa, se debe contratar a personal lo suficientemente capacitado, para que se haga cargo del proceso de introducción y penetración de la crema de manos y que esto se traduzca en ventas y un engranaje desde la primera etapa de todas las partes que deben estar involucradas para agilizar y hacer de manera eficiente los procesos logísticos y de mercadeo.

Es importante que, para asegurar de la mejor manera posible y con los resultados más eficientes, se cuente con un equipo comercial que pueda liderar este proceso y que siempre se encuentre a la vanguardia en temas de estrategias comerciales, promoción y ventas. También se requiere que se busquen constantemente contactos comerciales para poder expandir y diversificar los canales de ventas y poder hacer más visible para los clientes y posible la compra de la crema de manos. Todo el personal de ventas que se contrate para tal fin deberá tener experiencia previa

comprobada en la materia y estar en constante capacitación para aprender sobre las propiedades, beneficios y características que tienen los componentes como el aloe vera y el aceite de aguacate de la crema.

El último punto importante para tener en cuenta antes de comenzar la operación es realizar una prueba de mercado de la crema de manos y, para esto, se planea crear *flyers* y *brochures* que tengan pegados a ellos *sachets* del producto que no contengan más de 10 ml o 20 ml y presentar con ellos la marca, el producto, su calidad y los puntos donde se pueda encontrar. Es pertinente resaltar que lo que se busca al realizar la prueba de mercado es cautivar clientes y se requiere contratar una agencia de publicidad para realizar la estrategia de lanzamiento y estar en los sitios adecuados, en los momentos más concurridos y llegar de la manera más apropiada a los clientes. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, a continuación, se presenta el presupuesto de gastos agrupado de manera trimestral en el cual se incluyen todas las partidas que impactan directamente los tres estados financieros como el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja.

Proyección de la estructura de costos, presupuestos, flujo de caja y cálculo del punto de equilibrio

De acuerdo con el plan de negocio, se tiene la siguiente estructura financiera y, a continuación, se presentan los siguientes presupuestos:

Ingresos presupuestados para el punto de equilibrio

Se entiende por el punto de equilibrio el momento en el cual la empresa vende un determinado número de unidades al precio de venta estipulado y, el resultado de esta operación, le genera los ingresos suficientes para cubrir sus costos fijos y variables. Es en este momento donde la empresa no genera utilidades. De acuerdo con lo anterior, para el primer año de operación se tiene un cálculo de generación de ingresos de \$ 19'601.000, en promedio cada mes para poder cubrir los costos de lanzamiento y demás, que suelen ser más altos que para los siguientes años. Ya para el segundo año, el promedio mensual desciende un 6.4% con respecto al promedio anterior, alcanzando una suma de \$ 18'346.833 debido que no hay tantos gastos como en el primer año y, para el año 3, esta suma incrementa en un 0.55% con respecto al segundo año debido al pago de deuda, alcanzando una cantidad mensual promedio de \$ 18'466.833. La información mencionada anteriormente se muestra a continuación:

Tabla 14

Ingresos mensuales promedio por año

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos mensuales promedio por año	\$ 19,601,000	\$ 18,346,833	\$ 18,446,833

Estructura de costos y gastos

Todo negocio o unidad productiva tiene erogaciones para poder llevar a cabo su razón social o el objeto por el cual se creó. Debido a lo anterior se pueden encontrar diferentes costos y gastos que soportan la operación y su diferencia radica en que los costos están asociados al proceso productivo o central de operación de la empresa mientras que los gastos son erogaciones en cuestiones de apoyo y no son fundamentales para el negocio. Otra cuestión que los diferencia es que, de los costos se esperan ingresos o retornos a futuro, mientras que de los gastos no. A continuación, se presenta la lista de costos y gastos teniendo en cuenta también los estipulados en acápite anteriores que tienen que ver con la promoción de la crema:

Tabla 15

Gastos mensuales promedio por año

Gastos mensuales promedio por año	Año 1	Año 2	Año 3
Marca	\$ 333,333	\$ -	\$ -
Enseres oficina	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Computadores	\$ 416,667	\$ -	\$ -
Arriendos	\$ 1,000,000	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Servicios públicos	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
Amortización gastos	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 750,000
Total gastos promedio por año	\$ 2,800,000	\$ 2,150,000	\$ 2,250,000

Tabla 16

Costos mensuales promedio por año

Costos mensuales promedio por año	Año 1	Año 2	Año 3
Publicidad	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Salarios (administrativos y ventas)	\$ 14,000,000	\$ 14,000,000	\$ 14,000,000
Página y redes sociales	\$ 1,301,000	\$ 1,196,833	\$ 1,196,833
Lanzamiento	\$ 1,250,000	\$ -	\$ -
Total costos promedio por año	\$ 17,551,000	\$ 16,196,833	\$ 16,196,833

Se observa que, para el primer año, los gastos mensuales promedio son de \$ 2'800.000, cayendo un 23% para el segundo año que ascienden a \$ 2'150.000 y, dicho año con respecto al año 3, ascienden a un promedio mensual de \$ 2'250.000. Lo que hace que el promedio mensual del primer año sea superior a los otros dos es que se debe incurrir en el gasto de registro de marca y de computadores los cuales, para el cálculo del promedio de los siguientes años, ya no se encuentran. También, se observa que los costos mensuales promedio son mucho más altos que los gastos y, para el primer año, ascienden a \$ 17'551.000, cayendo un 8% para el segundo y tercer año con un valor de \$ 16'196.833. La razón de la diferencia entre el primer año y los siguientes, es el costo asociado al lanzamiento de marca.

Financiación

Se desea financiar el negocio y operarlo con capital recibido del sistema financiero con un préstamo que asciende a 50 millones de pesos en el inicio de la operación y, dicho crédito, será financiado a 36 meses con una tasa equivalente al 21% efectivo anual o 1.6012% efectiva mes vencido. Con esta información, se estructura la tabla de amortización con sumatorias anuales.

Tabla 17

Tabla de amortización crédito de financiación

Año	Intereses	Abono a capital	Cuota	Saldo capital (promedio)
Año 1	\$ 8,449,883	\$ 13,608,775	\$ 22,058,658	\$ 42,843,124
Año 2	\$ 5,592,040	\$ 16,466,618	\$ 22,058,658	\$ 27,731,405
Año 3	\$ 2,134,051	\$ 19,924,607	\$ 22,058,658	\$ 9,446,225

Se observa que para el primer año se paga un total de \$ 22'058.658 en cuotas, las cuales van distribuidas un total de 62% para el capital y el restante para intereses, con un saldo de capital promedio de \$ 42'843.124. Para el segundo año el saldo de capital promedio disminuye en un 35% con respecto al primer año y se abonará a capital un total de \$ 16'466.618. Por último, en el tercer año arroja que, en total se pagará \$ 19'924.607 en abono a capital y \$ 2'134.051 en intereses, con un saldo de capital promedio de \$ 9'446.225.

Estados financieros proyectados a tres años, mes a mes

En apartados anteriores se han planteado algunas variables y conceptos que, ahora, se plasmarán tanto en el estado de resultados, como en el flujo de caja del accionista con financiación incluida y, estos dos, relacionados en lo que corresponde con el balance general. se estima hacer una proyección a tres años detallando desde el primer mes, hasta el mes 36, con cada una de las partidas que componen estos estados financieros para poder llegar a la conclusión de la viabilidad o no del modelo de negocio. A continuación, se presentan los estados financieros:

Estado de resultados proyectado. De acuerdo con los planes estratégico, de mercadeo y operacional, se proyecta el estado de resultados cuya estructura se desagrega para poder visualizar las utilidades o pérdidas brutas, operativas, antes de impuestos y netas. Es importante destacar, como se verá, que lo que más impacta al resultado final y al desarrollo de este estado financiero son los gastos operativos, cuyo impacto será detallado posteriormente.

Utilidad antes de impuestos	\$	2,288,778	\$	2,228,578	\$	2,228,578	\$	(771,422)	\$	(771,422)	\$	2,228,578	\$	2,228,578	\$	(771,422)	\$	2,228,578	\$	2,228,578	\$	(771,422)
Impuestos	\$	434,868	\$	423,430	\$	423,430	\$	-	\$	-	\$	423,430	\$	423,430	\$	-	\$	423,430	\$	423,430	\$	-
Utilidad neta	\$	1,853,911	\$	1,805,149	\$	1,805,149	\$	(771,422)	\$	(771,422)	\$	1,805,149	\$	1,805,149	\$	(771,422)	\$	1,805,149	\$	1,805,149	\$	(771,422)

Del estado de resultados se resalta que la utilidad bruta, descontada de los gastos operativos, siempre arroja una utilidad operativa que, en promedio deja, mes a mes, \$ 2'582.800 para el primer año, una suma de \$ 3'052.467 para el segundo año y, para el tercer año, la suma promedio mensual de \$ 3'077.867. Estos promedios podrían ser más altos, pero como se observa en el rubro de lanzamiento y promociones, en los meses en que se incurre en el costo de tres millones de pesos para promocionar la crema, son periodos donde se reduce en esa cantidad la utilidad operativa.

Es optimista saber que, aún con la carga de costos y gastos que se tienen, fuera de los financieros, operativamente el negocio arroja utilidades para los 36 meses evaluados, excepto para el primer mes de operación donde la pérdida operativa es de \$ 1'327.600. De otra parte, aunque la utilidad neta en algunos periodos de tiempo es positiva, en la mayoría de los meses no lo es debido al pago de la deuda y se espera que, una vez el negocio pueda cubrir sus pasivos financieros, genere mayor utilidad neta al final de cada periodo.

Flujo de caja del inversionista – con financiación. Con el fin de evaluar el plan de negocio, también se proyecta el flujo de caja del inversionista con financiación, lo que significa que la amortización del crédito solicitado está incluida en este estado financiero, impactando la actividad de financiación. A continuación, se esbozan los resultados que se obtienen del flujo de caja:

Tabla 19

Flujo de caja del inversionista con financiación

Estado de Flujo de Efectivo (Cifras en pesos)	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Actividades de operación												
+ Utilidad operacional	\$ (1,327,600)	\$ 4,022,600	\$ 4,022,600	\$ 4,022,600	\$ 1,022,600	\$ 1,022,600	\$ 4,022,600	\$ 4,022,600	\$ 1,022,600	\$ 4,022,600	\$ 4,022,600	\$ 1,022,600
+ Gasto depreciación												\$
= EBITDA	\$ (1,327,600)	\$ 4,022,600	\$ 4,022,600	\$ 4,022,600	\$ 1,022,600	\$ 1,022,600	\$ 4,022,600	\$ 4,022,600	\$ 1,022,600	\$ 4,022,600	\$ 4,022,600	\$ 1,022,600
+/- D Capital de trabajo												\$
Impuesto de renta		\$ -	\$ (415,032)	\$ (415,032)	\$ (415,032)	\$ -	\$ -	\$ (415,032)	\$ (415,032)	\$ -	\$ (415,032)	\$ (415,032)
Flujo de caja act. operación	\$ (1,327,600)	\$ 4,022,600	\$ 3,607,568	\$ 3,607,568	\$ 607,568	\$ 1,022,600	\$ 4,022,600	\$ 3,607,568	\$ 607,568	\$ 4,022,600	\$ 3,607,568	\$ 607,568
Actividades de inversión												
Inversión en PPE												
Inversión en otros activos	\$ (9,000,000)											\$
Flujo de efectivo act. Inversión	\$ (9,000,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento												
Gastos x intereses	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D saldo obligaciones financieras	\$ 50,000,000	\$ (1,037,628)	\$ (1,054,242)	\$ (1,071,123)	\$ (1,088,274)	\$ (1,105,699)	\$ (1,123,403)	\$ (1,141,391)	\$ (1,159,667)	\$ (1,178,235)	\$ (1,197,101)	\$ (1,216,269)
D capital pagado	\$ 10,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo act. Financiamiento	\$ 58,161,778	\$ (2,875,850)	\$ (2,892,464)	\$ (2,909,344)	\$ (2,926,495)	\$ (2,943,920)	\$ (2,961,625)	\$ (2,979,612)	\$ (2,997,888)	\$ (3,016,457)	\$ (3,035,322)	\$ (3,054,490)
Flujo de efectivo del periodo	\$ 47,834,178	\$ 1,146,750	\$ 715,104	\$ 698,224	\$ (2,318,927)	\$ (1,921,320)	\$ 1,060,975	\$ 627,956	\$ (2,390,320)	\$ 1,006,143	\$ 572,246	\$ (2,446,922)
Saldo inicial	\$ -	\$ 47,834,178	\$ 48,980,929	\$ 49,696,033	\$ 50,394,257	\$ 48,075,330	\$ 46,154,009	\$ 47,214,985	\$ 47,842,940	\$ 45,452,620	\$ 46,458,764	\$ 47,031,009
Saldo final	\$ 47,834,178	\$ 48,980,929	\$ 49,696,033	\$ 50,394,257	\$ 48,075,330	\$ 46,154,009	\$ 47,214,985	\$ 47,842,940	\$ 45,452,620	\$ 46,458,764	\$ 47,031,009	\$ 44,584,087

Estado de Flujo de Efectivo (Cifras en pesos)	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Actividades de operación												
+ utilidad operacional	\$ 4,101,600	\$ 4,048,000	\$ 4,048,000	\$ 4,048,000	\$ 4,048,000	\$ 1,048,000	\$ 1,048,000	\$ 4,048,000	\$ 1,048,000	\$ 4,048,000	\$ 4,048,000	\$ 1,048,000
+ gasto depreciación												
= EBITDA	\$ 4,101,600	\$ 4,048,000	\$ 4,048,000	\$ 4,048,000	\$ 4,048,000	\$ 1,048,000	\$ 1,048,000	\$ 4,048,000	\$ 1,048,000	\$ 4,048,000	\$ 4,048,000	\$ 1,048,000
+/- D capital de trabajo												
Impuesto de renta	\$ -	\$ (430,042)	\$ (419,858)	\$ (419,858)	\$ (419,858)	\$ (419,858)	\$ -	\$ -	\$ (419,858)	\$ -	\$ (419,858)	\$ (419,858)
Flujo de caja act. operación	\$ 4,101,600	\$ 3,617,958	\$ 3,628,142	\$ 3,628,142	\$ 3,628,142	\$ 628,142	\$ 1,048,000	\$ 4,048,000	\$ 628,142	\$ 4,048,000	\$ 3,628,142	\$ 628,142
Actividades de inversión												
Inversión en PPE												
Inversión en otros activos												
Flujo de efectivo act. inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento												
Gastos x intereses	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D saldo obligaciones financieras	\$ (1,235,743)	\$ (1,255,530)	\$ (1,275,633)	\$ (1,296,059)	\$ (1,316,811)	\$ (1,337,896)	\$ (1,359,318)	\$ (1,381,083)	\$ (1,403,197)	\$ (1,425,665)	\$ (1,448,492)	\$ (1,471,685)
D capital pagado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo act. financiamiento	\$ (3,073,965)	\$ (3,093,752)	\$ (3,113,855)	\$ (3,134,280)	\$ (3,155,033)	\$ (3,176,117)	\$ (3,197,539)	\$ (3,219,305)	\$ (3,241,418)	\$ (3,263,886)	\$ (3,286,714)	\$ (3,309,907)
Flujo de efectivo del periodo	\$ 1,027,635	\$ 524,207	\$ 514,287	\$ 493,862	\$ 473,110	\$ (2,547,975)	\$ (2,149,539)	\$ 828,695	\$ (2,613,276)	\$ 784,114	\$ 341,428	\$ (2,681,765)
Saldo inicial	\$ 44,584,087	\$ 45,611,722	\$ 46,135,929	\$ 46,650,216	\$ 47,144,078	\$ 47,617,187	\$ 48,069,212	\$ 48,491,967	\$ 48,898,693	\$ 49,289,929	\$ 49,665,143	\$ 50,025,378
Saldo final	\$ 45,611,722	\$ 46,135,929	\$ 46,650,216	\$ 47,144,078	\$ 47,617,187	\$ 48,069,212	\$ 48,491,967	\$ 48,898,693	\$ 49,289,929	\$ 49,665,143	\$ 50,025,378	\$ 50,375,613
Estado de Flujo de Efectivo (Cifras en pesos)												
	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Actividades de operación												
+ utilidad operacional	\$ 4,127,000	\$ 4,066,800	\$ 4,066,800	\$ 4,066,800	\$ 1,066,800	\$ 1,066,800	\$ 4,066,800	\$ 4,066,800	\$ 1,066,800	\$ 4,066,800	\$ 4,066,800	\$ 1,066,800
+ gasto depreciación												
= EBITDA	\$ 4,127,000	\$ 4,066,800	\$ 4,066,800	\$ 4,066,800	\$ 1,066,800	\$ 1,066,800	\$ 4,066,800	\$ 4,066,800	\$ 1,066,800	\$ 4,066,800	\$ 4,066,800	\$ 1,066,800
+/- D capital de trabajo												

Impuesto de renta	\$ -	\$ (434,868)	\$ (423,430)	\$ (423,430)	\$ (423,430)	\$ -	\$ -	\$ (423,430)	\$ (423,430)	\$ -	\$ (423,430)	\$ (423,430)
Flujo de caja act. operación	4,127,000	3,631,932	\$ 3,643,370	\$ 3,643,370	\$ 643,370	1,066,800	\$ 4,066,800	\$ 3,643,370	\$ 643,370	\$ 4,066,800	\$ 3,643,370	\$ 643,370
Actividades de inversión												
Inversión en PPE												
Inversión en otros activos												
Flujo de efectivo act. Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento												
Gastos x intereses	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)	\$ (1,838,222)
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
D saldo obligaciones financieras	\$ (1,495,250)	\$ (1,519,191)	\$ (1,543,516)	\$ (1,568,231)	\$ (1,593,341)	\$ (1,618,854)	\$ (1,644,775)	\$ (1,671,110)	\$ (1,697,868)	\$ (1,725,054)	\$ (1,752,675)	\$ (1,780,739)
D capital pagado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo act. Financiamiento	\$ (3,333,471)	\$ (3,357,413)	\$ (3,381,738)	\$ (3,406,453)	\$ (3,431,563)	\$ (3,457,075)	\$ (3,482,996)	\$ (3,509,332)	\$ (3,536,090)	\$ (3,563,276)	\$ (3,590,897)	\$ (3,618,961)
Flujo de efectivo del periodo	\$ 793,529	\$ 274,519	\$ 261,632	\$ 236,918	\$ (2,788,193)	\$ (2,390,275)	\$ 583,804	\$ 134,038	\$ (2,892,719)	\$ 503,524	\$ 52,473	\$ (2,975,590)
Saldo inicial	\$ 39,578,870	\$ 40,372,399	\$ 40,646,918	\$ 40,908,550	\$ 41,145,468	\$ 38,357,275	\$ 35,967,000	\$ 36,550,804	\$ 36,684,842	\$ 33,792,123	\$ 34,295,647	\$ 34,348,120
Saldo final	\$ 40,372,399	\$ 40,646,918	\$ 40,908,550	\$ 41,145,468	\$ 38,357,275	\$ 35,967,000	\$ 36,550,804	\$ 36,684,842	\$ 33,792,123	\$ 34,295,647	\$ 34,348,120	\$ 31,372,530

De manera general, el flujo de caja muestra que, de las tres actividades que lo componen, es decir, actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento, lo que le genera el flujo de efectivo al negocio es el EBITDA y el crédito que se tiene genera, también un balance positivo en el saldo final del flujo. Es importante destacar que la operación es la que aporta, en su mayoría, los buenos resultados del flujo de caja y la que soporta el estado financiero. Es decir que, como se evidenció anteriormente, con el estado de resultados, el flujo de caja comprueba que la operación de la empresa en la generación de efectivo es la que mayor peso tiene en este componente que se refleja en el balance y le aporta liquidez y robustez a la operación.

Aún con un impuesto de renta que por ley debe pagarse, el flujo de efectivo derivado de la operación no se ve afectado y se puede cumplir con este requisito tributario. Ahora bien, teniendo en cuenta las inversiones que deben hacerse en algunos activos para el funcionamiento del negocio en su etapa de creación y los gastos de financiamiento de cada periodo proyectado con el fin de cumplir con el pago de capital y de intereses del crédito solicitado. Se observa que las actividades de inversión restan flujo del saldo final al inicio de la operación y que, por la parte de financiamiento, al no haber ingresos no operacionales ni aportes de capital extras, estos dos rubros – de inversión y de financiamiento – del flujo de caja dan un resultado negativo. Por último, el flujo de caja del inversionista, con todas las consideraciones anteriores es positivo en todos los periodos, lo que contribuye al buen andamiaje de la estructura financiera del proyecto y a la posibilidad de tener recursos líquidos en caso de llegar a necesitarlos.

Utilidad acumulada	\$ 7,790,455	\$ 9,580,376	\$ 11,370,296	\$ 13,160,217	\$ 14,950,137	\$ 14,159,916	\$ 13,369,694	\$ 15,159,615	\$ 14,369,393	\$ 16,159,314	\$ 17,949,235	\$ 17,159,013
Total patrimonio	\$ 17,790,455	\$ 19,580,376	\$ 21,370,296	\$ 23,160,217	\$ 24,950,137	\$ 24,159,916	\$ 23,369,694	\$ 25,159,615	\$ 24,369,393	\$ 26,159,314	\$ 27,949,235	\$ 27,159,013

Activos	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Efectivo y equivalentes	\$ 40,372,399	\$ 40,646,918	\$ 40,908,550	\$ 41,145,468	\$ 38,357,275	\$ 35,967,000	\$ 36,550,804	\$ 36,684,842	\$ 33,792,123	\$ 34,295,647	\$ 34,348,120	\$ 31,372,530
Registro de marca y permisos	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000
Equipos de Computo	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Total activo	\$ 49,372,399	\$ 49,646,918	\$ 49,908,550	\$ 50,145,468	\$ 47,357,275	\$ 44,967,000	\$ 45,550,804	\$ 45,684,842	\$ 42,792,123	\$ 43,295,647	\$ 43,348,120	\$ 40,372,530

Pasivos	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Bancos	\$ 19,924,607	\$ 18,405,416	\$ 16,861,900	\$ 15,293,669	\$ 13,700,327	\$ 12,081,474	\$ 10,436,699	\$ 8,765,589	\$ 7,067,721	\$ 5,342,666	\$ 3,589,991	\$ 1,809,252
Impuestos	\$ 434,868	\$ 423,430	\$ 423,430	\$ 423,430	\$ -	\$ -	\$ 423,430	\$ 423,430	\$ -	\$ 423,430	\$ 423,430	\$ -
Total pasivo	\$ 20,359,475	\$ 18,828,846	\$ 17,285,330	\$ 15,717,099	\$ 13,700,327	\$ 12,081,474	\$ 10,860,129	\$ 9,189,019	\$ 7,067,721	\$ 5,766,096	\$ 4,013,421	\$ 1,809,252

Patrimonio	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Capital social	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
Utilidad acumulada	\$ 19,012,924	\$ 20,818,072	\$ 22,623,221	\$ 24,428,369	\$ 23,656,948	\$ 22,885,526	\$ 24,690,675	\$ 26,495,824	\$ 25,724,402	\$ 27,529,551	\$ 29,334,699	\$ 28,563,278
Total patrimonio	\$ 29,012,924	\$ 30,818,072	\$ 32,623,221	\$ 34,428,369	\$ 33,656,948	\$ 32,885,526	\$ 34,690,675	\$ 36,495,824	\$ 35,724,402	\$ 37,529,551	\$ 39,334,699	\$ 38,563,278

El balance general está compuesto, en sus activos, por el efectivo, la marca y los equipos que se adquirieron para operar el negocio. Asimismo, el pasivo está compuesto por los bancos y los impuestos, mientras que el patrimonio tiene como subpartidas el capital social aportado de diez millones de pesos, para iniciar la operación y las utilidades acumuladas al finalizar cada periodo. Es un balance general sencillo para un negocio de comercialización.

La partida que más peso tiene en el activo, es el efectivo derivado de las actividades de operación de la empresa que se trae del flujo de caja y que su único pasivo son las obligaciones con los bancos y el pago de impuestos. Por último, las utilidades acumuladas del ejercicio muestran resultados positivos durante toda la operación excepto para los dos primeros meses. En cuanto a los indicadores que se calculan utilizando variables del balance general para los

indicadores de financiamiento y variables del balance general y del estado de resultados para los indicadores de rentabilidad, se tienen los siguientes resultados promediados por año:

Tabla 21

Indicadores de financiamiento

Indicadores de financiamiento (promedios)	Año 1	Año 2	Año 3
Razón de endeudamiento	78.21%	55.03%	24.04%
Razón de solvencia	21.79%	44.97%	75.96%

La razón de endeudamiento presenta la relación que existe entre los pasivos y los activos totales. Es decir, de cada 100 pesos en el activo, cuántos pesos se destinan al pasivo. Como se puede observar, el comportamiento de los pasivos frente a los activos tiene una tendencia bajista en promedio año a año, pasando de un 78.21% a 24.04%, demostrando un buen comportamiento de la deuda con los terceros.

Además, la razón de solvencia presenta la relación existente entre el patrimonio y los activos, es decir, cuánto del capital de los inversionistas hace parte de los activos y, según se observa, por cada 100 pesos del activo en el año 1, en promedio 21.79 pesos hacen parte del patrimonio; cifra que asciende a 75.96 pesos en promedio durante el año 3. Lo anterior quiere decir que los accionistas y el capital que aportan incrementan su participación año a año, con respecto al capital que necesita la empresa para fundarse y que proviene de terceros, en este caso, de bancos.

Tabla 22

Indicadores de rentabilidad

Indicadores de rentabilidad (Promedios)	Año 1	Año 2	Año 3
--	-------	-------	-------

Rentabilidad del activo (ROA)	0.85%	1.70%	1.98%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	2.41%	4.19%	2.81%

Por último, la rentabilidad del activo o ROA presenta la relación que tiene la utilidad neta traída del Estado de Resultados y el activo, mientras que la rentabilidad del patrimonio o ROE indica la relación que existe entre la utilidad final y el patrimonio. Al ver la evolución del ROA, las utilidades netas de cada periodo van aportando, en promedio, cada vez más año tras año al activo, pasando de un 0.85% en el año 1 a un 1.98% en el año 3. El ROE muestra que se mantiene el aporte de las utilidades netas en el patrimonio en el año 1 y 3 con un 2.41% y 2.81%, siendo el año dos, un año atípico donde se observa que, en promedio, el aporte de las utilidades netas es de 4.19%. Lo anterior se explica debido a un incremento mayor en el promedio de las utilidades y un crecimiento menor en promedio en dicho año, frente a los años uno y tres.

Criterios de evaluación financiera (VPN y TIR). Con los resultados obtenidos del flujo de caja del inversionista, se calcula la tasa interna de retorno (TIR) para el periodo evaluado obteniendo como resultado un 37.49% y, para el cálculo del valor presente neto (VPN) para saber cuánto dinero se obtendría hoy, antes de iniciar la operación del negocio, se debe tener en cuenta una tasa de descuento que fue calculada utilizando un costo promedio ponderado del capital o, como se le conoce con las siglas en inglés, WACC (Weighted Average Cost of Capital – Costo de Capital Promedio Ponderado) promedio de los treinta y seis meses de operación.

Para el cálculo del WACC se decidió tener en cuenta como costo de la deuda un 21% que es la misma tasa utilizada para calcular los flujos a pagar del crédito inicial requerido para comenzar la operación y, como costo del capital, es decir, el costo que exigen los accionistas del negocio, se utiliza una tasa del 30%. Para el cálculo del costo de capital o K_e se utiliza el modelo

CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), que con diferentes variables a utilizar como la relación que existe entre las acciones de empresas comercializadoras que cotizan en bolsa versus el comportamiento del mercado donde cotizan y otros como tasas libres de riesgo y primas de mercado, se utilizan para que arroje como resultado una tasa de descuento, o WACC, equivalente al 23.20%.

Al comparar el resultado de la TIR frente a la tasa de descuento (WACC), se puede apreciar que el retorno que arroja el proyecto es mayor a la tasa de descuento (37.49% > 23.20%), y en lo que respecta al valor presente neto, y teniendo en consideración la aplicación de la tasa de descuento, el VPN que obtenemos es positivo en un valor de \$ 1'215.169, lo que arroja tranquilidad sobre la oportunidad de realizar el negocio, ya que cuando se aplica el criterio VPN > 0, el negocio es viable. Se pueden mejorar estos dos indicadores si se disminuye la financiación requerida y se reducen los gastos establecidos. No obstante, dichas variables son fundamentales para poder cumplir con los objetivos del negocio y poder llevar a cabo toda la operación.

Escenarios de estrés. Para obtener resultados que reflejen las diferentes situaciones que impactan a un negocio como son las caídas y subidas de las ventas, se plantearon los siguientes escenarios de stress para evaluar qué tan viable es poder continuar con la operación en caso de que algunas de estas situaciones se materialicen. De acuerdo con lo anterior, los escenarios son:

Tabla 23*Escenarios de estrés para las ventas*

	Escenario optimista (Incremento en ventas)	Escenario pesimista (Disminución en ventas)
Ventas	10%	20%
	20%	30%
	30%	40%

Al estresar los niveles de ventas con una caída del 20%, la TIR del negocio es del 16.95%, ocasionando en este escenario que el proyecto no sea viable, ya que la TIR, en este caso es menor que el WACC. En lo que respecta al VPN, arroja un valor negativo de \$ 608.312, confirmando que el negocio con estos niveles no es viable realizarlo. Lo mismo sucede cuando los niveles de ventas caen un 30% porque la TIR obtenida es del 11.02% en este escenario con un VPN también negativo de \$ 1'284.892 y advirtiendo sobre la viabilidad del negocio. Por último, con una disminución en las ventas del 40%, ya en ningún mes de operación se obtendrían utilidades y un saldo negativo en el flujo de caja, lo que sugiere que, con dicho supuesto, la operación sería un fracaso.

Ahora bien, ya analizados los escenarios de disminución en las ventas, se tiene un primer escenario optimista que supone un incremento en las ventas del 10%, con una TIR de 46.86%, lo cual hace atractivo, en mayor grado, el negocio. Otro escenario optimista con un incremento en las ventas del 20%, lleva a una TIR de 74.40%, que es uno de los puntos de mayor optimismo para el negocio y si planteamos un escenario donde las ventas crecen un 30%, en este caso arroja una TIR del 89.32% que, se podría decir, es una situación halagadora para los inversionistas. Siendo consecuente con los criterios de la TIR, se entra a presentar, para cada uno de los escenarios, la aplicación del criterio de VPN, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

\$ 1'590.570, \$ 2'774.584 y \$ 3'265.104, en su orden. Lo anterior indica que, con cada incremento en el nivel de ventas en una escala de 10%, el negocio se vuelve más rentable y atractivo para los inversionistas, dado que la tasa de retorno de la operación supera la tasa de descuento o WACC que se utiliza para saber si el negocio arroja un beneficio económico.

Conclusiones y recomendaciones

Una vez culminado el plan de negocios para la introducción, penetración y posicionamiento en el mercado colombiano de una crema de manos, de origen alemán, con aloe vera y aceite de aguacate, se plantean las siguientes conclusiones y/o recomendaciones:

La importación de una crema con ingredientes como el aloe vera y aceite de aguacate que son naturales y producen un efecto duradero y de calidad para la piel, es recomendable para poder obtener un beneficio económico en el desarrollo de la actividad de comercialización. La importación de productos desde Alemania puede ser una tarea compleja que requiere conocimiento especializado en el comercio internacional y la logística. Por lo tanto, es importante asegurarse de tener un plan detallado para la importación y distribución del producto. La importación y comercialización de este producto debe tener en cuenta la inclusión de un porcentaje alto para los gastos de promoción y publicidad que den a conocer el producto y sostengan las ventas.

Los resultados económicos de una TIR un poco superior a un 37.49% en un escenario neutro demuestran que el proyecto es rentable, genera ingresos que soportan su operación y proporciona un retorno sobre la inversión que se debe considerar. De acuerdo con los resultados de los análisis financieros, se recomienda el financiamiento, a través de préstamos bancarios. Sin embargo, un análisis subsecuente desde lo estratégico y competitivo deberá considerar la alternativa de financiamiento, por medio de inyecciones de capital de los socios partícipes.

REFERENCIAS

- Allied Market Research. (2021). *Cosmetics Market by Category (Skin and Sun Care Products, Hair Care Products, Deodorants & Fragrances, and Makeup & Color Cosmetics), Gender (Men, Women, and Unisex), and Distribution Channel (Hypermarkets/Supermarkets, Specialty Stores, Pharmacies)*. <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>
- Ávila, P., Mendoza, A., Ávila, J., Aguilar, L., & Loor, G. (2020, diciembre). *El flujo de caja y su importancia en las decisiones de inversión*. [Sesión de congreso]. VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones. <https://www.eumed.net/actas/20/trans-organizaciones/20-el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-las-decisiones-de-inversion.pdf>
- Biodiverso. (2021). *Qué es una crema y cómo interpretar su composición*. <https://biodiversocosmetic.com/que-es-una-crema-y-como-interpretar-su-composicion/>
- Bland, D. & Osterwalder, A. (2019). *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation*. Wiley.
- Burbano, J. (2005). *Presupuesto, enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. McGraw-Hill.
- Colombia.co. (s.f.). *Cómo importar a Colombia*. <https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/como-importar-a-colombia>
- Cosmetic Latam. (s.f.). *Industria cosmética en Colombia 2023*. <https://www.cosmeticlatam.com/index.php/category/colombia/>
- Del Río, C. (2009). *El presupuesto*. Cengage Learning.

- Doncel, E. & Montes, C. (2017). *El presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales mi pymes* [Proyecto de especialización, Universidad La Gran Colombia].
https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4334/Presupuesto_herramienta_financiera_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ditta, R. (2017). *Plan de negocios para la creación de una planta deshidratadora de frutas en el D.T.C.H de Santa Marta* [Tesis de maestría, Universidad Jorge Tadeo Lozano].
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2783/Tabajo%20de%20grado%20final%20%20frutas%20deshidratadas%209%2001%202017%20Ditta%204%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, S. (2014). *Estudio del sector cosmético. Caso de empresa y oportunidades comerciales en Latinoamérica*. [Tesis de maestría, Universidad de Córdoba].
<https://www.uco.es/idep/images/documentos/masteres/comercio-exterior-internacionalizacion/ejemplo-tfm-comercio.pdf>
- Ford, B., Bornstein, J., & Pruitt, P. (2007). *Ernst & Young Business Plan Guide*. John Wiley & Sons.
- Garcés, M. (2004). Identificación de los aminoácidos esenciales para uso medicinal en la sábila (aloe vera). [Tesis doctoral, Universidad de Guayaquil].
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/3116/2/SABILA.pdf>
- García, O. (2009). *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones*. Bernal Libros S.A.S.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (1997). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

International Trade Administration. (s.f.). Harmonized System (HS) Codes.

<https://www.trade.gov/harmonized-system-hs-codes#:~:text=The%20Harmonized%20System%20is%20a,taxes%20and%20for%20gathering%20statistics>

Kamill. (s.f.). Presentación de los productos. <https://www.kamill.com.my/>

Kauss, J., Crego, E., Schiffrin, P. & Gunn, R. (1990). *How to Write a Business Plan*. American Management Association.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson Education.

Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Laney College. (2012). Experiment 14 – Preparation of a Hand Cream. <https://laney.edu/chelifossum/wp-content/uploads/sites/210/2012/01/14-Preparation-of-a-Hand-Cream.pdf>

Lowhorn, G. (2007). *Qualitative and Quantitative Research: How to Choose the Best Design*. [Sesión de Congreso]. Academic Business World International Conference. Nashville, Tennessee. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2235986

Luna, H. (2005). *Liderazgo de reuniones*. Capítulo 14: El plan operativo.

<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>

Malhorta, N. (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. Prentice Hall.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20),165-193.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Mejía, C. (2018). *Estudios sobre la bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia. Análisis sector cosmético y aseo*.

- https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/misiones/mision-crecimiento-verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%204_An%C3%A1lisis%20sector%20cosm%C3%A9tico.pdf
- Mincit. (s.f.). ¿Cómo importar a Colombia?
<https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-importar-a-colombia>
- Mir, J. (2001). *Planes de negocio*. Ecoe ediciones.
- Morillo, M. (2018). Estructuración, control y reducción de costos en Venezuela. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200273
- Moya, P. (2015). *Introducción a la mercadotecnia*. Editorial UPTC.
<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorialuptc/catalog/download/48/78/2859?inline>
- National Cancer Institute. (2020). Avocado Oil. <https://www.qeios.com/read/H7P108/pdf>
- Nature 4 Science. (s.f.). Definition, Testing and Application of Aloe Vera and Aloe Vera Gel.
http://www.nature4science.com/AloeVera/1_DescriptionofAloeVera.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI. (2015). Análisis de competitividad del sector cosméticos e ingredientes naturales.
<http://www.andi.com.co/Uploads/Informe-01-Onudi-2015-Web-Analisis.pdf>
- Pasek-de Pinto, E., Villamil-de Vásquez, T. & Ávila-de Vanegas, N. (2017). Implicaciones de la concepción de planificación por proyectos desde la perspectiva de actores educativos venezolanos. *Revista Electrónica Educare*, 21(2). <https://doi.org/10.15359/ree.21-2.13>

- Pettigrew, A., Howard, T., & Whittington, R. (2006). *Handbook of Strategy and Management*. SAGE Publications Ltd.
- Presidencia de la República de Colombia. (2019). *Decreto 1165 de 2019. Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013*.
<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>
- SafePlus. (2015). Análisis de competitividad del sector cosméticos e Ingredientes naturales.
<https://www.andi.com.co/Uploads/Informe-01-Onudi-2015-Web-Analisis.pdf>
- Schwetje, G. & Vaseghi, S. (2007). *The Business Plan: How to Win Your Investors' Confidence*. Springer.
- Statista. (2023). Tasa de crecimiento anual del sector de la cosmética en el mundo desde 2004 a 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/601048/porcentaje-de-crecimiento-anual-en-cosmetica-2004/#statisticContainer>
- Tracy, B. (2015). *Business Strategy*. Amacom.
- Woolf, A., Wong, M., Eyres, L., Mcghie, T., Lund, C., Olsson, S., Wang, Y., Bulley, C., Wang, M., Friel, E., & Requejo, C. (2009). Avocado oil. *Gourmet and Health-Promoting Specialty Oils*. <https://doi.org/10.1016/B978-1-893997-97-4.50008-5>